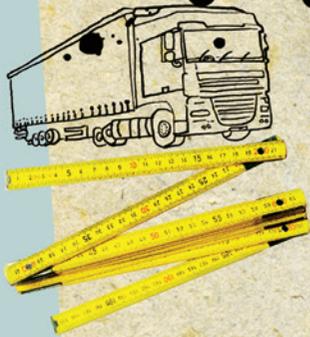


# 99,5%

ALLER UNTERNEHMEN  
GEHÖREN ZUM MITTELSTAND  
**UM SIE GEHT ES HIER!**



Timocom Platz

Bessemerstraße



50 ETL  
JAHRE

ZUM FÜNFZIGSTEN GEBURTSTAG: EIN MAGAZIN DER ETL-GRUPPE  
2021

# Behaupten Sie sich im Haifischbecken

## Schützen Sie Ihre USPs

Ihre Einzigartigkeit ist das, was Sie ausmacht. Heben Sie sich von der Konkurrenz ab und schützen Sie Ihr Leistungsangebot. Ob Sie Ihr spezielles Produkt oder Ihre besondere Dienstleistung durch Geheimhaltung oder besser doch durch ein Patent schützen sollten, ist eine strategische Entscheidung, die wohlüberlegt sein muss. Lassen Sie sich hierzu kompetent beraten.

**Ob Patent, Marke oder Design, Arbeitnehmererfinder- oder Lizenzrecht:  
Wir sind Ihr Partner in allen Fragen des gewerblichen Rechtsschutzes.**

ETL IP

Ihre Ansprechpartnerin: Dr. Diana Taubert  
(030) 804 894 0 | info@etl-ip.com | www.etl-ip.com

Ein Unternehmen der ETL-Gruppe



Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Jahr ist ein besonderes Jahr für die ETL-Gruppe. Wir blicken auf 50 erfolgreiche Jahre zurück und tun es mit Stolz! Denn zusammen haben wir es unter die Top 5 der großen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland geschafft.

Das partnerschaftliche Prinzip wird auch in Zukunft Grundpfeiler unserer Beratung sein. Damit wir die digitale und ökologische Transformation unserer Wirtschaft erfolgreich begleiten, wollen wir mit unseren Partnern fest an der Seite unserer Mandant\*innen stehen. Wir wollen Vordenker sein, Wachstumsmärkte erschließen und schon heute die Fragen von morgen stellen. Wir wollen die Chancen der Digitalisierung nutzen, um innovative Lösungen in der Beratung zu entwickeln.

Die Megatrends Demografie, Dekarbonisierung und Digitalisierung stellen unsere Wirtschaft vor große Umbrüche. Unternehmen, die sich dieser Herausforderungen annehmen, entscheiden nun, wie krisenfest sie in den 2020er-Jahren werden und ob sie die digitale und ökologische Wende erfolgreich meistern werden. Wir in der ETL-Gruppe werden dabei unserer Verantwortung in der Beratung gerecht und bringen unseren Beitrag im Sinne unseres partnerschaftlichen Prinzips ein.

Anlässlich unseres Jubiläums sind wir besonders stolz auf unser neues Magazin, das heute in der ZEIT erscheint. Wir greifen darin die Megatrends auf und erzählen diese in Form von Reportagen und Portraits aus der Perspektive unserer Mandant\*innen. Denn wir wollen unseren Anspruch erfüllen, Vordenker des wirtschaftlichen Erfolgs kleiner und mittlerer Unternehmen zu sein und auch in Zukunft mit bestmöglicher Beratung wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen und Wohlstand zu sichern.

Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame und erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

**Marc Müller, Torsten Lenk und Christian Friese**

# INHALT



## 6

### ZEIT FÜR MUT

Michael Prellberg

Die Coronapandemie offenbarte den Mittelständler\*innen: Wer erfolgreich sein will, muss vor allem in Sachen Digitalisierung gut aufgestellt sein



## 24

### DIE HOMIES

Kilian Kirchgeßner

Für Mitarbeiter\*innen bedeutet die Arbeit von zu Hause viel Freiheit. Doch das Vertrauen zahlt sich auch für die Unternehmen aus



## 26

### BIOLOGISCH AUFBAUBAR

Manuel Heckel

Es gibt unzählige Biosupermärkte. Doch diese Konkurrenz fürchten zwei junge Unternehmer für ihren neuen Online-Shop nicht

## 12

### IMMER WEITER

Manuel Heckel

Bevor die nächste Generation das Steuer übernimmt, muss ein Unternehmen vorbereitet sein. Da gibt es eine Reihe von Baustellen



## 14

### DER WANDEL MUSS KOMMEN

Julia Graven

Weltweit steigen die Temperaturen – mit schwerwiegenden Folgen für die Land- und Forstwirtschaft. Ein Besuch bei Menschen, die weit in die Zukunft denken



## 18

### GESUNDE ZUKUNFT

Elke Spanner

Die unternehmerischen Strukturen in der Gesundheitsbranche verändern sich. Wer da mitmischen will, ist auf gute Beratung angewiesen



## 30

### „WIR SIND GEHOBEN, ABER NICHT ABGEHOBEN“

Kilian Kirchgeßner

Für Hans-Jürgen Laumeister bedeutete der Lock-down: von heute auf morgen praktisch kein Geschäft mehr. In schlaflosen Nächten plante der Hotelier den Neustart

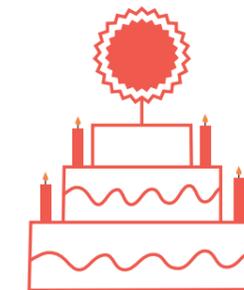


## 34

### KÜNSTLICHE INTELLIGENZ: DIE ZUKUNFT DER STEUERBERATUNG!?

Peter Fettke

Ohne Menschen wird es auch in Zukunft nicht gehen. Doch in vielen steuerlichen Dingen können Algorithmen eine große Hilfe sein



## 38

### ZAHLENSPIEL

Menschen, Umsätze und Kaffeekonsum – die ETL-Gruppe als Infografik

#### IMPRESSUM

**HERAUSGEBER:** ETL AG Steuerberatungsgesellschaft, Mauerstraße 86–88, 10117 Berlin, [www.etl.de](http://www.etl.de) V.i.S.d.P.: Danyal Alaybeyoglu, Leiter Unternehmenskommunikation; Nadine Lais, Geschäftsführerin ETL Service **VERLAG:** TEMPUS CORPORATE GmbH, Alt-Moabit 94, 10559 Berlin **REDAKTIONSLEITUNG:** Dr. Joachim Schüring **GESTALTUNG:** Christopher Delaney (Art Director) **BILDREDAKTION:** Sima Ebrahimi-Yazdi **LEKTORAT:** Dr. Katrin Weiden **HERSTELLUNG:** Tim Paulsen **BILDNACHWEISE:** Jutta Fricke Illustratoren-Agentur mit Elementen von Zapfenstreich, Gene Glover, Florian Reimann, GLYPHstock/goir/jamesteohart/xxmmxx/Nerthuz/stuartbur/istock, fotomek/adobe stock; S. 4, 6–11: Jutta Fricke Illustratoren-Agentur mit Elementen von eugenesergeev/Nerthuz/stuartbur/cirquedesprit/istock, fotomek/adobe stock, Klinikum Darmstadt, TIMOCOM GmbH, Patrycia Lukas Photography;

S. 4, 12–13: cirquedesprit/istock; S. 29: Matti Hillig; S. 37: Verena Brüning; S. 5, 38–39: Susanne Kluge/TEMPUS CORPORATE **DRUCK:** Prinovis GmbH & Co. KG, Dresden **ERSCHEINUNGSDATUM:** 4.11.2021 **VERTRIEB:** Das Magazin liegt am 4.11.2021 einer Teilaufgabe von DIE ZEIT bei



Text: Michael Prellberg // Collagen: Luci Götz

# ZEIT

Corona hat dem deutschen Mittelstand hart zugesetzt, dem Geschäft ebenso wie dem Selbstbewusstsein. Die Unternehmer\*innen haben erkannt: Wer die Zukunft gewinnen will, muss sich vom „Weiter so!“ verabschieden

**W**ir sind gar nicht so toll. Wenn es schnell gehen muss, sind wir oft zögerlich. Ist Mumm gefordert, gehen wir lieber auf „Nummer sicher“. Statt entschlossen zu handeln, steigen wir noch mal in die Diskussion ein. Die Pandemie hinterlässt eine schmerzhaft Botschaft: Deutschland ist weniger pragmatisch als selbstgefällig und gemächlich. Das ist schlecht.

Und das ist gut. Dank Corona haben alle erkannt: Es muss sich etwas ändern. Wir müssen etwas ändern. Die Schockstarre ist überwunden, viele Mittelständler\*innen stellen jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft. Es sind Unternehmen, die digitale Prozesse nutzen, die Ausschau halten nach neuen Chancen und die wissen, dass sie ihre Zukunft nur mit engagierten Mitarbeiter\*innen gestalten können.

Dafür braucht es Mut. Und Kraft, ist doch schon der „normale“ Alltag im Mittelstand alles andere als normal. Die Digitalisierung verschärft das Tempo, Märkte ändern sich rascher als jemals zuvor, gestern gefeierte Innovationen sind heute schon kalter Kaffee. Dieses Tempo müssen die deutschen Mittelständler\*innen mitgehen, sonst werden sie abgehängt. Wie sollte das während der Coronapandemie klappen, als Unternehmen ums Überleben kämpften? Und die „2021 wird alles besser“-Zuversicht allmählich bröckelt? Die Antwort ist ein „Trotzdem!“. Dauerhaft überleben wird nur, wer jetzt strategische Weichen stellt.

Damit sind wir bei der Digitalisierung, diesem Wort mit eingebautem Vorwurf. Zu zögerlich agiert der Mittelstand, belegen Umfragen und Studien seit Jahren, zu gern schiebt er „das mit der Digitalisierung“ auf die lange Bank. Daran hat sich in der Coronakrise wenig geändert, fast jedes zweite Unternehmen hat sein IT-Budget sogar gekürzt. Überleben statt investieren. Bei der IHK-Digitalisierungsumfrage 2021 nannten 40 Prozent die hohen Kosten und 38 Prozent mangelnde Zeitrressourcen als Grund für ihre Zurück-

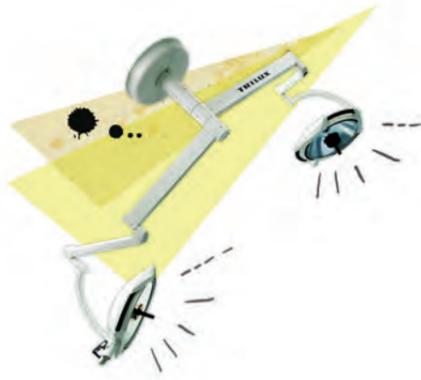
# FÜR

# MUT



Clemens Maurer

Als Geschäftsführer des Klinikums Darmstadt betreibt Clemens Maurer Personalpolitik „in einem Spannungsfeld mit viel politischem Sprengstoff“. Ein digitales Portal macht es möglich



haltung. Der häufigste Grund allerdings – von 45 Prozent der Mittelständler\*innen genannt – war die Angst vor der hohen Komplexität bei der Umstellung von Systemen und Prozessen. Die Vorbehalte sind nachvollziehbar: Warum umstellen, wenn es doch läuft?

„Der ‚Ihr müsst digitalisieren!‘-Druck verstellt mitunter den Blick darauf, dass es nie darum geht, das Unternehmen komplett neu – nämlich digital – zu erfinden“, sagt Mittelstandsexpertin Christina Günther, die an der WHU – Otto Beisheim School of Management lehrt. Rechnungen und Lieferscheine als PDF statt auf Papier anzunehmen, das ist bereits ein wichtiger Schritt, um von der analogen in die digitale Welt zu wechseln. Oder Fahrtenbücher elektronisch zu führen. Oder – Standard dank Corona – Konferenzen über Video abzuhalten. Alles kein Hexenwerk. „Durch Corona haben viele Mittelständler begriffen, dass Digitalisierung sie unterstützen kann“, sagt Günther. „Vorher herrschte oftmals die Meinung vor: Geht ja auch ohne.“ Der Appetit kommt beim Essen, das gilt auch für die Digitalisierung.

