



Diplom-Betriebswirt (FH)  
**Johannes Heidinger**  
Steuerberater

**LOTSE**  
Juli 2023

**IN DIESER AUSGABE:**

- FALLGRUBE SCHENKUNGSTEUER
- DER DIGI-TRAIN AUF DER BUCHHALTUNGSLINIE NIMMT FAHRT AUF HEUTE SCHON AN MORGEN DENKEN!
- MITARBEITER-ERFOLGSBETEILIGUNG
- DIE VIERTAGEWOCHE – EIN REALITÄTS-CHECK
- ABENTEUER VERÄNDERUNG

Viel Spaß beim Lesen  
**Ihr Johannes Heidinger**



# FALLGRUBE SCHENKUNGSTEUER – SECHS KLASSIKER, IN DIE SIE NICHT HINEINPLUMPSEN SOLLTEN

Handele mit Bedacht, ansonsten das Finanzamt lacht!

Ich sag´s mal so: Gesetzgeber, Verwaltung und Rechtsprechung machen das nicht absichtlich. Oftmals müssen schlechte Gesetze durch **Verwaltungsanweisungen** ergänzt werden, und die Rechtsprechung sieht das dann wieder anders. Anstelle einer überschaubaren Steuerlandschaft entsteht damit ein Steuergebirge mit vielen Spalten und versteckten Fallgruben. Warnende Hinweisschilder fehlen. Wer sich ohne Guide ins Gelände wagt, tut das auf eigenes Risiko. Besonders heimtückisch sind aber Fallgruben und Spalten, dort, wo man sie gar nicht erwartet. So zum Beispiel viele bei der Schenkungsteuer.

Wir haben deshalb im Folgenden einige **Fallgruben** aufgezeigt, die besonders gerne „genommen“ werden und bei denen am Ende das Finanzamt gelacht hat.

1. Der Ehemann löst sein **Aktiendepot** auf und überträgt das Geld auf das gemeinsame Oder-Konto (beide Ehegatten können verfügen) mit seiner Frau. – Plumps! Damit wurde eine Schenkung des Ehemanns an seine Frau in Höhe der Hälfte des Betrages ausgelöst. Eindeutiger ist dies bei Übertragung eines Einzelkontos zwischen Ehegatten.

Auf Verjährung warten? – Bringt leider nichts, denn **unbeabsichtigte Schenkungen unter Lebenden verjähren nicht**. Die Festsetzungsverjährung bei Schenkung beginnt nicht vor Ablauf des Todes des Schenkenden oder nicht vor Ablauf Kenntnisnahme des Finanzamts hinsichtlich der vollzogenen Schenkung. Hinzu kommt die **Verlängerung der Festsetzungsfrist auf zehn Jahre**, auch zulasten des Miterben. Die Praxis zeigt, dass die Finanzverwaltung immer häufiger gezielt nach unbeabsichtigten Zuwendungen zwischen Ehegatten sucht und diese auch strafrechtlich verfolgt.

2. **Eigentümer der Immobilie sind mehrere Personen** (auch Ehegatten), aber nur eine Person zahlt den Kapitaldienst. – Plumps! Auch hier liegen laufende Schenkungen vor, die bei Überschreiten des jeweiligen Freibetrages auch steuerpflichtig werden.

3. Sie tätigen **Entnahmen aus Ihrem Betrieb auf das gemeinsame Oder-Konto?** – Plumps! Schon wieder in eine Grube gefallen. Auch hier liegen einzelne Schenkungen an den Ehepartner vor. Die einzelne Entnahme mag zwar nicht bedeutend sein, aber die Summe macht´s.

4. Sie nutzen Ihre **Immobilie** auch für **betriebliche Zwecke** und wollen diese gegen Vorbehaltsnießbrauch auf Ihre Kinder übertragen? – Plumps! Hier entsteht zwar nicht unbedingt Schenkungsteuer, jedoch wird der betrieblich aktivierte Teil (notwendiges Betriebsvermögen) automatisch Privatvermögen. Es entsteht damit Ertragsteuer auf den Entnahmegewinn!

5. Sie heben **freiwillig** eine **vorherige Schenkung** auf? – Plumps! Das führt nicht zum Erlöschen der einmal entstandenen Schenkungsteuer. Vielmehr wird die **Rückübertragung** des Gegenstands an den Schenker als eine **erneute Schenkung** betrachtet. Anders ist das nur, wenn ein gesetzliches oder vertragliches Rückforderungsrecht besteht.

