

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Wie Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg einzuht –
oder gegen das Unternehmen arbeitet

Seite 4

Mehr Rechtssicherheit im Sanierungsfall

Die gesetzlichen Neuregelungen
zur Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen

Seite 16

Den Kontostand zu kennen, reicht nicht

Unternehmensführung:
Nur wer gut plant, kann sicher steuern

Seite 20



Wie tickt mein Unternehmen?

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine Obstschale
macht noch keine Mitarbeiterbindung



Wie tickt mein Unternehmen

Unternehmerseminar „Fit für die Zukunft“

am 13. Mai 2019 im Hilton Hotel Dresden

mehr zum Thema ab Seite 4 und unter www.fitfuerdiezukunft.com



Liebe Leserinnen und Leser,

geht es Ihnen auch häufig so: Man denkt, mein Unternehmen ist doch gut aufgestellt, Umsatz und Gewinn stimmen, die Kunden und Geschäftspartner sind zufrieden, das Unternehmen hat einen guten Ruf, für die Mitarbeiter gibt es zahlreiche Benefits. Aber trotzdem scheint irgendetwas nicht stimmig zu sein und zu passen. Eine gewisse Unruhe ist im Unternehmen, Kündigungen häufen sich ... Was ist da los? Warum kann ich die Mitarbeiter nicht halten? Stimmt meine Unternehmenskultur? Welche Rolle spielt unsere Führungskultur? Wie tickt mein Unternehmen überhaupt? In unserer letzten Veranstaltung „Fit für die Zukunft“ im Mai haben wir uns ganz bewusst diesen Themen gewidmet. Denn Fachkräfte binden und gewinnen treibt uns alle um, egal ob Apotheke, Handwerker, Industrieunternehmen, Steuerberater ...

Eine unserer Erkenntnisse aus der Veranstaltung war, dass wir mit unseren Mitarbeitern mehr kommunizieren, sie mehr einbeziehen müssen in die Gestaltung des Unternehmens. Auf den Seiten 2 bis 14 in diesem Heft finden Sie nicht nur einige Fotos zur Veranstaltung, sondern auch nochmal einen Fachbeitrag des Referenten Stephan Penning, einen Rückblick insgesamt zum Thema mit Statements der Podiumsgäste und von Teilnehmern und ein Interview mit Annett Gregor von der compact Kältetechnik GmbH, in dem sie erzählt, wie es dem Unternehmen gelungen ist, die gute innere Kultur auch nach außen zu tragen und die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Nicht zuletzt gibt es auch einen Einblick, wie wir bei S+P mit dem Thema umgehen und dass wir gerade mitten in einem Arbeitgebermarkenprozess sind.

Daneben erwarten Sie in diesem Heft auch die Vorstellung eines neuen Produktes – Planung Light – und eines bewährten Produktes – des S+P Notfallordners. Sie lesen einen Fachbeitrag unseres Partnerunternehmens GTG Graf Treuhand GmbH zum Thema Steuern bei Sanierungsgewinn und eine erste rechtliche Bestandsaufnahme zur Arbeitszeiterfassung unserer verbundenen Anwaltskanzlei Mulansky + Kollegen Rechtsanwälte GmbH. Und natürlich aktuelle Nachrichten von S+P, z. B. dass wir Anfang des Jahres unsere Geschäftsführung verstärkt haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und im Namen der gesamten Geschäftsführung von Schneider + Partner eine schöne Sommerzeit.

Knut Michel

Ihr Knut Michel
Geschäftsführer der Schneider + Partner GmbH, Dresden

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Wie Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg einzahlt – oder gegen das Unternehmen arbeitet

Die Arbeitswelt wird schneller, agiler, unberechenbarer. Wandlungsfähigkeit ist längst zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Nur wer es schafft, mit den sich rapide verändernden Märkten Schritt zu halten, wird sich langfristig im Wettbewerb behaupten können. Doch so einfach ist es nicht: Viele Unternehmen haben sich unwissentlich selbst Fesseln angelegt, die die dringend notwendigen Transformationen erschweren und ausbremsen. Die Rede ist hier von der Unternehmenskultur, die meist über Jahrzehnte gewachsen ist. Eine Kultur, die nicht per se schlecht ist – aber sich in der heutigen Zeit einfach nicht mehr als funktional erweist. Der Niedergang von Konzernen wie Nokia oder General Motors zeigt, was passiert, wenn dennoch an alten Denkmustern, hierarchischer Organisation und dem Wunsch, Bestehendes zu bewahren, festgehalten wird.

Auf die vorherrschende Unternehmenskultur angesprochen, sind viele Mitarbeiter und auch Führungskräfte häufig erst einmal ratlos. Denn dabei handelt es sich nicht um ein konkret benennbares Mantra, sondern um die Summe der Werte, Normen und Denkhaltungen im Unternehmen – und die Art und Weise, wie das Verhalten der Belegschaft davon beeinflusst wird. Sind solche Faktoren für die Herausforderungen unserer Zeit relevant? Unbestreitbar.

Denn Mitarbeiter, die sich in der Kultur ihres Unternehmens unwohl oder nicht wertgeschätzt fühlen, werden nicht lange dortbleiben – und sich erst recht nicht engagieren und einen Changeprozess mittragen. Diesen Zusammenhang konnten wir auch in der zusammen mit Forsa durchgeführten Studie

„Führungsbarometer“ nachweisen. Dort gaben 100 Prozent der Unternehmen mit hohem Engagement an, dass zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein respektvoller Umgang herrsche – in solchen mit niedrigem Engagement waren es lediglich die Hälfte. Eine wertvolle Erkenntnis auch mit Blick auf den „War for Talents“: Junge Menschen können sich heute auf Grund bester Qualifikationen, der wirtschaftlichen Lage und des demographischen Wandels nahezu aussuchen, für welches Unternehmen sie arbeiten. Und es sind längst nicht mehr der Lohnzettel oder der Dienstwagen, die den Ausschlag geben. Entscheidend ist heute nicht mehr nur „ob“, sondern vor allem, „wie“ gearbeitet wird – hier kommt die Unternehmenskultur erneut ins Spiel.

Kultur wird durch Vorbilder und Erfolg geprägt

Doch was bestimmt, ob Teams sich gegenseitig unterstützen, Führungskräfte vor allem zum Fürchten da sind oder Mitarbeiter selbständig an neuen Lösungen für auftretende Probleme feilen? Zum einen sind es häufig prominente Persönlichkeiten im Unternehmen, wie die Gründer oder Top-Manager, die den kulturellen Ton angeben. Wenn Menschen wie Richard Branson oder Steve Jobs Unternehmen gründen, um Dinge zu verbessern und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, dann schlägt sich dieses Gedankengut auch in der Kultur nieder. Zum anderen wird die Kultur vor allem von Verhaltensmustern geprägt, die in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben. So setzte Kodak – eigentlich eine Pionierfirma der digitalen Fotografie – weiterhin auf das analoge Fotogeschäft.

Der von einem Mitarbeiter entwickelte Prototyp einer Digitalkamera verstaubte im Archiv. Einzig und allein, weil die analoge Fotografie schon so lange erfolgreich war und im Unternehmen daher der Glaubenssatz vorherrschte, dass sich daran nichts ändern würde. Ein Festhalten an alten Mustern, das Kodak schließlich mit der Insolvenz bezahlen musste.

Es gibt kein Patentrezept für eine „gute Kultur“

Grundsätzlich gibt es keine einheitlich gute Kultur, lediglich eine funktionale oder dysfunktionale. So wurde beispielsweise viel Kritisches über die Unternehmenskultur von Apple berichtet. Geheimhaltung, Kontrolle und Top-Down-Ansagen zeugen eher nicht von Wohlgefühl, allerdings hat es der Bilanz auch nicht nachweislich geschadet. In anderen Worten: die Kultur war funktional für das Unternehmen, welches das nächste Produkt bis zum Release komplett geheim hielt, um den gewünschten Marketingeffekt zu erreichen. Hat die Arbeitgeberreputation jedoch nicht die Zugkraft eines Unternehmens wie Apple, so kann eine Kultur, die das Produkt über den Menschen stellt, sehr schnell zum Barrierefaktor werden, weil fähige Mitarbeiter ihre Arbeitskraft lieber einem anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. In diesem Fall sprechen wir von einer dysfunktionalen Kultur. Diese zu verändern ist keineswegs einfach – insbesondere wenn der Gründer oder der Vorstand weiterhin an der Struktur und den alten Glaubenssätzen festhält.

Acht Werkzeuge der Kulturtransformation

Auch wenn der Prozess zur Veränderung einer Unternehmenskultur in jeder Firma ein anderer ist, haben sich doch einige Werkzeuge übergreifend als wirksam erwiesen:

1. Veränderung braucht ein inspirierendes Zielbild.

Welche Verhaltensweisen und Glaubenssätze funktional sind, bestimmt das strategische Ziel bzw. der langfristige Unternehmenszweck. Um nun zu definieren, was anders gemacht, beibehalten oder neu erlernt werden muss, gilt es neben dem Zielbild auch den Ist-Zustand zu analysieren. Hier kann bereits ein kleiner Test Aufschluss über kulturelle Muster geben: Fragen Sie einen Mitarbeiter des Unternehmens, was ein Neueinsteiger tun müsste, um direkt einem Großteil der Mannschaft auf die Füße zu treten. Was müsste er tun, um schnell Karriere zu machen? Und wie sollte er sich verhalten, um möglichst wenig aufzufallen?

2. Neues Verhalten durch Erfolge verfestigen.

Statt direkt alles auf einmal verändern zu wollen, bietet es sich an, neue Verhaltens- oder Arbeitsweisen wie mehr Entscheidungsspielräume und Selbstmanagement erst einmal in einem kleinen Team oder für ein bestimmtes Projekt zu etablieren. Ist dieses „Experiment“ erfolgreich, wird das Team zum Multiplikator für das neue Verhalten.

3. Führungskräfte als Vorbilder nutzen.

Schlüsselpositionen in der Führung sollten so schnell wie möglich mit Menschen besetzt werden, die Werte und Verhaltensmuster aufweisen, die dem Zielbild entsprechen. So zeigt die Firma, dass sie es ernst meint und bietet Mitarbeitern zugleich Vorbilder.

4. Strukturen und Prozesse anpassen.

Von Organigrammen über das Regelwerk oder Standardprozesse wie das Belohnungssystem – alles hat Einfluss auf die Kultur. So führt ein Zielssystem, welches teilweise konkurrierende Einzelziele setzt, zwangsläufig zu Einzelkämpfertum und Silodenken. Stehen hingegen Teamziele im Vordergrund, werden Kooperation und Teamgeist gestärkt.

5. Raumgestaltung bewusst nutzen.

Menschen werden von ihrer Umgebung geprägt. Sollen Zusammenarbeit und Innovation gefördert werden, braucht es Raum und Material für Austausch und kreative Arbeitsmeetings. Und das sind sicher keine Einzelbüros.

6. Kommunikationsformate lebendig gestalten.

Die Gestaltung von Meetings, Workshops oder Führungskräfte-treffen muss der Zielkultur angepasst werden. Stehen Zusammenarbeit und Dialog im Fokus, braucht es statt PowerPoint-Schlachten innovative Formate wie Design Thinking, die auf lebendige, kreative Methoden setzen.

