



**WSR** STEUERBERATUNG  
WIRTSCHAFT | STEUERN | RECHT

**LOTSE**  
Januar 2023

**IN DIESER AUSGABE:**

- PHOTOVOLTAIKANLAGEN: ÄNDERUNGEN AB 2023
- HEY BOSS, ICH BRAUCH MEHR GELD
- HEY BANK, ICH BRAUCH MEHR GELD
- RISIKOMANAGEMENT – ODER DER SCHMERZ DES KLEINEN ZEHS
- WERTE ALS ORIENTIERUNG
- DER WINTER NAHT – RESILIENZ-KOMPETENZ



Viel Spaß beim Lesen  
**Ihr Wolfgang Stephan & Markus Hörbelt**





## PHOTOVOLTAIKANLAGEN: ENTLASTUNG DURCH JAHRESSTEUERGESETZ 2022

Bereits im Oktober 2021 hat die Finanzverwaltung mit einem Schreiben das Thema Versteuerung von kleinen Photovoltaikanlagen aufgegriffen. Darin wurde den Betreibern einer Photovoltaikanlage bis 10 kWp die Möglichkeit des **Antrags auf Liebhaberei** eingeräumt. Dieses Schreiben hat sich **ab dem 01.01.2022 erledigt**, da die Besteuerung von Photovoltaikanlagen gesetzlich neu geregelt wurde.

### Ertragsteuerliche Änderungen

- » Betreiben Sie auf einem **Einfamilienhaus** oder einem nicht Wohnzwecken dienenden Gebäude eine Photovoltaikanlage **bis zu 30 kWp**, ist diese Anlage **ab dem 01.01.2022 steuerfrei**.
- » Befindet sich die Anlage auf einem **Mehrfamilienhaus**, so liegt die Grenze bei **15 kWp pro Wohn- oder Gewerbeeinheit**. Dabei ist es irrelevant, ob der erzeugte Strom selbst verwendet wird oder ins Netz eingespeist wird.
- » Dies gilt für alle Photovoltaikanlagen, also **auch für bereits vorhandene**.
- » Wenn Sie **mehrere** Photovoltaikanlagen betreiben, dürfen diese **insgesamt nicht mehr als 100 kWp** Bruttoleistung je Steuerpflichtigem bzw. Mitunternehmerschaft erzielen.

Mit anderen Worten: Bei kleinen Photovoltaikanlagen, die die oben genannten Kriterien erfüllen, entfällt ab dem Jahr 2022 die Gewinnermittlung und Erfassung in der Einkommensteuererklärung.

### Umsatzsteuerliche Änderungen

In der Umsatzsteuer ergibt sich erst ab dem Jahr 2023 eine Änderung für Photovoltaikanlagen **bis zu 30 kWp**: Der **Umsatzsteuersatz** wird **auf 0 % reduziert**. Dies gilt für die Lieferung und Installation der Photovoltaikanlagen und Stromspeicher. Auch wenn Sie die Anlage aus dem Ausland anschaffen, gilt der Steuersatz von 0 %. Weitere Voraussetzung ist die Installation der Photovoltaikanlage auf oder in der Nähe von Privatwohnungen, Wohnungen, öffentlichen Gebäu-

den oder anderen für das Gemeinwohl dienenden Gebäuden. Konkret heißt das für Sie: Wenn Sie eine **Photovoltaikanlage nach dem 01.01.2023** anschaffen und die oben genannten Voraussetzungen erfüllen, wird Ihr **Lieferant** Ihnen eine **Rechnung mit 0 % Umsatzsteuer** ausstellen.

Planen Sie, den **Strom** an einen Netzbetreiber, Mieter oder sonstigen Abnehmer zu **verkaufen**, ist es sinnvoll, die **Kleinunternehmerregelung** nach dem Umsatzsteuergesetz in Anspruch zu nehmen. **Voraussetzung** hierfür ist, dass Ihr **Umsatz** als Unternehmer **unter 22.000 €** liegt. Betreiben Sie nur eine kleine Photovoltaikanlage, werden Sie diese Umsatzgröße nicht knacken. Erzielen Sie aber weitere umsatzsteuerpflichtige Einnahmen, so müssen alle Einnahmen berücksichtigt werden. Sie können die Photovoltaikanlage umsatzsteuerlich nicht einzeln betrachten.

### Unser Tipp:

Haben Sie für Ihre Photovoltaikanlage auf die Kleinunternehmerregelung verzichtet und die Vorsteuer sich erstatten lassen, können Sie **nach fünf Jahren zur Kleinunternehmerregelung wechseln**, ohne anteilige Vorsteuer an den Fiskus zurückzahlen zu müssen. Hierfür müssen Sie Ihren Abnehmer vor Jahresende darüber informieren, damit die Gutschriften zukünftig ohne Umsatzsteuer erfolgen.

### Fazit:

Für kleine Photovoltaikanlagen entfällt ab dem Jahr 2022 die ertragsteuerliche Versteuerung. Haben Sie für die Anlage die Kleinunternehmerregelung nicht in Anspruch genommen, so bleibt es bei der Umsatzsteuererklärungspflicht. In dem Fall bleibt die Photovoltaikanlage in der Einkommensteuer unberücksichtigt. Eine Umsatzsteuererklärung müssen Sie aber abgeben.