6. Sie sind nach dem Tod des Erblassers in sein Haus gezogen und beanspruchen die sogenannte **Familienheimregelung**, die dieses erbschaftsteuerfrei stellt, wenn Sie das Haus mindestens zehn Jahre selbst bewohnen. Diese **Steuerbefreiung entfällt** jedoch **rückwirkend**, wenn

- » Sie das Haus innerhalb von zehn Jahren verkaufen oder auf einen Dritten übertragen, selbst wenn Sie sich den lebenslangen Nießbrauch vorbehalten,
- » Sie die Eigennutzung nicht unverzüglich (grundsätzlich innerhalb von sechs Monaten) antreten,
- » Sie einen Durchbruch vom Familienheim an das Nachbarhaus machen oder zwei Stockwerke verbinden und nur noch künftig einen Zugang haben.

Fallgruben und Spalten gibt es sicherlich 100-mal mehr. Sprechen Sie uns lieber einmal mehr an als zu wenig. Das spart Ihnen nicht nur Geld, sondern auch Nerven!





## DER DIGI-TRAIN AUF DER BUCHHALTUNGSLINIE NIMMT FAHRT AUF – STEIGEN SIE UM IN DIE ERSTE KLASSE

Jeden Monat immer wieder das Gleiche: für den Steuerberater die Buchhaltung vorbereiten. Wir kennen keinen, bei dem das eine Lieblingsbeschäftigung wäre. Machen Sie das selber? Oder vielleicht Ihr Partner? In größeren Betrieben haben Sie eine Bürokräft dazu. Trotzdem ist das lästig.

Zu allem Übel sollen alle Belege auch noch im Betrieb gescannt und dem Steuerbüro ins Portal hochgeladen werden.

Fachlicher Exkurs: Hintergrund sind die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form, kurz GoBD genannt. Denn diese fordern, dass eine Nachverfolgung vom Beleg zur Kontierung und umgekehrt möglich ist. Insbesondere kann das Belegbild mit dem Buchungssatz verbunden werden. Dazu braucht es aber einen digitalen Beleg.

### Digi-Train Stufe 1: Dokumentenscanner

Die Belege sortieren und dann dem Steuerberater geben, damit der diese scannt, macht nun wirklich keinen Sinn. Den Deckel-auf-Deckel-zu-Scanner haben Sie ja hoffentlich durch einen Dokumentenscanner ersetzt? Der macht es einfach: Belegstapel auflegen, Scan-Taste drücken, und fertig. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Sie immer alle Belege im Haus haben und sich die Fahrten zum Steuerberater ersparen. Wenn Sie das bereits machen, dann Glückwunsch: Sie sitzen bereits im Digi-Train. Okay, noch in einem hinteren Wagen, sozusagen zweiter Klasse.

### Digi-Train Stufe 2: Automatisierung

Was aber, wenn es noch smarter geht? Dass Sie im Idealfall gar nichts mehr machen müssten? Dass Sie nach vorne, in die erste Klasse wechseln können? Automatisierung ist das Stichwort. Stand heute lässt sich vielleicht nicht alles zu 100 % automatisieren, aber eventuell zu 80 %. Um das zu erreichen, müssten Sie an ein paar Stellschrauben drehen, etwas Geld in die Hand nehmen, eine neue Prozessbeschreibung für die Mitarbeiter erstellen und Ihre Verfahrensdokumentation anpassen. Schauen wir uns dazu die Bank, die Eingangsrechnungen und die Ausgangsrechnungen genauer an:

### Kontoauszüge

Zuerst einmal die Kontoauszüge: Dass die Kontoauszugsdaten direkt vom Steuerberater abgerufen werden können, ist nichts Neues. Das machen Sie wahrscheinlich auch schon lange. Der Vorteil liegt klar auf der Hand: Es gibt keine fehlenden Kontoauszüge mehr. Dazu brauchen wir also nichts mehr schreiben.

### Eingangsrechnungen

Nun zu dem für Sie wahrscheinlich neuen Prozess der Eingangsrechnungen: Lassen Sie sich im ersten Schritt eine weitere E-Mail-Adresse einrichten, nämlich `Eingangsrechnung@...`. Fordern Sie dann im zweiten Schritt alle Lieferanten auf, Ihnen nur noch die Rechnung per E-Mail an diese neue Adresse zukommen zu lassen. Das dauert eine Weile, bis jeder Lieferant das geändert hat. Manche machen es leider nie. Da haben wir dann schon die Lücke in unserem Idealfall, denn hier müssten Sie nach wie vor scannen.

Nun kommen die Rechnungen dort an. Jetzt brauchen Sie noch ein kleines Softwaretool. Hier nennen wir mal „get my invoices“ oder den „invoicefetcher“. Lassen Sie dann eine automatische Weiterleitung von `Eingangsrechnung@...` an eines dieser Programme einrichten. Diese Softwareprogramme holen Ihnen nämlich zusätzlich alle von einigen Lieferanten in Portale abgelegte Rechnungen ab. Danach erfolgt eine Weiterleitung aller so gesammelten Rechnungen in das Portal des Steuerberaters.