Clemens Maurer hat dafür ein schönes Vorher-nachher-Beispiel parat. Als Geschäftsführer des Klinikums Darmstadt muss er um den Personalbedarf seiner 21 Kliniken wissen: Wie viele Ärzt\*innen und Pflegekräfte werden gebraucht, wie sieht der Bedarf beim medizinisch-technischen Personal aus? Früher wurde dafür ein Gutachten erstellt, für das Expert\*innen viele Menschen interviewten und nach mehrmonatiger Arbeit ein Konvolut von Excel-Tabellen vorlegten, gefüllt mit mehreren Zehntausend Daten. Auf Basis dieses komplexen Zahlenwerks sollte das Klinikum dann die nächsten Jahre arbeiten. „Nach vorne planen kann ich mit solch einem Gutachten nicht“, sagt Geschäftsführer Maurer. Die für seine tägliche Arbeit entscheidende Frage blieb unbeantwortet: „Wie viel Personal brauche ich wo?“

Heute weiß Maurer, wie viel Personal er wo benötigt, und das jeweils aktuell. Gemeinsam mit den Berater\*innen der ETL WRG Group wurde das „Personal Controlling Portal“ entwickelt. Die Idee: Warum immer wieder bei null anfangen für das Personalbedarfsgutachten, warum es nicht einfach fortschreiben? „Was ein Foto war, also eine Momentaufnahme, wird zum Film“, sagt WRG-Geschäftsführer Carsten Schäfer. Vier Jahre

Arbeit stecken im digitalen Portal, das es Klinikumchef Maurer erlaubt, „in einem Spannungsfeld mit viel politischem Sprengstoff“ verantwortungsbewusste Personalpolitik zu betreiben.

Einige seiner Mitarbeiter\*innen haben Angst, ihren Arbeitsplatz aufgrund der digitalen Personalplanung zu verlieren. „Diese Angst kann ich ihnen nehmen“, sagt Clemens Maurer. „Es gehen so viele Fachkräfte demnächst in Rente, dass digitalisierte und damit effizientere Prozesse beim Füllen der Lücke helfen.“ Das Problem besteht darin, dringend benötigte spezialisierte Pflege- und Fachkräfte ans Klinikum Darmstadt zu locken. Sein überzeugendstes Argument: gute Arbeitsbedingungen. Deshalb setzt das Klinikum auf flexible Arbeitszeiten, Coaching und Team-Besprechungen, Fort- und Weiterbildungen, dazu auf E-Bikes und Jobtickets. „Das ist durchaus attraktiv“, sagt Geschäftsführer Maurer, „wenn es denn gewusst wird.“ Das Klinikum wirbt daher offensiv. Mit Erfolg: Die Zahl der Bewerbungen steigt erkennbar.

Bei vielen Mittelständler\*innen ist es genau umgekehrt. Die Bewerberstapel sind verschwunden, die Unternehmen nehmen – oft zähneknirschend –, wen sie kriegen. Den Fachkräftemangel nennen 68 Prozent der Unternehmen im ETL-Mittelstandskompass 2021 als ihr gravierendstes Problem. Mancherorts sei das Problem selbst verschuldet, sagt WHU-Professorin Christina Günther: „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen Flexibilität, und dafür sind viele



Sebastian Lehen, Co-Chef von Timocom, unterstützt mit seinem IT-Unternehmen die Logistikbranche. Sein Ziel: Leerfahrten vermeiden

Unternehmen nur bedingt offen.“ Das habe der Widerstand gegen das Homeoffice gezeigt, und das zeige jetzt das Beharren auf Präsenzpflcht. „Dabei hat Corona bewiesen, dass die Leistung im Homeoffice keinesfalls nachlässt.“ Günther befürchtet, dass gerade die besseren Kräfte abwandern werden, sollten ihre Arbeitgeber weiterhin auf stur schalten.

Sie empfiehlt Mittelständler\*innen, auf ihre Stärken zu setzen: „Eine dieser Stärken ist das Betriebsklima“, sagt Günther. Man kommt gern in die Firma – auch um sich zu treffen und sich auszutauschen. So wie bei Timocom. Mehr als 400 Menschen arbeiten in Erkrath bei dem FreightTech-Unternehmen. Das Geschäftsmodell des IT-Spezialisten für Logistik beschreibt Co-Geschäftsführer Sebastian Lehen in genau zwei Worten: Leerfahrten vermeiden. Dafür betreibt Timocom eine Online-Plattform, auf der täglich europaweit bis zu 800000 Fracht- und Laderaumangebote eingestellt werden.

Während des Lockdowns arbeiteten die Timocom-Mitarbeiter\*innen vom Homeoffice aus. Das klappte gut, aber „irgendwann hat uns das persönliche Zusammenkommen total gefehlt“, sagt Geschäftsführer Lehen. Wie lässt sich das ändern, oder anders gefragt: Wie sorgt Timocom dafür, dass Mitarbeiter\*innen lieber ins Büro kommen, als im Homeoffice zu bleiben? „Sie müssen Bock aufs Büro haben“, antwortet Lehen. Das Büro müsse ein Hafen sein für Kreativität, Identität, Zugehörigkeit, Innovation, Zusammenarbeit und Gemeinschaft. Genau diesen Hafen schafft Timocom jetzt. Auf einer Etage werden neun Module ausgetestet, mit Kaffeeküche, gläsernen Konferenzräumen und Sitzcken auf dem Gang. Jedes Team arbeitet zwei Wochen auf dieser Etage, im kommenden



Philipp Pausder gründete das Unternehmen Thermondo. Mit der Sanierung von Heizungsanlagen leistet es einen wichtigen Beitrag, den Ausstoß von klimaschädlichem Kohlendioxid zu vermindern

Frühjahr wird ausgewertet: Was gefällt, was wird ignoriert? Was sorgt für Zusammenarbeit? „Wir wollen ja niemanden zwangsbeglücken – die Mitarbeiter sollen bekommen, was sie brauchen und wollen“, sagt Sebastian Lehnen. Was dafür sorgen könnte, dass die Büros für die Personal-, Finanz- und IT-Abteilungen künftig unterschiedlich aussehen.

Für Timocom sind die neuen Büros eine Investition in die Zukunft. „In einem verstaubten Büro sprießen keine innovativen Ideen“, sagt Lehnen. Er weiß, dass Software-Fachkräfte die Logistik meist nicht auf dem Zettel haben. Und wie stark er trommeln muss, um überhaupt wahrgenommen zu werden. „Das ändert sich, sobald Software-Entwickler merken, dass sie hier was bewegen können“, sagt Lehnen. Und wenn sie die Timocom-Büros sehen, sagt Lehnen und zwinkert, „dann wollen Bewerber bleiben und sofort anfangen“.

Es sind nicht allein die Büros. Es ist auch die Aussicht auf eine sinnstiftende Arbeit, die Talente anzieht. In Erkrath bei Timocom arbeiten sie daran, dass Leerfahrten vermieden werden, in Berlin bei Thermondo geht es um den Austausch alter Heizungen. Wie wichtig das ist, um den Klimawandel aufzuhalten, zeigen drei Zahlen. 25 Prozent des Primärenergieverbrauchs in Deutschland entfallen auf private Heizungen; ungefähr 30 Prozent des damit verbundenen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes können durch moderne Heizungen gesenkt werden – und sogar 100 Prozent, wenn der Wechsel auf erneuerbare Wärme etwa durch Wärmepumpen mit Grünstrom gelingt. „Das Potenzial ist gigantisch groß“, sagt Thermondo-Gründer und -Geschäftsführer Philipp Pausder. Er hat aus dem Kampf gegen den Klimawandel ein Geschäftsmodell gemacht – vielleicht ein Vorbild für andere Unternehmen, die sich nach Corona neu ausrichten wollen. Oder müssen. Es gibt mehr als 16 Millionen private Hausbesitzer\*innen, allesamt potenzielle Kund\*innen. Doch die Sanierungsquote in Deutschland sei viel zu gering, um die ambitionierten CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen. „Effizienter mit Energie umzugehen – das klingt vielleicht unsexy“, sagt Pausder. Thermondo müsse „Haus für Haus die Menschen erreichen“.

Dabei hilft der Staat, indem er Fördergelder für neue Heizanlagen vergibt. „Davon wissen nur wenige Hausbesitzer – und noch



In Sachen Digitalisierung hat Corona viel bewegt, sagt Mittelstandsexpertin Christina Günther von der WHU – Otto Beisheim School of Management

weniger nutzen sie“, sagt Pausder. Das ändert Thermondo, indem das Unternehmen den Formularkram übernimmt. „Die Menschen wollen einen Beitrag leisten, um den Klimawandel zu stoppen“, sagt Pausder, „man darf es ihnen nur nicht unnötig schwer machen.“

Der Wille ist da, und an Ideen mangelt es keineswegs. Alles gut also? Mittelstandsexpertin Christina Günther schüttelt den Kopf. Denn die Suche nach Fachkräften geht weiter, und wer sich nicht auf deren Wünsche und Bedürfnisse einstellt, wird leer ausgehen. Laut ETL-Mittelstandskompass ist der Fachkräftemangel die größte Herausforderung des deutschen Mittelstands. Die Digitalisierung folgt erst – nach Bürokratie und Ressourceneffizienz – auf dem vierten Rang.

„Neue Technologien machen erst dann einen Unterschied, wenn sie geschickt mit dem alten Geschäftsmodell verwoben sind“, heißt es im ETL-Mittelstandskompass. Die Nutzung digitaler Technologien sei kein Selbstläufer. WHU-Professorin Günther stimmt zu: „Digitalisierung ist nie Selbstzweck. Es geht immer darum, damit strategischen Mehrwert zu schaffen – für Kunden und für die eigenen Mitarbeiter.“

Die Frage lautet also nicht: Was ist möglich? Denn möglich ist vieles. Für die Mittelständler\*innen heißt es eher: Was fange ich mit diesen Möglichkeiten an? Dazu braucht es Mut. Die Zeit dafür ist reif.

Zehntausende Unternehmer\*innen suchen jedes Jahr eine Nachfolge. Doch manche tun sich schwer damit, ihren Betrieb übergabefähig zu machen. Dieser Schritt erfordert Mühe und Mut – aber er lohnt sich

Manuel Heckel

An die goldene Regel aus der gemeinsamen Zeit erinnert sich Dirk Steinmann gut: „Wenn ich telefoniere, hörst du mir einfach zu“, habe Otto Vetter zu ihm gesagt. Und so folgte der Maschinenbauingenieur den Gesprächen: Egal ob Vetter bei zahlungsunwilligen Kund\*innen anrief, sich um technische Probleme kümmerte oder einen neuen Auftrag an Land zog. „Eine ganze Weile habe ich nur zugehört“, sagt Steinmann heute, gut zehn Jahre später, „und irgendwann habe ich das dann auch selbst gemacht.“ Stück für Stück wuchs er so in die Aufgaben des kleinen Betriebes hinein.

Das Ziel war klar definiert: Vetter suchte einen Nachfolger für sein Unternehmen. Steinmann und er kannten sich aus gemeinsamen Projekten. Doch anstatt die Firma direkt zu übertragen, arbeiteten die beiden knapp zwei Jahre lang Seite an Seite. „Auch der Bank hat es gut gefallen, dass es eine Art Probezeit gab“, sagt Steinmann. Nachdem sich Vetter dann Ende 2011 endgültig zurückzog, war der Nachfolger voll eingearbeitet. Und baute als geschäftsführender Gesellschafter den Betrieb zu einem Mittelständler mit stetig wachsenden Umsätzen aus – heute arbeiten zwölf Mitarbeiter\*innen bei der Vetter Kleinförderbänder GmbH in Westerstetten nördlich von Ulm. Das Unternehmen fertigt maßgeschneiderte Förderbänder. Und das weltweit, etwa für den Maschinenbau oder die Auto-, Elektronik-, Pharma- und Lebensmittelindustrie.

