Diplom-Finanzwirt
ETSCHEID&SCHRÖDER
Steuerberatung

Unser größtes Kompliment ist Ihre Weiterempfehlung

LOTSE

Oktober 2026

IN DIESER AUSGABE:

LADEN, FAHREN, STEUERN SPAREN

E-RECHNUNG AB 2027 - STARTKLAR?

DIGITALE PERSONALAKTE - WAS GILT AB 2027

DIE CHANGE-FORMEL: MEHR KLARHEIT, WENIGER GERÜCHTE

DOS AND DON´TS IN DER MITARBEITERFÜHRUNG

KAUFEN SIE SICH IHRE ZEIT ZURÜCK

Viel Spaß beim Lesen wünscht
Ihr Jörg Schröder

LADEN, FAHREN, STEUERN SPAREN: DAS GILT 2026 FÜR E-DIENSTWAGEN

Ein E-Auto als Dienstwagen klingt nach moderner Mobilität, niedrigen laufenden Kosten und einem guten steuerlichen Gefühl. Ganz so einfach ist es in der Praxis zwar nicht immer. Aber 2026 bleiben reine Elektrofahrzeuge für Unternehmen und Mitarbeitende steuerlich attraktiv. Entscheidend ist vor allem, welches Fahrzeug genutzt wird, wie hoch der Bruttolistenpreis ist und wie das Laden abgerechnet wird.

Der wichtigste Vorteil betrifft die private Nutzung. Wer einen betrieblichen Dienstwagen auch privat fährt, versteuert grundsätzlich einen geldwerten Vorteil. Bei reinen Elektrofahrzeugen fällt dieser Vorteil häufig deutlich niedriger aus als bei einem vergleichbaren Verbrenner. Der Grund: Für bestimmte E-Autos wird nicht der volle Bruttolistenpreis als Grundlage genommen, sondern nur ein Viertel davon.

Das Wichtigste auf einen Blick

Thema	Was gilt 2026?
Reine Elektrofahrzeuge	Begünstigt sind Fahrzeuge, die ausschließlich elektrisch angetrieben werden. Plug-in-Hybride werden gesondert beurteilt.
Privatnutzung	Bei begünstigten E-Dienstwagen zählt für die pauschale Bewertung nur ein Viertel des Bruttolistenpreises.
Preisgrenze	Die Viertelregelung greift 2026 bis zu einem Bruttolistenpreis von 100.000 €.
Teurere E-Autos	Liegt der Bruttolistenpreis über der Grenze, kommt grundsätzlich nur eine Halbierung der Bemessungsgrundlage in Betracht.
Arbeitsweg	Auch Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte profitieren von der reduzierten Bemessungsgrundlage.
Laden im Betrieb	Das Aufladen an einer ortsfesten betrieblichen Einrichtung des Arbeitgebers kann steuerfrei sein.
Laden zu Hause	Bei nachgewiesenem Verbrauch sieht die Finanzverwaltung für 2026 eine Vereinfachung mit 0,34 € je Kilowattstunde vor.
Kfz-Steuer	Reine E-Autos mit Erstzulassung bis 31. Dezember 2030 bleiben bis zu zehn Jahre steuerfrei, längstens bis Ende 2035.
Abschreibung	Für bestimmte betriebliche E-Autos, die nach dem 30. Juni 2025 und vor dem 1. Januar 2028 angeschafft werden, ist eine besondere degressive Abschreibung möglich mit 75% im Anschaffungsjahr und einer fixen Staffelung in den weiteren 5 Jahren.

Fall 1: Der klassische E-Dienstwagen
Ein Dienstwagen wird häufig gemischt genutzt: geschäftlich, privat und für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte. Steuerlich entsteht dadurch ein Nutzungsvorteil. Dieser lässt sich entweder pauschal oder über ein ordnungsgemäßes Fahrtenbuch ermitteln.

Bei der pauschalen Methode gilt für Verbrenner regelmäßig die 1-%-Regelung. Bei begünstigten reinen E-Autos wird der Bruttolistenpreis dagegen nur zu einem Viertel berücksichtigt. Maßgeblich ist dabei nicht der tatsächliche Kaufpreis und auch nicht die Leasingrate. Ausgangspunkt bleibt der inländische Bruttolistenpreis zum Zeitpunkt der Erstzulassung – einschließlich Sonderausstattung und Umsatzsteuer.

Praxisbeispiel
Ein Arbeitnehmer fährt einen reinen E-Dienstwagen mit einem Bruttolistenpreis von 60.000 €. Für die private Nutzung wird bei erfüllten Voraussetzungen nicht der volle Listenpreis angesetzt. Die steuerliche Bemessungsgrundlage sinkt auf ein Viertel, also auf 15.000 €. Dadurch fällt der monatliche geldwerte Vorteil deutlich niedriger aus als bei einem vergleichbaren Verbrenner.

Fall 2: Das teurere E-Auto
Die Viertelregelung ist besonders attraktiv, sie hat aber eine Grenze. Im Jahr 2026 liegt diese Grenze bei 100.000 € Bruttolistenpreis. Wird diese Grenze überschritten, entfällt die Begünstigung nicht vollständig. Dann kommt jedoch grundsätzlich nur die Halbierung der Bemessungsgrundlage zur Anwendung.

Gerade bei höherpreisigen Fahrzeugen lohnt deshalb ein genauer Blick vor der Bestellung. Schon Sonderausstattungen können den maßgeblichen Bruttolistenpreis erhöhen. Für die steuerliche Einordnung zählt nicht, was am Ende tatsächlich bezahlt wird, sondern welcher Listenpreis für das Fahrzeug gilt.