### Ausgangsrechnungen

Nun zu Ihren Ausgangsrechnungen: Versenden Sie diese per E-Mail? Dann lässt sich auch hier eine automatische Weiterleitung einrichten, sodass diese beim Versenden an den Kunden automatisch ins Portal des Steuerberaters gelangen. Alternativ kann die Datei des Fakturierungsprogramms übermittelt werden.

Sie sehen, die Digitalisierung macht erst richtig Spaß, wenn sie zur Automatisierung von Prozessen beiträgt. Oftmals kommt man im Tagesgeschäft nicht dazu, alles sofort umzusetzen. Das ist nicht schlimm. Machen Sie aber kleine Schritte und beginnen Sie mit einem Teilbereich. Im Digi-Train müssen Sie nicht immer sofort in der ersten Klasse in einem der vorderen Waggons sitzen, aber Sie sollten auf jeden Fall im Zug sein. Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gerne!



## HEUTE SCHON AN MORGEN DENKEN! BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG NUTZEN

Wir befinden uns derzeit in herausfordernden Zeiten. Die hohe Inflationsrate hat zur Folge, dass immer weniger Geld zum Sparen übrig bleibt. Zudem verliert das Angesparte immer mehr an Wert. Die Folgen für die Rente sind im Moment nicht absehbar. Ein Grund mehr, neben der gesetzlichen Rente zusätzliche Wege der Altersversorgung zu beschreiten.

Hier kommen Sie als Arbeitgeber ins Spiel: Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden eine **betriebliche Altersversorgung** an.

Positiver Nebeneffekt: Die Bindung der Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen wird erhöht.

### Gut zu wissen:

#### Rechte Ihrer Mitarbeitenden

Grundsätzlich haben Ihre Mitarbeitenden das Recht, bis zu 4 % der Beitragsbemessungsgrenze durch Entgeltumwandlung in eine betriebliche Altersversorgung einzuzahlen. Im Jahr 2023 sind dies 3.504 € (mtl. 292 €). Liegen bei Ihnen kein Pensionsfonds oder keine Pensionskasse vor, kann der Mitarbeitende verlangen, dass Sie eine Direktversicherung abschließen.

#### Ihre Pflichten als Arbeitgeber

Sparen Sie durch die Umwandlung des Entgelts Sozialversicherungsbeiträge (was in der Regel der Fall ist), so müssen Sie 15 % des umgewandelten Entgelts zusätzlich als Arbeitgeberzuschuss in die betriebliche Altersversorgung einzahlen. **ACHTUNG:** Dies gilt seit 2022 auch für Altverträge! Somit sind bei den Altverträgen Vertragsänderungen notwendig. Unser Tipp: Nehmen Sie hierzu einen Fachmann mit ins Boot.

Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden nicht richtig, eindeutig oder vollständig über die betriebliche Altersversorgung, entsteht ein Haftungsrisiko. Denn wenn aufgrund Ihrer Falschaussage die betriebliche Altersversorgung geringer ausfällt als kalkuliert, haften Sie gegenüber Ihren Mitarbeitenden.

#### Ihre Rechte als Arbeitgeber

Sie als Arbeitgeber haben bei Durchführung der betrieblichen Altersversorgung über einen Pensionsfonds, eine Pensionskasse oder über eine Versorgungseinrichtung das Recht, diese auszuwählen. Dies wirkt sich positiv auf Ihre Lohnabrechnung aus. Sie haben einen besseren Überblick und vermeiden eine Verkomplizierung durch verschiedene Durchführungswege im Bereich der betrieblichen Altersversorgung. Auch können Sie auf gleichbleibende Beiträge bestehen.

#### Besonderheiten bei Geringverdienern

Um auch einkommensschwachen Mitarbeitenden den Zugang zur betrieblichen Altersversorgung zu ermöglichen, hat der Gesetzgeber ein Fördermodell entwickelt.

Bei Beiträgen von 240 € bis maximal 960 € im Kalenderjahr erhalten Sie einen Zuschuss in Höhe von 30 % Ihres gesamten Arbeitgeberbeitrags von 72 € bis maximal 288 €.

Geringverdiener sind die Mitarbeitenden, deren monatliches Bruttoeinkommen 2.575 € nicht übersteigt.

Ein weiterer Vorteil für Geringverdiener: Das Sozialamt rechnet Alterseinkünfte, die auf freiwilligen Einzahlungen beruhen, nicht mehr voll auf die Grundsicherung an. Es gilt derzeit ein Einkommensfreibetrag von 100 € bis 223 €.