Eine Erfolgsgeschichte. Selbstverständlich ist sie nicht. Etwa 260 000 kleine und mittelständische Unternehmen benötigen innerhalb der nächsten zwei Jahre Nachfolger\*innen, zeigen Hochrechnungen der KfW. Aber zuletzt wurden nur etwa 70 000 Betriebe pro Jahr übergeben: „Es besteht also eine strukturelle Nachfolgelücke“, heißt es in einer Analyse der staatlichen Förderbank. Manche Unternehmer\*innen haben eine Modernisierung verpasst, einige

trauen sich nicht an die digitale Transformation heran, andere hängen zu sehr an der eigenen Firma, wieder andere hoffen vergeblich auf die eigenen Kinder.

Gemeinsam ist ihnen häufig ein Problem: Die sogenannte Übergabefähigkeit ist nicht gegeben. Potenzielle Nachfolger\*innen fühlen sich abgeschreckt, weil sie nicht exakt abschätzen können, auf welche Zahlen, auf welche Struktur sie sich einlassen. „Viele inhabergeführte Unternehmen sind eben stark auf den Inhaber zugeschnitten“, sagt Timo Cybucki, Geschäftsführer der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfergruppe Commercial Treuhand, die zur ETL-Gruppe gehört. „Alle Informationen und die gesamte Steuerung laufen über sein ‚qualifiziertes Bauchgefühl‘.“

Die Herausforderung für Mittelständler\*innen: Wer anfängt, sich über seinen Ruhestand Gedanken zu machen, muss sich vorher noch einmal richtig anstrengen. Berater\*innen kennen die Fallstricke auf diesem Weg: „Die interne Organisation muss mitwachsen,

damit eine Übergabe gelingen kann“, sagt Christoph Tönsgerlemann, Vorstandsvorsitzender der ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft. „Von der Kundenkartei über die Auftragssteuerung bis zur Produktion müssen die

Geschäftsprozesse auf die Anforderungen der Zukunft eingestellt sein.“ Je transparenter die Bücher sind, je klarer die Prozesse, je moderner Anlagen und Software-Landschaft, je eindeutiger die Aufgaben verteilt, umso besser für den Übergabeprozess und auch den Kaufpreis. Das Credo, so formuliert es Wirtschaftsprüfer Cybucki: „Ich weiß, was mein Unternehmen wert ist – und ich kann das auch beweisen.“

Von dieser Offenheit profitierte Dirk Steinmann: Auf einer privaten Geburtstagsfeier öffnete Otto Vetter direkt seine Bücher und verschaffte dem potenziellen Nachfolger wichtige Einblicke. In der gemeinsamen Zeit übernahm Steinmann zügig die Angebotserstellung – und knüpfte den Kontakt zu den Kund\*innen, die vorher nur Gründer Vetter kannten. „Da habe ich relativ schnell gemerkt, dass es funktioniert“, sagt Steinmann heute. In den kommenden Jahren soll das Unternehmen weiterwachsen. Doch Inhaber Steinmann, jetzt 55 Jahre alt, fängt bereits an, über seine eigene Nachfolge nachzudenken: „Wir sind offen für viele Konzepte“, sagt der Diplom-Ingenieur, „aber wir wissen: Die erfolgreiche Fortführung bedarf einer langen Planung.“

# IMMER WEITER

# DER WANDEL MUSS KOMMEN

Text: Julia Graven // Fotos: Florian Reimann

**Hitze, Trockenheit und Schädlinge haben Land- und Forstwirtschaft\*innen enorm zugesetzt. Sie müssen alte Weisheiten überdenken. Doch mit unternehmerischem Weitblick lassen sich Klimarisiken meistern**

**W**ährend der Geländewagen über den Forstweg rumpelt, zeigt eine App auf dem Handy von Burkhard Schröter auf den Baum genau an, in welcher Ecke seines mehr als 500 Hektar großen Waldes er gerade unterwegs ist. Der Forstwirtschaftler würde den Weg auch ohne digitale Karte finden. Seine Familie ist hier seit Jahrhunderten zu Hause, er kennt jedes Waldstück und seine Geschichte. Den Eichenwald dort drüben, in dem eben ein Reh verschwindet, hat der 62-Jährige zu DDR-Zeiten als Forstfacharbeiter eigenhändig gepflanzt. Und die Schneise da hinten hat 2007 der Sturm „Kyrill“ geschlagen. Die Kiefern hier wurden vor fast 80 Jahren gepflanzt, nachdem die Russen alles kahlgeschlagen hatten.

Burkhard Schröter kennt auch die Probleme, mit denen sein Wald heute kämpft: Neben dem Forstweg bugsiert einer seiner Waldarbeiter von Trockenheit und Borkenkäfern geschädigte Kiefernstämme mit dem Kran auf die Ladefläche der Rückmaschine. Schadholz, immer wieder Schadholz. Gute gesunde Bäume erntet Schröter schon seit Jahren nicht mehr – Problembäume, die sich kaum verkaufen lassen, sind Alltag geworden.

**Seit Jahren erntet Burkhard Schröter in seinem Forst keinen gesunden Baum mehr. Er setzt auf Diversifizierung und Umbau**

Im Osten Deutschlands bekommen Landwirt\*innen und Waldbesitzer\*innen den Klimawandel schon seit Jahren zu spüren. „Hier gibt es im Prinzip keine gesunden Fichten mehr“, heißt es beim Waldbesitzerverband Sachsen-Anhalt. Dabei war die Fichte hier über Jahrzehnte ihr „Brotbaum“. Der Umbau des Waldes ist eine drängende Herausforderung. „Wenn es noch mal drei Jahre lang so trocken ist wie 2018, dann ist hier alles tot“, sagt auch Schröter. Er setzt auf Diversifizierung und den Umbau seines Geschäftes. Der Klimawandel setzt nicht nur dem Wald zu. Auch in der Landwirtschaft sind die Schäden enorm, vor allem im dürrer Nordosten der Republik. Steigende Temperaturen stressen Pflanzen und sorgen für Einbrüche bei der Ernte. Der Winter wird immer kürzer, das Frühjahr zu trocken, der Sommer zu heiß. Die Landwirtschaft ist am Abgrund, warnen Bäuerinnen und Bauern.

Jacqueline Stepien hat einen guten Überblick über die Probleme. Sie leitet in Brandenburg ein Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter\*innen, das für die Bäuerinnen und Bauern in der Gegend Mais erntet, Berge von Raps und Weizen in riesigen Hallen einlagert oder sie auch beim Düngen und Pflegen von Acker und Pflanzen unterstützt. In den alten Hallen aus DDR-Zeiten steht ein Fuhrpark aus riesigen Maschinen, die sich ein Bauer allein nicht leisten könnte. „Bei einigen Landwirten sehe ich angesichts der Zukunft schon Angst in den Gesichtern“, sagt die 35-Jährige.





## STEIGENDE TEMPERATUREN

Ökologin Jacqueline Stepien war sich unsicher, ob sie in die 350.000 Euro teure Feldspritze der Marke „Amazone“ investieren sollte. Expert\*innen rieten ihr dazu, weil der Schädlingsbefall im Zuge des Klimawandels zunimmt

Seit 2019 ist die Agrarwissenschaftlerin aus Berlin alleinige Geschäftsführerin von Agro-Service Luckau. Der bisherige Firmenchef hatte sie zur Nachfolgerin aufgebaut, 2021 starb er unerwartet. Stepien trauert um den väterlichen Ratgeber – und steht mit vielen schwerwiegenden Entscheidungen plötzlich alleine da.

Die Digitalisierung der Firma hatte sie bereits vor Jahren angestoßen: Jetzt zeigt ein Monitor im Büro an, wo die Erntemaschinen gerade unterwegs sind; Arbeitsaufträge erhalten die Fahrer\*innen via Tablet. Der Einstieg in die ökologische Landwirtschaft wurde zum Thema, als Stepien die Geschäfte übernahm. Sie wollte eine Feldspritze ausschließlich für den Ökolandbau kaufen. Die strenge Trennung ist nötig, damit nicht etwa Reste von synthetischem Stickstoffdünger auf Bioäckern landen. So ein Ungetüm mit mannshohen Reifen und Spritzgestänge, das sich 40 Meter breit ausfahren lässt, kostet rund 350.000 Euro.

Die junge Geschäftsführerin war unsicher, ob die Investition sich lohnt. Benjamin Hummel, ETL-Agrarexperte, und Steuerberater Marcel Gerds von ETL Agrar & Forst, die Stepien eine strategische Rundum-Beratung zu Technik, Finanzen und Steuern bieten, rieten gemeinsam zu. „Durch den Klimawandel werden in Zukunft auch Biobauern mehr mit Schädlingen und Krankheit zu kämpfen haben“, sagt Hummel, der wie Gerds fast täglich über WhatsApp mit seiner Mandantin in Kontakt ist. Außerdem werde der Ökolandbau durch die EU-Förderung attraktiver. Seit Juni letzten Jahres parkt die Feldspritze der Marke „Amazone“ nun neben Traktoren und Feldhäckslern in der Maschinenhalle. Ein Spielzeugmodell der Zukunftsinvestition steht in Stepiens Büro.

Noch hat der Kauf sich nicht ausgezahlt. Doch Stepien bereut die Entscheidung nicht, „weil der Wandel einfach kommen muss“. Viele Betriebe in der Umgebung bauen noch konventionell an und arbeiten nach Schema F, erzählt sie. Andere machten aber schon Düngeversuche, testeten andere Fruchtfolgen, Hirse statt Mais und trockenresistente Sorten, im Einklang mit den Vorgaben aus Forschung und Politik.

Stepien würde sich wünschen, dass die Landwirtschaft den Wandel aus eigener Kraft schafft. Realität ist aber, dass kaum ein

landwirtschaftlicher Betrieb in Deutschland ohne Fördermittel und Subventionen überleben kann. Agrarberater Hummels erinnert sich an das Dürrejahr 2018: „Da hat mich eine Landwirtin weinend angerufen, weil sie ihre Kühe nicht mehr versorgen kann“, erzählt er. „Der Antrag auf Dürrehilfen hat ihr dann noch den letzten Rest gegeben. Der war ohne Berater nicht zu schaffen.“

Auch der Wald ist zunehmend von öffentlichem Geld abhängig. Die ETL-Steuerberaterin Iris Weber fragt bei Schröter jedes Jahr die Kalamitäten ab, die die gelernte Forstingenieurin steuerlich geltend macht. Der Staat fördert auch Neuanpflanzungen, die die Artenvielfalt und den klimagerechten Umbau des Waldes mit Mischwald unterstützen. Also hat Schröter Roteiche gepflanzt, Edelkastanie und Baumhasel. Auch eine Klimaschutzprämie für unbewirtschafteten Wald wird diskutiert.

Den Konflikt zwischen Gemeinwohl und Gewinnorientierung sieht Schröter gelassen. Als Waldbesitzer ist er langfristiges Denken gewohnt, und mit Holz, Dienstleistungen, Weihnachtsbäumen und Gartenmöbeln ist sein Portfolio groß genug, um ein Trockenjahr oder einen Sturm abzufangen.

Im Frühjahr waren einige von Schröters rund 20 Angestellten wochenlang im Wiederaufforstungseinsatz. Im Harz, der mit seinen abgestorbenen Fichten zum Symbol des Klimawandels geworden ist. Sie haben im Auftrag der Landesforsten Tausende von Setzlingen von Lärche, Douglasie und Laubbäumen gepflanzt, um den Harz für die Zukunft zu rüsten. Doch niemand weiß, wie es dort in 50 oder 100 Jahren aussehen wird.