Fall 3: Arbeitsweg und Fahrtenbuch
Neben der reinen Privatnutzung spielt häufig der Arbeitsweg eine Rolle. Bei Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte wird bei der pauschalen Methode grundsätzlich ein zusätzlicher Nutzungswert von 0,03 % des maßgeblichen Listenpreises je Entfernungskilometer und Monat angesetzt. Unter bestimmten Voraussetzungen kommt alternativ die Einzelbewertung mit 0,002 % je tatsächlichem Fahrtag in Betracht.

Auch hier wirkt sich die reduzierte Bemessungsgrundlage für begünstigte Elektrofahrzeuge aus. Wer das Fahrzeug nur an einzelnen Tagen für den Arbeitsweg nutzt, fährt mit der Einzelbewertung steuerlich häufig günstiger. Voraussetzung sind geeignete Aufzeichnungen über die tatsächlichen Fahrten.

Das Fahrtenbuch bleibt eine Alternative zur pauschalen Methode. Es bildet die tatsächliche Nutzung ab, verlangt aber Disziplin und eine ordnungsgemäße Dokumentation. Gerade bei gemischter Nutzung bringt ein Fahrtenbuch Klarheit, wenn die private Nutzung eher gering ist.

Fall 4: Laden im Betrieb, zu Hause und unterwegs
Beim E-Dienstwagen endet die steuerliche Betrachtung nicht beim Fahrzeug. Auch der Strom braucht eine saubere Lösung.
Das Laden an einer ortsfesten betrieblichen Einrichtung des Arbeitgebers kann steuerfrei sein. Das betrifft sowohl private als auch betriebliche Elektrofahrzeuge, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.

Komplizierter wird es beim Laden zu Hause. Hier braucht es eine nachvollziehbare Trennung zwischen Haushaltsstrom und Ladestrom. Ein gesonderter stationärer oder mobiler Stromzähler erleichtert die Abrechnung. Für 2026 sieht die Finanzverwaltung zur Vereinfachung eine Strompreispauschale von 0,34 € je nachgewiesener Kilowattstunde vor. Bei 3.000 nachgewiesenen Kilowattstunden ergibt sich ein möglicher Auslagenersatz von 1.020 € im Kalenderjahr. Je nach Fallgestaltung können auch die tatsächlichen Stromkosten einschließlich anteiligem Grundpreis angesetzt werden.

Bei öffentlichen Ladesäulen sorgen Belege oder eine vom Arbeitgeber bereitgestellte Ladekarte für Ordnung. Bei einer Ladekarte ist eine klare Regelung hilfreich: Gilt sie ausschließlich für den Dienstwagen? Wie werden private Zusatzkosten behandelt? Solche Fragen wirken klein, vermeiden aber später Diskussionen in Lohnabrechnung und Betriebsprüfung.

Fall 5: Das private E-Auto für Dienstfahrten
Nicht jedes beruflich genutzte E-Auto ist ein Dienstwagen. Nutzt ein Arbeitnehmer sein privates Elektrofahrzeug für beruflich veranlasste Fahrten, kann grundsätzlich der gesetzliche pauschale Kilometersatz für Pkws angesetzt werden. Dieser beträgt regelmäßig 0,30 € je tatsächlich gefahrenen Kilometer.

Für Unternehmen ist wichtig, die berufliche Veranlassung und die gefahrenen Strecken nachvollziehbar zu dokumentieren. Das hält die Abrechnung schlank und prüfungssicher.

Zusätzlicher Vorteil: Kfz-Steuer und Abschreibung
Reine Elektrofahrzeuge profitieren 2026 auch außerhalb der Dienstwagenbesteuerung. Die Kfz-Steuerbefreiung wurde verlängert. Reine Elektrofahrzeuge, die bis zum 31. Dezember 2030 erstmals zugelassen oder unter den gesetzlichen Voraussetzungen nachträglich auf Elektroantrieb umgerüstet werden, sind für zehn Jahre von der Kfz-Steuer befreit. Spätestens zum 31. Dezember 2035 endet diese Befreiung.

Für Unternehmen kommt ein weiterer Punkt hinzu: Für nach dem 30. Juni 2025 und vor dem 1. Januar 2028 angeschaffte betriebliche Elektrofahrzeuge gilt eine besondere degressive Abschreibung. Im Jahr der Anschaffung können 75 % der Anschaffungskosten abgeschrieben werden. In den weiteren 5 Jahren gilt eine festgelegte Staffelung von 10 / 5 / 5 / 3 / 2 %. Das kann die Liquidität und Steuerplanung spürbar beeinflussen.

Achtung: Umsatzsteuer
Ein häufiger Denkfehler: Die einkommensteuerlichen Vorteile gelten nicht automatisch auch für die Umsatzsteuer. Bei der Umsatzsteuer gibt es für die Privatnutzung keine entsprechende Ermäßigung der Bemessungsgrundlage. Die Umsatzsteuer unterscheidet hier nicht zwischen Elektroauto und Verbrenner. Dieser Punkt gehört deshalb in jede Einzelfallprüfung.

Checkliste: Vor der Anschaffung klären
» Handelt es sich steuerlich um ein reines Elektrofahrzeug?
» Liegt der Bruttolistenpreis innerhalb der Grenze von 100.000 €?
» Wird das Fahrzeug zu mehr als 50 % betrieblich genutzt?
» Wie werden Privatfahrten und Fahrten zur ersten Tätigkeitsstätte bewertet?
» Ist ein Fahrtenbuch günstiger als die pauschale Methode?
» Wo wird geladen: im Betrieb, zu Hause oder unterwegs?
» Gibt es Stromzähler, Ladekarte oder aussagekräftige Belege?
» Sind lohnsteuerliche und umsatzsteuerliche Folgen getrennt geprüft?
» Passt die geplante Anschaffung in den Zeitraum für die besondere degressive Abschreibung?