#### Wie kann Ihre betriebliche Altersversorgung aussehen?

Die betriebliche Altersversorgung können Sie extern abwickeln. Das heißt, die Mitarbeitenden erwerben einen Rechtsanspruch gegen den externen Träger der Altersversorgung.

#### Zu den externen Altersversorgungen zählen:

- **Direktversicherung:** Dies ist eine Lebens- oder Rentenversicherung, die Sie für Ihre Mitarbeitenden abschließen. Hier ist auch ein Gruppenvertrag möglich. Der Garantiezins beträgt derzeit nur 0,25 %.
- **Pensionskasse:** Die Leistungen ähneln privaten Lebensversicherungen. Allerdings dürfen Pensionskassen mit einem höheren Rechnungszins kalkulieren. Die Versorgungsleistung wird von der Pensionskasse gewährt. Dabei handelt es sich um eine rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtung, die den Mitarbeitenden oder deren Hinterbliebenen einen Rechtsanspruch auf Versorgungsleistung gewährt. Auch die Kapitalauszahlung ist möglich.
- **Pensionsfonds:** Dieser legt die Beiträge zur Altersversorgung am Kapitalmarkt an, um höhere Renditen zu erzielen. Es gibt keine Zinsgarantie, lediglich das eingezahlte Geld ist sicher. Die Höhe der Rente hängt vom Erfolg der Anlage ab. Der Pensionsfonds gewährt den Mitarbeitenden einen eigenen Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen, die nur als lebenslange Altersrente auszahlbar sind.

Alternativ kann die betriebliche Altersversorgung auch intern gewährt werden. In diesem Fall haben Ihre Mitarbeitenden einen unmittelbaren Rechtsanspruch Ihnen als Arbeitgeber gegenüber.

#### Zu den internen Altersversorgungen zählen:

- **Unterstützungskasse:** Diese ist eine rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtung, bei der im Unterschied zur Pensionskasse kein Rechtsanspruch auf Leistungen gewährt wird.
- **Pensionszusage:** Sie ist ein Anwartschaftsrecht der Mitarbeitenden auf spätere Versorgungsleistung durch Sie als Arbeitgeber.

#### Darüber sollten Sie Ihre Mitarbeitenden informieren:

Wird die Betriebsrente ausgezahlt, so ist diese in voller Höhe steuerpflichtig. Zusätzlich fällt noch Sozialversicherung an, und zwar der volle Beitrag für die Krankenversicherung. Dies sind derzeit 14,6 % zzgl. Pflegeversicherung von weiteren 3,05 %, bei Kinderlosen 3,3 %. Abgemildert wird dies seit Anfang 2020 durch einen Freibetrag von 164,50 €.

# MITARBEITER-ERFOLGSBETEILIGUNG - EINE NACHHALTIGE UND SINNVOLLE VERGÜTUNGSVARIANTE

In einer Zeit, in der der Fachkräftemangel zum Dauerthema in der Arbeitswelt geworden ist, sind Arbeitgeber zunehmend gefordert, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, um qualifizierte Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden oder anzulocken. So entwickelte kürzlich ein Dienstleister die Idee, seinen Mitarbeitern ein italienisches Luxusfahrzeug **just for fun** zur tageweisen Nutzung anzubieten, und stellte diesen Vorschlag in seinem Netzwerk öffentlich zur Diskussion. Ob die Generation Z damit begeistert werden kann, ist fraglich. Die kontroverse Diskussion hat jedenfalls gezeigt, dass durch solche Ideen ein viraler Effekt entsteht und somit zweckdienlich sein kann.

Doch es gibt auch weniger polarisierende Vergütungsvarianten, die sowohl für die Arbeitnehmer als auch für die Arbeitgeber nachhaltige und sinnvolle Vorteile versprechen.

Wir erleben immer häufiger, dass sich qualifizierte wie weniger qualifizierte Arbeitnehmer ihres zunehmenden Wertes im Unternehmen bewusst werden und im Hinblick darauf Gehaltserhöhungen einfordern. Hierbei ist anzuerkennen, dass die derzeitige inflationäre Preisentwicklung das auch teilweise erforderlich macht.

Immer häufiger rechnen Mitarbeiter ihren Arbeitgebern dabei vor, in welcher Höhe sie heutzutage zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beitragen, und entwickeln daraus ihre künftigen Gehaltsanpassungen nach oben. Die viel gepriesene Transparenz im Unternehmen fordert ihren Tribut.