In Brandenburg sieht es zumindest dieses Jahr ganz gut aus. Der Mais neben der Landstraße sei schon lange nicht mehr so hoch gestanden, sagt Jacqueline Stepien. Fast könnte man hoffen, dass die Dürrejahre doch nur eine Ausnahme waren. Einige in der Gegend hier sehen das so. Auch die junge Geschäftsführerin würde manchmal gern an den Aussagen der Klimawissenschaftler\*innen zweifeln. Vielleicht ist es ja doch nur Wetter, das mal so ist und mal anders. Ihre Großinvestition in die Feldspritze spricht allerdings eine andere Sprache: die Sprache der Vernunft.



Text: Elke Spanner // Illustrationen: Lena Schaffer

Jede Woche standen Angehörige im kleinen Büro von Katrin Pretzsch und seufzten schwer. So könne das doch nicht weitergehen, sagten sie. Nur einmal die Woche drei Stunden frei. Drei Stunden, um mal in Ruhe einzukaufen oder zum Friseur zu gehen. So was wie Kaffeetrinken mit Freundinnen zählten sie gar nicht erst mit auf. Der freie Vormittag sei schon ein Geschenk,

hieß es immer wieder, aber eben bei Weitem nicht genug. Ob Katrin Pretzsch die Seniorenrunde nicht häufiger anbieten könnte?

Klingenberg im Vorland des Erzgebirges. Hier betreibt Katrin Pretzsch ihren

ambulanten Pflegedienst, die Pflege- und Betreuungsdienst Pretzsch GmbH. Klingenberg ist ein kleiner Ort inmitten einer ländlichen Gegend. Es ist eine fast prototypisch strukturschwache Region. Die jungen Menschen wandern in die Städte ab, die älteren bleiben zurück. Die Bevölkerung verteilt sich auf kleinere Dörfer. Die Entfernungen sind weit. Wenn Katrin Pretzsch und ihre Angestellten dann in die Wohnung ihrer Patient\*innen kommen, treffen sie oft auf Menschen, die ganz alleine zu Hause sind und außer den Pfleger\*innen niemanden mehr sehen. Außer vielleicht noch die überlastete Ehefrau, die ihren dementen Mann rund um die Uhr betreut und die kurze Stippvisite der Pflegekraft auch nur zum schnellen Einkauf nutzen kann. Die Idee keimte deshalb schon länger in Katrin Pretzsch: eine Tagespflege eröffnen – das wär’s, dachte sie.

Nun ist aus ihrem Einzelunternehmen eine GmbH geworden. Der Bauantrag für die Tagespflege ist durch, zum Jahreswechsel soll Eröffnung sein. Jetzt schon kommen Bewerbungen von Altenpfleger\*innen, und auch die Warteliste der Patient\*innen ist bereits lang. Es ist, als ob um sie herum alle nur darauf gewartet hätten, dass Katrin Pretzsch endlich diesen Schritt wagt. „Wir müssen hier vor Ort einfach mehr für unsere Patienten tun“, sagt sie dazu.

Die Idee musste lange reifen, weil die Eröffnung einer Tagespflege nicht einfach eine Erweiterung des ambulanten Pflegedienstes ist. Es ist eine hochkomplexe Angelegenheit. Das fängt schon bei der Zulassung an. Das eine ist ambulant, das andere teilstationär. Das erfordert eine Genehmigung. Dann muss der Bau finanziert werden, dafür braucht es ein Konzept und natürlich einen Kredit. Und dann ist die Abrechnung in der Pflege ohnehin schon eine kleine Wissenschaft, abgerechnet wird nach der Pflegebuchführungsverordnung, und das heißt, dass jede noch so kleine Pflegeleistung einzeln aufgeführt und bei verschiedenen Kostenträgern gebucht werden muss. Kurzum: Katrin Pretzsch brauchte eine fachkundige Beratung. Eine wie Martina Becker.

Martina Becker, Steuerberaterin in der ETL-Gruppe, ist seit Jahrzehnten auf die Pflegebranche spezialisiert. Und ohne eine solche Spezialisierung, sagt sie, sei ein Mandat aus der Branche fast nicht seriös zu managen. „Man muss als Fachsteuerberaterin in der Pflege nicht nur die steuerlichen Gesetze kennen, sondern auch die Sozialgesetzbücher, die Pflegebuchführungsverordnung und die Heimgesetze“, sagt Martina Becker. „Das muss ich einfach alles wissen, sonst kann ich nicht richtig buchen und beraten.“

Die Nachfrage nach spezialisierten Berater\*innen wächst – nicht nur in der Pflegebranche, sondern im gesamten Gesundheitssystem. Da ist viel in Bewe-

gung. Die Branche ist eine ganz andere geworden. Früher gab es eigentlich nur ein Modell: rzt\*innen hatten ihre Einzelpraxis in der Stadt oder auf dem Land. Dort saßen sie in ihrem Behandlungszimmer, davor zwei Arzthelferinnen am Empfang. Das war’s. Im Ort gab es eine Apotheke, im Landkreis ein kommunales Krankenhaus. Musste ein Patient zum Facharzt, waren die Wartezeiten oft lang und die Wege weit.

Die Einzelkmpfer\*innen in der Branche gibt es zwar immer noch. Inzwischen gibt es aber auch noch sehr viel mehr: Apothekenketten und medizinische Versorgungszentren (MVZ). Investmentgesellschaften kaufen Krankenhäuser und Pflegeanbieter auf, Physiotherapeut\*innen organisieren ihre Praxis im Franchisemodell. Heute ist es vollkommen normal, dass mehrere Mediziner\*innen zusammen in einer Gemeinschaftspraxis arbeiten, viele angestellt und im Jobsharing-Modell. Die Praxis ist eingebunden in einen Behandlungspfad, manchmal sitzen die Fachrzt\*innen unterschiedlicher Sparten gleich mit im Haus. In einem auf Diabetes spezialisierten MVZ etwa bietet die Internistin direkt in ihrer Praxis Sprechstunden einer Ernährungsberaterin oder Fupflegerin an. Zahnrzt\*innen beschäftigen ausgebildete Prophylaxe-Fachleute, und der Orthopäde schickt seine Patient\*innen bei Bedarf in die Röntgenpraxis im zweiten Stock. Da geht das bis 22 Uhr.

Es ist ein ganz anderer Markt geworden. Die rzt\*innen, Therapeut\*innen und Pflegedienste müssen bei der Entwicklung mitgehen – sonst bleiben sie auf der Strecke. Und sie tun es. „Die Einheiten werden größer“, sagt Janine Peine, Steuerexpertin für die medizinischen Heilberufe bei ETL Advision.

Das gilt für fast alle Heilberufe. Oft sind es schlicht Kostengerichte, die die Mediziner\*innen zur Neuorganisation bewegen. Ein radiologisches Gerät für 500 000 Euro lohnt sich schließlich mehr, wenn vier Orthopd\*innen es nutzen und nicht nur einer. Oder Beispiel Physiotherapeut\*innen: Die können in ihren Räumen ein Fitnessstudio einrichten, den Patient\*innen Mitgliedschaften gegen einen Monatsbeitrag anbieten und damit Geld verdienen. Auch da gilt natürlich: je mehr Therapeut\*innen, desto mehr Patient\*innen und potenzielle Mitglieder. Die Auslastung

von Geräten und Räumen ist ein starkes Argument dafür, mit mehreren gemeinsam eine Praxis zu betreiben und im Schichtdienst zu arbeiten, manchmal bis in den späten Abend.

Es ist aber nur ein Argument dafür, sich in größeren Einheiten zu organisieren. Ein weiterer Treiber ist, dass junge Mediziner\*innen im Berufsleben heute etwas anderes wollen als die Generationen vor ihnen. Sie sind nicht mehr bereit, von 9 bis 18 Uhr in der Praxis zu sein, anschließend Hausbesuche zu machen und sich dann um die Abrechnung für die Putzkraft zu kümmern. Sie wollen überschaubare Arbeitszeiten, oft auch nur Teilzeitstellen. In größeren Praxiseinheiten und medizinischen Versorgungszentren ist das leichter anzubieten. Und einen Fachkräftemangel gibt es auch in der Medizin. Er nötigt die Praxisinhaber\*innen dazu, ihren Mitarbeiter\*innen entgegenzukommen und beispielsweise Jobsharing zu ermöglichen.

Die Bereitschaft, neue Praxismodelle auszuprobieren, ist deshalb da. Was oft fehlt, ist die organisatorische Kompetenz. Wenn die rzt\*innen oder Pharmazeut\*innen von der Universität kommen, sind sie zwar medizinisch hoch ausgebildet und spezialisiert. Sie wissen aber kaum etwas über Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Organisationsentwicklung und die komplexen Voraussetzungen einer Praxisgrndung. Was kostet eine eigene Praxis? Was verdient eigentlich eine Arzthelferin? Wie viel der Praxiseinnahmen darf ich für meinen Lebensunterhalt entnehmen, und dürfen wir zu viert ein Labor betreiben? Bei solchen Fragen fängt es an. Die rzt\*innen brauchen neben der reinen Steuerberatung auch eine strategische Rundum-Beratung. Die bietet die ETL-Gruppe an. „Wir sind Ermöglicher“, sagt Jürgen Karsten, der ETL Advision seit vielen Jahren als Berater begleitet.

Den Bedarf gibt es in allen Sparten der Gesundheitsbranche. In der Pflege etwa müssen die Anbieter zugleich Buchhalter\*innen, Manager\*innen, gute Verhandler\*innen und vor allem natürlich gute Chef\*innen sein, denn Pflegekräfte sind rar und das größte Hemmnis einer Expansion. Die ETL-Gruppe hat dafür eine Lohnstudie erarbeitet, die deutschlandweit einzigartig ist: Sie hat Tausende Lohn- und Buchhaltungsdaten ausgewertet, um den Mandant\*innen dabei zu helfen, sich in der Branche und bei

Verhandlungen mit den Pflegekassen zu positionieren. „Durch den direkten Lohnvergleich in der Studie sehen die Pflegedienste genau, wo sie stehen. Das hilft bei der Verhandlung von Stundensätzen und der Planung einer Erweiterung“, sagt ETL-Pflegeexpertin Martina Becker. Und vor allem auch: beim Werben um die dringend benötigten Pflegekräfte. „Wir beraten unsere Mandanten auch, wie sie ihren Beschäftigten etwas Gutes tun können, das auch wirklich auf ihrem Konto landet und nicht als Steuer beim Finanzamt“, so Becker. „Das macht die Pflegedienste als Arbeitgeber für die begehrten Fachkräfte attraktiv.“

Oft führt der Weg in die Zukunft über ganz neue Geschäftsmodelle. Franchise zum Beispiel. Das ist ein Modell, bei dem die Therapeut\*innen gegen Gebühr eine etablierte Marke mit komplettem Praxiskonzept übernehmen und sich damit von Management- und Verwaltungsaufgaben im wahrsten Sinne des Wortes freikaufen. Einmal gedacht, hundertmal gemacht – das ist das Motto. Darüber kann Karsten Wegener viel erzählen. Wegener ist ausgebildeter Physiotherapeut und Gesundheitswissenschaftler. Viele Jahre hat er selbst an der Behandlungsbank gestanden und Patient\*innen therapiert. Dann hat er die Elithera gegründet, ein Franchise- und Lizenzsystem für Physiotherapiepraxen. 2010 unterschrieb der erste Partner. Heute sind es 60 Partner\*innen, die an 90 Standorten ihre Praxen und Gesundheitszentren betreiben.