Fazit
Der E-Dienstwagen bleibt 2026 steuerlich attraktiv. Besonders die Viertelregelung, die erhöhte Preisgrenze von 100.000 €, die verlängerte Kfz-Steuerbefreiung und die besondere Abschreibung machen reine Elektrofahrzeuge für Unternehmen interessant. Gleichzeitig steckt der Vorteil im Detail: Fahrzeugart, Listenpreis, Nutzung, Ladestrom und Umsatzsteuer müssen zusammenpassen.

Wer diese Punkte vor der Anschaffung klärt, nutzt die steuerlichen Chancen gezielt – und fährt nicht nur elektrisch, sondern auch steuerlich sauber.

E-RECHNUNG AB 2027: SIND SIE MIT IHREM UNTERNEHMEN STARTKLAR?

Ab dem 1. Januar 2027 wird es für viele Unternehmen ernst:

Wenn Sie im **Vorjahr mehr als 800.000 € Umsatz** erzielt haben, müssen Sie Ihre Rechnungen im **B2B** - Bereich elektronisch ausstellen.

Gemeint sind nicht einfache PDF-Rechnungen per E-Mail, sondern **strukturierte E-Rechnungen**, zum Beispiel im Format X-Rechnung oder ZUGFeRD. Diese lassen sich digital auslesen und weiterverarbeiten.

Der **Empfang** von E-Rechnungen ist bereits **seit 2025 Pflicht.** Die nächste Stufe betrifft nun die **aktive Ausstellung**. Gerade Unternehmen mit gewachsenen Abläufen, mehreren Rechnungsvorlagen oder individuellen Kundenvereinbarungen profitieren davon, das Thema nicht erst zum Jahreswechsel anzupacken.

Wichtig sind vor allem drei Punkte:

- Ist die eingesetzte Software E-Rechnungsfähig?
- Passen die Stammdaten, insbesondere Steuernummern, USt-IDNr. und Leistungsbeschreibungen?
- Sind die internen Abläufe vom Angebot bis zur Archivierung sauber geregelt?

Wer jetzt vorbereitet ist, startet entspannt in die neue Pflicht - und nutzt die E-Rechnung gleich als Anlass für effizientere Prozesse im Rechnungswesen.

FÜR ARBEITGEBER: DIESE ENTGELTUNTERLAGEN MÜSSEN SIE AB 1. JANUAR 2027 ELEKTRONISCH FÜHREN

Papierordner oder digitale Akte – was ist Pflicht?
Wenn Sie Ihre Personalverwaltung digitalisieren möchten, sind Sie damit nicht allein. Dokumente lassen sich schneller finden, Arbeitsabläufe besser organisieren und Unterlagen einfacher mit der Lohnabrechnung oder Ihrer Steuerberatung verknüpfen.

Gleichzeitig hält sich ein Missverständnis hartnäckig: Sie müssten generell eine digitale Personalakte führen. Das ist nicht der Fall. Eine allgemeine gesetzliche Pflicht, die gesamte Personalakte elektronisch zu führen, besteht für Sie als Arbeitgeber in der Privatwirtschaft nicht. Sie können grundsätzlich selbst entscheiden, ob Sie Personalunterlagen in Papierform, elektronisch oder in einer Kombination aus beidem verwalten.

Allerdings gibt es einzelne gesetzliche Pflichten, die Sie unabhängig davon beachten müssen. Bestimmte Unterlagen müssen Sie bereits heute elektronisch zu den Entgeltunterlagen nehmen. Für diese Unterlagen endet außerdem eine wichtige Übergangsregelung zum 31. Dezember 2026. Daneben bestehen Pflichten zur elektronischen Übermittlung bestimmter Meldungen und Verfahren. Diese sind jedoch nicht dasselbe wie die Pflicht, eine digitale Personalakte zu führen.

Drei Pflichten, die voneinander zu unterscheiden sind
Für Sie ist eine klare begriffliche Trennung hilfreich:

- **elektronische Führung:** Das Dokument muss in elektronischer Form zu den maßgeblichen Unterlagen genommen und aufbewahrt werden.
- **elektronische Übermittlung:** Eine Meldung oder ein Datensatz muss digital an eine Behörde, Krankenkasse oder andere Stelle übermittelt werden.
- **digitale Personalakte:** Sie bündeln Personalunterlagen freiwillig in einem elektronischen Ordnungssystem.

Aus einer elektronischen Übermittlung folgt also nicht automatisch, dass Sie auch jede dazugehörige Unterlage in der digitalen Personalakte speichern müssen. Umgekehrt kann eine digitale Personalakte weit mehr enthalten als die gesetzlich vorgeschriebenen elektronischen Entgeltunterlagen.

Welche Unterlagen müssen elektronisch geführt werden?
Die zentrale Vorschrift ist § 8 Abs. 2 Beitragsverfahrensverordnung (BVV). Sie betrifft sogenannte begleitende Entgeltunterlagen. Gemeint sind Unterlagen, die für die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung eines Beschäftigungsverhältnisses und für eine spätere Betriebsprüfung wichtig sind.

Die Pflicht bezieht sich nicht auf jede Unterlage aus Ihrem Arbeitsverhältnis mit den Beschäftigten, sondern auf die gesetzlich bestimmten Dokumente. Je nach Beschäftigungsfall gehören insbesondere folgende Unterlagen dazu:

1. Unterlagen zur Versicherungspflicht und Versicherungsfreiheit
Elektronisch aufzubewahren sind Unterlagen, aus denen sich ergibt, ob und in welchem Umfang Versicherungspflicht besteht oder nicht besteht. Dazu gehören für Sie beispielsweise:

- Nachweise und Erklärungen zur Versicherungspflicht oder Versicherungsfreiheit
- Bescheide der zuständigen Stellen zur versicherungsrechtlichen Beurteilung
- Anträge auf Befreiung von der Versicherungspflicht sowie die dazugehörigen Entscheidungen
- Unterlagen zur versicherungsrechtlichen Beurteilung bestimmter Beschäftigtengruppen, etwa von Studierenden, Rentnern oder geringfügig Beschäftigten

Bei Minijobs kann insbesondere der Antrag auf Befreiung von der Rentenversicherungspflicht relevant sein. Liegt ein solcher Antrag in der gesetzlich erforderlichen Form vor, ist er zu den elektronischen Entgeltunterlagen zu nehmen.

