

# akzento

ABG-PARTNER – DAS MAGAZIN



Sonderausgabe  
**MITARBEITENDE  
FINDEN UND BINDEN**



## INHALTSVERZEICHNIS

- 3 Recht**  
Scheinselbstständigkeit, Arbeitszeiterfassung  
und Nachweisgesetz (NachwG)
- 6 Steuern**  
Nettolohnoptimierung und Inflationsausgleich
- 10 Kommunikation**  
Arbeitgebermarke: Tipps an Arbeitgeber  
für einen gelungenen Außenauftritt
- 13 Change Communication**  
Unternehmens-Übernahmen mit der  
Belegschaft erfolgreich gestalten
- 16 Consulting**  
MitarbeiterInnen-Integration  
nach der Übernahme
- 18 ABG-Partner**  
Der Beratungsverbund –  
Ihr ganzheitlicher Partner

Liebe Leserinnen und Leser,  
die Rolle von Führungskräften hat sich verändert. Es geht nicht mehr darum, die starke, unangefochtene Autorität an der Spitze zu sein. Stattdessen sollte das eigene Unternehmen als das begriffen werden, was es ist: ein Mikro-Ökosystem voller komplexer Beziehungen und Partnerschaften. Das System in seiner Gänze zu verstehen und zu steuern ist oft nicht leicht. Schließlich sind Lebensläufe heute nicht mehr linear und die beruflichen und privaten Wege und Ziele von MitarbeiterInnen könnten unterschiedlicher nicht sein.

Orientierung und Identifikation zu bieten, ist fester Bestandteil des Angebots moderner Arbeitgeber geworden. Denn durch ein klares Profil werden Mitarbeitende inspiriert, im Alltag Verantwortung zu übernehmen und die eigene Betriebskultur gemeinsam zu pflegen. Leben Sie Offenheit! Chancen und Herausforderungen miteinander zu diskutieren, ist kein Zeichen von Schwäche. Ganz im Gegenteil, offene Kommunikation und eine offene Fehlerkultur zeigen Souveränität und führen zu mehr Akzeptanz. Es geht darum, sich seiner unternehmerischen Verantwortung bewusst zu sein und auch im Team ein Bewusstsein dafür zu schaffen: Wozu sind wir hier? Welche Probleme lösen wir für unsere KundInnen? Welchen Beitrag leistet jeder und jede Einzelne von uns?

Moderne KMU müssen den Drahtseilakt zwischen Unternehmenskultur, Kommunikation und Motivation einerseits und verlässlicher Arbeit für die Kunden, Akquise und Außendarstellung andererseits meistern, ohne dabei die eigene Wirtschaftlichkeit zu kompromittieren. Gelingt die Verbindung all dessen, wird Ihr Unternehmen für seine Mitarbeitenden in diesen Zeiten des Wandels zu einem starken Fels in der Brandung.

Mit der Sonderausgabe unseres Mittelstandsmagazins akzentuieren wir genau hier an: Wir beschäftigen uns damit, die Transformation hin zu einem zukunftsorientierten Unternehmen zu gestalten, zu kommunizieren und nachhaltig zu leben. Mit ausgewählten Beispielen fokussieren wir uns auf Mitarbeiterbindung, eine starke Arbeitgebermarke und die aktuellen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. ABG-Partner hat die Auszeichnung „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ erhalten und die ABG Marketing GmbH ist „Kununu Top Company 2023“. Wir beraten auch Sie gern, wie Ihr Unternehmen diese Auszeichnungen erhält und damit Fachkräfte binden kann.

Im Namen unseres gesamten Teams wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre und lade Sie ein, die Impulse in einem gemeinsamen Folgegespräch mit uns weiter zu vertiefen.

Ihr Friedrich Geise



# ARBEITSZEITERFASSUNG, NACHWEISGESETZ UND SCHEINSELBSTÄNDIGKEIT

## Neue Herausforderungen für Arbeitgeber

**Drei arbeitsrechtliche Themenkomplexe haben zuletzt eine nicht unerhebliche Erweiterung des arbeitgeberseitigen Pflichtenkataloges verursacht. Das hatte auch für eine starke Medienpräsenz abseits der juristischen Fachliteratur gesorgt. Grund genug für einen kurzen Überblick über die aktuelle Rechtslage bei Arbeitszeiterfassung, Nachweisgesetz (NachwG) und Scheinselbständigkeit.**

Ein Beschluss des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) vom 13.09.2022 hat wie kaum eine andere Entscheidung Eingang in die allgemeine Berichterstattung erhalten und Unsicherheiten auf Arbeitgeberseite ausgelöst. Der Beschluss führt die sogenannte „Stechuhr-Entscheidung“ des Europäischen Gerichtshofes konsequent fort. Dieser hatte festgestellt, dass die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber dazu verpflichten müssen, ein verlässliches, zugängliches und objektives System einzurichten, mit dem die von jedem Arbeitnehmenden geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Das BAG stellte in seinem Beschluss fest, dass im Arbeitsschutzgesetz bereits eine gesetzliche Regelung mit der

Pflicht zur Arbeitszeiterfassung existiere. Alle Arbeitgeber müssen deshalb nun Lage, Beginn, Dauer und das Ende der Arbeitszeit erfassen. Nicht ausreichend ist dabei die bloße Bereitstellung eines Zeiterfassungssystems.

### **Viele Fragen bei Arbeitgebern**

Ist Vertrauensarbeitszeit überhaupt noch möglich? Wie muss die Arbeitszeit konkret erfasst werden? Gelten die Grundsätze auch für leitende Angestellte? Auf diese Fragen vieler Arbeitgeber gibt es erste Antworten: Vertrauensarbeitszeit dürfte weiterhin möglich sein. Jedoch müssen die Arbeitszeiten, die weiter frei durch

ArbeitnehmerInnen einteilbar sind, nun dokumentiert werden. Wie die Arbeitszeiterfassung konkret organisiert und dokumentiert wird, ist abhängig vom Betrieb und der Organisation. Bei leitenden Angestellten sprechen etwa eine europarechtskonforme Auslegung und Einschränkungen beim Arbeitsschutz dafür, dass deren Arbeitszeiten nicht erfasst werden müssen. Ausdrücklich stellt das BAG dies aber nicht fest, sodass nun Gesetzgeber und Rechtsprechung am Zug sind, um eine rechtskonforme Arbeitszeiterfassung zu ermöglichen.