**Gerne beraten wir Sie zur steueroptimalen Behandlung Ihrer Photovoltaikanlage.**

# HEY BOSS, ICH BRAUCH MEHR GELD

*Angesichts der steigenden Kosten überlegen viele Arbeitgeber, wie sie ihren Mitarbeitern unter die Arme greifen können. Eine direkte Lohnerhöhung ist dabei allerdings nicht sinnvoll, weil unterm Strich beim Mitarbeiter nicht mehr viel hängen bleibt.*

*Eine steuer- und sozialversicherungsrechtlich schonende Alternative bietet hier die Nettolohnoptimierung. Wir stellen Ihnen die fünf beliebtesten Klassiker vor.*

## **Tipp Nr. 1: Kostenerstattung für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte**

Haben Sie Mitarbeiter, die täglich eine **weite Anfahrt** in Kauf nehmen? Dann honorieren Sie das mit einer Kostenerstattung. Oftmals ist der Arbeitnehmer gezwungen, eine weite Anfahrt zu seinem Arbeitsplatz in Kauf zu nehmen. Hierbei entstehen dem Mitarbeiter Kosten, die er entweder im Rahmen seiner Einkommensteuererklärung als Werbungskosten ansetzen kann, oder aber Sie als Arbeitgeber nutzen dieses Potenzial zur Nettolohnoptimierung, denn Sie können **in Höhe des Werbungskostenabzugs Ihrem Arbeitnehmer diese Kosten erstatten**. Als Arbeitgeber versteuern Sie die Fahrtkosten des Arbeitnehmers **pauschal mit 15 % Lohnsteuer** und lösen damit zeitgleich **Sozialversicherungsfreiheit** aus. Die Berechnung der maximalen Erstattungshöhe stellt sich wie folgt dar: 15 Arbeitstage  $\times$  Entfernungskilometer  $\times$  0,30 € (ab dem 21. Entfernungskilometer 0,38 €) ergibt den höchstmöglichen Erstattungsbetrag. Zu beachten ist aber, dass die Kostenerstattung für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte **zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn** gezahlt werden muss. Sie bietet sich also bei anstehenden Lohnerhöhungen an.

## **Tipp Nr. 2: Mitarbeiter-Cards**

Unternehmen können ihren Mitarbeitern Sachbezüge gewähren, die steuer- und sozialversicherungsfrei bleiben, wenn diese die Sachbezugsgrenze von **50 € monatlich nicht übersteigen**. In diesem Rahmen bieten viele Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern sogenannte **Tankgutscheine** an. Diese Gutscheine gelten am Tag des Überreichens an den Mitarbeiter als zugeflossen. Seit einiger Zeit machen sogenannte **Mitarbeiter-Cards** von sich reden. Es handelt sich hier um **eine Form der Prepaid-Kreditkarte**. Als Arbeitgeber buchen Sie monatlich oder auch nur sporadisch einen Betrag von maximal 50 € auf die Karte, und Ihr Arbeitnehmer kann mit dieser dann Waren nach seinem Wunsch beziehen. Wichtig bei derartigen Karten ist, dass die **Barauszahlung des Guthabens unmöglich** sein muss. Das **Ansparen** von mehreren Monatsbeträgen hingegen **ist hier möglich**. Ein **Bonbon**: Feiert Ihr Mitarbeiter ein **besonderes Ereignis** (z.B. Geburtstag), können Sie **Beträge von bis zu 60 € pro Anlass und Mitarbeiter steuer- und sozialversicherungsfrei zusätzlich** auf die Karte buchen.

## **Tipp Nr. 3: Fahrradleasing/Job-Bike**

Vor allem **E-Bikes** erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Besonders reizvoll wird es für Arbeitnehmer, wenn sie es über den Arbeitgeber leasen und nach Ablauf der Leasingzeit vergünstigt von der Leasinggesellschaft kaufen können.

Während der Leasinglaufzeit zahlt der Arbeitnehmer die **monatliche Leasingrate** durch den **Verzicht auf Bruttolohn** in Höhe der Leasingrate. Zeitgleich muss er ähnlich wie bei der Nutzung eines Firmen-Pkw **1 % vom auf volle 100 € abgerundeten Bruttolistenkaufpreis** des Fahrrads **monatlich versteuern**. Die Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte sind – anders als bei der Firmenwagennutzung – nicht zu versteuern und unterliegen auch nicht der Sozialversicherungspflicht. **Wird das E-Bike zusätzlich zum Arbeitslohn gewährt, entfällt die Besteuerung der privaten Nutzung**. Der Mitarbeiter erhält durch die Job-Bike-Variante das Fahrrad günstiger als bei einem Privatkauf.

## **Tipp Nr. 4: Inflationsausgleichsprämie**

Seit dem 26.10.2022 können Sie Ihren Arbeitnehmern eine Inflationsausgleichsprämie bis zu 3.000 € zahlen. Wie die Coronaprämie ist diese zusätzlich zum geschuldeten Arbeitslohn zu zahlen. Die Prämie ist an keine weiteren Voraussetzungen gebunden und kann auch anteilig ausgezahlt werden, allerdings nur **bis zum 31.12.2024**.