2. Nachweise zur Mitgliedschaft in der Krankenkasse
Auch die für die sozialversicherungsrechtliche Meldung erforderlichen Nachweise zur Mitgliedschaft in einer Krankenkasse gehören in den elektronischen Bestand. In der Praxis werden viele dieser Informationen bereits über digitale Meldeverfahren verarbeitet. Sie müssen dennoch sicherstellen, dass die für die Entgeltunterlagen erforderlichen Nachweise vollständig und dem jeweiligen Beschäftigten eindeutig zugeordnet vorhanden sind.

3. Nachweise zur Elterneigenschaft und zu Kindern
Für die Pflegeversicherung können Angaben zur Elterneigenschaft und – je nach Fall – zu Kindern beitragsrechtlich relevant sein. Die entsprechenden Nachweise, etwa Geburtsnachweise oder geeignete Bescheinigungen, nehmen Sie elektronisch zu den Entgeltunterlagen, soweit Sie sie für die Beitragsermittlung benötigen.

4. Unterlagen zur Staatsangehörigkeit und zum Aufenthalts- oder Beschäftigungsrecht
Zu den begleitenden Entgeltunterlagen können außerdem gehören:

- Nachweise über die Staatsangehörigkeit
- Aufenthaltstitel
- Arbeits- oder Beschäftigungserlaubnisse
- sonstige Unterlagen, die Sie für die rechtmäßige Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer benötigen

Dabei gilt: Sie dürfen nur die Unterlagen erheben und speichern, die Sie für die Beschäftigung und die Erfüllung gesetzlicher Pflichten tatsächlich benötigen.

5. Unterlagen bei Entsendungen und grenzüberschreitenden Sachverhalten
Bei einer Beschäftigung im Ausland oder einer grenzüberschreitenden Tätigkeit benötigen Sie zusätzliche Nachweise. Dazu gehören – je nach Sachverhalt – insbesondere Bescheinigungen über die anzuwendenden sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften, etwa A1-Bescheinigungen, sowie Unterlagen zur Entsendung.

Diese Dokumente sind für die sozialversicherungsrechtliche Einordnung von erheblicher Bedeutung. Sie müssen sie dem jeweiligen Beschäftigungsverhältnis nachvollziehbar zuordnen.

6. Niederschrift nach dem Nachweisgesetz
Eine Kopie der Niederschrift über die wesentlichen Vertragsbedingungen nach § 2 Nachweisgesetz ist ebenfalls zu den Entgeltunterlagen zu nehmen. Praktisch wird diese Niederschrift meist durch den Arbeitsvertrag ersetzt, wenn dieser alle erforderlichen Angaben enthält.

Seit dem 1. Januar 2025 können Sie den Nachweis der wesentlichen Arbeitsbedingungen in vielen Fällen in Textform erteilen und elektronisch übermitteln. Das Dokument muss für Ihre Arbeitnehmerin oder Ihren Arbeitnehmer zugänglich sein sowie gespeichert und ausgedruckt werden können. Außerdem müssen Sie bei der Übermittlung zur Bestätigung des Empfangs auffordern.

Die Erleichterung gilt jedoch nicht uneingeschränkt. Für bestimmte, besonders von Schwarzarbeit betroffene Branchen – beispielsweise Teile des Baugewerbes, des Gaststätten- und Beherbergungsgewerbes, des Speditions- und Transportgewerbes oder der Fleischwirtschaft – bleibt es bei den strengeren Anforderungen. Ihre Arbeitnehmer können außerdem weiterhin einen Nachweis in Schriftform verlangen.

Wichtig sind auch weitere Formvorschriften: Eine Befristung des Arbeitsvertrags bedarf weiterhin der Schriftform. Auch Kündigungen und Aufhebungsverträge müssen grundsätzlich schriftlich abgeschlossen werden. Eine E-Mail oder ein eingescanntes unterschriebenes Dokument ersetzt diese Schriftform nicht.

Der wichtige Stichtag: 1. Januar 2027
Die Pflicht zur elektronischen Führung der begleitenden Entgeltunterlagen besteht im Grundsatz bereits seit dem 1. Januar 2022. Bis zum 31. Dezember 2026 können Sie sich jedoch noch auf Antrag beim zuständigen Prüfdienst der Deutschen Rentenversicherung von dieser Pflicht befreien lassen.

Diese Befreiungsmöglichkeit endet mit Ablauf des 31. Dezember 2026. Ab dem 1. Januar 2027 müssen Sie die von § 8 Abs. 2 BVV erfassten Unterlagen grundsätzlich elektronisch führen. Das **betrifft auch kleine Betriebe.** Eine allgemeine Ausnahme allein wegen der geringen Beschäftigtenzahl ist nicht vorgesehen.

Wenn Sie bislang überwiegend mit Papierunterlagen arbeiten, ist deshalb jetzt ein guter Zeitpunkt für eine **Bestandsaufnahme**:

- Welche begleitenden Entgeltunterlagen fallen in Ihrem Unternehmen an?
- In welcher Form legen Sie sie derzeit ab?
- Sind die Dokumente vollständig und dem richtigen Beschäftigten zugeordnet?
- Können Sie die Unterlagen im Rahmen einer Betriebsprüfung schnell finden und vorlegen?
- Ist geregelt, wer Dokumente einpflegt, prüft und freigibt?