Gerechterweise kehren meist Großunternehmen großzügige Erfolgsbeteiligungen zum Beispiel in Form von Boni an die Mitarbeiter pauschal oder individuell neben dem vereinbarten Fixgehalt aus. Andere loben Prämien zur Erreichung bestimmter Ziele aus.

Damit ist die Erwartung verbunden, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und deren Bindung an das Unternehmen zu festigen.

Wichtig für die Wirkung solcher Erfolgsbeteiligungen ist, dass die Arbeitnehmer erkennen können, wie diese **Belohnungen** mit der eigenen Leistung und dem Unternehmenserfolg zusammenhängen.

Eine unternehmererfolgsabhängige Zusatzzahlung nach dem **Gießkannenprinzip** an alle kann sonst eher kontraproduktiv sein und Neid und Missgunst innerhalb der Arbeitnehmerschaft zur Folge haben. Sinnvoll ist es – soweit möglich –, individuelle Mitarbeitergespräche zu führen, die die Zusammenhänge einer Erfolgsbeteiligung und das Erreichen gemeinsamer (Unternehmens-)Ziele beinhaltet. Betriebliche Ziele, die erwarteten (besonderen) Leistungen, deren Bewertung und die damit verbundene Vergütung sollten transparent und verständlich kommuniziert werden.

Natürlich kann das **Leistungsprinzip** nicht außer Acht gelassen werden. Nicht jeder muss eine Erfolgsbeteiligung ausgezahlt bekommen. Es gibt keinen allgemeinen Anspruch darauf.

Wenn das Unternehmen sich allerdings für eine Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg des Unternehmens entscheidet, so ist es sinnvoll, einen entsprechenden Leistungsanreiz bereits im Anstellungsvertrag zu fixieren. Der finanzielle Anreiz wird in aller Regel die **Motivation**, die **Leistungsbereitschaft** und die **Verbundenheit** der betroffenen Beschäftigten erhöhen. Die erforderlichen Vertragsbestandteile müssen sehr sorgfältig mit Unterstützung von Rechtsberatern vorbereitet werden.

Zur Einführung eines **„Erfolgsbeteiligungssystems“** sollte entschieden werden über

- Gießkannenprinzip (für alle) oder Individualbeteiligung,
- Vergütung abhängig von Unternehmensgewinn oder nach Leistung des Arbeitnehmers,
- dauerhafte oder projektbezogene Erfolgsbeteiligung.

Die **Erfolgsbeteiligung** der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn ist zu unterscheiden von der Beteiligung des Mitarbeiters am Unternehmen (**Mitarbeiterkapitalbeteiligung**). Letztere wird gesetzlich neu geregelt ab 2024 im **Zukunftsfinanzierungsgesetz** und kann vielleicht noch stärker zur Mitarbeiterbindung beitragen. Wir sind gespannt, welche Möglichkeiten dieses neue Gesetz eröffnet, und werden Sie zeitnah informieren.

## Fazit:

Die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems erfordert sorgfältige Überlegungen und eine klare Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern. Es ist eine Chance, Motivation, Engagement und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu stärken. Bei der Umsetzung sollten jedoch die individuellen Bedürfnisse und Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigt werden. Eine gut geplante und transparente Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg kann langfristig sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen von großem Nutzen sein.

**Auf der Webseite des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung finden Sie weitere wertvolle Informationen zu diesem Thema unter:**

<https://agpev.de/#start>





## DIE VIERTAGEWOCHE – EIN REALITÄTS-CHECK

Es klingt für viele verlockend, wenn der **Frei-Tag wörtlich** genommen wird und alle nur noch vier Tage arbeiten. Und in den Medien wird es als All-heil-Mittel heiß diskutiert, um Mitarbeiter der Generation Z zu gewinnen oder um generell als attraktiver Arbeitgeber im heiß umkämpften Fachkräftemarkt die Nase vorn zu haben.

Macht es wirklich Sinn, und wie geht es konkret? Die Arbeit wird ja nicht weniger. In Belgien haben Mitarbeiter beispielsweise das Recht auf die Viertagewoche, doch ohne Arbeitszeitverkürzung, d.h., sie arbeiten dann zehn Stunden an den verbleibenden vier Tagen. Einige Unternehmen wiederum haben von 40 auf 36 oder 32 Stunden reduziert bei vollem Lohnausgleich.