### **Das novellierte Nachweisgesetz (NachwG)**

Durch die Novellierung sind Verstöße gegen die normierten Nachweispflichten zu Beschäftigungsverträgen unmittelbar bußgeldbewehrt. Wer über bisherige oder geänderte wesentliche Vertragsbedingungen nicht, nicht richtig, nicht vollständig, nicht in der vorgeschriebenen Weise oder nicht rechtzeitig informiert, begeht einen solchen Verstoß. Das Nachweisgesetz verlangt für die wesentlichen Vertragsbedingungen die Schriftform. Nicht ausreichend ist der Nachweis der wesentlichen Vertragsbedingungen durch die elektronische Form.

Erweitert und konkretisiert wurde auch der Katalog der Pflichtangaben, beispielsweise hinsichtlich der Überstunden, Abrufarbeit oder der Probezeit. Der Arbeitgeber hat unter anderem bei der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses über die von Arbeitgeber und Arbeitnehmer einzuhaltenden Verfahren, mindestens das Schriftformerfordernis und die Fristen für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses sowie die Frist zur Erhebung der Kündigungsschutzklage, zu informieren. Die Kündigung ist bei Verletzung dieser Unterrichtungspflicht zwar nicht rechtsunwirksam, es drohen jedoch Bußgelder.

### **Keine zwangsläufige Anpassung bestehender Arbeitsverträge**

Unbefristete Arbeitsverträge können weiterhin digital abgeschlossen werden; für befristete Arbeitsverträge gilt ohnehin das Formerfordernis. Auch müssen nicht alle bestehenden Arbeitsverträge abgeändert werden. Das NachwG verlangt lediglich, dass alle Pflichtangaben schriftlich nachgewiesen werden, nicht jedoch, dass dieser Nachweis im Vertrag selbst erfolgen muss. Es bietet sich beispielsweise die Erstellung eines Zusatzdokumentes



– einer sogenannten Nachweiskunde – mit dem notwendigen Inhalt an. Dies ist vorteilhaft, da Anpassungen dieses Dokuments durch den Arbeitgeber einseitig vorgenommen werden können, keine Mitwirkung der Beschäftigten erforderlich ist und nicht in bestehende Vertragswerke eingegriffen werden muss. Auch wenn sich die erste Aufregung um die Novelle mittlerweile gelegt hat, müssen Arbeitgeber dennoch Maßnahmen zur Umsetzung ergreifen, um ihre Pflichten zu erfüllen, insbesondere beim Neuabschluss von Arbeitsverträgen.

### Scheinselbständigkeit bei GmbH-Geschäftsführern

Zuletzt sei noch auf das 2022 reformierte Statusfeststellungsverfahren hingewiesen. Die weitreichenden arbeits-, sozial- und steuerrechtlichen Konsequenzen einer Fehlbewertung der Selbstständigkeit (Scheinselbstständigkeit), insbesondere bei GmbH-Geschäftsführern, dürfte den LeserInnen bereits ein Begriff sein. Neue Instrumente der Statusfeststellung sind unter anderem die Prognoseentscheidung, die bereits jetzt eine enorme Verfahrensbeschleunigung in der Praxis bewirkt hat. Die anderen Instrumente sind bislang jedoch eher wenig in Anspruch genommen worden.

Die Sozialversicherungspflicht eines GmbH-Geschäftsführers wurde vom Bundessozialgericht (BSG) grundlegend neu bewertet. Während früher die tatsächlichen Verhältnisse (Fachwissen, familiäre Beziehungen) eine entscheidende Rolle spielten, sind nach aktueller Rechtsprechung allein die Satzung, die Stellung als Geschäftsführer und der Geschäftsführer-Anstellungsvertrag maßgeblich. Die Deutsche Rentenversicherung prüft in jeder ihrer Betriebsprüfungen den sozialrechtlichen Status der Geschäftsführer der GmbH. In der neusten Entscheidung des BSG vom 01.02.2022 wird nunmehr angedeutet, dass in der Praxis ausnahmslos alle Minderheits-Gesellschafter-Geschäftsführer als sozialversicherungspflichtig anzusehen sind. Es reiche nicht mehr aus, dass der Minderheits-Geschäftsführer einer GmbH alle Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung verhindern kann. Er müsse vielmehr aktiv Entscheidungen herbeiführen können.

*Sie haben Fragen zum Beitrag?  
Wenden Sie sich jederzeit gern an den Autor.*



**Dieter Merz**  
Rechtsanwalt, Fachanwalt  
für Arbeitsrecht

T +49 351 318 41-0  
M merz@white-ip.de  
White IP Patent & Legal



# NETTOLOHN- OPTIMIERUNG: MEHR ALS NUR GELD

Zuletzt haben Fachkräftemangel und Inflation die Nettolohnoptimierung wieder ins Augenmerk Personalverantwortlicher gerückt. Durch gezielte Maßnahmen können ArbeitnehmerInnen mit attraktiven Prämien unterstützt werden. Zudem stärken Mitarbeiter-Benefits die Arbeitgebermarke und können dabei abgabeneffizient umgesetzt werden.