Die Vorschrift verlangt nicht, dass Sie sämtliche historischen Personalakten rückwirkend vollständig einscannen. Ob Sie ältere Unterlagen nachträglich digitalisieren müssen, hängt vom jeweiligen Dokument, den Aufbewahrungspflichten und dem konkreten Prüfungszusammenhang ab. Für die Zukunft sollten Sie den digitalen Eingang beziehungsweise die digitale Ablage der einschlägigen Unterlagen jedoch fest in Ihren Personalprozess einbauen.

Fazit
Sie müssen nicht Ihre gesamte Personalverwaltung digitalisieren. Entscheidend ist, dass Sie die von § 8 Abs. 2 BVV erfassten begleitenden Entgeltunterlagen rechtzeitig elektronisch führen. Prüfen Sie deshalb jetzt Ihre Abläufe und klären Sie, ob Ihre Lohnabrechnung oder Ihre Personalsoftware die erforderlichen Unterlagen vollständig, eindeutig zugeordnet und prüfungssicher speichert.

Hinweis für die Praxis: Dieser Beitrag gibt einen Überblick und ersetzt keine Prüfung des Einzelfalls. Welche Unterlagen in Ihrem Betrieb elektronisch zu führen sind, hängt insbesondere von Branche, Beschäftigungsform, Sozialversicherungsstatus und den verwendeten Verfahren ab.

DIE CHANGE-FORMEL: MEHR KLARHEIT, WENIGER GERÜCHTE

Veränderung beginnt selten mit Widerstand. Oft beginnt sie mit einem Missverständnis.

Stellen Sie sich vor, Sie sagen im Teammeeting: „Wir automatisieren ab dem nächsten Quartal die Auftragsanlage und -überwachung. Wir werden dafür eine tolle Software einführen." Für Sie ist das eine gute Nachricht: weniger Routinearbeit, schnellere Abläufe, mehr Zukunftsfähigkeit. Bei Ihrer erfahrenen Mitarbeiterin kommt vielleicht etwas anderes an: „Wird meine Arbeit bald überflüssig?"

Genau deshalb ist Kommunikation in Veränderungsprozessen mehr als Information. Sie ist Orientierung. Menschen hören nicht nur, was gesagt wird. Sie hören auch, was es für ihren Arbeitsplatz, ihre Rolle und ihre Sicherheit bedeuten könnte.
Eine einfache Methode hilft, wichtige Botschaften besser vorzubereiten: **DENKE**.

D wie dienlich
Fragen Sie sich vor dem Gespräch: Nützt das, was ich sage, meinem Team – oder vor allem mir? Viele Führungskräfte erklären zuerst Anbieter, Technik, Kosten oder Strategie. Das ist oft richtig, aber nicht immer hilfreich. Ihr Team braucht zuerst Antworten auf die Fragen: Was ändert sich? Was bleibt? Was ist der nächste Schritt?
Besser als ein langer Produktvergleich ist ein klarer Einstieg: „Wir führen ein neues System ein, weil unsere bisherigen Abläufe zu viel Zeit binden. Heute geht es darum, was sich für Ihre Arbeit verändert und wie wir den Übergang gemeinsam gestalten."

E wie ehrlich
Beschönigung schafft kein Vertrauen. Sätze wie „Das wird ganz einfach" oder „Da muss sich niemand Sorgen machen" wirken schnell unglaubwürdig. Ehrlicher ist: „Die Umstellung wird am Anfang Aufwand bedeuten. Wir planen Schulungen ein, testen die Abläufe Schritt für Schritt und sammeln Rückmeldungen aus dem Team."
Ehrlichkeit bedeutet nicht, alles sofort zu sagen. Sie bedeutet, nichts Falsches zu versprechen.

N wie notwendig
Nicht jede Information gehört sofort ins erste Gespräch. Zu frühe Details können mehr Unruhe als Klarheit erzeugen. Wichtig ist, was Ihr Team jetzt braucht, um den nächsten Schritt zu verstehen.
Hilfreich ist die Formel: Was ist entschieden? Was ist noch offen? Wann informieren wir wieder?

K wie klar
In Veränderungsprozessen ist weniger oft mehr. Eine Botschaft, ein Grund, ein nächster Schritt – das reicht für den Anfang.
Statt „Wir optimieren unsere Prozesse" sagen Sie besser: „Wir legen künftig alle Aufträge digital an, damit jeder den aktuellen Stand sehen kann". Konkrete Sprache verhindert Gerüchte und Rückfragen.

E wie einfühlsam
Einfühlsamkeit ist kein Weichspüler. Sie zeigt, dass Sie die Wirkung der Veränderung ernst nehmen. Wer jahrelang zuverlässig mit einem Ablauf gearbeitet hat, erlebt eine neue Software leicht als Kritik am Bisherigen.

Ein guter Satz kann Türen öffnen: „Die bisherigen Abläufe haben lange gut funktioniert. Jetzt sind Menge und Tempo gestiegen, deshalb brauchen wir eine Lösung, die besser zu unserer heutigen Situation passt."

Praxis-Check vor dem nächsten Change-Gespräch
- Was ist die Kernbotschaft in einem Satz?
- Welche Sorge könnte unausgesprochen im Raum stehen?
- Was ist sicher, was ist noch offen?
- Was ist der nächste konkrete Schritt?
- Wann gibt es die nächste Information?

Veränderung scheitert selten nur an Technik oder Prozessen. Häufig scheitert sie daran, dass Menschen sich nicht mitgenommen fühlen. Wer vor wichtigen Gesprächen kurz **DENKE** durchgeht, kommuniziert klarer, glaubwürdiger und wirksamer.
Und genau das macht Veränderung im Unternehmen leichter.

DOS AND DON'TS IN DER MITARBEITERFÜHRUNG

Sieben Leitlinien, wie Sie Ihr Team führen, ohne dass alle heimlich den Fluchtweg suchen

Gute Mitarbeiterführung ist kein Zaubertrick. Sie brauchen weder einen Ledersessel noch eine sonore Radiostimme. Entscheidend sind Klarheit, Respekt und ein Gespür dafür, dass Menschen keine Excel-Zellen mit Beinen sind.