*Ein kurzer Exkurs in die Arbeitszeitgeschichte, für alle, die beim Gedanken an Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich „Geht nicht, wer soll das bezahlen“ rufen:*

*1956 hat der DGB die Kampagne „Samstags gehört Vati mir“ ins Leben gerufen, um für die Einführung der Fünftagewoche zu plädieren. Von 1965 bis 1974 wurde sie dann nach und nach in allen Branchen durchgesetzt. Das ist zwar ein sehr langer Zeitraum, doch zeigt es, dass dieser Prozess bereits schon einmal erfolgreich durchlaufen wurde. Und auch jetzt wieder gelingen kann.*

### Was spricht dafür?

#### 1. aus Arbeitnehmersicht: bessere Work-Life-Balance

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist das der größte Vorteil: Durch einen zusätzlichen freien Tag pro Woche haben sie mehr Zeit für ihre persönlichen Interessen, Familie und Freunde. Das kann zu einer höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einer besseren Lebensqualität insgesamt führen. Und die Viertagewoche ist auch für die Unternehmerin oder den Unternehmer natürlich eine Option :-). Dieser freie Tag wäre dann eine gute Gelegenheit, um regelmäßig AN seinem Unternehmen, statt IN dem Unternehmen zu arbeiten.

#### 2. aus Arbeitgebersicht: Steigerung der Produktivität

Mit der Aussicht auf drei freie Tage sind Mitarbeiter von selbst motiviert, über ihre Arbeitsabläufe nachzudenken und nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Im 40-Stunden-Modell hat Effizienzsteigerung immer nur dazu geführt, dass Mitarbeiter mehr Arbeit in der gleichen Zeit machen. Sie wurden also „bestraft“, wenn sie schneller waren. Das ändert sich, wenn die Prozessoptimierung dazu führt, dass sie mehr Freizeit haben.

#### 3. aus gesellschaftlicher Sicht: Reduzierung des Pendelverkehrs

Laut dem Statistischen Bundesamt nutzen 68 % der Erwerbstätigen das Auto, um in die Arbeit zu fahren. Ein Tag weniger dieser Fahrten entlastet den Verkehr und die Umwelt.

### Was spricht dagegen?

#### 1. aus Arbeitnehmersicht: Anstieg der Arbeitsbelastung

Wenn Mitarbeiter in 40 Stunden bereits bei voller Kapazitätsauslastung sind, können zehn Stunden an vier Tagen extrem anstrengend sein, sodass der zusätzlich gewonnene freie Tag gebraucht wird, um sich von diesem Stress zu erholen. Eine Verkürzung der Arbeitszeit kann für noch mehr Leistungsdichte sorgen, sodass Zeit fehlt für den kurzen Plausch beim Kaffee, also das soziale Miteinander.

#### 2. aus Arbeitgebersicht: Verlust an Arbeitszeit

Eine Verkürzung der Arbeitszeit lässt sich nicht in allen Branchen durch Effizienzsteigerungen erreichen. In der Gastronomie beispielsweise bedeutet das, dass mehr Mitarbeiter gebraucht werden – und genau die gibt es ja gerade nicht – oder kostspielige Investitionen in Technologien notwendig sind, um fehlende Mitarbeiter zu ersetzen.

#### 3. aus gesellschaftlicher Sicht: Berufe ohne Viertagewoche werden unattraktiver

Im Gesundheitswesen sind eine kontinuierliche Präsenz und eine ausreichende Personaldecke rund um die Uhr erforderlich. Bereits jetzt entscheiden sich Mitarbeiter gegen Pflegeberufe, weil die ständige Einsatzbereitschaft bei zu wenig Personal zermürbend ist. Je mehr Branchen die Viertagewoche umsetzen, desto unattraktiver werden Berufe, in denen sich das nicht oder schwer umsetzen lässt. Der Fachkräftemangel verschärft sich in diesen systemrelevanten Sektoren.

Wenn Sie über die Einführung der Viertagewoche in Ihrem Unternehmen nachdenken, reden Sie am besten mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Möglichkeiten und die Machbarkeit. Die Viertagewoche ist nur eine Spielart flexibler Arbeitszeiten. Es gibt noch viele weitere sinnvolle Varianten davon. Entscheidend ist, dass der Zufriedenheits-Triangel von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Kunden in allen Ohren gleich gut oder besser klingt.

# ABENTEUER VERÄNDERUNG – DREI PRAKTISCHE TIPPS FÜR SIE UND IHR TEAM

Veränderung passiert. Immer. Mit oder ohne unser Zutun. Sie gehen lieber selbstbestimmt durchs Leben, als sich alles diktieren zu lassen? Und trotzdem kommt bei Ihnen manchmal das Gefühl auf, dass Ihre Selbstbestimmung ein frommer Wunsch ist?

Unsere Tipps helfen Ihnen dabei, das Ruder (wieder) selbst in die Hand zu nehmen. Denn: Sie können mehr bestimmen, als Sie denken.