7. Führungskräfte als Treiber der Veränderung nutzen.

Kulturwandel ist Chefsache und muss vom gesamten Führungsteam getragen werden, denn die Führungskräfte haben eine Vorbildrolle zu erfüllen. Sollen sich Mitarbeiter zum Beispiel einem regelmäßigen Feedbackprozess stellen, ist es Sache der Führungskraft, damit zu beginnen.

8. Symbole und Geschichten für den Kulturwandel finden.

Inspirierende Geschichten, die den Wunsch erwecken, Teil einer Bewegung bzw. Gemeinschaft zu sein, sind ein sehr wirkungsvolles Instrument des Kulturwandels. Wenn nach einem schweren Sturm alle mit anpacken, um aufzuräumen und auch der Chef die Ärmel hochkrempelt, wenn Mitarbeiter mit Stolz Rucksäcke mit dem neuen Firmenlogo tragen, dann wird dies gerne weitererzählt und somit als erwünschtes Verhalten verfestigt.

Fazit

Kultur mag auf den ersten Blick schwammig oder schwer greifbar wirken. Doch sie bestimmt, ob ein Unternehmen erfolgreich seine Strategie verfolgen kann – oder ob es in alten Mustern gefangen bleibt, die nicht mehr den Ansprüchen einer sich immer schneller wandelnden Welt genügen. Ein solches verwurzelt und über Jahrzehnte gewachsenes Konstrukt zu verändern, mag erst einmal schwierig erscheinen. Doch es ist möglich. Der erste Schritt in die richtige Richtung: Wer Kultur verändern will, muss sie erst einmal verstehen. So können Spannungsfelder aufgedeckt und anschließend Schritt für Schritt in Entwicklungsprozessen angegangen werden. Das gelingt nicht von heute auf morgen – doch es lohnt sich, dran zu bleiben. Denn eine Unternehmenskultur, die den Anforderungen der Zukunft gewachsen ist, ist schon heute der grundlegende Faktor für anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg. ■

+ Kontakt

Stephan Penning GmbH
Penning Consulting
www.penning-consulting.com

Gesucht: Unternehmen mit Charakter

Gute Unternehmenskultur beginnt bei der Führung – und führt zu zufriedenen Mitarbeitern

WELCHE ANGEBOTE GIBT ES FÜR DIE MITARBEITER IN IHREM UNTERNEHMEN?

92,8 **Flexible Arbeitszeiten**

85,5 **Weiterbildung**

66,7 **Home-Office**

59,4 **Kennzahlen und Infos** zur betriebswirtschaftlichen Entwicklung

40,6 **Mitentscheidung** bei Auswahl neuer Kollegen

37,7 **Prämien** für Ideen und Vorschläge

36,2 **Beteiligung** am Unternehmensgewinn

Ergebnisse der live Online-Umfrage bei „Fit für die Zukunft“. Mehrfachnennungen waren möglich. Alle Angaben in Prozent.

Der eine befähigt seine Mitarbeiter dazu, unternehmerisch zu denken, indem er sie am Gewinn beteiligt und mit ihnen gemeinsam die Strategie des Unternehmens lebt. Die andere kommt neu in ein etabliertes mittelständisches Unternehmen und nimmt Mitarbeiter wie Führungskräfte mit auf eine Reise hin zu einem gemeinsam gelebten Wir-Gefühl – was sich positiv auf die Stimmung und auf das wirtschaftliche Ergebnis auswirkt. Und der Dritte schafft in seinem Unternehmen die formale Führung ganz ab, nimmt alle Mitarbeiter als Entscheider

mit in die Verantwortung – und hat damit auch noch Erfolg.

Interessante Beispiele aus der Praxis

Es war eine interessante Runde, die am 13. Mai 2019 abends auf dem Podium im Congress Center des Dresdner Hilton Hotels saß und über die Themen Unternehmens- und Führungskultur diskutierte: Ilin Dobrew (Geschäftsführer/Managing Partner Enloc, Dresden), Annett Gregor (Mitglied der Geschäftsleitung/Gesell-

schafterin bei der compact Kältetechnik GmbH, Dresden) und Stephan Heiler (Geschäftsführer der Alois Heiler GmbH in Baden-Württemberg).

Schneider + Partner hatte abermals zu seiner erfolgreichen Veranstaltungsreihe „Fit für die Zukunft“ geladen. Das Thema diesmal: „Wie tickt mein Unternehmen? Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine Obstschale macht noch keine Mitarbeiterbindung.“ 170 Gäste waren der Einladung gefolgt, darunter zahlreiche Mandanten von Schneider + Partner aus dem Mittelstand. „Mitarbeiter zu finden und zu binden beschäftigt viele unserer Mandanten. Deshalb haben wir das Thema bei ‚Fit für die Zukunft‘ aufgegriffen. Wir wollen den Teilnehmern Impulse geben“, sagte Knut Michel, Geschäftsführer bei Schneider + Partner, in seiner Begrüßung.

Der Charakter eines Unternehmens

Und Impulse in Form von Praxisbeispielen gab es reichlich. Alle drei Führungskräfte auf dem Podium hatten je eine ganz eigene Geschichte zu erzählen. Doch immer drehte es sich darum, wie sich

ein Unternehmen – und auch dessen Führung – heute aufstellen muss, um auch in Zukunft für Mitarbeiter attraktiv und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei ging es dann auch nicht um Obstschalen, Sportstudio-Gutscheine oder Firmenwagen. „Solche Dinge werden mittlerweile in vielen Unternehmen von den Mitarbeitern erwartet“, wusste der Referent des Abends, Stephan Penning, zu berichten. Der Diplompsychologe und freie Berater vieler Vorstände und Manager hielt ein „Referat über die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg“ (siehe dazu Seiten 4/5). Zu Beginn brachte er Licht ins Dunkel, was der Begriff „Unternehmenskultur“ beinhaltet: „Die Unternehmenskultur ist der Charakter eines Unternehmens – die Summe der Gewohnheiten einer Organisation“, so Penning. Deshalb müsse die Frage immer lauten: Wie funktional sind diese Gewohnheiten für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?

Attraktiv als Arbeitgeber

Hier hat Annett Gregor bei der compact Kältetechnik GmbH Dresden angesetzt,

„Fehler passieren – auch dem Chef. Aber man muss darüber sprechen und vor allem daraus lernen.“

Ilin Dobrew



„Unternehmenskultur ist für mich eine Frage der Haltung.“

Annett Gregor



als sie im Jahr 2016 im Zuge eines Generationswechsels Anteile an der Gesellschaft übernahm. „20 Jahre stand die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens an erster Stelle. Es fehlte ein Selbstverständnis, wer wir sind“, so die Verantwortliche für Personal und Marketing. Es galt, eine Strategie und ein gemeinsames Bild zu erarbeiten, wie sich die compact Kältetechnik GmbH nach innen und außen darstellen möchte. (Wie dieser erfolgreiche Prozess gestaltet wurde, lesen Sie im Interview mit Annett Gregor auf den Seiten 12/13.)

Heute stellt sich das 1992 gegründete Unternehmen als moderner Mittelständler dar. An Bewerbungen für freie (Lehr-) Stellen mangelt es nicht mehr.

Über einen Mangel an Bewerbungen kann sich auch Ilin Dobrew, Geschäftsführer des Energiedienstleisters und Digitalexperten für die Immobilien- und Energiewirtschaft Enloc, nicht beklagen. Die 35 Mitarbeiter des seit sieben Jahren stetig wachsenden Unternehmens mit Sitz in Dresden empfehlen ihren Arbeitgeber fleißig weiter – ein Zeichen für

eine gute Unternehmenskultur. „Bei uns im Team herrscht eine wirklich gute, lockere und aufgeschlossene Stimmung. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass wir offen alles miteinander besprechen“, so Dobrew. Zudem macht er seine Mitarbeiter vom ersten Tag an „zu Unternehmern“, wie er sagt, und beteiligt sie mit 15 Prozent am Unternehmensgewinn. Dazu erhalten sie regelmäßig Informationen zu Einnahmen und Ausgaben und einmal im Jahr gibt es eine „Bilanz-Pressekonferenz“ der Führungskräfte für die Mitarbeiter. „Das kommt super an. Die Mitarbeiter bereiten sich intensiv mit Fragen vor. Seit wir das machen, denken alle wirtschaftlich mit, bringen sich ein und finden gemeinsam Lösungen für Probleme.“

Was Unternehmen bereits bieten

Dieser Beteiligungsansatz war für viele Teilnehmer von „Fit für die Zukunft“ sehr interessant, sodass Ilin Dobrew im Anschluss ein gefragter Gesprächspartner war. Andere Teilnehmer beteiligen bereits ihre Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Konkret sogar 36 Prozent, wie eine kleine live Online-Umfrage mittels Smartphone unter den Teilnehmern zeigte (siehe Seite 7 oben). Es wurde gefragt, was die Unternehmen ihren Mitarbeitern aktuell bieten, um auf deren Bedürfnisse einzugehen und als Arbeitgeber attraktiv zu sein: Dabei standen Weiterbildungsmöglichkeiten (93 Prozent) und flexible Arbeitszeiten (86 Prozent) an erster und

zweiter Stelle. Zwei Drittel bieten auch Home-Office an und rund 60 Prozent holen die Mitarbeiter mit ins Boot und geben ihnen Informationen zur betriebswirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. Solch eine offene Unternehmenskultur ist dem Enloc-Chef sehr wichtig – auch im Umgang mit Fehlern. Sein Credo: „Fehler passieren – auch dem Chef. Aber man muss darüber sprechen und vor allem daraus lernen. Nur so werden wir stetig besser.“

Ein gefragter Gesprächspartner an dem Abend war auch Stephan Heiler. Der Chef der Alois Heiler GmbH in Baden-Württemberg, die auf individuelle Glaslösungen fürs Bad spezialisiert ist, ist nach eigener Aussage „nur noch auf dem Papier“ Geschäftsführer – „weil es rechtlich sein muss“. Nachdem er 2011 den Betrieb von seinem Vater übernahm, hat er nach und nach alle Hierarchien und Führungsstrukturen abgeschafft. „Hierarchien bremsen Motivation und Innovation“, so der Vordenker, der über diese Erfahrungen auch ein Buch geschrieben hat.

Unternehmen steuert sich selbst

Er nennt den Wandel in seinem Unternehmen einen „Transformationsprozess zum selbstgesteuerten Unternehmen“ – den jedoch nicht alle Mitarbeiter mittragen konnten. „Einige Führungskräfte wollten nicht auf ihre Führungsposition verzichten und sind gegangen“, berich-

tete Stephan Heiler. Mittlerweile führen sich die Mitarbeiter selbst (sowie untereinander) und treffen 80 Prozent aller Entscheidungen (die den Alltag betreffen) allein. Für die anderen 20 Prozent rund um Struktur und Strategie gibt es funktionsorientierte Teams, die gemeinsam Entscheidungen treffen. „Das funktioniert erstaunlich gut und hat Entscheidungswege enorm verkürzt“, antwortete Heiler auf die zahlreichen Fragen aus dem Publikum, ob sich denn nicht alle in endlosen Abstimmungsrunden verstricken. Das Unternehmen laufe gut. Seit 2018 werden zehn Prozent vom Gewinn an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Seine eigene Rolle im Unternehmen sieht er als Katalysator, Mediator, Vordenker und Mentor. „Ich komme dazu, wenn Mitarbeiter mich bei Gesprächen dabei haben wollen, ansonsten kümmere ich mich um Zukunftsthemen für das Unternehmen.“

Kommunikation mit Mitarbeitern

Das Beispiel der Firma Heiler zeigt, dass die Ansprüche der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens sehr unterschiedlich sein können: die einen wollen mehr Verantwortung übernehmen, die anderen wollen geführt werden; hier möchte jemand allein seine Aufgaben abarbeiten, dort ist Teamarbeit gewünscht.