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen wirken sich Führungsfehler schnell aus: Die Wege sind kurz, man kennt sich persönlich – und ein unbedachtes Wort am Montag kann am Freitag noch Thema in der Kaffeeküche sein. Die wichtigsten Regeln im Überblick:

1. Erwartungen klar formulieren
Sagen Sie konkret, was bis wann und in welcher Qualität erledigt werden soll. „Kümmern Sie sich bitte zeitnah darum" klingt flexibel, bedeutet aber für den einen „sofort" und für den anderen „irgendwann in diesem Quartal".

Besser: „Bitte senden Sie mir die Auswertung bis Donnerstag, 15 Uhr." Klären Sie außerdem Prioritäten und Zuständigkeiten. So vermeiden Sie Missverständnisse und die beliebte Führungssportart „Wer hätte das wissen sollen?".

Don't: Gedankenlesen voraussetzen. Was für Sie selbstverständlich ist, kann für andere völlig unklar sein. Sprechen Sie Erwartungen aus und prüfen Sie nach, ob Ihre Botschaft angekommen ist.

2. Regelmäßig und konkret Feedback geben
Feedback gehört nicht nur dann auf den Tisch, wenn etwas schiefgelaufen ist. Gute Rückmeldungen sind konkret, zeitnah, respektvoll und ausgewogen. Statt „Die Präsentation war gut" sagen Sie beispielsweise: „Die klare Struktur und die verständlichen Beispiele haben dem Kunden geholfen". So weiß Ihr Mitarbeiter, was er beibehalten sollte.

Don't: Feedback als Jahresendritual behandeln. Ein Gespräch einmal im Jahr ist ungefähr so hilfreich, wie nur einmal jährlich auf den Kontostand zu schauen. Kurze Gespräche alle paar Wochen wirken nachhaltiger.

3. Zuhören – wirklich zuhören
Führung besteht nicht nur aus Ansagen. Fragen Sie: „Was läuft gut?", „Wo gibt es Schwierigkeiten?" oder „Was würde Ihnen die Arbeit erleichtern?". Wer aufmerksam zuhört, erkennt oft frühzeitig, wo Prozesse haken oder die Belastung steigt. Außerdem fühlt sich das Team ernst genommen – deutlich motivierender als ein Poster mit Sonnenaufgang und „Teamwork makes the dream work".

Don't: Auf den eigenen Einsatz warten. Wer auf den Bildschirm schaut, gelegentlich nickt und innerlich schon die Antwort formuliert, hört nicht wirklich zu. Legen Sie das Handy weg, fragen Sie nach und fassen Sie wichtige Punkte zusammen.

4. Verantwortung übertragen, nicht jeden Handgriff kontrollieren
Delegieren Sie Aufgaben passend zu den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter – und übertragen Sie die nötigen Befugnisse gleich mit. Klären Sie Ziel, Entscheidungsrahmen, Mittel und Meilensteine.

Don't: Mikromanagement betreiben. Eine Aufgabe zu übertragen und anschließend jede Kleinigkeit zu korrigieren, ist keine Führung, sondern Dauerüberwachung. Vereinbaren Sie klare Zwischenstände und greifen Sie nur ein, wenn es nötig ist.

5. Transparent kommunizieren
Nicht jede Entscheidung wird Begeisterung auslösen. Sie wird aber eher akzeptiert, wenn Sie Ziele und Hintergründe nachvollziehbar erklären. Informieren Sie auch dann, wenn noch nicht alle Details feststehen: Was ist bekannt? Was wird geprüft? Wann gibt es neue Informationen?

Don't: Gerüchte durch Schweigen füttern. Die Gerüchteküche arbeitet schnell, kreativ und leider nicht immer faktenbasiert. Ein ehrliches „Das wissen wir derzeit noch nicht" ist besser als eine scheinbar sichere Aussage, die später korrigiert werden muss.

6. Leistung anerkennen und Konflikte früh ansprechen
Ein ehrliches, konkretes Lob kostet nichts und kann viel bewirken. Ein Obstkorb ist zwar gesund, ersetzt aber weder Wertschätzung noch faire Vergütung oder gute Arbeitsbedingungen.

Konflikte sollten Sie sachlich, direkt und unter vier Augen ansprechen. Beschreiben Sie die Beobachtung und ihre Auswirkung, statt die Person anzugreifen: „Die Übergaben waren zuletzt mehrfach unvollständig. Dadurch musste das Team nacharbeiten. Wie erleben Sie die Situation?"

Don't: Kritik öffentlich äußern. Loben Sie öffentlich, kritisieren Sie vertraulich. Das schützt Vertrauen und Gesprächsbereitschaft.

7. Vorbild sein und fair bleiben
Mitarbeiter beobachten, was Sie tun – nicht nur, was Sie sagen. Wer Pünktlichkeit erwartet, selbst aber regelmäßig zu spät kommt, sendet eine eindeutige Botschaft. Vorbild sein heißt nicht, perfekt zu sein. Es heißt, Fehler zuzugeben und Verantwortung zu übernehmen. Achten Sie außerdem auf nachvollziehbare, einheitliche Maßstäbe. Unterschiedliche Aufgaben können unterschiedliche Regeln rechtfertigen; persönliche Sympathie ist jedoch kein Führungskriterium.

Fazit: Menschlich bleiben

Gute Führung bedeutet nicht, dass nie Probleme entstehen. Sie bedeutet, dass Probleme angesprochen und gelöst werden. Führen Sie klar, fair, respektvoll und verlässlich. Ermöglichen Sie Entwicklung, achten Sie auf realistische Arbeitsbelastung und setzen Sie Grenzen bei der Erreichbarkeit.