## Tipp 1: To do or not to do – die „not to do list“

Gefühlt ist unser Leben eine Baustelle. Oder vielmehr so etwas wie eine deutsche Autobahn, die ja eigentlich aus einer Aneinanderreihung von Baustellen besteht. Täglich, stündlich oder gar minütlich prasseln Alltagsaufgaben auf uns ein. Unser Problem: Der „Das muss ich machen“-Reflex. Tatsächlich nehmen wir uns oft nicht die Zeit, kurz drüber nachzudenken, ob wir die Aufgabe wirklich wollen oder können – von unseren Kapazitäten ganz zu schweigen.

Führen Sie eine „not to do list“ ein. Schreiben Sie alles auf, was Sie nicht mehr tun w e r d e n (Sie bemerken den Unterschied zu w o l l e n). Ihr Vorteil: Wenn Sie demnächst einem „Aufgaben-Werfer“ begegnen, können Sie klarer und schneller reagieren und sagen nicht reflexartig: „Mach ich“ (und denken dabei: ungerne, eigentlich keine Zeit ...).

Diese Methode funktioniert auch für Projekte/Ideen/Ziele: Schreiben Sie alles auf eine Liste (super: Post-its an der Wand, wenn Sie im Team arbeiten). Dann suchen Sie die fünf wichtigsten Punkte heraus – die anderen landen (erst mal) auf der Not-to-do-Liste.

*„Wer selbst keine Ziele hat, wird leicht zum Ziel anderer“*

## Tipp 2: Turnaround – die Problemumkehr

Wenn wir über Lösungen für Probleme nachdenken, ist der Kopf plötzlich „eingefroren“ – keine Idee in Sicht? Hier hilft es Ihnen, die Denkrichtung einfach umzukehren. Statt: „Was können wir tun, damit es besser wird?“, fragen Sie sich und Ihr Team einfach: **„Was können wir tun, damit es schlimmer wird?“** „Negativ“ Denken ist hier positiv und löst Ihr Gehirn aus der Erstarrung. Denn mit dem Fördern der Verschlimmerung haben Sie schon Erfahrung: Sonst läge das Thema vermutlich gar nicht als „Problem“ auf dem Tisch. Lassen Sie Ihrer „bösen“ Fantasie ruhig Luft – Sie schicken Angebote an Kunden demnächst frühestens nach sechs Wochen raus. Sie laufen als Handwerker vor Betreten der Kundenwohnung durch drei schlammige Pfützen. Abstrus? Ja. Durch den aufkommenden Humor löst sich die „Problem-Verkrampfung“. Und aus den Verschlimmerungsmaßnahmen ergeben sich schnell die Verbesserungspotenziale.

## Tipp 3: Love it, change it or leave it – loslassen und neu beginnen

Im Moment haben Sie oder Ihr Team den Eindruck, dass alles Alte, Gewohnte quasi über Nacht und in Lichtgeschwindigkeit über Bord geworfen werden soll? Digitalisierung, Automatisierung, Homeoffice ... Die folgenden Fragen helfen Ihnen, Veränderungen positiver zu sehen oder zu kommunizieren:

- **Was möchten wir bewahren?**

Nicht alles „muss“ neu. Insbesondere Ihre Grundsätze wie zum Beispiel fachliche Qualität, Kundenservice, Freundlichkeit ... bleiben langfristig erhalten. Lediglich die Methoden ändern sich. Eine Terminbuchung über einen Online-Kalender wird bei den meisten Kunden heute sehr positiv aufgenommen. Sie vermissen diesen „persönlichen“ Kontakt nicht: 10 x anrufen, dann fünf Minuten Warteschleife ... Überlegen Sie gemeinsam, was bleibt, dann verschwindet das Gefühl: „Alles wird anders“.

- **Worauf freuen wir uns?**

Für jeden gibt es Veränderungen, die sie oder er positiv bewertet. Ein Tag Homeoffice ohne den morgendlichen Stau?

- **Was sollen wir noch klären?**

Wo gibt es Bedenken, Ängste, fehlende Fakten?

- **Wovon verabschieden wir uns?**

Hier schließt sich der Kreis zum ersten Tipp: Der „not to do list“. Besonders hinter Aussagen wie „Haben wir schon immer so gemacht“ verbirgt sich Potenzial, überkommene Methoden loszulassen.

In diesem Sinne: Viel Spaß bei Ihren Veränderungen.