## **Tipp Nr. 5: Betriebliche Gesundheitsförderung**

Eine weitere Möglichkeit für Sie als Arbeitgeber, die Gesundheit Ihrer Arbeitnehmer zu unterstützen, ist es, **Gesundheitskurse** zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands bzw. Maßnahmen für die **betriebliche Gesundheitsförderung** anzubieten. In diesem Rahmen können den Mitarbeitern Maßnahmen bis zu einem Wert von **500 € pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei** gewährt werden. Allgemeine Beiträge zu Fitnessstudios werden nicht gefördert, wohl aber zertifizierte Kursangebote (z.B. Rückenschulungen) in den Studios.

## **Experten-Tipp**

Bei der Umsetzung der Nettolohnoptimierung ist es hilfreich, zunächst einmal einen **„Warenkorb“ für die Mitarbeiter zu packen**, aus dem sich jeder Arbeitnehmer seine persönliche Nettolohnoptimierung herausuchen kann, da jeder Mitarbeiter seine eigene Vorstellung von attraktiven Angeboten hat.

## **Abstimmung mit Finanzamt ist sinnvoll**

Generell gilt für eine erfolgreiche Nettolohnoptimierung, dass die genauen Rahmenbedingungen vertraglich festgelegt werden, um eine einheitliche Auffassung der einzelnen Bestandteile zu gewährleisten. Des Weiteren ist es durchaus sinnvoll, die gewünschten Ansätze mit dem Betriebsstättenfinanzamt abzustimmen, um später ein böses Erwachen bei einer Betriebsprüfung zu vermeiden.

**Dabei unterstützen wir Sie natürlich gerne. Sprechen Sie uns an.**





## ALLES WIRD TEURER? SO BEHALTEN SIE IHRE LIQUIDITÄT IM GRIFF

Alles wird teurer, und als Unternehmer versuchen Sie, Ihre Kosten im Griff zu behalten. Wenn Sie jetzt Kredite aufnehmen oder Darlehen mit variablem Zinssatz haben, heißt es genau hinschauen, damit Sie Ihre Liquidität im Griff behalten.

### \*Mit Liquiditätsplanung immer flüssig bleiben

Eine sorgfältige und **fortlaufende Liquiditätsplanung** ist für jede Unternehmerin und jeden Unternehmer ein absolutes „Muss“. Sie umfasst die nächsten sechs, besser noch **zwölf Monate**. Anders als bei der Buchführung, in der Sie nur die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben festhalten, stellen Sie bei der Liquiditätsplanung Ihre **geplanten und zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben** gegenüber. Diese sollten Sie nach den Rubriken (Konten) erfassen, die Sie auch für Ihre Buchführung nutzen (Warenverkäufe, Personalkosten, Bürokosten usw.).

Aus der Differenz der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der **monatliche Überschuss**, den Sie zur Verfügung haben, um Ihre Rechnungen zu bezahlen. Womöglich stellt sich auch ein Fehlbetrag heraus, den Sie schnellstmöglich beheben sollten.

Heutzutage sind dabei **„Was wäre, wenn-Szenarien“** besonders hilfreich. Wie entwickelt sich die Liquidität, wenn die Energiekosten, Gehälter und Zinsen überproportional steigen? Mit Vorschauberechnungen können Sie verschiedene Szenarien durchrechnen, sehen die Auswirkungen und können frühzeitig Maßnahmen ergreifen.

### Die Eckpunkte der Liquiditätsplanung:

- Welche **fixen Kosten** fallen an (z.B. Miete, Personal), und wie entwickeln sie sich?
- Wann fallen **Zinszahlungen** und **Tilgung** für Kredite an?
- Bis wann müssen Sie **Verbindlichkeiten** bei Lieferanten begleichen haben?
- Wann werden Ihre Kunden (voraussichtlich) welche **Rechnungen bezahlen**?
- Welchen Umfang hat Ihr **Kontokorrentkredit** bei Ihrer Bank?
- Welche **weiteren Kreditspielräume** stehen Ihnen zur Verfügung?
- Welche **eigenen Reserven** können Sie einbringen, wenn das Geld knapp wird?

### Die für die Liquiditätsplanung erforderlichen Zahlen finden Sie:

- auf dem Girokonto (Höhe Ihres möglichen Überziehungskredits bzw. Kontokorrentkredits)
- bei den offenen Forderungen, also noch nicht bezahlten Rechnungen Ihrer Kunden
- bei den offenen Verbindlichkeiten, also Ihren noch nicht bezahlten Rechnungen Ihrer Lieferanten
- bei den Arbeitsverträgen, Mietverträgen, Kreditverträgen, Leasingverträgen (Ihre fixen Kosten)

### Was tun bei drohender Unterdeckung?

- Räumen Sie Kunden kein zu langes Zahlungsziel ein.
- Bieten Sie Skonto bei schneller Bezahlung an.
- Vereinbaren Sie Anzahlungen oder Teilzahlung.
- Nutzen Sie Kontokorrentkredite bei Ihrem Kreditinstitut nur kurzfristig und nicht für langfristige Investitionen aus.
- Verschieben Sie Ausgaben/Zahlungen nach Absprache mit den Lieferanten.
- Besorgen Sie „frisches“ Beteiligungskapital.
- Treten Sie Forderungen an Ihr Kreditinstitut ab oder nutzen Sie Factoring.
- Treiben Sie Ihre Forderungen ein (z.B. mit Inkassounternehmen).
- im schlimmsten Fall: Verkaufen Sie Teile des Unternehmensvermögens.