Fragen Sie sich regelmäßig: Sind meine Erwartungen klar? Höre ich zu? Gebe ich Feedback? Übertrage ich Verantwortung? Anerkenne ich gute Leistungen? Handle ich selbst so, wie ich es von anderen erwarte?

Wenn Sie bei einer Frage ins Grübeln kommen, ist das kein Grund zur Panik – sondern ein guter Anlass für den nächsten Führungsschritt.

Ganz ohne Ledersessel und möglichst ohne Motivationsposter.

KAUFEN SIE SICH IHRE ZEIT ZURÜCK
SIEBEN TIPPS, WIE SIE AUS DEM UNTERNEHMER-HAMSTERRAD KOMMEN

Die To-do-Liste wächst, das E-Mail-Postfach ruft, die Buchhaltung wartet – und mittendrin steht der Satz, den viele Unternehmerinnen und Unternehmer nur zu gut kennen: „Wenn ich es nicht mache, macht es keiner richtig."

Genau hier setzt Dan Martell in seinem Buch Buy Back Your Time an. Seine zentrale Idee: Sie stellen Menschen nicht ein, um zu wachsen. Sie holen sich Unterstützung, um Ihre eigene Zeit zurückzukaufen. Das klingt schlicht, verändert aber den Blick auf Delegation. Es geht nicht darum, anderen Arbeit „zu geben". Es geht darum, Aufgaben von Ihrem Tisch zu nehmen, die dort nicht mehr hingehören.

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen hängt vieles an der Inhaberin oder am Inhaber. Entscheidungen laufen auf Zuruf, Wissen steckt in Köpfen, Kundinnen und Kunden kennen „den Chef" oder „die Chefin". Das funktioniert lange erstaunlich gut – bis Wachstum, Verantwortung und Dauerstress aus dem Unternehmen ein Hamsterrad mit Briefkopf machen.

1. Der erste Schritt: Zeit sichtbar machen
Martell empfiehlt einen Time & Energy Audit. Dafür wird 14 Tage lang alle 15 Minuten notiert, womit die eigene Zeit tatsächlich gefüllt ist. Nicht bewerten, nicht beschönigen – nur beobachten.
Danach erhält jede Aufgabe zwei Markierungen:

- Bringt sie viel oder wenig wirtschaftlichen Wert?
- Gibt sie Energie oder kostet sie Energie?

Besonders spannend sind die Aufgaben, die wenig Ertrag bringen und gleichzeitig Kraft kosten: E-Mail-Sortierung, Terminabstimmung, Belegsuche, Nachfassen von Unterlagen, Formatieren, Routinekommunikation. Diese Aufgaben sind wichtig. Aber wichtig heißt nicht automatisch: Chefsache.

2. Die Rückkaufrate: Was darf Entlastung kosten?
Als pragmatische Orientierung nutzt Martell die sogenannte Buyback-Rate. Nehmen Sie das jährliche Unternehmereinkommen – zum Beispiel Gewinn, Geschäftsführergehalt und geldwerte Vorteile – und teilen Sie es durch 2.000 Arbeitsstunden. Das ergibt einen rechnerischen Unternehmer-Stundensatz. Ein Viertel davon ist ein guter Orientierungswert für Aufgaben, die Sie abgeben können.

Wer rechnerisch bei 100 € pro Stunde liegt, kann also prüfen, welche Tätigkeiten für etwa 25 € pro Stunde sinnvoll ausgelagert werden. Oft wird die Rechnung noch besser, weil Fachkräfte Routineaufgaben schneller erledigen. Was Ihnen Energie raubt, ist für jemand anderen vielleicht ein guter Arbeitstag.

3. 80 % reichen oft
Eine der größten Delegationsbremsen ist Perfektionismus. „Andere können das nicht so gut wie ich", das klingt nach Qualitätsbewusstsein, ist aber manchmal nur eine freundliche Verkleidung für Kontrolle.

Martells Gegenbild: Wenn jemand eine Aufgabe zu 80 % so gut erledigt wie Sie, Sie selbst diese Aufgabe aber gar nicht mehr machen, entsteht trotzdem ein Gewinn. Denn Ihre Zeit wird frei für Kunden, Strategie, Führung, Vertrieb, Produktentwicklung – oder für Erholung, die langfristig ebenfalls unternehmerisch wirkt.

4. Freie Zeit braucht einen Auftrag
Delegation endet nicht mit der Übergabe. Die wichtigste Frage lautet: Was passiert mit der gewonnenen Zeit? Ohne klare Entscheidung füllt sie sich wieder mit E-Mails, Rückfragen und Kleinkram.
Martell beschreibt den Kreislauf als Audit – Transfer – Fill: Aufgaben erkennen, übertragen und die frei gewordene Zeit bewusst füllen. Wer 20 Stunden im Monat zurückgewinnt, kann zum Beispiel zehn Stunden in Akquise oder Konzeptarbeit investieren und zehn Stunden in Gesundheit, Familie oder echte Denkzeit. Ein klarer Kopf ist kein Luxus. Er ist ein Produktionsfaktor.

5. Prozesse aufnehmen statt dreimal erklären
Sehr praktisch ist die Camcorder-Methode: Wiederkehrende Aufgaben werden einmal per Bildschirmaufnahme oder Video dokumentiert. Während der Aufgabe erklären Sie laut, was Sie tun, worauf Sie achten und wann das Ergebnis gut ist. Daraus entsteht ein kleines Playbook.

6. Was bedeutet „fertig"?
Besonders hilfreich ist die „Definition of Done": Wann gilt eine Aufgabe als erledigt? „Whiteboard besorgen" kann ein Karton im Büro sein. „Whiteboard hängt bis Freitag im Besprechungsraum, mit vier Stiften einsatzbereit" ist ein klarer Auftrag. Gute Delegation beginnt oft nicht bei besseren Mitarbeitenden, sondern bei besseren Übergaben.