Mit den Maßnahmen zur Nettolohnoptimierung gibt der Gesetzgeber dem Arbeitgeber die Möglichkeit, seine ArbeitnehmerInnen zweckgebunden zu unterstützen. Die Angebote beziehen sich beispielsweise



## PRÄMIE ZUM INFLATIONS- AUSGLEICH – ZEITBEGRENZTE NETTOLOHNOPTIMIERUNG

Eine aktuelle Möglichkeit, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, ist die Inflationsausgleichsprämie. Sie wurde von der Regierung als Reaktion auf die Energiekrise und die zuletzt massive Inflation ins Leben gerufen. Die maximal 3.000 Euro Inflationsausgleichsprämie pro „ArbeitnehmerIn“ können vom Arbeitgeber bis Ende 2024 in jedem aktiven Beschäftigungsverhältnis gewährt werden – inklusive Minijobs. Die Prämie ist in beliebig viele Tranchen aufteilbar, darf aber nicht das Gehalt ersetzen oder als Bonuszahlung für zurückliegende Leistungen verwendet werden. Deshalb ist sie in der Gehaltsabrechnung auch explizit auszuweisen.

auf Themen wie Gesundheit, Mobilität oder Ernährung. Steuerliche Anreize und geringere Abgaben sollen zur Nutzung solcher Maßnahmen motivieren. „Ursprünglich als Lohnspar-Modell gedacht, hat sich die Nettolohnoptimierung in der Praxis mittlerweile zu einer Möglichkeit für Unternehmen entwickelt, zusätzliche Benefits zu gewähren. Solche Maßnahmen sind längst auch zum wirkungsvollen Instrument für das Employer Branding geworden“, sagt Isabel Franzka, Standortleiterin Dresden und Steuerberaterin bei ABG-Partner. Die Zweckbindung schafft einen konkreten Nutzen für die ArbeitnehmerInnen und steigert somit die Zufriedenheit im Unternehmen. „Egal,

ob ein Unternehmen seinen Angestellten die Fitness-Studio-Mitgliedschaft bezahlt, E-Bikes für sie least oder ein gesundes Mittagessen unterstützt – die Vorzüge werden fortan mit dem Arbeitgeber assoziiert und stärken Moral sowie Loyalität. Durch die Steuer- und Sozialabgabenvorteile bleiben die Maßnahmen auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten umsetzbar“, so Isabel Franzka.

### Sachbezug und Essenzuschuss

Eine bei mittelständischen Unternehmen populäre Maßnahme ist der Sachbezug. Dabei handelt es sich um bis zu 50 Euro monatlich, die zusätzlich zum



geschuldeten Arbeitslohn steuerfrei und ohne Abgaben an die Sozialversicherung gewährt werden dürfen. Die Auszahlung in bar ist beim Sachbezug nicht gestattet. Gutscheine oder sogenannte Geldkarten sind unter bestimmten Voraussetzungen allerdings erlaubt. Letztere geben ArbeitnehmerInnen die maximale Flexibilität in der Mittelverwendung: Sachbezüge können auf den Karten für größere Käufe angespart, oder für alltägliche Ausgaben wie Supermarkteinkäufe oder Tankfüllungen ausgegeben werden.

Sachbezüge müssen auf der Lohnabrechnung gesondert aufgeführt werden und rechtliche Vorgaben wie Regionalität oder das Verbot des Kaufs von Alkohol und Tabak mit Sachbezugskarten sind einzuhalten. Je nach Größe des Unternehmens entsteht hier ein relevanter Verwaltungsaufwand, der bedacht werden

sollte. „Wir nutzen für die Sachbezüge an unsere ArbeitnehmerInnen einen Partner, der die Umsetzung übernimmt und unseren MitarbeiterInnen maximale Flexibilität bietet. Die Abrechnung erfolgt komplett digital über Schnittstellen in unsere Systeme“, sagt Friedrich Geise, Geschäftsführer ABG-Partner.

Eine weitere beliebte Maßnahme ist auch der Essenszuschuss. Hiermit kann der Arbeitgeber für eine gesunde Ernährung sorgen und die Pausenqualität verbessern. Durch die Pauschalversteuerung sind Essenszuschüsse circa 50 Prozent günstiger als reguläre Gehaltszahlungen. Gewährt werden kann die Leistung über physische oder digitale Gutscheine, oder als Erstattung nach Belegeinreichung. Ein Essenszuschuss des Arbeitgebers kann aktuell bis zu 6,90 Euro – für Mittagessen – betragen. In Summe ist durch beide Maßnahmen ein Gehaltsvorteil von mehr als 1.200 Euro netto im Jahr möglich.

#### **Pauschal besteuerte Zusatzleistungen**

Zu den pauschal besteuerten Nettolohnoptimierungen gehören beispielsweise auch die Erholungshilfe, die pro ArbeitnehmerIn, abhängig von den



familiären Verhältnissen, ausgezahlt werden kann. Hier beträgt die Pauschalbesteuerung 25 Prozent. Die sogenannte Sachzuwendung ist ein mit 30 Prozent besteuertes Betrag von maximal 10.000 Euro im Jahr. Unternehmen nutzen ihn meist als Möglichkeit, um zusätzliche Anreize für ihr Führungspersonal und Management zu schaffen. Jedoch gelten auch hier strikte Verwendungsregeln, wie Isabel Franzka weiß: „Eine Sachzuwendung muss in der Firma vorab schriftlich beschlossen werden. Ausgezahlt werden darf sie nur für dingliche Sachen wie beispielsweise Möbel oder einen Urlaub.“

#### Instrumente mit Bedacht nutzen

Trotz der Vorteile für die eigene Arbeitgebermarke, Einsparungen bei Sozialabgaben und Mehrwert für die ArbeitnehmerInnen ist die Nettolohnoptimierung mit Bedacht anzugehen. Es muss genau geprüft werden, was sich wirtschaftlich lohnt. Zudem müssen der Verwaltungsaufwand sowie die spezifischen Regelungen und fixen Obergrenzen für jede Maßnahme beachtet werden. Letzteres ist entscheidend, um sie rechtskonform zu nutzen und sich bei Betriebsprüfungen vor unangenehmen Überraschungen zu schützen. Dabei ist es gerade bei Zuwendungen wie der Erholungsbeihilfe wichtig, zu wissen, wem was angeboten werden kann.



*Eine Sachzuwendung muss in der Firma vorab schriftlich beschlossen werden. Ausgezahlt werden darf sie nur für dingliche Sachen wie beispielsweise Möbel oder einen Urlaub.*

Isabel Franzka, Standortleiterin Dresden und Steuerberaterin bei ABG-Partner

## SIE HABEN FRAGEN ZUR NETTOLOHN-OPTIMIERUNG?

Oder den diesbezüglich Pflichten in der Lohnbuchhaltung? Sprechen Sie gern unsere Experte an.