Es liegt an dem Geschick der Führungskräfte, alle Mitarbeiter mitzunehmen und sie entsprechend ihren Stärken, Fähig-

keiten und Wünschen zu fördern und zu fordern. Denn „Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern die Führungspersönlichkeit“, ist sich Enloc-Chef Ilin Dobrew sicher. Deshalb sei ihm der „Wir-Ansatz“ im Team wichtig. „Ich möchte meine Mitarbeiter nicht als Herde irgendwo hintreiben, sondern mit ihnen gemeinsam den Weg gehen. Das ist ein Geben und Nehmen und dazu gehört ganz viel Kommunikation.“

Dem konnte Stephan Heiler nur zustimmen: „Ich möchte ‚erwachsene‘ Mitarbeiter, die mitdenken, Fragen stellen und sich gemeinsam für das Unternehmen verantwortlich fühlen.“

Dafür gebe ich ihnen Raum, sich zu entwickeln, fordere aber auch aktiv Verantwortung ein.“

Wurde sein neuer Ansatz anfangs von Mitbewerbern belächelt, gibt ihm der Erfolg heute Recht. Sein Fazit: „Durch die neue Organisationsstruktur haben wir uns von Mitbewerbern ab. Wir erhalten viele hochwertige Initiativbewerbungen von Fachleuten, die selbstständig arbeiten und gemeinsam etwas bewegen wollen. Unsere Unternehmenskultur ist für solche Menschen hochattraktiv. Auf den Märkten und bei den Kunden hat sich Heiler als innovatives und visionäres Unternehmen etabliert.“

Den eigenen Weg finden

Die drei Beispiele bei „Fit für die Zukunft“ zeigten: Es gibt keine einheitliche Unternehmenskultur und nicht DEN EINEN Prozess für ihre Entwicklung. „Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden – und jedes Unternehmen hat die Voraussetzungen, es zu tun“, machte der Referent Stephan Penning den Anwesenden zum Abschluss Mut. ■



„Durch die neue Organisationsstruktur heben wir uns von Mitbewerbern ab.“

Stephan Heiler



Gefragt von Teilnehmern nach „Tipps“ zu den ersten Schritten hin zu einer positiven Unternehmenskultur nannte Referent Stephan Penning drei Punkte:

Stephan Pennings Tipps für eine positive Unternehmenskultur

1.

Harte Fragen zu den harten Fakten stellen: Basis der „Kulturarbeit“ im Unternehmen ist es, die Bilanzen und Zahlen im Blick zu haben. An ihnen zeigt sich, wo es klemmt und angesetzt werden muss.

2.

Nicht mit Leitbildern aufhalten: Die aufwändige Erarbeitung von Leitbildern ist, laut Penning, verschwendete Zeit – stattdessen konkret werden und Antworten auf die Fragen finden: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Und wie machen wir das?

3.

Schrittweise vorgehen und Mitarbeiter einbinden: Ein Wandel in der Unternehmenskultur ist ein Prozess, der Schritt für Schritt gestaltet werden muss. Auf diese „Lernreise“ müssen die Mitarbeiter bei jedem Schritt mitgenommen werden. Regelmäßige und offene Kommunikation ist hierbei wesentlich.



Die Zukunft gemeinsam gestalten

Fachkräfte finden und binden –
S+P Gruppe feilt an Arbeitgebermarke



Der Fachkräftemangel hat mittlerweile alle Berufe erreicht – auch die Steuerberaterbranche. In der Schneider + Partner Gruppe ist diese Entwicklung ebenfalls spürbar, z. B. dauert es länger, freie Stellen zu besetzen.

Um sich zukunftsfähig aufzustellen, befindet sich die Unternehmensgruppe aktuell in einem Prozess, die Arbeitgebermarke weiterzuentwickeln, zu stärken und nach innen wie außen noch intensiver zu leben. Dazu Knut Michel, Geschäftsführer bei Schneider + Partner: „In der heutigen Zeit ist es unerlässlich, nicht nur die betriebswirtschaftliche Entwicklung im Blick zu haben, sondern sich auch als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen. Hier setzen wir an und haben das Thema ‚Personal halten, motivieren und gewinnen‘ als eine der wichtigen Säulen unserer zukünftigen Ausrichtung definiert.“

Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten

Dabei geht es darum, die Alleinstellungsmerkmale von S+P als Unternehmen herauszuarbeiten, um sie dann in die Arbeitgebermarkenkommunikation zu überführen. Denn, so Anja Krönke, Personalverantwortliche der S+P Gruppe: „Von der Vielseitigkeit der Mandate und Aufgaben über die gute Atmosphäre in den Teams sowie zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten und Zusatzangebote – die S+P Gruppe hat für ihre Mitarbeiter viel zu bieten. Wir müssen es nur stärker nach außen kommunizieren.“

Neue Angebote für Mitarbeiter

Gerade bei den Angeboten für die Mitarbeiter hat die S+P Gruppe in diesem Jahr einige Neuerungen eingeführt. Für die zahlreich mit dem Fahrrad zur Arbeit kommenden Mitarbeiter gibt es nun neue Sozialräume mit Duschen und Umkleemöglichkeiten. Dazu entstand ein Außenbereich mit Grillplatz und Tischtennisplatte. „Hier können sich die Kollegen und Kolleginnen auch nach Feierabend in geselliger Runde treffen oder in der Mittagspause eine Partie Tischtennis spielen“, so Anja Krönke. Zudem gibt es umfangreiche gesundheitsfördernde Maßnahmen wie kostenfreie Fitness-Abos beim Thomas Sport Center und Kieser Training sowie den jährlichen Gesundheitstag mit Vorträgen, Workshops und Gesundheitstests. In der hauseigenen Laufgruppe bereiten sich jeden Donnerstagabend Läufer aller drei Unternehmen unter anderem gemeinsam auf die zahlreichen Laufevents vor, die S+P dann auch mit der Übernahme der Startgebühren unterstützt. So starteten z. B. kürzlich fast 50 Mitarbeiter der Unternehmensgruppe bei der REWE Team Challenge (Foto rechts).

Dresscode bei S+P gelockert

Im Arbeitsalltag stehen den Mitarbeitern kostenfrei Getränke zur Verfügung, es gibt Freikarten für ausgewählte Veranstaltungen sowie Unterstützung bei der Suche nach Krippen- und Kitaplätzen. Und, ganz neu, der Dresscode wurde gelockert. „Das war ein großer Wunsch der Mitarbeiter, an Tagen ohne

Terminen etwas legerer gekleidet zur Arbeit kommen zu dürfen – also ohne Anzug oder Kostüm“, erklärt Anja Krönke. Sie weiß: Es sind oft kleine Dinge, die aber für die Mitarbeiter wichtig sind.

Knut Michel fasst die Ziele des Arbeitgebermarkenprozesses so zusammen: „Wir möchten, dass es unseren Mitarbeitern gut geht und sie sich bei uns wohlfühlen. Unsere Mitarbeiter sollen merken, dass sie uns, der Geschäftsführung und den Führungskräften, wichtig sind und wir sie wertschätzen. Denn nur gemeinsam können wir auch in Zukunft kompetent und individuell unsere Mandanten beraten und unterstützen.“ ■



DIE SCHNEIDER + PARTNER GRUPPE

Zur **Schneider + Partner Gruppe** gehören: Schneider + Partner GmbH – Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, Graf Treuhand GmbH (GTG), Mulansky + Kollegen Rechtsanwälte GmbH.

Innerhalb der Gruppe sind mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigt, u. a. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Diplom-Kaufleute und -Betriebswirte, Steuerfachangestellte, Bilanz-, Finanz- und Lohnbuchhalter sowie Rechtsanwälte und Rechtsanwaltsfachangestellte.

Alle Mann an Bord!?

Vom Traditionsunternehmen zum modernen mittelständischen Arbeitgeber: Die compact Kältetechnik GmbH

Annett Gregor ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der compact Kältetechnik GmbH. Im Interview berichtet sie darüber, wie sich das Dresdner Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber neu positioniert hat.

Frau Gregor, was macht für Sie eine gute Unternehmenskultur aus?

Unternehmenskultur lebt mit der Haltung der Menschen im Unternehmen – die der Geschäftsführung und die der Mitarbeiter. Meine Aufgabe als Führungskraft sehe ich darin, die Unternehmenskultur vorzuleben. Dazu gehört, dass alle einen Vertrauensvorschuss erhalten, neue Ideen willkommen sind und dass es dabei auch eine gewisse Fehlertoleranz gibt.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur bei der compact Kältetechnik GmbH beschreiben, als Sie vor vier Jahren als Gesellschafterin und Personalverantwortliche ins Unternehmen kamen?

Compact gibt es seit 27 Jahren am Markt. Mehr als 20 Jahre lang stand die

gute wirtschaftliche Entwicklung im Vordergrund. Intern gab es ein starkes Wir-Gefühl bei den Mitarbeitern und einen guten Zusammenhalt. Sie waren stolz auf „ihr“ Unternehmen und loyal. Was fehlte, war die Außenwirkung. Die gute interne Stimmung wurde nicht nach außen kommuniziert, sodass Nachwuchskräfte compact als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb nicht wahrnahmen. Bei den Gesellschaftern gab es daher erste Überlegungen, das bisherige „Understatement“ aufzulösen und nach außen zu zeigen, was compact als Unternehmen und Arbeitgeber zu bieten hat. Mein Einstieg ins Unternehmen passte zeitlich sehr gut zu diesen Plänen, da ich viel Erfahrung aus dem Bereich Personalmanagement mitbrachte. Hier wollte ich ansetzen und bekam von meinen beiden Mitgesellschaftern viel Unterstützung.

Was waren die ersten Schritte?

Der sich abzeichnende Fachkräftemangel zwang uns, uns mit uns selbst zu beschäftigen, unsere Alleinstellungsmerkmale als Unternehmen und Arbeitgeber herauszuarbeiten.

Wir wollten eine Strategie und ein einheitliches Bild erarbeiten, wie sich die compact Kältetechnik GmbH in Zukunft nach innen und außen darstellen möchte. Dafür befragten wir zum einen die Mitarbeiter mittels individueller Fragebögen, was aus ihrer Sicht gut bzw. nicht so gut im Unternehmen läuft, welche Wünsche sie an ihren Arbeitgeber haben und wie sie sich bisher zur Strategie und Entwicklung von compact informiert fühlten. Das kam sehr gut an und brachte viele Erkenntnisse, insbesondere zur (Weiter-)Entwicklung einer kontinuierlichen internen Kommunikation.