7. Kleine Führungsregeln mit großer Wirkung
Zwei Regeln entlasten sofort. Die 1-3-1-Regel bedeutet: Wer ein Problem bringt, bringt eine Beschreibung, drei Lösungsideen und eine eigene Empfehlung mit. So bleibt die Führungskraft Coach statt Antwortmaschine.

Zweitens helfen kleine Budgets. Wenn Mitarbeitende für definierte Ausgaben nicht jedes Mal fragen, wächst Verantwortung. Die Führung behält Überblick, ohne jede Kleinigkeit freizugeben.

Fazit: Ihr Unternehmen braucht nicht mehr von Ihnen. Es braucht das Richtige von Ihnen. Die entscheidende Einstiegsfrage lautet deshalb: Welche Aufgabe kaufe ich mir als Erstes zurück?

Buch- und Podcast-Tipp

Dan Martell: Buy Back Your Time – auf Deutsch erschienen als Kauf deine Zeit zurück. Das Buch verbindet Zeitmanagement, Delegation und Unternehmensaufbau sehr praxisnah.

Unsere Lotse-Chefredakteurin Angela Hamatschek hat das Buch in einer Podcast-Folge besprochen. Darin geht es unter anderem um ausgelagerte Buchhaltung, Playbooks, E-Mail-Entlastung und die Frage, wie Unternehmerinnen und Unternehmer wieder mehr Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben gewinnen.

WIE KI BEIM ONBOARDING HILFT

Schneller ankommen im neuen Job

Der erste Arbeitstag ist für neue Mitarbeitende oft wie der Besuch in einer fremden Stadt: Alles ist interessant, aber nichts ist vertraut. Wo finde ich die Vorlagen? Wie läuft die Urlaubsplanung? Wer entscheidet über Angebote? Welche Standards gelten im Kundenkontakt? Und warum heißt der zentrale Ordner eigentlich „Allgemein_final_neu“?

Gerade kleine Unternehmen haben viel Wissen – aber selten ein perfekt **gepflegtes Unternehmenshandbuch**. Informationen liegen in Prozessbeschreibungen, Checklisten, alten Protokollen, E-Mails, Vorlagen und den Köpfen erfahrener Kolleginnen und Kollegen. Für neue Mitarbeitende bedeutet das: viel fragen, viel suchen, viel merken.

Hier kann KI das Onboarding spürbar erleichtern. Wird das vorhandene Unternehmenswissen in einem geeigneten Tool – zum Beispiel Gemini Notebook, Microsoft Copilot oder einer internen KI-Lösung – gesammelt, lässt es sich befragbar machen. Neue Teammitglieder müssen dann nicht wissen, wo eine Information liegt. Sie stellen einfach Fragen: „Wie erstelle ich ein Angebot?“, „Wie schalte ich die Alarmanlage an und aus?“ oder „Was muss ich beachten, wenn ein Kunde seine Rechnung nicht bezahlt?“

Die KI durchsucht die hinterlegten Dokumente, fasst die passenden Inhalte zusammen und verweist idealerweise auf die Quelle. So entsteht aus vielen einzelnen Dateien ein **digitaler Begleiter für die ersten Wochen**. Das entlastet auch das bestehende Team: Standardfragen werden schneller beantwortet, Einarbeitungsschritte bleiben einheitlicher und Wissen hängt weniger an einzelnen Personen.

Der Einstieg muss nicht groß sein. Schon ein kleiner Wissensbereich reicht: Unternehmenshandbuch, Organigramm, wichtigste Vorlagen, Onboarding-Checkliste, Prozessbeschreibungen für typische Aufgaben. Daraus entsteht ein **„Frag unser Unternehmen“-Assistent**, der mitwächst.

Wichtig bleibt: Die KI arbeitet nur mit dem Material, das sie bekommt. Veraltete Vorlagen oder unklare Prozesse führen zu schlechten Antworten. Deshalb lohnt sich vorab ein kurzer Frühjahrsputz im Wissensordner. Außerdem gehören vertrauliche Daten, Personalakten oder sensible Kundendetails nicht unüberlegt in externe KI-Tools.

Fazit: KI ersetzt keine persönliche Begrüßung, kein gutes Teamgefühl und keinen Kaffee am ersten Tag. Aber sie hilft neuen Mitarbeitenden, schneller Orientierung zu finden. Aus verstreutem Wissen wird ein befragbares Unternehmenshandbuch – und aus „Frag mal Frau Schneider“ wird „Schau erst mal im KI-Handbuch nach“.

Die Mandantenzeitung 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.

DELFI-NET
Das Steuerberater Netzwerk

Impressum:
Herausgegeben als Gemeinschaftsarbeit der delfi-net Steuerberatungskanzleien
Copyright: delfi-net - Netzwerk zukunftsorientierter Steuerberater - www.delfi-net.de
Gestaltung: Erwin Hamatschek

Fotos:
Seite 1 / © IST_38155_16573 / © INH_39912_50692 / © ING_32193_146129 / IngImage
Seite 2 / © IST_38155_16573 / IngImage - Seite 3 / © IST_28738_11133 / IngImage
Seite 5 / © IST_35227_07679 / IngImage - Seite 6 / © ING_32193_146129 / IngImage
Seite 7 / © INH_39912_50692 / IngImage - Seite 8 / © IST_24519_305307 / IngImage

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

Diplom-Finanzwirt
ETSCHEID&SCHRÖDER
Steuerberatung

Unser größtes Kompliment ist Ihre Weiterempfehlung

Etscheid & Schröder
Steuerberatergesellschaft mbH

Höhenstraße 24
42111 Wuppertal

Tel: 02 02 / 2 77 20 - 0
Fax: 02 02 / 2 77 20 - 99

kanzlei@es-stbgmbh.de
www.es-stbgmbh.de