**Isabel Franzka**  
Standortleiterin Dresden und Steuerberaterin

T +49 351 437 55-49  
M franzka@abg-partner.de  
ABG Steuerberatung

# Arbeitgebermarke: Der Außenauftritt ist in Zeiten des Fachkräftemangels entscheidend



**Viele Mittelständler kennen diese Situation: Die Belegschaft altert, Nachwuchs ist jedoch schwer zu finden. Auf dem Arbeitsmarkt haben es kleine und mittlere Unternehmen neben Konzernen oft schwer. Mit einer gut entwickelten Arbeitgebermarke können KMU ihre Einzigartigkeit hier aber hervorheben und trotz geringerem Budget Fachkräfte gewinnen. Authentizität und Unternehmenskultur spielen dabei eine entscheidende Rolle.**

Der Fachkräftemangel in Deutschland befindet sich weiterhin auf einem hohen Niveau. Fast jedes zweite Unternehmen hat Schwierigkeiten seine offenen Stellen zu besetzen, wie das KfW-ifo-Fachkräftebarometer 2022 zeigt. Laut der Studie dauert es durchschnittlich fünf Monate, bis eine Stelle besetzt werden kann.

Am aktuellen Arbeitnehmermarkt reicht es nicht mehr aus, lediglich Stellenausschreibungen zu formulieren und zu veröffentlichen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der heutigen Generationen haben andere Informationskanäle und Werte als etwa die Baby-Boomer und können sich ihren Arbeitgeber meist aussuchen.

Hier kommt die Arbeitgebermarke ins Spiel – im Englischen auch „Employer Branding“ genannt. Während das Konzept für Großkonzerne kein Fremdwort mehr ist, ist es im Mittelstand häufig noch kein Begriff im Unternehmensalltag.

## **Mittels Arbeitgebermarke Fachkräfte sichern**

„Arbeitgebermarke“ meint die Vorstellungen, die Beschäftigte und potenzielle BewerberInnen von einem Unternehmen als Arbeitgeber haben. Im Wettbewerb

um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, ein Bild abzugeben, das Interesse, Sympathie und später auch Loyalität hervorruft und einen hohen Wiedererkennungswert hat.

Eine wirkungsvolle Arbeitgebermarke basiert auf einer ganzen Reihe von internen und externen Faktoren. Sie reichen von den Arbeitsbedingungen über die Leistungen, die ArbeitnehmerInnen zugutekommen, bis hin zu zahlreichen kommunikativen Bemühungen. Dabei wirken im Berufsleben oft die emotional belegten Themen stärker als materielle Dinge wie das Gehalt oder die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel. Zu diesen Themen zählen Wertschätzung, persönliche Entfaltung und Entwicklungsperspektiven; aber auch die etablierte Kommunikationskultur und das Verhalten der Führungskräfte sind relevant.



### Die Unternehmenskultur macht den Unterschied

Auch wenn Großkonzerne Mitarbeitende häufig mit monetär attraktiveren Konditionen locken: KMU glänzen mit ihren einzigartigen Geschichten und Charakteren in der Geschäftsleitung. Insbesondere Familienunternehmen bilden meist eine starke Unternehmenskultur aus und bieten eine gute Arbeitsatmosphäre – für viele Bewerber und Bewerberinnen ein ausschlaggebendes Kriterium. Meist fühlt die Geschäftsleitung in kleineren Unternehmen eine persönliche Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und handelt entsprechend.

Mittels Employer Branding können Unternehmen diese Einzigartigkeit herausstellen und so ihre Nische auf dem Arbeitsmarkt finden. Das heißt: Sie sprechen genau die möglichen MitarbeiterInnen an, die zur Unternehmenskultur passen.

KMU, welche ihre Arbeitgebermarke aktiv entwickeln wollen, kommen daher nicht daran vorbei, auch ihre Kultur zu kommunizieren. Geeignete Mittel dafür sind eine Karriereseite und die eigenen Social-Media-Kanäle. Mit Videos, Fotos und Texten kann die Belegschaft vorgestellt und gleichzeitig ein authentisches Bild des Unternehmens und seiner Kultur vermittelt werden.

### Stichwort: Authentizität

Wichtige Voraussetzung für eine glaubwürdige Arbeitgebermarke ist, dass das Team tatsächlich Spaß an der Arbeit hat, vom eigenen Unternehmen überzeugt ist und dessen Werte auch lebt. Die Kolleginnen und Kollegen sollten all das zudem nach außen tragen. Authentizität ist hier das Stichwort. UnternehmensbotschafterInnen können in diesem Zusammenhang sehr wirksam sein. Das sind Mitglieder des

Teams, die regelmäßig über die Arbeit im Unternehmen berichten – etwa auf ihren Social-Media-Kanälen. Dabei kann auch über überwundene Herausforderungen des Betriebes berichtet werden, solche Berichte wirken oft authentisch. Hier sollte aber stets eine enge Abstimmung zwischen Geschäftsleitung und UnternehmensbotschafterIn bezüglich der Themen erfolgen. Eine Arbeitgebermarke muss zudem immer auch nach innen wirken. Eine offene und ehrliche Informationspolitik, welche alle Mitarbeitenden mit einbezieht, schafft Transparenz und macht aus bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treue Begleiter. Interne Umfragen, eine verständliche Sprache und dem Feedback entsprechende Maßnahmen helfen zusätzlich, das Vertrauen des bestehenden Personals zu fördern.



## DREI TIPPS FÜR EINE STARKE ARBEITGEBERMARKE

Wer seine Arbeitgebermarke entwickelt, muss nicht bei null anfangen: Viele bereits in der Kundenansprache genutzte Kanäle wie Website, Online-Kampagne oder Social Media können dafür verwendet werden. Für Unternehmen mit kleinerem Budget empfiehlt sich die Konzentration auf wenige, aber gezielte Maßnahmen. So können KMU schon mit kleinen Veränderungen mehr aus ihrer Arbeitgebermarke herausholen. Hier drei Tipps für die ersten Schritte in Richtung einer effektiven Arbeitgebermarke:

### 1. Karriereseite auf der Unternehmens-Homepage gestalten

KMU sollten eine ansprechende Karriereseite mit attraktiven Stellenausschreibungen, MitarbeiterInnenstimmen und mit Einblicken in die Unternehmenskultur erstellen. Benefits können aufgelistet und ein Blick hinter die Kulissen gewährt werden.