### Faustregel Liquiditätsreserve

Sorgen Sie dafür, dass Sie jederzeit über eine „eiserne“ Reserve verfügen können. Diese eigenen flüssigen Mittel sind, zusammen mit Ihrer Kreditlinie bei der Bank, Ihre Liquiditätsreserve. **Faustregel: Die Liquiditätsreserve muss für drei Monate ausreichen.\***

### Faustregel Liquidität und Kredite

Langfristige Kapitalbindungen (Anlagevermögen, Vorräte, ausstehende Forderungen) sollten Sie über langfristige Finanzierungen (Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital) finanzieren. Kurzfristige Verbindlichkeiten können Sie über den Kontokorrentkredit abdecken. **Faustregel: Mindestens ein Monatsumsatz ist immer in Forderungen gebunden.**

**Achtung:** Mit steigendem Umsatz nimmt auch der Kapitalbedarf für dessen Vorfinanzierung zu.

**Gern unterstützen wir Sie bei der Aufstellung Ihres Liquiditätsplans!**

### Die häufigsten Fehler bei der Finanzplanung

1. Mit der jährlichen Planung wird zu spät begonnen, und die zeitliche Realisierung wird unterschätzt.
2. Der Umsatz wird positiver angesetzt, als er zu erwarten ist.
3. Diskrepanz zwischen Umsatzentwicklung und Betriebskostensteigerung
4. Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen – fehlende Reserven
5. Öffentliche Finanzierungshilfen werden nicht beantragt bzw. Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft – Zinsersparnis wird unterschätzt.
6. Zu geringe Working-Capital-Finanzierung
7. Verwendung kurzfristiger Kredite (Kontokorrent) für die Finanzierung langfristiger Investitionen – keine Kongruenz
8. Szenarien (Best Case/Worst Case) werden nicht durchgespielt – die frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken entfällt.
9. Fehlende Anpassungen der Planung bei Änderungen maßgeblicher Prämissen während des Jahres
10. Die Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil zum Beispiel nicht rechtzeitig mit der Bank verhandelt wurde oder konzeptionelle Unklarheiten bestehen.

# RISIKOMANAGEMENT – ODER DER SCHMERZ DES KLEINEN ZEHS

Als der liebe Gott den Menschen erschuf, hat er ihm auch zwei kleine Zehen verpasst. Als sein Assistent ihn fragend ansah, sagte er, der ist für die Möbel. Das wird lustig, du wirst sehen.

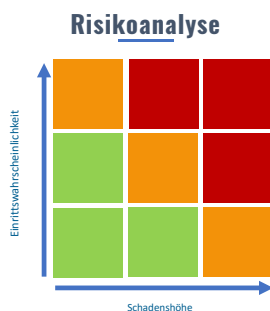
Ehrlich, haben Sie sich den kleinen Zeh nicht auch schon angeschlagen und tragen seitdem Hausschuhe oder sind extrem vorsichtig? Oder auf der entgegengesetzten Stelle, also beim Kopf, da ziehen wir doch (in der Regel) auch Fahrradhelme auf. Denn Stürze auf denselben sind gefährlich, haben wir gelernt.

Hier haben wir als Beispiel zwei **Risiken erkannt** und auch **geeignete Gegenmaßnahmen** getroffen. Risiken gibt es also immer, selbst aus dem Bett könnte man fallen. Warum sollte es also im Business keine Risiken geben? Denken wir doch an die Finanzmarktkrise, den Ukrainekrieg, die Energiekrise und Personalkrise und so weiter. Warum beschäftigen wir uns dann aber so ungern damit? – Weil wir uns gar nicht ausmalen wollen, was alles passieren könnte? Sicherheitert es uns nicht gerade auf, wenn wir uns mit der dunklen Seite beschäftigen. Es macht uns depressiv und lässt uns manchmal hilflos erscheinen.

Trotzdem ist es wichtig, eine gute Flasche Rotwein zu öffnen und sich mit diesen Gedanken zu beschäftigen. Das **Ziel** ist es, eine **Resilienz** zu bekommen, sodass die **negativen Einflüsse abperlen** können. Bei Oberflächen würden wir vom **Lotuseffekt** sprechen, der verhindert, dass Schmutz haften bleibt.

Der Beginn ist dabei ein **Brainstorming**. Überlegen Sie bitte, was alles störend für den Geschäftsverlauf sein könnte. Hier ist es wichtig alles aufzuschreiben, egal, wie wichtig oder unwichtig es erscheinen mag. Im Idealfall sind Sie beim Brainstorming nicht alleine. Nehmen Sie dann halt mehrere Flaschen Rotwein.