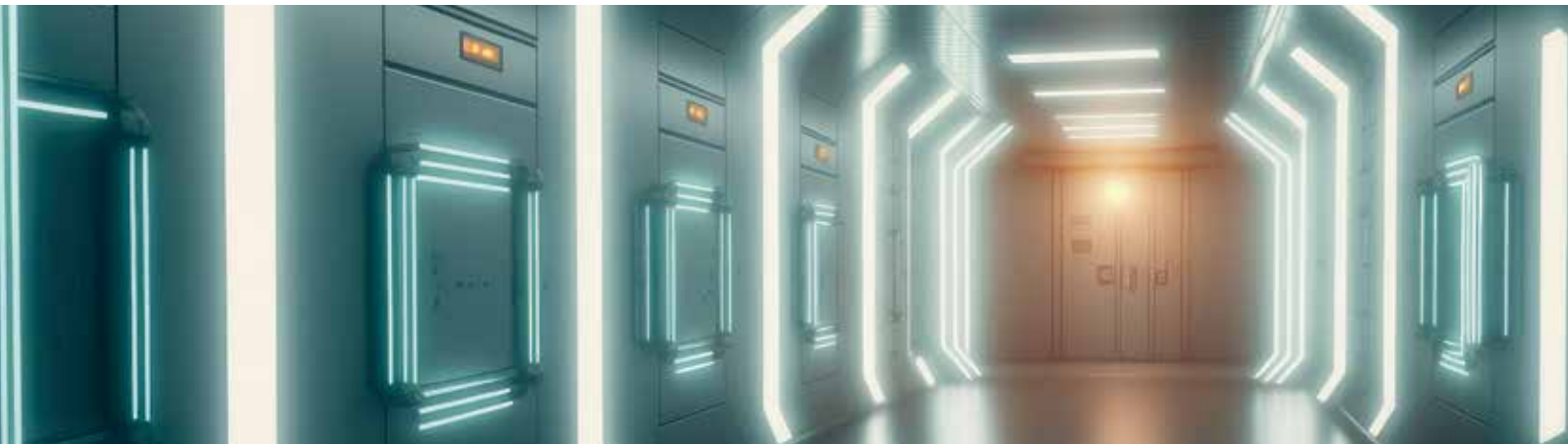


**DIGITALE ZUSAMMENARBEIT - DER NÄCHSTE SCHRITT**

Wir haben die Zusammenarbeit mit unseren Mandantinnen und Mandanten in den vergangenen Jahren konsequent auf digitale Prozesse umgestellt.

Das vereinfacht und beschleunigt die Abläufe und erspart Ihnen eine aufwendige Papierablage. Als nächsten Schritt auf diesem Weg werden wir ab sofort Steuerbescheide, Korrespondenz des Finanzamts und vergleichbare Unterlagen nur noch digital verschicken.

Der zusätzliche Versand der Papierversionen wird damit eingestellt. Auch damit ersparen wir Ihnen aufwendige Ablagen und gehen einen weiteren Schritt auf dem Weg der Prozessoptimierung.

**DIGITAL****NACHHALTIG****EFFIZIENT**

Die Mandantenzzeitung Lotse ist ein Gemeinschaftsprojekt des delfi-net Netzwerk zukunftsorientierter Steuerberater

Fast 100 Kanzleien haben sich bundesweit in diesem Netzwerk zusammengeschlossen, um Erfahrungen auszutauschen und Kompetenzen für die Mandanten zu bündeln.



Diplom-Betriebswirt (FH)  
**Johannes Heidinger**  
Steuerberater

Hauptstraße 20e  
61389 Schmitten

Tel.: +49 6174 6197770

[jh@stbkkanzlei-heidinger.de](mailto:jh@stbkkanzlei-heidinger.de)  
[www.stbkkanzlei-heidinger.de](http://www.stbkkanzlei-heidinger.de)

**Impressum:**

Herausgegeben als Gemeinschaftsarbeit der delfi-net Steuerberatungskanzleien  
Copyright: delfi-net - Netzwerk zukunftsorientierter Steuerberater - [www.delfi-net.de](http://www.delfi-net.de)  
Gestaltung: Erwin Hamatschek

**Fotos:**

Seite 1 / © ISS\_35069\_27686 / © ISS\_29225\_00547 / © INH\_39912\_42508 / IngImage  
Seite 2 / © IST\_24519\_215022 / IngImage - Seite 3 / © ISS\_29225\_00547 / IngImage  
Seite 4 / © ISS\_35069\_27686 / IngImage - Seite 5 / © IST\_40827\_05768 / IngImage  
Seite 6 / © ISS\_17053\_00388 / IngImage - Seite 7 / © INH\_39912\_42508 / IngImage  
Seite 8 / © IST\_24519\_175575 / IngImage

**Hinweis:**

Der Inhalt ist nach bestem Wissen und dem aktuellen Kenntnisstand erstellt worden.  
Haftung und Gewähr sind ausgeschlossen, diese bleiben der Einzelberatung vorbehalten.