### 2. Sich auf Stellen- und Bewertungsportalen präsentieren

Unternehmen können ihre MitarbeiterInnen dazu motivieren, positive Bewertungen auf Stellen- und Bewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor zu hinterlassen. Auf positives oder negatives Feedback sollte dabei sofort reagiert werden.

### 3. UnternehmensbotschafterInnen finden

Es lohnt sich oft, MitarbeiterInnen im Unternehmen zu finden, die eigenständig über ihren Berufsalltag in verschiedenen Kanälen berichten. So erhalten Bewerberinnen und Bewerber ein realistisches Bild und das Unternehmen eine höhere Reichweite.

## SIE HABEN INDIVIDUELLE FRAGEN ZUM THEMA ARBEITGEBERMARKE?

Wenden Sie sich direkt an unsere Expertin.



**Nora Körner**  
Senior PR-Consultant

T +49 351 437 55-12  
M [koerner@abg-partner.de](mailto:koerner@abg-partner.de)  
ABG Marketing



# KOMMUNIKATION: ÜBERNAHMEN GEMEINSAM MIT DER BELEGSCHAFT GESTALTEN

**Veränderung ist heute ein ständiger Begleiter. Die nächsten Jahre stehen für den Mittelstand ganz im Zeichen der Transformation: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue Arbeitsstrukturen – vieles wurde durch die Corona-Pandemie beschleunigt. Gerade umfassende Veränderungen können dabei mitunter einschüchternd wirken. In Unternehmen brauchen alle Beteiligten Zeit, um sich etwa an neue Arbeitsabläufe, Fertigungsprozesse, Lieferantenstrukturen oder gar eine Firmenübernahme zu gewöhnen. Vor allem im letzten Fall ist eine begleitende Kommunikation, die sogenannte „Change Communication“, notwendig, damit die Belegschaft sich mit der Veränderung identifiziert und die Transaktion mitträgt.**

## **Was steckt hinter der Change Communication?**

Wer unvorbereitet vor vollendete Tatsachen gestellt wird – sowohl beruflich als auch privat – fühlt sich

verständlicherweise erst einmal „übergangen“. Zwar können die Mitarbeitenden eines beziehungsweise zweier Unternehmen eine Übernahme selten mitentscheiden, eine Klärung der Hintergründe, Ursachen, Zukunftspotenziale und konkreten Folgen ist allerdings wichtig. Denn: Eine mangelnde Kommunikation kann zur Ablehnung oder gar zu Widerstand bezüglich der neuen Unternehmensentwicklung führen. Fehlende Informationen verleiten zu Spekulationen in der Belegschaft; Motivation und Loyalität schwinden – im Worst Case kündigt benötigtes Schlüsselpersonal vielleicht sogar.

Wenn Mitarbeitende sich also nicht mit einer Übernahme identifizieren, entsteht sehr wahrscheinlich wirtschaftlicher Schaden, der sich auf finanzieller und struktureller Ebene zeigt. Beispielsweise haben wir in unserer Beratungspraxis schon dieses Szenario erlebt: Für den neuen Eigentümer war insbesondere das Fachpersonal beim zugekauften Unternehmen von enormer Bedeutung. Doch diese haben in den ersten

Wochen nach der Übernahme nach und nach gekündigt – das Vertrauen in die Unternehmensführung war verschwunden. Damit ein Betriebszukauf zum Erfolg wird, empfiehlt sich ein frühzeitig aufgesetzter Plan zur Change Communication, der die Belegschaft in allen Phasen der Übernahme begleitet.

### **Kommunikation in allen Phasen**

In der Vorbereitung der Übernahmekommunikation sollte sowohl die Belegschaft des übernehmenden als auch des übernommenen Betriebs berücksichtigt werden. Schließlich müssen sich beide Seiten offen zeigen und für die Integration an einem Strang ziehen. Das Management des Käufers sowie des Verkäufers sollte sich im Vorhinein überlegen, wie und welche Gründe sie für die Transaktion verkünden möchten; welche konkreten Veränderungen im Unternehmen geplant sind und auf welches Ziel gemeinsam hingearbeitet wird. Nach und nach stehen dann die verschiedenen Phasen der Integration an: Die Aufnahme des zugekauften Betriebs und seiner Mitarbeitenden in die Firmenstruktur. Das reicht von Arbeitsverträgen über Software bis hin zur Vertriebsstruktur und Unternehmenskultur. Mit einer proaktiven und möglichst interaktiven Veränderungskommunikation über die verschiedenen Phasen hinweg fühlen sich die Angestellten einbezogen und als Teil der Veränderung.

### **Der konkrete Plan**

Bei der Ausarbeitung des Kommunikationsplans gibt es mehrere Stellschrauben für ein Gelingen zu beachten. Eins vorweg: Die Informationen sollten sorgfältig zusammengestellt und strategisch sinnvoll verbreitet werden. Erfahren Mitarbeitende aufgrund eines Planungsfehlers etwa erst aus der Presse von der Übernahme, ist das unglücklich und kann die Loyalität kosten.

Konkret sollte der Plan daher den aktuellen Ist-Stand beleuchten, die Unternehmensstrategie der nächsten Jahre darlegen, die Befindlichkeiten und Sichtweisen der verschiedenen Zielgruppen berücksichtigen sowie Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente zeitlich eintakten. So wird zum Beispiel sichergestellt, dass Angestellte zuerst informiert werden, bevor Informationen an Externe gelangen. Auch Raum für Reaktionen und Fragen kann dann etwa in Form von Gesprächsangeboten oder Betriebsversammlungen angemessen eingeplant werden. Grundsätzlich gilt: Betroffene zu Beteiligten machen – überall dort, wo es angemessen und möglich ist.



### **Erfolgsmessung und Anpassungen**

Soll die Change Communication gelingen, sind die bereits erfolgten Kommunikationsmaßnahmen inklusive erreichter Fortschritte, Ziele und Erfolge festzuhalten und regelmäßig zu prüfen. So können unter Umständen rechtzeitig Herausforderungen oder Schwachstellen im Prozess aufgedeckt und nachjustiert werden.