Im zweiten Schritt bewerten wir die **Eintrittswahrscheinlichkeit** und die **Schadenshöhe**. Das macht man üblicherweise in einer Matrix.

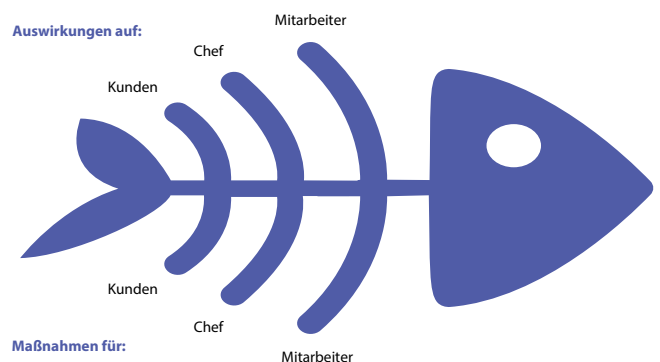


Bei der **Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit** sollten Sie aber wieder nüchtern sein und alle Fakten checken und sich erst recht nicht von der Bild-Zeitung leiten lassen. Die Schadenshöhe kann man dann individuell errechnen. Also haben wir einen Strom-

ausfall für drei Stunden oder drei Wochen? Die Wahrscheinlichkeit, einen Stromausfall für drei Stunden zu haben, ist deutlich höher als für drei Wochen. Dagegen wäre der Schaden deutlich geringer.

Bevor es dann sofort an die Maßnahmen bei den einzelnen Risiken geht, sollten Sie sich überlegen, welche **Auswirkungen das Eintreten des Risikos auf alle beteiligten Personen** hätte. Erst im **nächsten Schritt** sollten Sie sich überlegen, welche **Maßnahmen** für diese jeweiligen Personen geeignet und notwendig sind. Das ergibt dann ein viel genaueres Bild, als wenn man sofort zu den Maßnahmen springt, wozu jeder Ungeübte neigt. Man nennt diese **Methode** übrigens die **Fischgrät-Technik**.

Malen Sie bitte ein Fischskelett auf. Dabei stehen die oberen Gräten für die Auswirkungen auf die beteiligten Personen (Stakeholder) und die unteren Gräten für die Maßnahmen für jeden einzelnen Stakeholder. Das sieht dann vereinfacht in etwa so aus:



**Dokumentieren** Sie nun das Ganze in einem **Bericht** und besprechen Sie diesen mit Ihnen wichtigen Personen. In einem Jahr wiederholen Sie dann dieses Prozedere und ergänzen den Bericht und kommunizieren Sie die neuerlichen Ergebnisse. Und so weiter.

Im Übrigen gibt es wahrscheinlich auch **etliche Steuerrisiken**. Insbesondere hier ergibt es Sinn, uns als Ihre Steuerberater zu involvieren. Auch stehen wir für die allgemeinen Risiken als Brainstorming-Partner zur Seite. Deshalb ja auch der gute Rotwein.

Auf diese Weise und mit dieser Technik schaffen Sie sich eine **Unternehmensresilienz**, die Sie schützt und ruhig schlafen lässt, auch in schwierigen Zeiten. Wie wichtig das ist, sehen wir gerade in der heutigen Zeit. Sprechen Sie uns an. Gerne erläutern wir das persönlich mit Ihnen!

Was das Ganze mit dem kleinen Zeh zu tun hat? – Nichts, außer dass wir durch Schmerzen lernen. Aber so weit muss es ja nicht kommen.





## WERTE ALS ORIENTIERUNG - UNTERNEHMENSWERTE ZUM LEBEN ERWECKEN

Der amerikanische Bestsellerautor Brian Tracy – bekannt für seine Werke in den Bereichen Motivation und Managementtraining – sagt in einem seiner Bücher: „Der wichtigste Wert eines Unternehmens ist sein Ruf.“ Also, was sagen Ihre Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner über Sie, und was möchten Sie, dass über Ihr Unternehmen gesagt wird? Wenn Sie an Ihren Werten arbeiten, arbeiten Sie genau daran. Doch wie genau geht das, also wie finden Sie Ihre Werte?

**Unternehmenswerte** haben zwei Bedeutungsebenen. Wenn Sie mit uns Steuerberatern über diesen Begriff sprechen, dann ist meist der **monetäre Wert** gemeint, der – wie auch immer nach unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Methoden ermittelt –, in Zahlen seinen Ausdruck findet.

Die andere Ebene bezieht sich auf Normen oder Werte, die die **Unternehmenskultur** betreffen. Es sind die Wegweiser und Leitlinien, die den Mitarbeitern, Kunden und anderen Partnern eines Unternehmens, eines Vereins oder anderer Organisationen **Handlungsorientierung** geben. Für die Mitarbeiter oder Mitglieder bieten diese Werte einen Rahmen oder Leitlinien, nach dem/denen sie sich in ihrer Arbeit (und in ihrem Privatleben) ausrichten können oder sollten. Sie sind die Voraussetzungen dafür, dass sie sich mit dem Unternehmen, Verein oder der Partei identifizieren können und loyal verhalten. Ohne solche Orientierungsrahmen wird es ständig zu Grundsatzdiskussionen und Konflikten kommen, verbunden mit Zeit- und Energieverlusten und wahrscheinlich mit entsprechender Fluktuation von Personal und Mitgliedern.