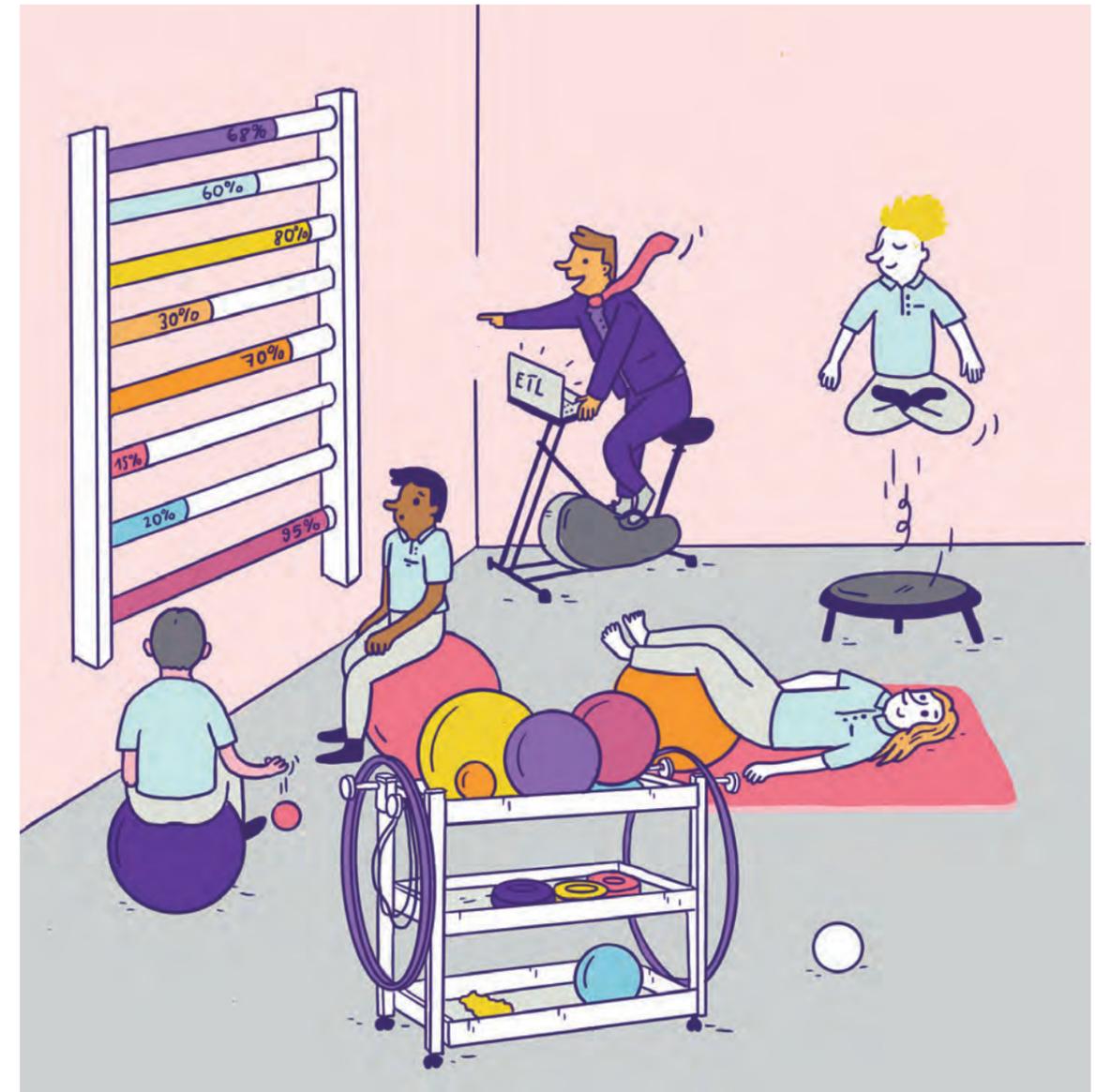
An der Entwicklung seines Unternehmens ist die Wandlung der Branche abzulesen. „Es hat lange gedauert, bis wir in der Branche angekommen sind“, sagt Wegener. „Inzwischen sind immer mehr Unternehmer in der Heilmittelbranche dankbar, bereits erfolgserprobte Modelle zur Praxisführung nutzen zu können.“ Sie müssen das Rad nicht jeden Tag neu erfinden und bekommen dadurch die Zeit, sich auf ihre eigentliche Kompetenz zu konzentrieren: die Behandlung ihrer Patient\*innen.

Ein anderes Konzept hat der Augenarzt Kaweh Schayan-Araghi entwickelt. Er betreibt die Artemis-Unternehmensgruppe, einen Verbund von Augenarztpraxen und OP-Zentren mit mittlerweile 148 Standorten in Deutschland und der Schweiz. Hervorgegangen ist das Unternehmen aus einer kleinen Gemeinschaftspraxis, die Schayan-Araghi mit einem Kollegen in Hessen betrieben hat.

Damals fing es gerade an, dass Ärzt\*innen immer häufiger keine Nachfolge für ihre Praxis gefunden haben. Schayan-Araghi und sein Partner sahen darin ein Wachstumsmodell: Sie übernahmen die Praxis und bauten sie zum MVZ aus. Und schon gab es Ärzt\*innen, die dort arbeiten wollten – im MVZ können sie sich nämlich anstellen lassen. Dann brauchen sie sich keine Sorgen um das Management und die Finanzen zu machen. Darum kümmert sich Artemis. Gerade für junge Augenärzt\*innen, die hohe Investitionen scheuen und womöglich nur Teilzeit arbeiten wollen, ist das ein attraktives Modell. So kommt es, dass die Artemis-Gruppe laut Schayan-Araghi inzwischen über 50 Praxen und mittelständische OP-Zentren übernommen hat, die ansonsten geschlossen worden wären.

Möglich ist das Ganze, weil Artemis mit einem Investor zusammenarbeitet. Das scheint auf den ersten Blick den Vorbehalt vieler Skeptiker\*innen zu bestätigen, dass die MVZ nach wirtschaftlichen und nicht in erster Linie nach medizinischen Kriterien arbeiten. Aber Schayan-Araghi widerspricht: „Wir haben in Deutschland Ärztemangel und müssen als Arbeitgeber attraktiv sein“, sagt er. „Wenn wir von unseren Ärzten verlangen würden, nach ökonomischen statt medizinischen Kriterien zu arbeiten, wären sie sofort weg.“ Schayan-Araghi ist davon überzeugt, dass sich die Anbieter nicht misstrauisch beäugen, sondern gegenseitig als sinnvolle Ergänzung sehen sollten. Die Menschen werden immer älter und kränker. Gleichzeitig gibt es immer bessere Behandlungsmethoden und immer weniger Arztstunden. „Um die Versorgung in Zukunft noch sicherstellen zu können“, so der Augenarzt und Unternehmer, „können wir aus meiner Sicht keine Anbieter ausschließen.“

Von der Vielfalt profitieren auch die Patient\*innen. Sie haben die Wahl, ob sie sich lieber in einer kleinen Einzelpraxis oder einem größeren Verbund behandeln lassen. So wie sie beispielsweise auf dem Apothekenmarkt wählen können, ob sie ihre Medikamente in einer Online-Apotheke bestellen oder doch lieber zur Apotheke in der Nachbarschaft gehen, in der sie den Inhaber oder die Inhaberin persönlich kennen. Die Modelle sind vielfältig, und es werden noch mehr. Zurzeit wird nämlich das Personengesellschaftsrecht modernisiert, und es ist keine Über-



treibung, hier von einer Jahrhundertreform zu sprechen. Ab 2024, wenn die Reform in Kraft tritt, können dann auch Freiberufler\*innen wie Ärzt\*innen und Zahnärzt\*innen, Heilpraktiker\*innen, Physiotherapeut\*innen und Hebammen eine GmbH & Co KG gründen – was ganz neue Kooperationsmöglichkeiten eröffnet. Wie die genau aussehen können, ist zwar noch ungewiss, weil das von der Ausgestaltung der jeweiligen Kammer abhängt. Viele Mediziner\*innen hoffen aber bereits, dass sich dann auch unterschiedliche Berufsgruppen zusammenschließen können, sagt Katrin Beyer, Fachanwältin für Medizinrecht bei ETL Advision. „Sehr viele Mandantinnen und Mandanten fragen danach“, so Beyer. „Aufgrund der Gesetzesänderungen dürften sich erheblich mehr (rechtliche) Gestaltungsräume im Hinblick auf Kooperationsvorhaben, Praxisumstrukturierungen und Nachfolgeplanungen abzeichnen, die entsprechend – schon jetzt – antizipiert werden sollten.“

Beyer jedenfalls berät ihre Mandant\*innen jetzt schon so, dass zukünftige Entwicklungen damit ermöglicht werden. Neulich hatte sie zum Beispiel drei Gynäkologinnen in der Beratung, die eine vierte junge Kollegin mit aufnehmen möchten. Das haben sie inzwischen getan – und den Vertrag gleich so gestaltet, dass sie nach der Reform des Personengesellschaftsrechts nicht bei null anfangen müssen, sondern auf dem jetzigen Praxismodell aufbauen können. „Wir bieten den Praxen da maßgeschneiderte Beratung nach ihren ganz individuellen Bedürfnissen“, sagt Beyer. Und damit den Weg in eine auch wirtschaftlich gesunde Zukunft.

Text: Kilian Kirchgeßner // Foto: Marcus Cederberg

**In der Coronapandemie zeigte sich: Homeoffice ist nicht nur möglich, die Arbeit von zu Hause aus kann für Unternehmen genauso bereichernd sein wie für die Mitarbeiter\*innen. Ein Besuch bei Ulrike Addix**

**W**enn Ulrike Addix sich morgens um sieben Uhr an den Schreibtisch setzt, hat sie schon die Hühner gefüttert, ihre beiden Pferde gestriegelt und eine Runde mit den Hunden gedreht. „Das brauche ich, um mich dann richtig auf die Arbeit zu konzentrieren“, sagt sie und strahlt: Hier in Holzbunge, einem 350-Einwohner-Ort im hohen Norden, unweit der Ostsee, hat sie

Monat – ein beachtliches Pensum, das sie nur schafft, weil ETL ihr den Arbeitsplatz perfekt ausgestattet hat, mit zwei großen Bildschirmen und vor allem der neuesten Software. Auf einem Monitor sieht sie die Unterlagen, die ihr die Mandant\*innen schicken, auf dem anderen Bildschirm gibt sie die Daten in die Lohnprogramme ein.

„Für uns ist das ein ideales Modell“, sagt Torsten Lenk, Vorstandsmitglied der ETL-Gruppe. Zehn Mitarbeiter\*innen der Tochtergesellschaft ETL Personal-Kompetenzcenter erledigen ihren Job derzeit von zu Hause aus, Tendenz steigend – „Homies“ werden sie liebevoll genannt, sie sitzen an der Küste, in brandenburgischen Dörfern oder in den Hügeln von Niederbayern. Von einer Win-Win-Situation spricht Torsten Lenk: „Die Kollegen können bei ihrer Familie bleiben und müssen nicht pendeln – und wir gewinnen hoch motivierte Mitarbeiter, die gar nicht jeden Tag in eine unserer

# DIETHE HOMIES

ihren Traumjob gefunden – auf dem alten Bauernhof, von dem aus sie als Lohnbuchhalterin für das ETL Personal-Kompetenzcenter arbeitet.

53 Jahre alt ist Ulrike Addix, sie ruft zur Begrüßung ein fröhliches „Moin“ und redet so erfrischend norddeutsch, dass jeder sogar am Telefon für einen Moment glaubt, mit ihr zusammen vom Schreibtisch aus über die Küste aufs Meer zu schauen. „Dabei habe ich mich am Anfang gar nicht getraut, unseren Kunden am Telefon zu sagen, dass ich im Homeoffice arbeite“, sagt sie und lacht. Zu erreichen ist sie über eine weitergeleitete Berliner Telefonnummer, denn sie arbeitet für das Hauptstadtbüro der ETL-Gruppe. Aber seit sie irgendwann angefangen hat, ganz nebenbei zu erwähnen, dass sie von ihrem Resthof aus arbeitet, hat sie immer gleich ein Smalltalk-Thema – und erntet jede Menge Neid von den Anrufer\*innen. „Ich arbeite hier für Mandanten aus allen Branchen, das geht von Apothekern bis zu Gartenbaubetrieben“, sagt Ulrike Addix. 850 Lohnabrechnungen macht sie im

Niederlassungen pendeln könnten.“ Für die ETL-Gruppe ist das Homeoffice dadurch mittlerweile zu einer wichtigen Säule der Personalpolitik geworden und zu einem Instrument, mit dem sich hoch qualifizierte Fachkräfte aus ganz Deutschland gewinnen lassen.