Ob die Veränderungskommunikation Früchte trägt, lässt sich meist am Level der Akzeptanz und des Engagements der Belegschaft für die Übernahme erkennen. Wenn Mitarbeitende selbst wohlwollend die anstehenden Veränderungen und die Zukunftspotenziale nach außen tragen und sich gern in die neuen Prozesse einbringen, ist das ein gutes Zeichen. Wird dagegen vermehrt unkonstruktive Kritik an der Übernahme geäußert oder sogar Handlungsaufforderungen nicht mehr nachgekommen, sind das deutliche Zeichen für fehlende Akzeptanz und ein mögliches Scheitern der Integration. Dann muss die Kommunikationsstrategie überarbeitet und neu aufgesetzt werden.



## NICHT VERPASSEN!

### Übernahme voraus?!

Dann ist unsere Workshop-Reihe zur Veränderungskommunikation vielleicht genau das Richtige – wir geben Ihnen das nötige Rüstzeug an die Hand.

Motivieren Sie Ihre Belegschaft für die zukünftigen Herausforderungen und sichern Sie ein positives Betriebsklima.



[www.abg-marketing.de](http://www.abg-marketing.de)

## MÖGLICHE MASSNAHMEN FÜR DIE CHANGE COMMUNICATION

- » **Die Mitarbeiterversammlung:** In großer Runde kann die Geschäftsführung die Belegschaft erreichen und über grundlegende Vorgänge bezüglich der Übernahme aufklären. Auch Fragerunden sollten eingeräumt werden. Die Versammlung bei Bedarf wiederholen.
- » **Das Intranet, E-Mails, Newsletter, Mitarbeiterzeitung, Infomaterial, Podcasts und Videos:** Abhängig von der Unternehmensgröße und der verwendeten Tools können Updates auf verschiedenen Kanälen über den aktuellen Stand, das weitere Vorgehen und Änderungen informieren.
- » **Workshops:** Zur Anregung von Teilhabe kann auch ein begleitender Workshop abgehalten werden, etwa zur Ausarbeitung einer gemeinsamen Unternehmenskultur oder Entwicklung zukünftiger Prozessanpassungen.
- » **Pressearbeit:** Um externe Stakeholder zu informieren, sind Pressemeldungen und die Koordination von Pressegesprächen und -konferenzen ein probates Mittel.
- » **Events:** Eine Übernahme kann auch feierlich mit einem Event begangen werden, das die Historie und Zukunft würdigt. Eine Ausstellung etwa kann visuell und informell die Übernahme abbilden und Vergangenes mit der Zukunft verknüpfen.
- » **Social Media und die Website:** Öffentliche Informationen zur Übernahme lassen sich in sozialen Netzwerken und über die eigene Website verbreiten.

*Sie möchten individuelle Kommunikationsunterstützung bei Ihrem Übernahme-Prozess?*

*Dann melden Sie sich gern bei unserer Expertin.*



**Ina Jahn**  
Senior PR-Consultant

T +49 351 437 55-35  
M [jahn@abg-partner.de](mailto:jahn@abg-partner.de)  
ABG Marketing

# Blech als verbindende Komponente: Ein Praxisfall aus der Mitarbeiterintegration

Die Übernahme eines Unternehmens kann verschiedene Ziele wie etwa eine Diversifikations- oder Expansionsstrategie verfolgen. In jedem Fall ist der Zukauf eine komplexe Angelegenheit, die mit dem Unterzeichnen des Vertrags nicht abgeschlossen ist. Vor allem die Integration der Belegschaft des erworbenen Betriebs in die neuen Unternehmensstrukturen sollte wohlüberlegt angegangen werden – sonst kann die Abwanderung von Schlüsselpersonal die Folge sein. Ein dezidiert planerischer Prozess zur Mitarbeiterintegration stellt einen fließenden Ablauf sicher und stärkt den Zusammenhalt, wie es der hier vorgestellte Fall zweier Hersteller aus dem Metallbereich zeigt.

## **Vor jeder Umsetzung steht ein Plan**

Übernimmt ein Unternehmen einen anderen Betrieb, ist dies aufgrund der Synergieeffekte häufig eine aussichtsreiche Strategie. Die Vertriebs- und Absatzstrukturen sowie die Produktpalette können erweitert werden; Angestellte können ihr Fachwissen austauschen; Produktions-, Logistik-, Transport- oder Wartungsstrukturen sind häufig gemeinsam nutzbar. Im Falle der beiden Blechverarbeiter aus den Bereichen Kühlgeräte sowie

landwirtschaftliche Geräte wurde vom Management des übernehmenden Betriebs im Vorfeld ein mehrjähriger Integrationsplan inklusive Wachstumsstrategie aufgesetzt. Der Zukauf des herstellenden Betriebs für landwirtschaftliche Geräte erfolgte aufgrund von Überschneidungen in der Produktion: Beide Unternehmen setzen unter anderem gleiche Maschinen für die Blechbearbeitung ein.

Die Herausforderung bestand im Folgenden darin, den inhabergeführten Betrieb mit einer handwerklichen Mentalität in der Belegschaft in die größere, konzernartige Unternehmensgruppe zu integrieren. Gleichzeitig sollte für eine erfolgreiche Integration mit Feingefühl auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Angestellten geachtet werden: Die Frage der Arbeitsplatzsicherheit und des Weiterbestehens der Eigenständigkeit standen im Raum.