Sind **Leitplanken** da – die bestenfalls sogar von allen Betroffenen mit entwickelt wurden –, dann wirkt sich das **positiv** auf das **Arbeitsklima** mit **zunehmender Zufriedenheit** und **wirtschaftlichem Erfolg** aus. Gelebte Unternehmenswerte wirken sich positiv auf alle Geschäftsbeziehungen aus.

**Werte können fundamentaler Bestandteil für jedes Geschäftsmodell sein.**

Wie kann eine solche Leitkultur und Entwicklung von Werten entwickelt werden, die dann auch **von allen „Betroffenen“ akzeptiert und gelebt** wird?

Es ergibt sicher wenig Sinn, wenn die Führungsebene wie Inhaber, Geschäftsführer oder Vorsitzender eines Unternehmens oder einer anderen Organisationseinheit sich ein paar markige Begriffe erarbeiten und diese dann allen Mitarbeitern oder Mitgliedern überstülpt. Ein solcher Weg fordert zu Recht Kritik und Widerstand heraus.

Vielmehr sollte **alle Ebenen** in den Entwicklungsprozess einbezogen

werden. Hierbei kann das Interesse aller Prozessbeteiligten unabhängig von Alter, Dienstalter oder Stellung innerhalb der Organisation und deren Verdienste geweckt werden. Ohne Vorgaben von „oben“ kann dann nach Werten und Zielen gefragt werden, die jeder einzelne „Entwickler“ für sich und die Organisation für wichtig und umsetzbar hält. Hierbei können berufliche und private Werte einfließen. Für die Umsetzung und die Kommunikation nach innen und außen kann jeder Beteiligte seine Ideen einbringen.

Ein solcher **Findungsprozess** ist natürlich nicht mit einem Workshop abgetan und beendet. Vielmehr nimmt die Entwicklung viel Zeit in Anspruch.

Die erzielten Ergebnisse sollten nicht in Stein gemeißelt sein. Ähnlich wie ein Businessplan müssen **Werte gelebt und immer wieder reflektiert und überarbeitet** werden.

Die Begriffe „Qualität, Umwelt, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit“ sind die Spitzenreiter der Werteskala in Deutschland. Werte wie Offenheit, Respekt, Teamgeist, Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung für die Gesellschaft werden zunehmend als Leitmotive genannt.

Was auch immer für Sie schlussendlich bei Ihnen als Ergebnis herauskommt, Sie sollten Ihre Unternehmenswerte leben und den gesellschaftlichen Entwicklungen und Erfordernissen anpassen.

Entscheidend ist, wie das bei Ihnen gelebt wird, damit es keine leeren Phrasen sind.

Beschreiben Sie dazu so konkret wie möglich, was die einzelnen Werte in Ihrem Unternehmen bedeuten.

Zur Veranschaulichung ein Beispiel:

### **Respekt nehmen wir ernst:**

- *Bitte und Danke sagen ist für uns selbstverständlich.*
- *Wir leben und lieben gute Umgangsformen. Wir grüßen uns freundlich und kennen den Knigge nicht nur vom Hörensagen.*
- *Schlechte Launen haben am Arbeitsplatz nichts verloren.*
- *Wir reden miteinander, nicht übereinander.*
- *Wir versetzen uns in die Sichtweise des anderen.*
- *Kaffeetassen räumt bei uns jeder selbst weg.*
- *Und wenn einmal die Rolle Klopapier leer ist, sind wir uns nicht zu schade, diese selber auszuwechseln.*



# DER WINTER NAHT – WIE SIE MIT RESILIENZ-KOMPETENZ GUT DURCH SCHWIERIGE ZEITEN KOMMEN

*Winter is Coming* ist der wohl bekannteste Spruch aus der *Game of Thrones-Serie*. Und angesichts der Ukraine- und Energiekrise scheint dieser Spruch nicht nur in den adeligen Häusern von Westeros geflüstert zu werden, sondern ist auch im hintersten Winkel Europas angekommen.

Wenn dann noch betriebliche oder private Probleme dazukommen, wird es oftmals schwer, einen **kühlen Kopf** und ein **optimistisches Herz** zu bewahren.

Je nach Persönlichkeitstyp fällt es dabei einigen Menschen leichter als anderen, Krisen zu bewältigen. Die Resilienz-Forschung hat in Studien dazu **sieben Eigenschaften** ausfindig gemacht, die Menschen widerstandsfähiger und anpassungsfähiger werden lassen. Und von diesem Wissen kann jeder profitieren, um in stürmischen Zeiten mental auf Kurs zu bleiben.

Die **sieben Resilienz-Kompetenzen\*** mit jeweils einem Tipp, wie Sie diese stärken können:

## 1. Optimismus

Ist Ihr Glas halb leer oder halb voll? Eigentlich egal, denn wir können es immer wieder nachfüllen. Manchmal genügt schon ein Schuss Realität, um wieder klar sehen zu können. Denn weder die dauerhaft rosarote Brille noch das schwarz-weiße Jammertal bringen uns weiter.