Welche Rolle spielten in dem Prozess die Führungskräfte?

Um unsere Führungskräfte mit ins Boot zu holen, haben wir mit ihnen einen Workshop durchgeführt. Wir fragten sie: Was ist die Identität von compact – was wurde immer als besonders wahrgenommen? In einer Analyse ermittelten wir die Stärken und Schwächen als Unternehmen und definierten Themen, die für die Zukunft wichtig sind, aber immer wieder geschoben werden.

Wie haben die Führungskräfte darauf reagiert?

Für einige war es eine Umstellung, dass solche Konzeptarbeit auch eine sinnvolle und wertvolle Arbeit ist. Es gab Ängste, dass sich Kunden abwenden, wenn sich compact nach außen neu aufstellt.

Und, haben sich Kunden abgewandt? Gab es negative Folgen?

Im Gegenteil! Heute tritt die compact Kältetechnik GmbH als moderner Mittelständler auf, der von Kunden, Mitbewerbern und potenziellen neuen Mitarbeitern am Markt wahrgenommen wird. 2018 war das beste Wirtschaftsjahr in unserer Firmengeschichte und wir haben den Zukunftspreis der Handwerkskammer Dresden gewonnen. Freie Stellen können wir schneller besetzen und bei den Azubis haben wir mittlerweile mehr qualitativ hochwertige Bewerber als freie Ausbildungsplätze.

Was waren die Entwicklungsschritte nach Mitarbeiterbefragung und Führungskräfte-Workshop?

Von der erarbeiteten Strategie wurden bereits viele Punkte umgesetzt: Wir haben unter anderem ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen mit Logo und Firmen-Arbeitskleidung, die von den Mitarbeitern mit Stolz getragen wird. Es gibt eine neue, frische und moderne Internetseite, auf der auch Mitarbeiter in Wort und Bild nach außen für das Unternehmen stehen. Die interne Kommunikation zu unseren Mitarbeitern haben wir bezüglich regelmäßiger Informationen ausgebaut und wir legen großen Wert auf die Entwicklung und Förderung guter Führungskräfte.

Warum dieser Schwerpunkt?

Das ist auch eine Erkenntnis aus dem Workshop: Es gibt Führungskräfte, die zwar fachlich die Besten sind, aber keinen Zugang zu den Mitarbeitern haben. Hier setzen wir an, Mitarbeitern mit Führungspotenzial durch Schulungen und Weiterbildung die Entwicklung von Führungsstil und -persönlichkeit zu ermöglichen. Dafür braucht es Zeit und Fingerspitzengefühl.

Was ist nach vier Jahren bei compact Ihre Erkenntnis, wie aus einem Traditionsunternehmen ein moderner Mittelständler werden kann?

Veränderungen im Unternehmen, sei es bei der Unternehmenskultur oder bei der Arbeitgebermarke, lassen sich nicht einfach überstülpen. Sie sind ein Prozess der kleinen Schritte. Daher ist es die große Kunst bei Veränderungsprozessen, Geduld mitzubringen. Als Führungskraft sollte ich mich immer wieder fragen: Sind noch alle dabei oder ist jemanden verlorengegangen? Deshalb ist die offene, direkte und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitern zum Warum und mit welchem Ziel etwas gemacht wird, enorm wichtig. Nur so sind alle mit an Bord und hauchen gemeinsam der Unternehmenskultur sowie der Zukunftsstrategie Leben ein.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

ZUM UNTERNEHMEN / ZUR PERSON

Die compact Kältetechnik GmbH hat sich seit 1992 erfolgreich am Markt etabliert und ist heute einer der führenden Hersteller energieeffizienter und zukunftssicherer Kältemaschinen in Deutschland. An den beiden sächsischen Standorten in Dresden und Drebach/Scharfenstein arbeiten gegenwärtig rund 100 Mitarbeiter. Mehr zum Unternehmen unter:

+ www.compact-kaeltetechnik.de

Annett Gregor übernahm 2016 im Zuge eines Generationswechsels Anteile an der Gesellschaft. Seitdem verstärkt sie die Geschäftsleitung um die beiden geschäftsführenden Gesellschafter Lutz Hering und Frank Poschmann und verantwortet das Personal und Marketing. Sie studierte Politikwissenschaft, Erziehungswissenschaft/Erwachsenenbildung sowie Soziologie an der TU Dresden und verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Personalmanagement.



„Wir sind auf dem richtigen Weg“

Stimmen von Teilnehmern von „Fit für die Zukunft“ am 13. Mai in Dresden

Die Themen Mitarbeiter zu finden und zu halten beschäftigen immer mehr Unternehmen über alle Branchen hinweg. Das zeigte auch das große Interesse an der Veranstaltung der Reihe „Fit für die Zukunft“ am 13. Mai. Das Redaktionsteam des „Teamgeist“ hat sich unter die Teilnehmer gemischt und sie gefragt, welche Themen sie bewegen und was sie an Impulsen mitnehmen.



Korina Quaas und Ulf Quaas
Geschäftsführer der Hausmeister- & Bauservice GmbH, Dresden. Das 1991 gegründete Unternehmen zählt heute 28 Mitarbeiter. Vor zwei Jahren haben die beiden die Geschäftsführung übernommen.

Korina Quaas: „Die Veranstaltung hat uns gezeigt: Wir sind auf dem richtigen Weg. Wir haben uns marktfähig aufgestellt und es geschafft, dabei unsere Mitarbeiter mitzunehmen. Nach zwei Jahren wissen wir aber auch, wie wichtig es ist, weiter an unserer Betriebskultur zu arbeiten. Die Veranstaltung hat uns Mut gemacht, dranzubleiben und den Weg weiter zu gehen.“

Ulf Quaas: „Wir kommen seit vielen Jahren zu den Veranstaltungen von Schneider + Partner, da die Themen immer sehr spannend sind. Diesmal war das Thema für uns von besonderer Bedeutung. Seit wir das Unternehmen übernommen haben, arbeiten wir daran, uns zukunftsfähig auszurichten, neue Impulse zu setzen und dabei die Mitarbeiter mitzunehmen. Das geht nicht immer so schnell, wie wir das gern hätten und wir hinterfragen auch immer wieder unser Handeln. Es war daher erfrischend zu hören, dass es anderen Unternehmern genau so geht.“



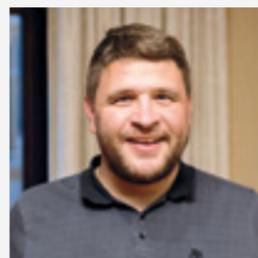
Thomas Mayerlen
Apotheker und Geschäftsführer der Fetscher Apotheke, Dresden. 35 Mitarbeiter verteilt auf drei Standorten zählen zu seinem Team.

„Auch Apotheken fällt es immer schwerer, neue und passende Mitarbeiter zu finden. Daher beschäftige ich mich sehr damit, was ich tun kann, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Dazu habe ich auch meine Mitarbeiter befragt und auf Wünsche z. B. nach mehr Verantwortung oder einen Firmenwagen reagiert. Bei ‚Fit für die Zukunft‘ wollte ich mal hören, was andere Arbeitgeber machen. Ein paar neue Anregungen nehme ich mit.“

Klaus Boljahn
Geschäftsführender Gesellschafter der mgp gille + partner GbR, Dresden. Die Ingenieurgesellschaft mgp ist seit rund 30 Jahren in den Bereichen Verkehrswegeplanung, Konstruktiver Ingenieurbau und Erschließungsplanung tätig und beschäftigt aktuell 42 Mitarbeiter.



„Ich komme immer gern zu ‚Fit für die Zukunft‘, denn ich lerne jedes Mal etwas dazu. Das Thema diesmal fand ich sehr spannend, weil sich Unternehmen in Zukunft ändern werden (müssen), um attraktive Arbeitgeber zu sein. Interessant fand ich die Ansätze des Referenten Stephan Penning, weil er das Menschliche in den Vordergrund gestellt hat. Ich als Unternehmer kann schnell sagen: So, das machen wir jetzt anders – aber wie nehmen das meine Mitarbeiter auf? Was macht diese Entscheidung mit ihnen? Diesen Gedanken fand ich sehr hilfreich. Denn das Thema Generationswechsel bzw. Unternehmensnachfolge steht in den nächsten Jahren bei uns an. Ich möchte das Unternehmen so aufstellen und hinterlassen, dass sowohl mein Nachfolger als auch meine Mitarbeiter zufrieden sind. Dabei werde ich sicherlich einige Impulse aus der Fit-für-die-Zukunft-Veranstaltung mit beachten und umsetzen.“



Thomas Kießling
Inhaber der Tierarztpraxis Kießling, Possendorf

„Mitarbeiter zu finden und zu binden ist auch in der Tiermedizin schwierig. Daher bin ich auf der Suche nach Arbeitsmodellen und Organisationsstrukturen, die ich meinen aktuell 15 Mitarbeitern als Anreiz bieten kann. Betriebliche Altersvorsorge und Prämien reichen da nicht mehr. Das bieten alle. Für mich war es interessant zu hören, wie andere Geschäftsführer agieren. Stephan Heilers Ansatz, sich als Chef abzuschaffen, fand ich spannend, kann ich mir aber selbst als Chef in einem medizinischen Bereich nicht vorstellen. Denkbar wäre für mich, wie bei der Veranstaltung beschrieben, für meine Mitarbeiter eine Art Gewinnbeteiligung einzuführen. Ich prüfe derzeit gemeinsam mit Schneider + Partner eine praktische Umsetzung. Diese sollte jedoch einfach und nachvollziehbar sein.“

Der Mensch im Mittelpunkt

Digitalisierung in der Steuerberatung – Auszeichnung für Schneider + Partner als „Digitale Kanzlei 2019“



Den gedanklichen Einstieg in den DigTax 2019 gab Prof. Dr. Peter Fettke vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Er präsentierte seine Forschungsergebnisse zu den Potenzialen der Künstlichen Intelligenz im Steuerbereich.



Schneider + Partner ist kürzlich mit dem Label „Digitale Kanzlei 2019“ ausgezeichnet worden. Vergeben wird es von der DATEV, einem führenden Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und andere mittelständische Unternehmen. Die DATEV bescheinigt Schneider + Partner, „nachweislich digital zu arbeiten“. „Wir sind auf diese Auszeichnung sehr stolz, stecken wir doch viel Zeit und Energie in die digitale Transformation bei Schneider + Partner“, sagt Geschäftsführer Knut Michel. So gibt es u. a. einen Arbeitskreis Digitalisierung, der sich mit der zukünftigen digitalen Ausrichtung bei Schneider + Partner beschäftigt und den Prozess begleitet. „Es geht uns dabei nicht darum, unsere Mitarbeiter z. B. durch Künstliche Intelligenz (KI) zu ersetzen oder dass unsere Mandanten nur noch mit Maschinen kommunizieren. Im Gegenteil: Der Mensch, Mandanten wie Mitarbeiter, steht bei uns im Mittelpunkt. Die Digitalisierung bestimmter Prozesse soll unsere Mitarbeiter entlasten und ihnen mehr Zeit für die individuelle Beratung und Betreuung unserer Mandanten verschaffen“, erklärt Knut Michel.