## **Die Umsetzung: Von Einkauf und Buchhaltung über Vertrieb zu den Arbeitsverträgen**

Die Eingliederung eines Betriebs umfasst viele Bereiche, die bedacht werden müssen. Im vorliegenden Praxisfall wurden der Einkauf und die Buchhaltung zentralisiert. Das bedeutete, die künftige Ausführung

dieser Tätigkeiten würde im Standort des übernehmenden Kühlgerätebetriebs erfolgen. Dabei wurde jedoch klar kommuniziert, dass die entsprechenden Arbeitsplätze beim Hersteller für landwirtschaftliche Geräte nicht abgebaut werden, sondern die freien personellen Kapazitäten an anderer Stelle eingesetzt werden. So wurde Druck aus dem Kollegium genommen und das langjährig bestehende Vertrauensverhältnis gegenüber der Geschäftsleitung nicht beschädigt. Die Kosten für Einkauf sowie Buchhaltung konnten durch die Zentralisierung minimiert und interne Ressourcen effektiver genutzt werden. Außerdem wurden die Produkte aus dem



Online-Shop des kleineren Betriebs in die Vertriebsstruktur aufgenommen und ein Maßnahmenplan für neue Wege des Online-Vertriebs aufgesetzt. Dies vergrößert die Möglichkeiten zum Abverkauf. Im gleichen Zug wurden außerdem die Produkte nachkalkuliert und Verbesserungspotenziale ausgelotet, um Gewinne maximal auszuschöpfen.

Um sich untereinander kennenzulernen und die Produktionslinien zu verstehen, besuchten sich die Angestellten gegenseitig in ihren Standorten. Auch der maschinelle Wartungstrupp des übernehmenden Betriebs wird künftig im zugekauften Unternehmen eingesetzt;



die Kosten für externe Reparaturdienstleister entfallen. Außerdem wurden die Arbeitsverträge standardisiert und an bestehende Vertragsmodalitäten in der Unternehmensgruppe angepasst. So gelten für alle Mitarbeitenden die gleichen Rahmenbedingungen innerhalb der Arbeitsverhältnisse.

### **Erhalt der Eigenständigkeit**

Im Rahmen der Betriebszusammenführung und der angestrebten Expansionsstrategie war im Vorfeld eine genaue Planung der Mitarbeiterintegration nötig. Zunächst musste dabei festgelegt werden, wann und wie die Belegschaft über die Übernahme und die Modalitäten informiert wird und welche Möglichkeiten für Rückfragen offeriert werden.

Auch die Eingliederung der verschiedenen Geschäftsbereiche inklusive der Mitarbeitenden bedurfte einer komplexen Planung. Sie musste neben einem großen Hauptziel zudem kleinere Etappenziele umfassen, die der Reihe nach angegangen wurden. Besonders wichtig war den Angestellten im zugekauften Betrieb der Erhalt der Eigenständig- und Eigenverantwortlichkeit bei ihrer Arbeit: Der Ablauf des Arbeitsalltags sollte nicht vom Zukäufer aus der Ferne fremdbestimmt werden.

### **Expansionsstrategie: Erweiterte Kapazitäten, Fachkräfte und Fachwissen**

Die Unternehmensgruppe des Zukäufers ist auf die Herstellung verschiedener Gerätschaften aus dem Kühlbereich spezialisiert. Der auf fünf Jahre ausgelegte Wachstumsplan zur Expansion hatte in der zweiten Phase einen Ausbau der Produktionskapazitäten sowie die Suche nach strategischen Partnerschaften vorgesehen. Generell sollten das Produktportfolio diversifiziert und weitere Geräte und Produktionskapazitäten aus dem

Kühlgerätebereich akquiriert werden. Der gemeinsame Nenner der beiden Unternehmen in puncto Metallbearbeitung und die Überschneidungen in der Produktion gaben den Ausschlag für die Übernahme. Die konzernartige Unternehmensgruppe konnte so gemäß ihres Wachstumsplans die eigenen Produktionskapazitäten, das Fachwissen und den Fachkräftebestand erweitern. Infrastruktur und andere Kapazitäten werden künftig gemeinsam genutzt. Aufträge und Geschäftskontakte können sich ebenfalls gegenseitig zugespielt werden. Gerade für den Hersteller landwirtschaftlicher Geräte ohne umfassend ausgebaute Vertriebsstrukturen bietet sich so die Möglichkeit, mehr Umsatz zu erzielen und auch am internationalen Markt bekannt zu werden. Die Vorkehrungen für eine internationale Produktzulassung können nach der erfolgreichen Übernahme und Integration ebenfalls gemeinsam getroffen werden.

*Wenn Sie Fragen zur Unternehmensübergabe haben, melden Sie sich gern bei unserem Experten.*



**Ronny Baar**  
Geschäftsführer

T +49 351 437 55-46  
M baar@abg-partner.de  
ABG Consulting

# MIT GANZHEITLICHER BERATUNG ZUR BESTEN STRATEGIE FÜR IHR UNTERNEHMEN

## Der Verbund im Überblick

ABG-Partner bietet umfassende Beratungsdienstleistungen für mittelständische Unternehmen an. Mit unserer langjährigen Erfahrung unterstützen wir derzeit rund 1.200 MandantInnen, die von Kleinunternehmen bis hin zu überregionalen Firmengruppen und prüfungspflichtigen Kapitalgesellschaften reichen. Eine unserer Stärken liegt in der digitalisierten Lohn- und Finanzbuchführung. Damit ersparen wir unseren MandantInnen Zeit, Kosten und Nerven und sie können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

## Unternehmensberater

- Strategische Unternehmensplanungen
- Finanzierungs-konzeptionen
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Unternehmensbewertungen
- Restrukturierung und Sanierung
- Unternehmenstransaktionen

## Wirtschaftsprüfer

- Prüfung von Jahresabschlüssen bei Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Stiftungen und Vereinen
- Unterschlagungs- und Insolvenzprüfungen
- Prüfung von Baubetreuern, Bauträgern, Maklern, Darlehens- und Anlagevermittlern
- Prüfung von Konzernabschlüssen und Finanzdienstleistern

## Steuerberater

### Deklaration

- Finanzbuchführung
- Lohnbuchführung
- Jahresabschluss
- Steuererklärungen
- Abschlussprüfung
- Prüfungsbegleitung

### Gestaltung

- Gesellschaftsstruktur
- Steuerplanung
- Umwandlungen
- Firmenübernahmen
- Vermögensgestaltung
- Erbschaft | Stiftungen

## Rechtsanwälte

(Kooperationspartner)

- Insolvenzrecht
- Vertragsrecht | Arbeitsrecht
- Handels- und Gesellschaftsrecht
- Bankrecht
- Wirtschaftsrecht
- Immobilien- und Baurecht
- Familien- und Erbrecht