**Tipp:** Beziehen Sie die **Realität** mit ein. Betrachten Sie Ihre Situation und schreiben Sie das bestmögliche Wunderszenario und den schrecklichsten Worst Case auf. Und fragen Sie sich dann, was am wahrscheinlichsten und realistisch passieren wird. Eine Faustformel lautet: 98 % der Dinge, über die wir uns im Vorfeld Gedanken machen, treten niemals ein.

Und falls Sie eher der pessimistische Typ sind, noch ein **Extra-Tipp: Stehen Sie bewusst mit „dem rechten Fuß“ auf**, d.h., der erste Gedanke morgens beim Aufwachen ist positiv. Legen Sie sich einen Satz zurecht, der Sie lächeln lässt, oder schauen Sie auf ein Bild, das schöne Erinnerungen weckt. Das stellt die Weichen für eine gute Grundstimmung, die im Laufe des Tages anhält.

## 2. Akzeptanz

„Warum passiert mir das immer? Das ist unfair! Das kann/darf doch nicht sein“ – wer mit seinem Schicksal hadert, kämpft ständig gegen sich selbst und dreht sich in der Vergangenheit im Kreis.

Es gibt Dinge, die können wir ändern – andere nicht. Wie heißt es so schön „Love it! Leave it! Accept it! Or Change it!“ Wer es schafft, das voneinander zu trennen und seinen **Fokus** auf das zu richten, was in seinem **Einflussbereich** liegt, kommt leichter durchs Leben.

**Tipp:** Überlegen Sie für Ihre derzeitige Situation: „Was ist fix, d.h., worauf habe ich keinen Einfluss? Was kann ich tun bzw. beeinflussen? Was kann ich noch nicht ändern?“, und treffen Sie dann entsprechende Entscheidungen, z.B.: „Ich stehe im Stau, ich kann mich jetzt ärgern, weil ich einen Termin verpasse, oder beim Kunden anrufen, dass ich später komme. Und künftig nehme ich eine andere Route.“

## 3. Lösungsorientierung

„Ein Problem lösen heißt, sich vom Problem zu lösen“, das wusste schon Johann Wolfgang von Goethe. Es hilft nichts, ein Problem bis in die hintersten Winkel zu analysieren. Es kommt darauf an, sich auf den Wunschzustand zu konzentrieren.

**Tipp:** Stellen Sie **kluge Fragen**, die den Fokus auf das Ergebnis richten, z.B.: Woran würde ich erkennen, dass das Problem gelöst ist? Was wäre dann anders, und wie würde ich mich dann fühlen? Wer würde die Veränderung noch bemerken, und wie?

## 4. Bindungen/Netzwerke

Wir sind soziale Wesen und brauchen andere Menschen um uns herum, um uns sicher zu fühlen. Dabei spielt die tatsächliche Unterstützung gar keine so große Rolle: Es genügt bereits das Gefühl eines starken Netzwerkes, damit es uns bessergeht.

**Tipp:** Suchen Sie sich ein Netzwerk mit Menschen, die positiv in die Zukunft blicken.

## 5. Selbstbestimmung

Jeder ist seines Glückes Schmied, oder sind Sie das ewige Opfer Ihrer Umstände? Wer immer mit dem Finger auf das Schicksal oder die anderen zeigt, macht es sich bequem. Denn dann müssen Sie Ihre Komfortzone nicht verlassen, bekommen Trost und Mitleid und brauchen keine Verantwortung für Ihr Leben übernehmen – und sich auch nicht vor sich selbst rechtfertigen, wenn mal was schiefgeht. Doch die Kehrseite ist das Gefühl der Hilflosigkeit und eine Negativspirale, die uns nach unten zieht.

**Tipp:** Machen Sie regelmäßig eine **Energiebilanz**. Zu wie viel Prozent ist Ihre Lebenslustbatterie gerade geladen? Antworten Sie aus dem Bauch heraus, wie Sie sich jetzt im Moment fühlen. Fragen Sie sich dann: Was und wer lädt meine Batterien auf? Was und wer saugt sie aus? Und schauen Sie dann noch mal zu Punkt 2 und treffen Sie Ihre Entscheidung, wovon Sie künftig mehr brauchen und von was oder wem Sie sich künftig trennen.

## 6. Selbstwirksamkeit

Wenn Sie überzeugt davon sind, Herausforderungen aus eigener Kraft zu bewältigen und Dinge zum Positiven verändern zu können, sind Sie für alle Widrigkeiten gut gewappnet. Doch gerade in schwierigen Zeiten scheinen die negativen Erlebnisse und Misserfolge zuzunehmen und lassen uns an uns zweifeln.

**Tipp:** Schreiben Sie ein **Erfolgstagebuch**. Dazu notieren Sie jeden Abend kurz die drei Dinge, die Ihnen heute gelungen sind oder Freude gemacht haben. Darauf können Sie dann zurückgreifen, wenn es mal nicht so gut läuft, und es zeigt, wie viel Sie insgesamt schon geleistet haben.