Ulrike Addix hat während ihrer Karriere schon einmal einige Jahre in einer Großstadt gearbeitet, aber es war für sie einfach nicht das Richtige: „Ich wollte wieder zurück in die Heimat“, sagt sie schulterzuckend – und dank des Homeoffice-Modells kann sie auch auf dem flachen Land leben, wo sie sonst ihre Expertise bei kaum einem Arbeitgeber in der Nähe einbringen könnte. „Für mich war das wirklich wie ein Sechser im Lotto“, sagt sie über ihren Job – und diesen Hauptgewinn genießt sie jeden Tag, wenn sie nach Feierabend mit ihrer Haflingerstute Ayka oder ihrem Wallach Graf Koks eine Runde über die Waldwege rund um den Hof reitet. Dieses Ritual pflegt sie eisern bei jedem Wetter und zu jeder Jahreszeit. Ganz nebenbei wirkt das wie ein Turbo für ihren Job: „Danach bin ich wieder hoch konzentriert für die Kunden am Ball!“

Leonhard Kruck (links) und Leon Sternel in ihrem Lager: Hier warten 7000 Produkte, die Kund\*innen online bestellen. Angefangen hat alles mit einer Crowdfunding-Kampagne

# Biologisch aufbaubar



Text: Manuel Heckel // Fotos: Gene Glover

**Digital und nachhaltig: Mit ihrer Online-Einkaufsplattform bedienen Leon Sternel und Leonhard Kruck gleich zwei Trendthemen. Mit dem Wachstum von „Gemeinsam Bio“ nehmen jedoch auch die Herausforderungen für die beiden Unternehmer zu. Die Lösung: ein ganz eigener Weg in die digitale Welt**

**D**igitale Erfolgsgeschichten beginnen ja manchmal in einer Garage. Auch die von „Gemeinsam Bio“. Aber in diesem Fall hatten sich die Gründer nicht hierhin zurückgezogen, um in Ruhe zu programmieren. Die Garage war das Lager, in der Unmengen von Bioprodukten ankamen, von Leon Sternel und seinem Kompagnon Leonhard Kruck umgepackt und dann von Familie und Freund\*innen abgeholt wurden. „Wir waren anfangs eine normale Einkaufsgemeinschaft“, erinnert sich Sternel.

Heute ist aus der Garage ein eigenes Lager geworden, aus der Telefonkette zur Bestellung ein moderner Webshop, aus der Einkaufsgemeinschaft ein Start-up. 7000 Produkte finden sich online, vom Naturjoghurt über den Getreidekaffee bis zum Waschmittel ohne Chemie. Die Nachfrage steigt. Denn „Gemeinsam Bio“ bedient gleich zwei große Trends: Zum einen suchen immer mehr Verbraucher\*innen nach Möglichkeiten, nachhaltiger zu konsumieren – vor allem bei der Ernährung, aber auch drumherum. Zum anderen nimmt im Windschatten von Amazon oder Zalando der E-Commerce in immer mehr Branchen an Fahrt auf.

Doch gerade das Beispiel von „Gemeinsam Bio“ zeigt auch: Selbst wenn viele Websites von außen austauschbar wirken, wenn Baukastenmodule für Webshops bereitstehen – der Weg zum Erfolg ist individuell. Sternel und Kruck etwa traten nicht als Start-up-Unternehmer mit ausgeklügeltem Businessplan an. Bei

ihnen kam bio lange vor digital: „Nachhaltigkeit ist uns in die Wiege gelegt“, berichtet der 28-jährige Leon Sternel. Die Eltern sind laut seiner Aussage „Bios erste Generation“, er selbst Waldorfschüler – „da fühlen wir uns pudelwohl“.

So entstand die Einkaufsgemeinschaft. Doch dort reifte mit dem ersten Erfolg auch die Erkenntnis: Die Organisation der Termine für die Abholung in der Garage war mühsam, der Wirkungskreis beschränkt. „Gemeinsam Bio“ sollte digital werden: „Digitalisierung und E-Commerce sind Themen unserer Zeit“, sagt Sternel, „dem sollte sich auch die Bioszene nicht verschließen.“

Die grundsätzliche These der Gründer: Viele Biomärkte sind heute Filialen von größeren Ketten, müssen mit spitzer Feder rechnen und fahren die Beratung zurück. Über den Einkauf im Großhandel wollen Sternel und Kruck einige Zwischenstationen aussparen – und so online sorgfältig ausgewählte Produkte und günstige Preise kombinieren können. Wird etwa ein beliebtes Bioprodukt von einem der großen und in der Szene umstrittenen Lebensmittelkonzerne übernommen, „dann können wir uns leisten, das auch auszulisten“, sagt Sternel selbstbewusst, „dadurch haben wir die Authentizität, die der Fachhandel früher hatte“.

Soweit die Theorie. Mit einem Unternehmensmanagementstudium hatte sich Sternel zudem wichtiges Basiswissen draufgeschafft. „Aber in die Praxis ist es



Die beiden Gründer müssen stets die Balance zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit wahren – etwa wenn es um den ressourcenschonenden Versand der Bestellungen geht

da noch sehr, sehr weit“, weiß er heute. Auf dem Weg zu ihrem Biportal zahlten die Gründer im wahrsten Sinne viel Lehrgeld: „Wir mussten uns in dieses EDV-Thema richtig reinfressen“, sagt Sternel. „Mindestens zwei Programmierungen haben wir so richtig in den Sand gesetzt.“ Eine Herausforderung für viele Gründer\*innen, die die IT-Kompetenzen nicht selbst mitbringen: Wenn jede Änderung kostspielig beauftragt werden muss, kann das das wichtige Ausprobieren ausbremsen. „Ich packe mir heute noch an den Kopf, wie manche Dinge im Shop aufgebaut waren“, sagt Sternel.

Doch der Ehrgeiz ist groß genug, sich von den technischen Hürden nicht ausbremsen zu lassen. Nach und nach schärfen die Gründer ihr eigenes Modell. Ein wichtiger Baustein: Wer bei „Gemeinsam Bio“ einkaufen will, muss Mitglied werden. Etwa fünf Euro Beitrag pro Monat, abhängig von der Laufzeit der Mitgliedschaft, verlangt das Start-up. Die Idee: „Die Kunden bezahlen uns dafür, dass wir die besten Produkte für sie suchen“, sagt Sternel. Das Versprechen: Hinter der Bezahlschranke warten günstigere Preise, weil auf die Kosten der Hersteller nicht noch eine große Händlermarge draufgeschlagen werden muss.

Dieses Vorgehen widerspricht der Kostenlos-Mentalität, die den E-Commerce eigentlich prägen. Egal ob Beratung, Versand oder Retoure: Jede Zusatzgebühr schreckt Kund\*innen ab. Doch für die Zielgruppe von „Gemeinsam Bio“ passt das Modell. Sie fühlen sich als

eine Gemeinschaft. Einige von ihnen haben sich auch an einer Crowdfunding-Aktion beteiligt, mit der das Start-up 2018 sein Wachstum finanzieren wollte. Und für viele Kund\*innen rechnet sich der Beitrag auch schnell: „Manche kaufen für mehrere Hundert Euro im Monat Biolebensmittel bei uns“, sagt Sternel, „die haben den Mitgliedsbeitrag mit der ersten Bestellung wieder drin.“

Klar ist jedoch auch: Die Gründer müssen stets balancieren zwischen bio und Kommerz, zwischen Nachhaltigkeit und Wachstum.

„Es muss uns ja morgen auch noch geben“, gibt Sternel als Devise aus, „aber an erster Stelle steht die ökologische Nachhaltigkeit – dann gucken wir, wie wir es finanzieren.“ Grundsätzliche Kritik gibt es etwa am Modell, die Ware per Lieferdienst zu verschicken. „Gemeinsam Bio“ ist frisch in ein Logistikzentrum in Berlin umgezogen, damit alle Waren einer Bestellung möglichst ressourcenschonend in einem einzigen Paket zu den Kund\*innen kommen können. Im Webshop gibt es auch Bärchenwurst oder Frankfurter Würstchen. „Ich bin Vegetarier, aber ich will das keinem vorschreiben“, sagt Sternel. „Wenn wir zu sehr auf Nachhaltigkeit achten, können wir manche nicht mitnehmen.“

Auch dieses Ausbalancieren widerspricht klassischen Digital-Logiken: Da soll es nach dem Start möglichst steil nach oben geben, was Umsätze und Gewinne angeht. „Gemeinsam Bio“ wächst langsamer. Aber beständig: Neben der Einkaufsgemeinschaft ist auch die eigene Einkaufsline „Unverpackt umgedacht“ entstanden, über die Produkte plastikfrei versandt werden können – dafür kamen über 40000 Euro über eine weitere Crowdfunding-Kampagne zusammen. Zudem entwickelten die Gründer mit Freund\*innen ein eigenes System für Mehrwegverpackungen. Jetzt sucht das Start-up nach klassischen Investoren, um mehr Tempo machen zu können bei der Neukundengewinnung. „Wir wissen, was wir können – und wollen jetzt breiter auf den Markt“, sagt Sternel.

Als Keimzelle soll das Angebot von „Gemeinsam Bio“ weiter ausgebaut werden. Ökologisch nachhaltige Reiseziele könnte sich Sternel auf dem Portal vorstellen. „Das Ziel ist, alles, was nachhaltig produziert wird, auch anzubieten.“ Die Begeisterung für die selbst gesuchte Nische hat den jungen Unternehmer auch nach vier schweißtreibenden Jahren nicht verlassen: „Wenn man darauf zurückguckt, wie wir uns in der Zeit weiterentwickelt haben – das war eine Wahnsinnsreise.“

## „Man muss den Strauß effizient zusammenbinden“

Ob Amazon, Ebay oder der eigene Webshop: Im Internet lassen sich Produkte leichter kaufen und verkaufen. Das lockt zahlreiche Neueinsteiger\*innen in die Online-Welt. Aber worauf müssen frischgebackene Händler\*innen achten? Drei Fragen an Nadja Müller, Co-Chefin der ETL-Marke fynax, die auf Steuerberatung für die E-Commerce-Branche spezialisiert ist

### Immer mehr Menschen probieren sich online auch als Verkäufer aus. Ist das riskant?

Viele beginnen im Nebenberuf auf Online-Marktplätzen. Und die machen den Verkäufern das Einsteigen oft leicht. Viele Aufgaben lassen sich zu Beginn per Klick an die Plattformen auslagern. Aber trotzdem entsteht häufig recht bald ein bunter Strauß an Systemen, vom Webshop über die Warenwirtschaft bis zum Zahlungsdienstleister – da kann man schnell die Orientierung verlieren.

### Welche Probleme drohen?

Wenn man online Erfolg hat, können die Umsätze sehr schnell wachsen. Plötzlich hat man Tausende von Buchungszeilen. Die kann keiner mehr manuell abtippen und im Blick behalten. Dazu kommt: Digital kann man global verkaufen. Dann überschreitet man fix die Schwellen, ab denen man sich steuerlich auch in anderen Ländern registrieren muss.

### Alles keine Herausforderung für Steuerberater\*innen, oder?

Man sollte sich schon einen Steuerberater suchen, der die Geschäftsmodelle versteht und digitalaffin ist. Und er braucht die notwendige Technologie. Mit den richtigen Partnern kann man leicht an die Systeme andocken und die wichtigsten Daten automatisiert herausziehen. Man muss den Strauß effizient zusammenbinden können, sonst kann und will niemand den Arbeitsaufwand bezahlen.