Steuerberaterbranche unter Zugzwang

Zudem muss sich die Steuerberaterbranche mit den Möglichkeiten der Digitalisierung beschäftigen, denn diese hat längst bei den betreuten Unternehmen Einzug gehalten. Die durch die digitale Transformation verursachten Änderungen berühren in vielen Punkten kaufmännische Prozesse. Zudem erfolgt der Austausch mit der Finanzverwaltung zunehmend auf elektronischem Wege, Stichworte E-Bilanz oder elektronische Einnahmen-Überschuss-Rechnung. Damit stellen Mandanten wie auch Finanzverwaltung die Steuerkanzleien vor ganz neue Herausforderungen. Die Branche bereitet sich darauf u. a. mittels Weiterbildungen und Fachkongressen vor.

Wissensaufbau durch Schulungen

So fand kürzlich der Mitteldeutsche Digitalisierungskongress der Steuerberater (DigTax 2019) in Dresden statt, organisiert von der Steuerberaterkammer Sachsen (SBK). Zur Eröffnung sagte Knut Michel, Vorstandsmitglied bei der SBK: „Viele in der Steuerberaterbranche, gerade die kleineren Kanzleien, empfinden das Thema Digitalisierung als eine große Welle, die sie zu überrollen droht. Wir wollen das ändern, indem wir Impulse geben und Lösungswege aufzuzeigen, wie sich relativ unkompliziert mit Digitalisierung in Verbindung mit Steuerberatung umgehen lässt.“

KI als Assistenz für Steuerberater

Einen Impuls zum Thema „Künstliche Intelligenz und Steuerberatung“ gab beim DigTax 2019 der Referent Prof. Dr. Peter Fettke vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Der renommierte Wissenschaftler forscht an der Schnittstelle von Künstlicher Intelligenz und Wirtschaftsinformatik. Auch er als KI-Experte gab Entwarnung für die viel diskutierte Gefahr, dass die Digitalisierung Steuerberater in die Arbeitslosigkeit treibe. Der Aufgabenbereich im Steuerwesen sei demnach viel zu komplex, um ihn komplett zu digitalisieren. Zwar werde die Automatisierung von repetitiven Standardaufgaben weiter voranschreiten. Der Trend gehe allerdings dahin, dass KI vor allem Assistenzfunktionen übernehmen werde. Vergleichbar mit Navigationssystemen in Autos entwickeln sich digitale Technologien also eher zur rechten Hand der Steuerberater – anstatt zu deren Platzhalter. Und dies komme dann auch den Mandanten zugute, indem ihr Steuerberater die freigewordene Zeit für sie habe, so Fettke.



Mehr Rechtssicherheit im Sanierungsfall

Die gesetzlichen Neuregelungen zur Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen erleichtern den Neustart

Im Zuge nahezu jeder Unternehmenssanierung leisten die Gläubiger durch Forderungsverzichte einen maßgeblichen Beitrag zum Sanierungserfolg. Die Verzichte befreien das Unternehmen von Zahlungsverpflichtungen. Handels- und steuerrechtlich sind die entsprechenden Verbindlichkeiten daher ertragswirksam auszubuchen. Es entsteht ein außerordentlicher und grundsätzlich steuerpflichtiger Ertrag (Sanierungsgewinn) in Form eines reinen Buchgewinnes ohne jeden Liquiditätsvorteil, dessen Besteuerung die Sanierungsbestrebungen

gefährden bzw. unmöglich machen würde. Aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen besteht daher die Notwendigkeit einer steuerlichen Begünstigung von Sanierungsgewinnen. Diesem Bedürfnis hat der Gesetzgeber mit Schaffung der neuen Normen § 3a EStG und § 7b GewStG Rechnung getragen. Seit dem 11. Dezember 2018 sind Sanierungsgewinne bei Vorliegen der Tatbestandsvoraussetzungen von der Ertragsteuer, d.h. Einkommen- und Körperschaftsteuer sowie Gewerbesteuer befreit.

Rechtsentwicklung

Die Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen ist nicht „neu“, sondern geht auf eine mehr als 90 Jahre andauernde Rechtsentwicklung zurück. Bereits im Jahre 1927 gestand der Reichsfinanzhof und sich diesem anschließend später auch der Bundesfinanzhof (BFH) den Sanierungsgewinnen die Ertragssteuerfreiheit zu. Im Anschluss daran schuf der Gesetzgeber 1976 die gesetzliche Grundlage zur steuerlichen Begünstigung der Sanierungserträge in Form

des § 3 Nr. 66 EStG a. F. In den Genuss der Steuerbefreiung kamen Unternehmen, die ihre Sanierungsbedürftigkeit und -fähigkeit sowie die Sanierungsabsicht der Gläubiger und die Sanierungseignung des Schuldenerlasses nachwiesen.

Da trotz der Steuerbefreiung die steuerlichen Verlustvorträge bestehen blieben und mit künftigen Gewinnen verrechnet werden konnten, führte die Regelung letztlich zu einer Doppelbegünstigung, woraufhin die Norm im Zuge der Unternehmenssteuerreform mit Wirkung ab 1998 ersatzlos aufgehoben wurde, mit der Folge, dass Sanierungsgewinne in voller Höhe steuerpflichtig wurden.

Die entstandene Regelungslücke wollte die Finanzverwaltung mit dem Sanierungserlass vom 27. März 2003 schließen, wonach Sanierungsgewinne mittels Billigkeitsmaßnahmen in Form abweichender Steuerfestsetzung, Stundung und Erlass steuerlich begünstigt werden sollten, wenn die oben angeführten Kriterien erfüllt waren. Sie wurden ohne weitere Prüfung als gegeben betrachtet, wenn ein Sanierungsplan vorgelegt wurde. Ein Erlass der auf den Sanierungsgewinn entfallenden Steuer wurde danach auf Antrag und nach größtmöglichem Verbrauch der Verlustvorträge gewährt. Der Sanierungserlass galt jedoch nicht für die Gemeinden. Diese konnten in eigener Zuständigkeit über den Erlass der Gewerbesteuer entscheiden.

Mit Beschluss vom 28. November 2016 entschied der BFH, dass der Sanierungserlass gegen den Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung verstoße, weil es an einer gesetzlichen Grundlage für die Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen fehle und die Finanzverwaltung rechtswidrig in den Kompetenzbereich des Gesetzgebers eingegriffen habe.

Der Gesetzgeber brachte sodann im Juni 2017 die Vorschriften des § 3a EStG und § 7b GewStG ein, die – nachdem die EU-Kommission im Sommer 2018 bestätigt hatte, dass eine formale Zustimmung nicht erforderlich sei, da die Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen bereits vor Inkrafttreten der Europäischen Verträge existierte

und als sog. „Altbeihilfe“ Bestandschutz genieße – zum 11. Dezember 2018 in Kraft gesetzt wurden.

Neuregelungen

Gemäß § 3a Abs. 1 EStG sind „Betriebsvermögensmehrungen oder Betriebseinnahmen aus einem Schuldenerlass zum Zwecke der unternehmensbezogenen Sanierung im Sinne des Absatzes 2 (Sanierungsertrag) steuerfrei“.

Das Vorliegen einer steuerlich begünstigten Sanierung bestimmt sich in Anlehnung an die frühere Rechtslage. Demnach müssen Sanierungsbedürftigkeit und -fähigkeit des Unternehmens, Sanierungseignung des betrieblich begründeten Schuldenerlasses und die Sanierungsabsicht der Gläubiger gegeben sein. Sodann ist der Sanierungsertrag kraft Gesetzes ohne Antrag des Steuerpflichtigen steuerfrei.

Ein Antrag ist nur erforderlich, soweit Schulden vor dem 9. Februar 2017 erlassen wurden. Der Gesetzgeber schaffte damit Rechtssicherheit für die Altfälle.

Zur Vermeidung einer Doppelbegünstigung regelt die Norm eine weitestmögliche Reduzierung des Sanierungsertrages. So hat der Steuerpflichtige den Sanierungsgewinn im Sanierungs- und im Folgejahr durch die Ausübung steuerlicher Wahlrechte (z. B. Ansatz niedrigerer Teilwerte usw.) zu reduzieren. Zudem mindern sowohl ansonsten nicht abzugsfähige Beträge (z. B. Sanierungskosten u. a.) als auch die uneingeschränkte Verlustverrechnung den Sanierungsgewinn.

§ 3a Abs. 5 EStG bietet die Steuerbefreiung des Sanierungsgewinnes ausnahmsweise für Fälle der unternehmerbezogenen Sanierung nach der Insolvenzordnung, insbesondere nach Erteilung der Restschuldbefreiung an.

§ 7b Abs. 1 GewStG knüpft unmittelbar an die Regelungen der §§ 3a ff EStG an und modifiziert diese für Zwecke der Gewerbesteuer. Die gewerbesteuerliche Freistellung des Sanierungsgewinnes erfolgt nunmehr durch die Finanzämter

über die Erteilung der Gewerbesteuerbescheide und steht nicht mehr im Ermessen der Gemeinden.

Fazit

Der Gesetzgeber hat mit den vorgestellten Normen sanierungszielorientierte Neuregelungen geschaffen, die dem Bedürfnis nach mehr Rechtssicherheit im Zusammenhang mit der steuerlichen Behandlung von Sanierungsgewinnen gerecht werden. Die Regelungen begründen eine maßgebliche Verbesserung der Ausgangslage für die Sanierungspraxis. Zudem ist der nunmehr allein auf die Finanzämter beschränkte Abstimmungsprozess mit den Finanzbehörden deutlich effizienter geworden.

Im Hinblick auf die genannten Voraussetzungen für die Steuerfreiheit des Sanierungsertrages bestehen jedoch weiterhin Unwägbarkeiten, handelt es sich hierbei doch um unbestimmte Rechtsbegriffe, deren Inhalte durch Auslegung zu ermitteln und deren Vorliegen von den Finanzämtern zu prüfen sind.

Vor diesem Hintergrund ist im Vorfeld der Planung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen die Einholung einer verbindlichen Auskunft, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von mit der Materie vertrauten Beratern, zu empfehlen. Die Erfahrungen in der Sanierungspraxis haben gezeigt, dass die Finanzämter im Regelfall sehr kooperationsbereit sind und die Erteilung verbindlicher Auskünfte im Zusammenhang mit den vorgestellten Neuregelungen erwünscht ist. ■

+ Kontakt

RA Linda Berger
Graf Treuhand GmbH
l.berger@graf-treuhand.de

RA Mariana Kaiser
Graf Treuhand GmbH
m.kaiser@graf-treuhand.de

Ein spezielles Thema „geistert“ derzeit durch die Medien. Es handelt sich dabei um ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EUGH) vom 14. Mai 2019. Nach diesem Urteil müssen die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber verpflichten, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen (und überprüft) werden kann. Dies gilt ausnahmslos für alle Arbeitnehmer und bedeutet quasi eine Arbeitszeiterfassung für jedermann. Diese Verpflichtung gilt auch nicht nur für Überstunden, sondern für die Arbeitszeit insgesamt.