## 7. Positive Zukunftsplanung

Menschen mit Zielen befinden sich konsequent im Hier und Jetzt und nehmen ihr Leben selbst in die Hand. Und je klarer die Ziele, desto wahrscheinlicher werden sie erreicht. Dazu braucht es zwei Kräfte: die **Willenskraft**, also den Antrieb, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die **Tatkraft**, also die Stärke, um die Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel umzusetzen.

**Tipp:** Finden Sie Ihr **Leitstern-Wort oder -Motto**. Was treibt Sie an? Welches Wort/Motto ermutigt Sie? Woraus schöpfen Sie Kraft? Dieses Wort oder Motto können Sie immer wieder neu wählen, je nach Lebensphase oder grundsätzlich einmal pro Jahr neu küren. Dieses Wort oder Motto ist dann Ihr **positiver Anker** – in guten wie in schlechten Zeiten.

*\*Die sieben Kompetenzen variieren in der Literatur und werden auch sieben Säulen oder sieben Schlüssel genannt. Weitere Begriffe wie „Verantwortung übernehmen“ oder „Opferrolle verlassen“ spielen ebenfalls eine Rolle, auf die wir hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen sind.*

## „KENNE DEINE ZAHLEN“ – BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN LEICHT GEMACHT

### DIE PERSONALKOSTENQUOTE – NICHT ZU ÄNDERN?

Gerade in Zeiten des Personalmangels rücken die Personalkosten – für viele von Ihnen ja eine der größten Kostenpositionen überhaupt – verstärkt in den Fokus. Steigende Löhne und Gehälter sind scheinbar im Moment nicht zu vermeiden. In Gedanken müssten Sie die „(noch) nicht gefundenen Arbeitnehmer“ für eine mindestens mittelfristige Betrachtung sogar mit einbeziehen.

#### Die Formel:

$$\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Umsatz}} = \text{Personalkosten in \% vom Umsatz}$$

Wann es sich um eine „gute“ Personalkostenquote handelt, hängt von der Branche ab, in der Sie tätig sind. Bei Dienstleistern ist sie meist ziemlich hoch (40 – 50 % sind hier keine Seltenheit). Bei Handel, Handwerk und Produktion spielen Warenkosten eine größere Rolle, so dass hier niedrigere Personalkostenquoten zu erwarten sind.

**Unser Tipp:** Nutzen Sie Branchenvergleiche wie etwa die Branchenübersichten der Banken (Beispiel Volksbanken: <https://www.vvr-bank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/firmenkunden/branchenbericht-branchen-special.html>)

Auch Ihre Berufsverbände wie Innungen oder Verbände sowie Branchenzeitschriften veröffentlichen solche Kennzahlen-Informationen.

Sie denken jetzt vielleicht: „Die Info ist gut, aber ändern kann ich an dieser Quote eh nichts.“ Hier unsere Empfehlung, warum sich die Beschäftigung mit dieser Kennzahl trotzdem lohnt.

#### 1. Grundlage für die Preis-Kalkulation

Wenn Sie die Löhne und Gehälter nur bedingt senken können, sollten Sie am zweiten Faktor der Kennzahl arbeiten: am Umsatz.

#### 2. Grundlage für strategische Entscheidungen

Welche Tätigkeiten üben die einzelnen Mitarbeiter aus? Welche davon sind Umsatz- oder besser „Gewinnbringer“? Welche sind nicht (mehr) rentabel und können daher zur Disposition gestellt werden? Wo lohnt es sich dementsprechend Schwerpunkte im Sinne einer Spezialisierung zu setzen? Gibt es Tätigkeiten, die Sie outsourcen können?

#### 3. Anreiz zur Verschlanung/ Digitalisierung

In Ihren Prozessen „schlummert“ Potential. Papierloses Arbeiten spart viel Zeit insbesondere in der Verwaltung und beim Außendienst. So nutzen Sie die Arbeitszeit Ihrer bestehenden Mitarbeiter besser.

**Unser Tipp:** Stellen Sie sich in Ihren Prozessen drei Fragen:

- Was lassen wir bleiben?
- Was machen wir anders?
- Was macht demnächst ein anderer?



Die Mandantenzeytung 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.



#### 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\_23742\_00347 / © ISS\_21734\_01263 / © ING\_13573\_10302 / IngImage  
Seite 2 / © ISS\_23742\_00347 - Seite 3 / © ING\_39829\_09603 / IngImage  
Seite 4 / © ISS\_1871\_84801 - Seite 5 / © ING\_13573\_10302 / IngImage  
Seite 6 / © ISS\_21734\_01263 / IngImage - Seite 8 / © IST\_35227\_04252 / IngImage

#### Hinweis:

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



WSR STEUERBERATUNG Stephan & Hörbelt PartG mbB  
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Rechtsanwalt

Karl-Benz-Straße 19  
70794 Filderstadt

Telefon: 0711/ 90 77 456-0  
Telefax: 0711/ 90 77 456-1

[ws@wsr-steuerberatung.de](mailto:ws@wsr-steuerberatung.de)  
[www.wsr-steuerberatung.de](http://www.wsr-steuerberatung.de)