# „WIR SIND GEHOBEN, ABER NICHT ABGEHOBEN“



BESUCH BEI EINEM HOTELIER

Interview: Kilian Kirchgeßner // Illustrationen: Zapfenstreiche

Hotelier Hans-Jürgen Laumeister vom Romantik-Hotel Schloss Rettershof im Taunus hat die Pandemie mit seinem Team für einen Neustart genutzt. Ein Interview über missglückte Tellerdekorationen, über Jahre mit 200 Wochenenden – und darüber, weshalb tonnenweise Sand im Garten eine wunderbare Bereicherung für das altherwürdige Schloss sind

**Herr Laumeister, wie können Sie bloß in Ruhe arbeiten, wenn die verlockenden Düfte aus der Küche bis in Ihr Büro ziehen?** (lacht) Riechen Sie's auch? Wir haben heute eine kleine Tagung im Haus, die Gäste bekommen gleich zum Mittagessen ein Gericht vom Steinbutt. Wir bieten auch ein Risotto an, davor einen kleinen Salat. Und ich bin mit meinem Büro übrigens ganz bewusst hier mitten im Geschehen: Ich bin ein Kontrollfreak und will wissen, was in meinem Haus passiert und was unsere Küche verlässt – manchmal so genau, dass es für die Mitarbeiter sicher nicht einfach ist.

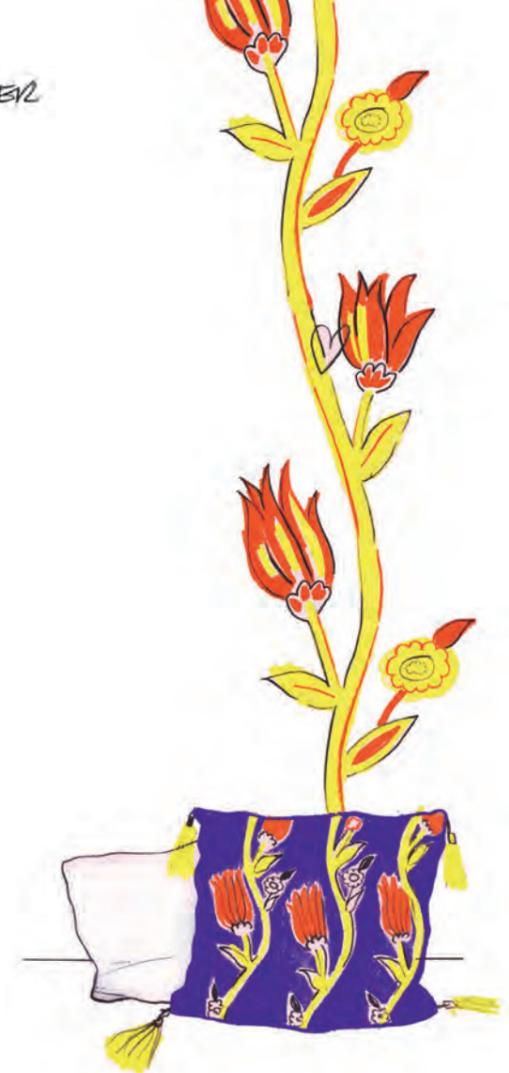
**Wie sind Sie denn mit Ihren Mitarbeiter\*innen durch die Pandemie gekommen?**

Wir haben uns nur von denen trennen müssen, die noch in der Probezeit waren, alle anderen konnten wir halten. Zu Spitzenzeiten haben wir 50 Mitarbeiter, wenn ich Festangestellte und Aushilfen zusammenrechne. Und wir haben ein festes Ritual: Alle vier bis fünf Wochen, wenn wir die Speisekarte erneuern, treffen wir uns im Restaurant und kochen einmal die ganze Karte durch. Die Speisen werden dann zusammen mit den begleitenden Weinen serviert. Dadurch können die Kellner aus eigener Erfahrung viel

treffsicherer die Speisen empfehlen. Und eine Manöverkritik machen wir bei unseren Treffen natürlich auch.

**Da sind die Köche wohl schon lange vorher nervös.**

Das stimmt, ich bin immerhin ein sehr direkter Mensch und sage geradeheraus, wenn mir etwas nicht gefällt. Und wir diskutieren über die Machbarkeit. Sie müssen wissen: Köche sind Künstler. Manchmal entwickeln die tolle Garnituren, die sich auf dem Teller 30 Zentimeter nach oben türmen – ein Rehrücken zum Beispiel mit kunstvoll arrangiertem Selleriestroh, hier noch ein paar Kräuter drauf und da noch ein Krönchen. Das ist aber manchmal völlig unpraktisch, weil der Service solche Teller nicht unbeschadet an den Tisch des Gastes bringen kann. Dieses Ritual des gemeinsamen Verkostens und Diskutierens hat mir sehr gefehlt während der Pandemie.



## BESUCH BEI EINEM HOTELIER



### Wie war es für Sie, in der ersten Coronawelle aus vollem Lauf plötzlich zu bremsen?

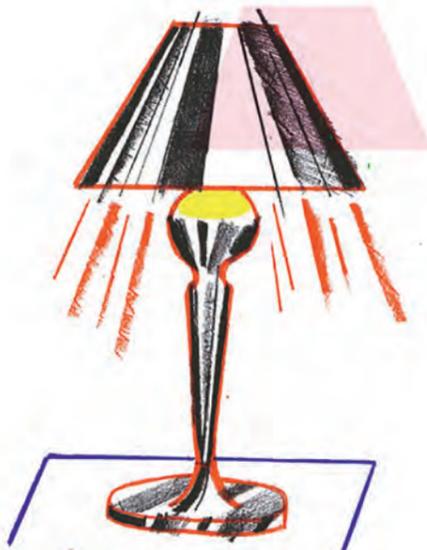
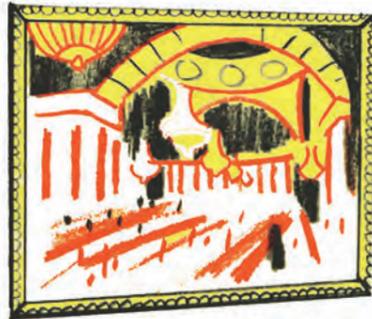
Das war eine gravierende Erfahrung. Der erste Lockdown hat mich auch persönlich ganz stark psychisch getroffen, weil einfach nicht klar war, wohin die Reise geht. Ich werde nie vergessen, wie ich die Mitarbeiter bei uns im Wintergarten versammelt habe, um die schwerste Ansprache meines Lebens zu halten. Und vor allem waren die finanziellen Sorgen gewaltig. Wissen Sie, was so ein Schloss wie unseres für laufende Kosten hat?

### Nein, sagen Sie's mir!

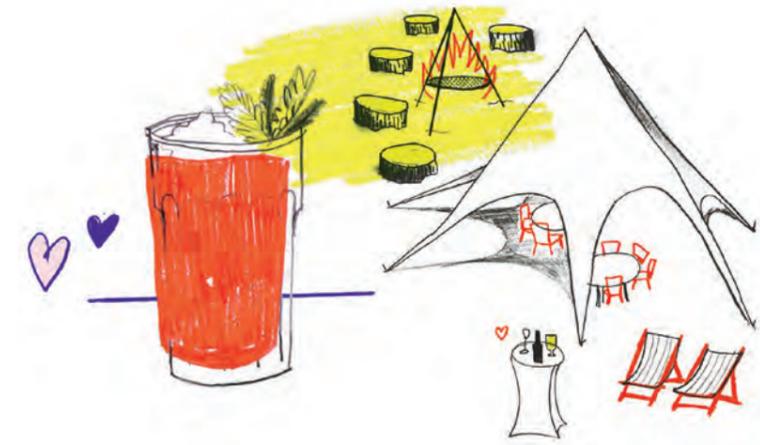
Wir reden da von 180000 bis 200000 Euro – pro Monat! Ich habe mich also zurückgezogen und verschiedene Szenarien durchgerechnet, vom Best-Case- bis hin zum Worst-Case-Szenario. In der Phase haben uns die Partner sehr geholfen, sowohl die Steuerberater von ETL ADHOGA, die bei den Überbrückungshilfen immer im Bild waren, als auch die Besitzer des Schlosses, die uns die Pacht nachgelassen haben, und die Lieferanten, die mit großem Verständnis reagiert haben. Und mein Glück ist, dass ich eine Kämpfernatur bin: Ich habe mich jeden Tag in die verschiedenen Ecken unseres leeren Schlosses gesetzt und drüber nachgedacht, was wir machen könnten.

### Und, worauf sind Sie gekommen?

Besonders stolz bin ich auf unsere Sundowner Lounge. Haben Sie unten bei der Einfahrt die Sandfläche gesehen? Die war vor Kurzem noch völlig mit Gestrüpp zugewachsen. Mir ist es dann gelungen, das Grundstück zu pachten. Wir haben das als Erstes kultiviert und mit einer kleinen Feuerstelle angefangen, an die sich Tagungsgäste zurückziehen können. Dort saß ich eines Abends bei einem Glas Wein, habe in den Sonnenuntergang geschaut und gedacht: Da muss man mehr draus machen. Also haben wir eine Bar aufgebaut, ein paar Liegestühle organisiert und dann Sand aufgeschüttet. Erst kam ein Lastwagen, dann



Hans-Jürgen Laumeister ist Herr auf Schloss Rettershof, einem Hotel mit 36 Zimmern. Die Lockdowns bereiteten ihm einige schlaflose Nächte. Doch zum Glück ist er eine Kämpfernatur



noch einer – und in diesem Jahr haben wir sage und schreibe 110 Tonnen Sand aufgeschüttet. Und Sundowner Lounge habe ich das genannt, weil wir dort den längsten Sonnenstand haben. Ich kenne weit und breit keine Außenterrasse, die so lange besonnt ist.

### Passt so eine Strandbar überhaupt zu Ihrem Schloss? Immerhin sind das alte, ehrwürdige Gemäuer.

Na klar passt das! Wir wollen unser Schloss ohnehin etwas verjüngen. Ich sage gern: Wir sind gehoben, aber nicht abgehoben. Wir wollen keine Adresse sein, die man nur mit Anzug und Krawatte besuchen kann. Als ich das Haus 2012 übernommen habe, war alles ein wenig im Dornröschenschlaf, und wir haben damals schon angefangen, behutsame Veränderungen vorzunehmen. Das Kaminzimmer ist immer noch der Mittelpunkt des Schlosses, aber es ist eben nicht mehr in Eiche rustikal eingerichtet. Und vor ein paar Jahren haben wir den alten Tennisplatz abgerissen, denn es gibt heute nicht mehr so viele Tennisspieler. Das alte Gesindehaus neben dem früheren Tennisplatz haben wir übrigens in der Pandemie renoviert. Ich glaube, meine Auszubildenden können jetzt keine Farbe mehr sehen und sind froh, dass der normale Hotelbetrieb wieder losgeht (lacht).

### Wie viele Hochzeiten stehen denn in diesem Jahr an?

Gefühlt ungefähr 3000. Nein, im Ernst: Wir hatten schon vor der Pandemie immer Vorlaufzeiten von mindestens anderthalb Jahren, wenn ein Paar bei uns heiraten möchte. Und jetzt nach Corona gibt es natürlich einen großen Rückstau, sodass wir eigentlich 200 Wochenenden in diesem Jahr bräuchten. Mich fasziniert übrigens immer wieder, was sich die Gäste für die Hochzeiten einfallen lassen. Einmal zum Beispiel hatten wir eine persische Hochzeit, die war tatsächlich ein bisschen wie im Märchen: Die haben im Garten einen Altar aufgebaut, eine ganz spezielle Konstruktion, mit der sie stundenlang beschäftigt waren. Die Zeremonie anschließend war ganz wunderbar, für genau solche Momente bin ich Hotelier geworden – und ich bin heilfroh, dass wir so etwas jetzt endlich wieder erleben dürfen nach der Pandemie.

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ! DIE ZUKUNFT DER STEUERBERATUNG!?



Peter Fettke ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes und Forschungsgruppenleiter am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DKFI) in Saarbrücken

Peter Fettke

Die Regelung steuerlicher Angelegenheiten ist kompliziert und aufwendig. Doch in vielen Bereichen können Systeme der Künstlichen Intelligenz helfen. Eine steuerliche Beratung durch Menschen bleibt aber unverzichtbar

Die Redewendung „alter Wein in neuen Schläuchen“ wird nicht selten im Zusammenhang mit aktuellen Entwicklungen der Computertechnik gebraucht. Denn viele dieser Entwicklungen werden lautstark vom Marketing gepriesen – ohne dass technisch viel dahintersteckt. Gleichwohl veränderte die digitale Technik im Allgemeinen und der Computer im Besonderen nicht nur einzelne Lebensbereiche grundlegend, sondern prägt mittlerweile unsere ganze Lebenswirklichkeit. Man denke beispielsweise an Smartphones, Smart-TV und Smarthome.