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

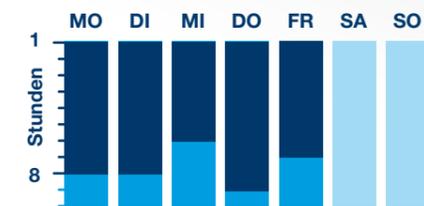
Basis dieser Entscheidung des EUGH bildet zunächst die europäische Arbeitszeitrichtlinie aus dem Jahr 2003. Hier sind die tägliche Höchstarbeitszeit sowie Ruhezeiten und Pausen normiert. Der EUGH geht jedoch bei seiner Begründung über diese Richtlinie hinaus und stellt sogar auf europäische Grundrechte aus der CHARTA DER GRUNDRECHTE DER EUROPÄISCHEN UNION ab. Es geht dem EUGH um den Schutz der Gesundheit des Arbeitnehmers als Teil des Arbeitsschutzes. Ferner kommt aber auch der Gedanke eines effektiven Rechtsschutzes des potenziell schwächeren Arbeitnehmers zum Tragen.

Arbeitszeiterfassung für alle – eine erste Bestandsaufnahme

Vor- oder Nachteil?

Der EUGH weist zunächst hinsichtlich der Bedeutung des Grundrechts eines jeden Arbeitnehmers auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten hin. Die Mitgliedstaaten müssen dafür sorgen, dass den Arbeitnehmern die ihnen verliehenen Rechte auch tatsächlich zugute kommen. Insoweit ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitnehmer als die schwächere Partei des Arbeitsvertrags anzusehen ist, so dass verhindert werden muss, dass der Arbeitgeber ihm eine Beschränkung seiner Rechte auferlegt. Ohne ein System, mit dem die tägliche Arbeitszeit eines jeden Arbeitnehmers gemessen werden kann, könne weder die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden und ihre zeitliche Verteilung noch die Zahl der Überstunden objektiv und verlässlich ermittelt werden. Damit sei es für die Arbeitnehmer äußerst schwierig oder gar praktisch unmöglich, ihre Rechte durchzusetzen. Dieses Argument ist in der Praxis der deutschen Arbeitsgerichte tatsächlich nicht von der Hand zu weisen.

Um die nützliche Wirkung der von der Arbeitszeitrichtlinie und der Charta verliehenen Rechte zu gewährleisten, müssen die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber daher verpflichten, ein objektives, verlässliches und vor allem zugängliches System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Es obliegt den Mitgliedstaaten, die konkreten Modalitäten zur Umsetzung eines solchen Systems, insbesondere der von ihm anzunehmenden Form, zu bestimmen und dabei gegebenenfalls den Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs oder Eigenheiten, sogar der Größe, bestimmter Unternehmen Rechnung zu tragen.



AUSWIRKUNGEN FÜRS ARBEITSRECHT

Derzeit ist noch nicht absehbar, welche Auswirkungen dieses Urteil zukünftig auf die deutsche Arbeitsrechtslandschaft haben wird. Zunächst einmal muss das Urteil in nationales Recht umgesetzt werden. Eine entsprechende Aufzeichnungspflicht kennt der deutsche Gesetzgeber zum Beispiel bereits im Mindestlohnsektor oder bei einem Minijob.

Allerdings wird das angesprochene Urteil darüber hinaus von den Arbeitsgerichten ab sofort bei Rechtsstreiten über geleistete Überstunden und deren Bezahlung herangezogen werden. Maßgeblich könnte es bei der Auslegung von Arbeits- bzw. Dienstanweisungen zur Ableistung von Überstunden sowie bei der Beurteilung der hieraus folgenden Beweislast werden. Bisher war ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, dass Überstunden vom Arbeitnehmer im Einzelnen dargelegt und bewiesen werden müssen. Hierzu mussten die Überstunden insbesondere auch vom Arbeitgeber angewiesen oder zumindest geduldet sein. Der „Überstundenprozess“ war also vom Arbeitnehmer nur äußerst schwer zu führen und endete meist in einem Unterliegen des klagenden Arbeitnehmers – ganz im Gegensatz zu einer „normalen“ Kündigungsschutzklage. Diese Rechtsprechungspraxis könnte sich nunmehr grundlegend ändern. Die Häufung von Überstundenprozessen könnte die Folge sein.

Eine ganz andere Frage ist, was der Gesetzgeber aus dem Urteil macht. Es könnte ein gänzlich neues Gesetz kommen oder bestehende Regelungen könnten erweitert werden. Im Falle einer gesetzlichen Regelung ist denkbar, dass bei einem Verstoß keine direkten Sanktionen folgen. So besteht z. B. die Pflicht, einen Arbeitsvertrag schriftlich niederzulegen. Wird hiergegen verstoßen, hat der Arbeitgeber ein Beweisproblem. Ihm droht aber keine direkte Strafe. Anders ist dies beim Mindestlohngesetz. Hier gibt es zum Teil erhebliche Bußgelder. Gegebenenfalls wird es auch Ausnahmen für leitende Angestellte etc. geben. Dies alles bleibt zunächst abzuwarten.

Arbeitgeber sollten das Urteil bzw. dessen Umsetzung in deutsches Recht zukünftig genau beobachten. In den Medien wird bereits gemutmaßt, ob man die Pflicht zum Beispiel auf

die Arbeitnehmer „abwälzen“ kann. Dann würde die Zeiterfassung durch den Arbeitnehmer selbst ausreichen. Diese Alternative ist jedoch äußerst fraglich. Der EUGH verlangte ein objektives, verlässliches, sicheres und (auch für den Arbeitnehmer) zugängliches System. Dies kann nach Auffassung des Autors nicht der bloße Stundenzettel sein, auch wenn dieser vom Arbeitgeber gegengezeichnet wird. Vielmehr sind Programme oder Apps denkbar, die die geleistete Arbeit (aktiv oder passiv) aufzeichnen und auch – für alle Beteiligten sichtbar – wiedergeben und auswerten können.

Jedenfalls sollte der vorausdenkende Arbeitgeber das Thema bei dem Neuabschluss von Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Einrichtung oder Änderungen einer Zeiterfassung auf dem Schirm haben und proaktiv angehen. In Branchen mit Zeiterfassung wird eine Anpassung bestehender Systeme ausreichen. Hier kann man auch Arbeitnehmer aufnehmen, die bisher noch nicht unter die Zeiterfassung gefallen sind. Interessant wird es dort, wo bisher Vertrauensarbeitszeit galt oder eine ständige Erreichbarkeit gefordert wird. In diesen Bereichen wartet auf den deutschen Gesetzgeber und die Arbeitgeber erhebliche Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich ausführen, dass nach derzeitiger Rechtslage zumindest eine saubere Erfassung bzw. Dokumentation von geleisteter Arbeitszeit zur Vermeidung von Streitigkeiten zwingend erforderlich ist. ■

+ Kontakt

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



Den Kontostand zu kennen, reicht nicht

Unternehmensführung:
Nur wer gut plant, kann sicher steuern

Jeder Unternehmer verfolgt betriebswirtschaftliche Ziele, wie etwa das Erreichen von Umsatz- oder Ertragszielen. Grundlage der Zieldefinition ist die betriebswirtschaftliche Planungsrechnung. Der Grad der Zielerreichung wird durch ein laufendes Controlling, also den Abgleich zwischen PLAN und IST sichtbar. Aber nur die wenigsten kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) setzen diese Instrumente ein. Damit wird das Erreichen der selbst gesteckten Ziele zu einem Glücksspiel. Entscheidungen werden aus dem Bauch heraus getroffen oder anhand des aktuellen Kontostandes.

Unternehmer müssen ständig auf Veränderungen reagieren. Es ist daher wichtig zu wissen, wie sich diese auf das Ergebnis, die Liquidität oder beispielsweise die Eigenkapitalquote auswirken. Dabei sind die Veränderungen häufig nicht ein-

dimensional, sondern komplex: rückläufige Umsatzerlöse bei gleichzeitig steigenden Personalkosten. Oder die Umsatzerlöse steigen um 4 Prozent, die Personalkosten um 5 Prozent, die Kunden verlangen längere Zahlungsziele, die Lieferanten erwarten kürzere. Kann ich meine Ziele damit noch erreichen? Wie wirken sich die Veränderungen auf meine Liquidität aus? Reicht meine Kontokorrentlinie unter diesen Umständen noch aus oder sollte ich bereits jetzt mit der Bank sprechen?

Viele Unternehmer haben bereits die Erfahrung gemacht, dass Verhandlungen mit der Bank schwierig sind, wenn es „enger“ wird. Und gerade dann erwartet die Bank auch noch belastbare Zahlen, um zu erkennen, wo das Unternehmen hinsteuert. Belastbar sind die Zahlen nur, wenn sie sich aus einer

sogenannten integrierten Planung ergeben, die zugleich die Entwicklung des Ergebnisses, der Bilanzpositionen und der Liquidität aufzeigt.

Doch wenn die betriebswirtschaftliche Planung ein derart wichtiges Instrument ist, warum hat sie nicht jeder Unternehmer, so wie er auch eine Buchhaltung hat? Ein Grund mag sein, dass es für KMU diesbezüglich keine gesetzliche Vorschrift gibt. Zudem fehlt häufig – auch auf Grund der Unternehmensgröße – das eigene kaufmännisch ausgebildete Personal, das diese Aufgaben erledigen könnte. Die Kosten wären im Verhältnis zur Unternehmensgröße auch zu hoch. Zudem beschäftigen sich viele Unternehmer ungern mit den Zahlen, sondern kümmern sich viel lieber um die fachlichen und operativen Belange. Insofern wird auch die Beauftragung externer Berater häufig geschuet, weil es Geld und eigene Zeit kostet und der Nutzen möglicherweise nicht gesehen wird.

Das geht solange gut, wie die Zahlen passen. Spätestens in einer Krise jedoch müssen sie auf den Tisch, damit sich etwaige Restrukturierungs- bzw. Sanierungschancen prüfen lassen. In solchen Situationen ist allerdings Eile geboten. Oft verhindern schlechtes Datenmaterial und eine nicht aktuelle Buchhaltung eine Sanierung und führen letztendlich in die Insolvenz. Selbst in Phasen guter Auftragslage und steigender Umsätze können fehlerhafte Kalkulationen zu Verlusten führen, gerade in Branchen mit schwachen Margen. Diese Erfahrung haben die auf Sanierung spezialisierten Berater der zur Schneider + Partner Gruppe gehörenden Graf Treuhand GmbH und der Mulansky + Kollegen Rechtsanwälte GmbH häufig gemacht. Zudem sind die Haftungsrisiken für die Geschäftsführer einer in der Krise befindlichen Unternehmung bei nicht vorhandenen Planungsdaten unüberschaubar.

Aber nicht nur in der Krise sind Unternehmensplanungen wichtig. Auch für Investitionsentscheidungen und Bankfinanzierungen sind solche Daten erforderlich. Die finanzierende Bank benötigt für ihre Finanzierungsentscheidung neben den vergangenheitsbezogenen Daten der Finanzbuchhaltung auch zukunftsbezogene Daten aus einer Unternehmensplanung. Ein Unternehmer, der neben einer aktuellen Buchhaltung auch Planzahlen vorlegen kann, zeigt, dass er sein Unternehmen kennt und sich über die künftige Entwicklung Gedanken macht. Dies schafft mehr Sicherheit für die finanzierenden Banken, was sich nicht zuletzt auch auf das Kredit-Rating und damit auf die Darlehensbedingungen auswirkt.