## Kommunikationsberater

- B2B-Marketing
- Marken- und Kommunikationskonzepte
- Webauftritt
- Public Relations
- Onlinemarketing | Social Media
- Content Marketing
- Kundenmagazine (Digital & Print)
- Employer Branding
- Krisenkommunikation
- Change Communication

## Fazit

- » Fachübergreifende Beratung aus einer Hand: Bündelung der Kompetenzen
- » Schnelle, direkte Kommunikation innerhalb aller Fachbereiche
- » Leistungen nach Fachbereichen variabel zusammenstellbar
- » Feste Kalkulationsbasis

## Steuerberatung

**Friedrich Geise**  
Geschäftsführer  
Steuerberater  
T +49 89 139 977-0  
M geise@abg-partner.de



**Florian Geise**  
Erweiterte  
Geschäftsführung  
T +49 160 6868543  
M florian.geise@abg-partner.de



**Friedrich Geise**  
Erweiterte  
Geschäftsführung  
T +49 160 154 1160  
M friedrich.geise@abg-partner.de



**Isabel Franzka**  
Standortleitung Dresden  
Steuerberaterin  
T +49 351 437 55-49  
M franzka@abg-partner.de



**Jakob Jauch**  
Standortleitung Berlin  
Steuerberater  
T +49 160 915 172 13  
M jauch@abg-partner.de



**Christine Mösbauer**  
Standortleitung Bayreuth  
Steuerberaterin  
T +49 921 788 988-10  
M moesbauer@abg-partner.de



**Bettina Wanner**  
Standortleitung München  
Steuerberaterin  
T +49 89 139 977-54  
M wanner@abg-partner.de



**Kristin Klostermeier**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
T +49 351 437 55-43  
M klostermeier@abg-partner.de



**Karin Renner**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
T +49 89 139 977-17  
M renner@abg-partner.de



**Jens Richter**  
Prokurist  
Steuerberater  
T +49 351 437 55-32  
M richter@abg-partner.de



**Annette Stranz**  
Prokuristin  
Steuerberater  
T +49 351 437 55-47  
M stranz@abg-partner.de



**Mareile Flatt-Beier**  
Steuerberaterin  
T +49 351 437 55-204  
M flatt-beier@abg-partner.de



## Wirtschaftsprüfung

**Gunther Deutsch**  
Geschäftsführer  
Steuerberater I  
Wirtschaftsprüfer  
T +49 89 139 977-0  
M deutsch@abg-partner.de



**Simon Leopold**  
Geschäftsführer  
Unternehmensberater  
T +49 351 437 55-48  
M leopold@abg-partner.de



**Ronny Baar**  
Geschäftsführer  
Unternehmensberater  
T +49 351 437 55-46  
M baar@abg-partner.de



**Ramona Olenizak**  
Prokuristin  
Unternehmensberaterin I  
Bilanzbuchhalterin  
T +49 351 437 55-28  
M olenizak@abg-partner.de



## Consulting

**Ilka Stiegler**  
Geschäftsführerin  
Kommunikationsberaterin  
T +49 351 437 55-11  
M stiegler@abg-partner.de



## Marketing & Kommunikation

## Recht

Die Rechtsberatung wird über die jeweiligen regionalen Kooperationspartner abgedeckt.

## Beratungsverbund ABG-Partner

Steuerberater

Unternehmensberater

Kommunikationsberater

Rechtsanwälte

Wirtschaftsprüfer

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

[www.abg-consulting.de](http://www.abg-consulting.de)

[www.abg-marketing.de](http://www.abg-marketing.de)

### Gemeinsam erfolgreich: Beratungsverbund ABG-Partner

ABG-Partner ist ein Beratungsverbund für den Mittelstand – von Unternehmern für Unternehmer. Betreut werden Mandantinnen und Mandanten in Fragen der Steuer- und Unternehmensberatung sowie in Marketing und Kommunikation, Recht und Wirtschaftsprüfung. Gegründet 1991, unterstützt ABG-Partner heute mit rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Standorten München, Dresden, Bayreuth und Varna Unternehmen und Institutionen in allen steuerlichen und wirtschaftlichen Belangen. Als inhabergeführtes Familienunternehmen begleiten wir unsere Mandantschaft fachübergreifend bei Gründungen, in Wachstumsprozessen, bei Unternehmensnachfolgen und bei Sanierungen.

München  
Romanstraße 22  
80639 München  
Telefon +49 89 139 977-0  
[muenchen@abg-partner.de](mailto:muenchen@abg-partner.de)

Dresden  
Wiener Straße 98  
01219 Dresden  
Telefon +49 351 437 55-0  
[dresden@abg-partner.de](mailto:dresden@abg-partner.de)

Herausgeber  
ABG-Partner GmbH  
Friedrich Geise (V. i. S. d. P.)  
Romanstraße 22  
80639 München  
Telefon +49 89 139 977-0  
[muenchen@abg-partner.de](mailto:muenchen@abg-partner.de)  
[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

Konzept und Umsetzung  
ABG Marketing GmbH  
Wiener Straße 98  
01219 Dresden  
Telefon +49 351 437 55-11  
[marketing@abg-partner.de](mailto:marketing@abg-partner.de)  
[www.abg-marketing.de](http://www.abg-marketing.de)

Bayreuth  
Wölfelstraße 8  
95444 Bayreuth  
Telefon +49 921 788 988-10  
[bayreuth@abg-partner.de](mailto:bayreuth@abg-partner.de)

Kooperationspartner  
Consulting Böblingen Steuer-  
beratungsgesellschaft mbH  
Sindelfinger Straße 10  
71032 Böblingen  
Telefon +49 7031 21 76-0  
[boeblingen@abg-partner.de](mailto:boeblingen@abg-partner.de)

Bildnachweis  
[www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
Unternehmensfotos  
ABG Marketing GmbH  
ABG Allgemeine Beratungs-  
und Treuhandgesellschaft mbH  
Steuerberatungsgesellschaft

Haftungsausschluss  
Die Texte sind nach bestem  
Wissen und Kenntnisstand er-  
stellt worden. Die Komplexität  
und der ständige Wandel der  
Rechtsmaterie machen es not-  
wendig, Haftung und Gewähr  
auszuschließen.