Integrierte Unternehmensplanung ist wichtig für:

- laufende Unternehmenssteuerung
- Risikoanalysen
- Szenario-Betrachtungen
- Ratingverbesserung
- Kreditverhandlungen mit Banken
- Unternehmenstransaktionen/-umstrukturierungen
- Unternehmensnachfolge
- Unternehmensbewertung
- Fortführungsprognosen (insbes. im Rahmen der Jahresabschlussstellung)

Was kostet aber eine solche integrierte Unternehmensplanung? Es kommt wie immer darauf an: Je komplexer das Unternehmen, je höher der Detaillierungsgrad, desto höher der Aufwand – nicht nur der des Beraters, sondern auch des Unternehmers.

„Schneider + Partner hat sich daher Gedanken gemacht, ob es die Möglichkeit gibt, eine preiswerte Einstiegsvariante einer integrierten Planung zu schaffen, welche die kleineren und mittleren Unternehmen finanziell nicht zu stark belastet“ sagt Sven Limbach, Geschäftsführer bei Schneider + Partner und Graf Treuhand. Das Ergebnis ist ein Planungstool, das auf den Buchhaltungsdaten der Vergangenheit aufsetzt und die Zahlen unter Berücksichtigung verschiedener Entwicklungstendenzen in die Zukunft fortschreibt, und zwar nicht nur die Liquidität, sondern auch die Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung. Damit ist der Unternehmer in der Lage, zu sehen, wie sich die Veränderung bestimmter Rahmenbedingungen auf seine Zahlen auswirkt.

„Die Basis-Variante einer integrierten Unternehmensplanung können sich auch kleinere Unternehmen leisten.“

Sven Limbach

Allerdings müssen ein paar Voraussetzungen erfüllt sein, damit sie funktioniert: Entscheidende Voraussetzung für den standardisierten Einsatz der Integrierten Unternehmensplanung in der Basis-Variante ist eine ordnungsgemäße, abgestimmte und möglichst aktuelle Finanzbuchhaltung.

Sollten komplexe Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen vorliegen oder bspw. einzelne Projekte geplant werden müssen, kann die „Basis-Variante“ individuell erweitert werden. Der Individualisierungsgrad kann hierbei flexibel an die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten eines Unternehmens angepasst werden. Hierfür stehen entsprechende Ausbaustufen zur Verfügung.

Der Vorteil der von Schneider + Partner eingesetzten Software liegt für den Unternehmer letztlich auch darin, dass eine einmal aufgesetzte Planung es ihm ermöglicht, seine geplanten Zahlen laufend, bspw. monatlich, mit dem IST abzugleichen und damit Fehlentwicklungen zeitnah zu erkennen und ggfs. gegensteuern zu können.

Für kleinere und mittlere Unternehmen steht damit erstmals zu attraktiven Konditionen ein wertvolles Tool zur Verfügung, das eine solide Unternehmensplanung und -steuerung ermöglicht und damit hilft, Risiken auszuschließen. ■

+ Kontakt

WP StB Sven Limbach
Schneider + Partner GmbH
sven.limbach@sup-dresden.de

Publikationen von S+P

Schneider + Partner bietet seinen Mandanten ein vielfältiges Leistungsspektrum an. Einige Leistungen haben wir anschaulich in Broschüren aufbereitet, die Sie gerne über Ihren Berater, an unserem Empfang oder per Post bei uns abfordern können.

Drei Broschüren haben wir in den letzten Monaten für Sie inhaltlich überarbeitet: „**Vermögen richtig vererben**“,

„**Retaxation**“ (für Apotheken) und „**Das S+P Kompetenzzentrum Gesundheit** – Unsere speziell auf Ärzte und Zahnärzte abgestimmten Leistungen“. Die Broschüre „**Personalwesen** – Freiräume schaffen durch ausgelagerte Lohn- und Gehaltsabrechnung“ haben wir neu aufgelegt.

Ein Dauerbrenner in der Beratung und besonders gut nachgefragt und empfehlenswert ist unser Spezial-Ordner:



Für den Notfall

Unterstützen Sie Ihre Angehörigen mit dem S+P Ordner für den Fall X

Fragen der privaten Vorsorge oder der Unternehmensnachfolge verschiebt man häufig gern auf „später“. Dabei ist niemand von uns davor sicher, vielleicht schon morgen durch einen schweren Unfall das Bewusstsein oder gar sein Leben zu verlieren. Dies stellt Angehörige und die Personen, die sich in diesem Fall um die Fortführung ihrer persönlichen und geschäftlichen Angelegenheiten kümmern, vor große Herausforderungen. Es müssen schnell Entscheidungen getroffen und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Umso wichtiger ist es daher, alle notwendigen Unterlagen für den „Fall X“ übersichtlich zusammengestellt zu haben. Der neue S+P Notfallordner erleichtert Ihnen diese Arbeit.

Er soll es Ihren Angehörigen oder beauftragten Personen im Fall Ihrer Geschäftsunfähigkeit oder Ihres Todes ermöglichen, sich mit wenig Aufwand und ohne langes Suchen einen Überblick über Ihre persönlichen und betrieblichen Vermögensverhältnisse zu verschaffen. Gleichzeitig geben wir Ihnen eine

Checkliste an die Hand, welche Vorkkehrungen Sie noch treffen sollten.

Alle Übersichten und Formulare einfach am PC ausfüllen

Der S+P Notfallordner bietet Ihnen ein Gerüst zur möglichst umfassenden Darstellung Ihrer Verhältnisse, getrennt nach Ihren privaten und betrieblichen Vermögensverhältnissen. Entsprechende Checklisten geben Ihnen einen Überblick über die jeweils wichtigsten Unterlagen. Zudem enthält der Ordner einen Abschnitt über Vollmachten und Verfügungen, einen Maßnahmenkatalog mit wichtigen „To-Do“-Punkten und Sonderhinweise für spezielle Berufsgruppen. Alle Übersichten und Formulare sind außerdem in digitaler Form auf einem beiliegenden USB-Stick abgespeichert, so dass Sie diese auch einfach am Computer ausfüllen können.

Da sich all diese Angaben ändern können, empfehlen wir Ihnen, den Notfallordner in regelmäßigen Abständen auf Richtigkeit und Vollständigkeit

zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren. Für die Erstellung einer Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung und eines Testaments empfehlen wir Ihnen eine anwaltliche oder notarielle Beratung. Je komplexer Ihre familiären oder Vermögensverhältnisse sind, umso wichtiger ist eine umfassende erbrechtliche und steuerrechtliche Analyse und sorgfältige Auswahl der passenden Gestaltung.

Sie haben Interesse am S+P Notfallordner? Gegen eine Schutzgebühr können Sie diesen bei uns erwerben. Gerne beraten wir Sie auch persönlich zum Thema Vorsorge sowie in diesem Zusammenhang auch zu den Themen **Unternehmensnachfolge** und **Vermögen richtig vererben**. ■

+ Kontakt
StB RA Dr. Bernd Kugelberg
Schneider + Partner GmbH
bernd.kugelberg@sup-dresden.de



FACHVORTRÄGE

31. August 2019
Gründerwerkstatt Zahnärzte
(mit GERL, DÄF und ApoBank)

25. September 2019
Praxis Zukunft – Mitarbeiterführung Teil 2
(gem. Veranstaltung mit PVS und COMES MEDICORUM
Die Unternehmensberatung für Heilberufe)

26. September 2018
Herbstsymposium Zahnärzte
(mit der PVS)

24. Oktober 2018
Niederlassungsseminar für Humanmediziner, rechtliche Besonderheiten auf dem Weg in die Niederlassung

29. und 30. November 2019
Fibu-Doc Wirtschaftswochenende



MANDANTEN- UND UNTERNEHMERSEMINARE

12. November 2019
Fit für die Zukunft

29. und 30. November 2019
Fibu-Doc Wirtschaftswochenende

7. und 8. Januar 2020
S+P Lohn Aktuell – Aktuelles zur Lohnsteuer 2020

14. Januar 2020
S+P Perspektiven 2020 in Chemnitz

15. und 16. Januar 2020
S+P Perspektiven 2020 in Dresden



VERANSTALTUNGSTIPPS

28. August 2019
TSC Teamstaffel

7. September 2019
DIS Golfturnier

16. November 2019
HOPE-Gala

28. November 2019
Dresdner Marketingpreis 2019

5. Dezember 2019
Zweites Advents-Benefizkonzert im Kulturpalast zugunsten des Sonnenstrahl e. V. Dresden



Gratulation

S+P gehört zu Deutschlands besten Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern 2019



Das bescheinigten dem Unternehmen im Frühjahr das manager magazin, das monatliche Wirtschaftsmagazin für Entscheider und Führungskräfte, in der Sonderbeilage seiner aktuellen Ausgabe (Ausgabe 4/2019) sowie der FOCUS in seiner Spezialausgabe „Ihre Steuer“ (März/April 2019).

Nur eine kleine Gruppe mittelgroßer Gesellschaften, die Referenzkunden und Branchenkollegen mit herausragenden Leistungen überzeugten, gehört zum ausgezeichneten Kreis beim manager magazin.

S+P hatte in zwei Fachgebieten an der Challenge des manager magazins teilgenommen und wurde mit Sehr gut bewertet:

Audit: Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung, freiwillige Prüfungen und Bescheinigungen

Tax: Steuerberatung, Steuergestaltung

Auch unser Partnerunternehmen GTG Graf Treuhand konnte in drei Fachgebieten überzeugen:

Tax: Steuerberatung, Steuergestaltung

Advisory: betriebswirtschaftliche Beratung

CF: Transaktions- und Restrukturierungsberatung

Die Bewertungen sind das Ergebnis einer detaillierten Evaluation, die aus einer Erhebung interner Kennzahlen und einer Befragung von Referenzkunden, die das manager magazin in Zusammenarbeit mit WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH in den letzten Monaten durchgeführt hat, hervorgehen.

Zum sechsten Mal in Folge konnte Schneider + Partner auch wieder in mehreren Arbeitsgebieten das Siegel des FOCUS „Top-Steuerkanzlei“ erringen.

Das Hamburger Institut Statista hat gemeinsam mit dem FOCUS über 10.000 Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in Führungspositionen befragt. In 19 Arbeitsgebieten konnten eine oder mehrere Empfehlungen für Kollegen außerhalb der eigenen Kanzlei abgegeben werden. Das Siegel „Top-Steuerkanzlei 2019“ würdigt die hohe Fachkompetenz und Expertise der Kanzleien im genannten Rechts- und Spezialgebiet.

„Das sind hervorragende Ergebnisse, auf die wir stolz sind. Ein großes Dankeschön geht an alle Mitarbeiter, denn ihre Kompetenz, ihre Professionalität und ihre Kundenorientierung schaffen die Grundlage für das positive Feedback unserer Mandanten und bei den Fachkollegen in der Branche.“ freut sich S+P Geschäftsführer Knut Michel.

Und noch eine Auszeichnung für S+P

S+P Dresden ist im JUVE Handbuch Steuern 2019 als TOP-Berater für Unternehmen in den ostdeutschen Bundesländern aufgeführt.

Im aktuellen JUVE Handbuch Steuern 2019 wird Schneider + Partner als eine der wenigen eigenständigen Steuerberatungsgesellschaften in den ostdeutschen Bundesländern deklariert und als TOP-Berater für Unternehmen mit vier Sternen ausgezeichnet.

Dr. Bernd Kugelberg findet als „die zentrale Figur der Kanzlei“ besondere Erwähnung und Empfehlung (von Wettbewerbern) und auch Knut Michel wird oft als Berater empfohlen.



Nachrichten

Neue Geschäftsführer in Dresden und München bestellt

S+P berät nicht nur Mandanten zur Unternehmensnachfolge, sondern kümmert sich langfristig auch um die eigene Nachfolge- und Unternehmenssicherung. Nach einem längeren Vorbereitungsprozess sind Anfang des Jahres in Dresden und München neue Geschäftsführer bestellt worden.



Maximilian Anke



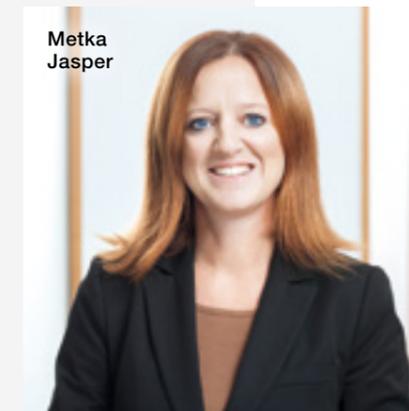
Michael Liedtke



Sven Limbach



Carsten Pohl



Metka Jasper



Christian Seeberg

StB Maximilian Anke, WP/StB Michael Liedtke, WP/StB Sven Limbach und StB Carsten Pohl verstärken die Geschäftsführung in der Niederlassung in Dresden. WP/StB Metka Jasper und WP/StB Christian Seeberg unterstützen den Unternehmensgründer Klaus Schneider am Standort München.

Alle neu berufenen Geschäftsführer sind bereits seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig, betreuen eigene Mandantenstämme und Projekte.



Andrea Herbst-Schulz



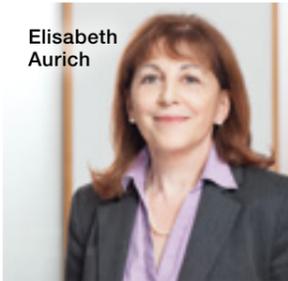
Henning Horn

Jubiläen

Bei S+P lässt es sich gut arbeiten. Jedes Jahr wieder staunen und freuen wir uns darüber, wie viele Kolleginnen und Kollegen doch schon sehr langjährig bei uns tätig sind und offensichtlich gerne hier arbeiten. Sie prägen die große „S+P Familie“. Das wird auch von unseren Mandanten sehr geschätzt, haben sie doch über die Jahre eine gute Partnerschaft mit ihren Ansprechpartnern im Hause aufgebaut.



Regine Zippel



Elisabeth Aurich



Steffi Schumacher

Wir gratulieren allen Kolleginnen und Kollegen ganz herzlich, bedanken uns für die geleistete Arbeit und Verbundenheit und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.



Janet Metelmann



Carsten Pohl



Angela Rutz



Angela Steinert



Maximilian Anke

Prüfungen erfolgreich bestanden und Zusatzqualifikation erworben – Aus-, Fort- und Weiterbildung bei S+P

Unsere Mitarbeiter sind das A und O des Unternehmens und Fortbildung wird bei Schneider + Partner von jeher großgeschrieben und unterstützt. Und so gab es auch in den zurückliegenden Monaten einige erfolgreich bestandene Prüfungen und erworbene Qualifikationen, die wir hier würdigen wollen:

Melanie Wittig und Philipp Hampf haben beide vorfristig ihre Ausbildung zur/zum Steuerfachangestellten mit

hervorragenden Ergebnissen abgeschlossen und arbeiten jetzt – Melanie Wittig im Team Personalwesen für unsere Mandanten in Dresden und Philipp Hampf verstärkt das Team in München. Außerdem absolviert er „nebenbei“ auch noch ein BWL-Hochschulstudium.

Gerade erst Anfang Juni hat Elia Kärger nach anderthalbjähriger Ausbildung die Prüfung zum Bilanzbuchhalter mit Bravur bestanden.

Sven Jakubasch hat im Frühjahr seine nebenberufliche Ausbildung zum Steuerfachwirt erfolgreich beendet und Sven Limbach eine

Zusatzqualifikation zum Restrukturierungs- und Sanierungsberater erworben.

Auf dem Weg in die digitale Zukunft der Steuerberaterbranche haben vier Kolleginnen aus Dresden und Chemnitz – Carolin Buchert, Angela Steinert, Antje Piossek und Steffi Schumacher – eine Weiterbildung zum „Buchhalter“ absolviert.

Allen Kolleginnen und Kollegen gratulieren wir ganz herzlich zu den erfolgreichen Abschlüssen und Qualifikationen und wünschen für die weitere berufliche Zukunft bei S+P alles Gute.



Mit Führungen für unsere Mandanten:

OSTRALE Biennale 019

Eine der größten temporären Ausstellungen internationaler zeitgenössischer Künste in Deutschland bringt noch bis zum 1. September Dresdner und Gäste der Kulturstadt mit Werken und Künstlern aus aller Welt zusammen.

Die zweite Biennale und 12. OSTRALE zeigt unter dem kuratorischen Leitgedanken „ismus“ auf insgesamt 6.000 Quadratmetern Netto-Ausstellungsfläche Werke aller künstlerischen Genres – über 300 Kunstwerke von ca. 180 zeitgenössischen Künstlern aus 34 Nationen. Erstmals und nur in diesem Jahr nutzt die „019“ dafür einen leer stehenden Teil der historischen Tabakfabrik f6 in Dresden-Striesen, der dafür freundlicherweise für dieses Jahr von der USD Immobilien GmbH zur Verfügung gestellt wurde.

Wie schon in der Vergangenheit mit den historischen Futterställen im Dresdner Ostragehege erschließt die OSTRALE Biennale so erneut ein geschichtreiches Gebäude für kunstinteressierte Besucher. Der Großteil der Werke wird auf drei Etagen und im Außenbereich der historischen Tabakfabrik gezeigt, deren noch bis Ende 2018 genutzte ehemalige Verwaltungs-, Produktions- und Lagerräume einen reizvollen Rahmen bieten. Zum ersten Mal zeigt die OSTRALE Biennale zusätzlich auch an dezentralen Ausstellungsorten in mehreren Institutionen im Stadtgebiet Kunst. In der Gedenkstätte der ehemaligen Stasi-Untersuchungshaftanstalt in der Bautzner Straße (bis 8.9.), im Goethe-Institut Dresden (bis 1.9.), beim Ausländerrat Dresden e. V. (bis 1.9.), beim Kunst- und Kulturverein Alte Feuerwache Loschwitz (bis 18.8.) sowie im art'SAP Dresden (bis 1.9.) bieten sich damit ebenfalls spannende Kunsterlebnisse.

In mehreren Symposien und mit einem mehrwöchigen „Artists in Residence“, aber auch im Ausstellungsallday, finden vielfältige internationale Begegnungen statt. Indem die OSTRALE Biennale Künstler aus aller Welt nach Dresden bringt, vernetzt sie auch die Kulturstadt Dresden, Bewerberin um den Status der Europäischen Kulturhauptstadt, weiter mit der internationalen Kulturszene. Das Team um Direktorin Andrea Hilger hatte bereits die Präsentationen zeitgenössischer Künste in den jeweiligen Europäischen Kulturhauptstadtjahren von Pécs, Breslau und Valletta kuratiert und mitgestaltet. „Wir freuen uns, dass wir mit der OSTRALE erneut einen Beitrag zur Bewerbung Dresdens als Europäische Kulturhauptstadt leisten können.“, so Andrea Hilger.

Die OSTRALE Biennale 019 wurde unter dem Leitgedanken „-ismus“ kuratiert. Die Arbeiten gliedern sich in acht „-ismen“: Ideologismus, Terrorismus, Territorialismus, Naturalismus, „Womani-ismus“, Animismus, Konsumismus und Dystopismus. Die Ausstellungsmacher erläutern: „ismen“ werden meist als Abgrenzung zu anderen Weltbildern genutzt. Das Subjekt und seine kollektive Wahrnehmung sind untrennbar mit laufenden, subjektiven Diskursen verbunden. Die neuen Medien ermöglichen es dabei zunehmend, Grenzen auszutesten, teilweise über geltende Normen hinaus. Während im Zuge des digitalen Wandels die Grenzen zwischen Realität und Fiktion zunehmend verwischen, werden althergebrachte ‚ismen‘ wieder herangezogen, um Werte und Weltansichten zu behaupten.“

Schirmherrin ist die Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst im Freistaat Sachsen, Dr. Eva-Maria Stange: „In unseren Tagen ist jeder Anstoß zur offenen, wertschätzenden Kommunikation wichtig, die nicht einengt, verletzt oder ausgrenzt. Gerade weil vielerorts die Gefahr von Abschottung, von gefährlicher Vereinfachung und von Aggression gegen das „Andere“ zunimmt – sei es auf höchster politischer Ebene, sei es in unmittelbarer Nachbarschaft. In diesem Sinne sind die Orte der OSTRALE Versprechen realer Utopien, an deren Verwirklichung wir alle beteiligt sein können.“

**bis 1.9.2019: Mi.–Fr. 10–19 Uhr, Sa./So. 11–20 Uhr
Eingang: Schandauer Straße 68, www.ostrale.de**



S+P MANDANTENFÜHRUNGEN 2019

Donnerstag, 18. Juli 2019, 18:00 Uhr
Mittwoch, 14. August 2019, 18:00 Uhr
Donnerstag, 22. August 2019, 18:00 Uhr
Mittwoch, 28. August 2019, 18:00 Uhr

Anmeldungen bitte unter:

www.schneider-wp.de/anmeldung

**Herausgeber:**

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

Redaktionsleitung:

Sybille Höhne

Redaktion:

Linda Berger/Mariana Kaiser
Tobias Blaurock/Mario Litta/Sven
Limbach/Thomas Mühlen
Sybille Höhne
Stephan Penning
Anke Richter-Baxendale
Torsten Sommer

V. i. S. d. P.:

StB Knut Michel

www.schneider-wp.de

Gestaltung:

blaurock markenkommunikation
Hechtstraße 30, 01097 Dresden
Telefon 0351 2109871
Fax 0351 20781533
www.team-blaurock.de

Fotografie + Illustration:

istock.com/oatawa (S. 1, 6–7 o.),
© BLEND3 Frank Grätz (S. 2, 4,
6 u., 7 u., 8–9, 13–15, 25–26),
Schneider + Partner GmbH
(S. 3, 22, 26 zweites o., 28),
Andrei_R/Shutterstock.com (S. 10 o.),
istock.com/ArisSu (S. 10 u.),
Matthias Ander (S. 11), Jan Gutzeit/
www.jan-gutzeit.de, © compact
Kältetechnik GmbH (S. 12),
istock.com/agrobacter + istock.com/
4x6 (S. 16), blaurock marken-
kommunikation (S. 18–19), Who is
Danny/Shutterstock.com (S. 20),
ArthurStock/shutterstock +
Mateusz/stock.adobe.com (S. 23),
istock.com/vm S. 24), Anya Janssen
– People say I'm different 4 (S. 27)

Druck:

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