Zu den Buzzwords unserer Zeit gehört auch die „Künstliche Intelligenz“ – kurz: KI. Indes stammen erste Ideen dazu bereits aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Inzwischen hat sich die KI als eigenständige akademische Disziplin etabliert, die wichtige Forschungszweige umfasst. Exemplarisch sind Gebiete wie Wissensrepräsentation, automatisches Beweisen, maschinelles Lernen, maschinelle Sprachverarbeitung und Robotik zu nennen. Nach vielen Rückschlägen befindet sich die KI inzwischen wieder in einer neuen Blütephase und wird vielfach als Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhun-

derts verstanden. So verwundert es nicht, dass KI auch erheblichen Einfluss auf viele andere Disziplinen hat – beispielsweise Recht, Philosophie und Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften.

Auch genießt KI in der Öffentlichkeit eine breite Aufmerksamkeit – viele Entwicklungen haben es aus dem akademischen Elfenbeinturm in die Öffentlichkeit geschafft. Weitgehend unbemerkt haben wir längst tagtäglich mit ihnen zu tun. In vielen Spielen wie Schach, Go oder Poker, ja, selbst in teambasierten Echtzeit-Strategie-Spielen treten wir gegen leistungsfähige Algorithmen an – und verlieren nicht selten. Am Flughafen helfen KI-Systeme bei der automatischen Passkontrolle, im Internet bei der Übersetzung von Texten in eine andere Sprache. Natürlich steuern sie auch Assistenzsysteme in Fahrzeugen wie Verkehrszeichenerkennung, Abstandskontrolle, Spurhaltung und ähnliches oder helfen als Rasenmä- oder Staubsaugerroboter im Haushalt.

Die KI ist facettenreich – und so verwundert es nicht, dass sie inzwischen auch Arbeiten im Steuerbereich erleichtert. Mithilfe intelligenter Scanner lassen sich Papierbelege rasch und effektiv digitalisieren. Einzelne Belegarten werden automatisiert erkannt und entsprechend verarbeitet. Auch die Verknüpfung unterschiedlicher Informationen auf Papierdokumenten sind möglich. Immer wieder stößt man auf Websites auch auf sogenannte Chatbots. Dabei handelt es sich um einen Software-Roboter, mit dem eine Kommunikation in natürlicher Sprache zu ausgewählten Themen möglich ist. Ein solcher Chatbot ist bestens geeignet, um durch steuerliche Beratungsportale individuell zu führen. Bei einer Vielzahl steuerlicher Fragen fallen große Datenmengen an.

KI-basierte Methoden des Process Mining und der Big Data Analytics können helfen, ungewöhnliche Abläufe, unbekannte Datenmuster oder Anomalien aufzudecken und zu analysieren. Selbst Vorhersagen für die künftige Entwicklung steuerlich relevanter Prozesse sind denkbar.

Last, but not least erlauben Techniken der Robotic Process Automation die effektive digitale Umsetzung manueller Arbeitsschritte, die sich häufig wiederholen. Mit ihrer Hilfe lassen sich Steuerberichte aus verschiedenen Anwendungen erstellen und die Daten von einer Applikation in eine andere übertragen.

Die Beispiele zeigen, dass inzwischen viele Aufgabengebiete in der Steuerabteilung umfassend automatisiert werden können. Gleichwohl wird die Steuerabteilung wohl niemals vollständig in der IT-Abteilung aufgehen. Auch hilft es nicht, wenn punktuell, also innerhalb bestimmter Bereiche, eine maximale Automatisierung erreicht ist, in anderen hingegen nicht. Die vor- und nachgelagerten Arbeitsschritte müssen aufeinander abgestimmt sein.

Diese Erkenntnis scheint trivial, wird aber immer wieder vergessen oder in der allgemeinen Automatisierungseuphorie verdrängt. Statt einzelne „Killer-Anwendungen“ zu suchen und auf „Binnenlösungen“ zu setzen, sollte es vielmehr darum gehen, steuerlich relevante Aspekte in sämtlichen betrieblichen Abläufen umfassend zu integrieren.

Wagen wir also einen Blick in die Zukunft und fragen: Wie wird sich der Steuerbereich durch KI verändern? Dazu fünf Thesen:

**THESE 1:** Der Steuerbereich ist inhaltlich klar definiert und geprägt von einem fachspezifischen Vokabular. Es fallen große Datenmengen an, viele Steueraufgaben wiederholen sich, sind also hoch repetitiv. Dies alles sind beste Voraussetzungen für eine weitergehende Automatisierung. Hierbei werden Techniken der KI eine herausragende Rolle spielen.

**THESE 2:** Das gesamte Aufgabenspektrum im Steuerbereich ist hingegen komplex und kann in seiner Gesamtheit wohl nicht maschinell substituiert werden. Ohne eine Steuerberatung durch Menschen wird es also weiterhin nicht gehen.

**THESE 3:** Tätigkeiten, die nur eine geringe soziale Intelligenz, Kreativität und Umgebungsinteraktion erfordern, werden automatisiert, wodurch erhebliche Kostensenkungen und Qualitätssprünge möglich werden.

**THESE 4:** Das Tätigkeitsfeld der Steuerberater\*innen wird sich wandeln, insbesondere findet eine Konzentration und Ausweitung auf hochwertige Beratungstätigkeiten statt.

**THESE 5:** Während sich bereits in vielen Bereichen neue digitale Plattformen der großen Internetanbieter fest etabliert haben, ist im Steuerbereich weitgehend offen, wie sich das technische Ökosystem ändern wird. Denkbar sind Modelle von neuen technischen Anbietern, Zusammenschlüsse von Unternehmen mit entsprechenden „Datenschätzen“, neue Geschäftsmodelle von Unternehmensberater\*innen oder entsprechende Hybridmodelle.

Ist KI nun besser als die Intelligenz von Steuerexpert\*innen? Nein, sicher nicht. Doch Routineaufgaben, für die es etablierte Qualitätsmerkmale gibt, lassen sich automatisieren. Um die damit zusammenhängenden Probleme und Fragen angemessen bearbeiten zu können, entwickelt sich gerade neben dem Steuerrecht, der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und der steuerlichen Finanzwissenschaft als den etablierten Disziplinen der Steuerwissenschaft eine vierte Disziplin: Tax Tech. Tax Tech erforscht Steuern und Steuerberatung aus einer technisch-ingenieurwissenschaftlichen Perspektive der Gestaltung digitaler Dienstleistungssysteme. Steuerexpert\*innen, die mit Tax-Tech-Erkenntnissen vertraut sind, gehört die Zukunft der Steuerberatung.

# Vom Kümmerer zum „Enabler“

## Drei Fragen zur Zukunft der Steuerberatung an ETL-Vorstand Marc Müller

Die Digitalisierung hat mit ungeahnter Geschwindigkeit Einzug in die Arbeitswelt gehalten. Die Berufsgruppe der Steuerberater\*innen betrifft dies in besonderem Maße

### Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Steuerberatung aus?

Die Digitalisierung wirkt auf die Steuerberatung als Katalysator: Sie sorgt dafür, dass bestehende Prozesse und Entwicklungen enorm beschleunigt werden. So führen beispielsweise digitale Tools zu einer stärkeren Vernetzung zwischen Mandant und Steuerberater. Neue Player, die aus anderen Sparten in die Branche drängen und für ein noch kompetitiveres Umfeld sorgen, zeigen, dass die Implementierung effizienter und digitaler Prozesse unvermeidlich ist. Die neue Konkurrenz durch gewerbliche, häufig durch Venture Capital finanzierte IT-Unternehmen führt zu einer gestiegenen Preissensitivität bei den Mandanten – ein weiterer Grund, weshalb Steuerberater umdenken müssen.

### Was sind die Skills der Zukunft?

Dass ein Steuerberater über Fachwissen verfügt, setzen Mandanten voraus. Spezialisierung und Prozesswissen werden in Zukunft noch wichtiger. Grund dafür ist zum einen die wachsende Komplexität in bestimmten Branchen wie dem Gesundheitswesen, in dem Regulierungen immer vielschichtiger werden. Zum anderen wünschen sich Mandanten schon jetzt spezielle Unterstützung in ganz verschiedenen Bereichen, beispielsweise wenn es um die Gründung von Betriebsstätten im Ausland oder die Erschließung neuer Märkte geht. Dadurch wird der Steuerberater zum Gatekeeper und zur ersten Anlaufstelle bei allen wirtschaftlichen Themen.

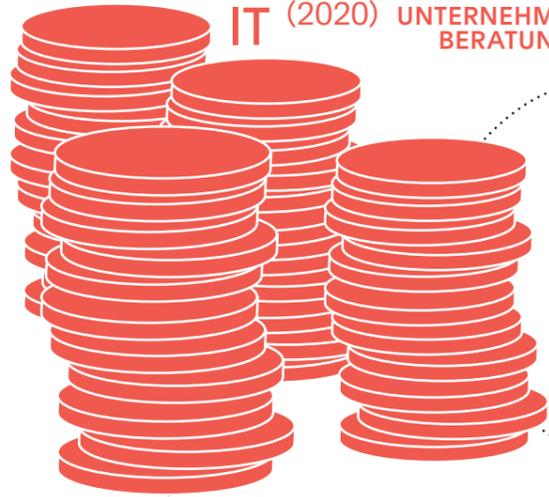
### Wie müssen sich die Berater\*innen künftig positionieren?

Der Steuerberater muss sich als aktiver und umfassender Businesspartner mit Prozesswissen positionieren und professionelle Beratung und Dienstleistungen in allen Disziplinen anbieten. Er sollte eine neue Positionierung wagen und sich vom „Kümmerer“, der auf Veränderungen reagiert, zum „Enabler“ entwickeln, der mit individueller und proaktiver Beratung Mandanten aktiv unterstützt.



# ZAHLEN-SPIEL

STEUERBERATUNG WIRTSCHAFTS-PRÜFUNG  
RECHTSBERATUNG **UMSATZ:**  
**ÜBER 979 000 000 €**  
IT (2020) UNTERNEHMENS-  
BERATUNG



Man könnte damit einmal das RheinEnergieStadion des 1. FC Köln füllen.

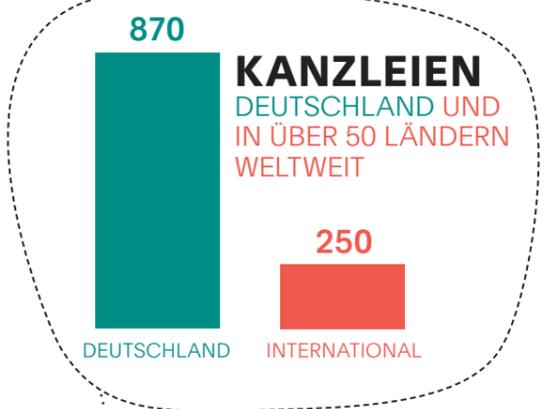
mit rund **500 WEBINARE**  
**50 000** Teilnehmer\*innen

In jedem Jahr beginnen **etwa 300 AZUBIS** ihre Ausbildung bei der ETL

- STEUERFACHANGESTELLTE
- KAUFMANN/-FRAU FÜR BÜROKommunikation
- RECHTSANWALTS-FACHANGESTELLTE

**Etwa 4000** steuerrechtliche Fachartikel hat die ETL-Gruppe allein auf ihrer Website veröffentlicht **www.etl.de**

Die ETL-Mitarbeiter\*innen stammen aus über **45** Ländern



**ÜBER 300 ETL-RECHTSANWÄLT\*INNEN** BUNDESWEIT SIND SPEZIALIST\*INNEN IN MEHR ALS **30 RECHTSGEBIETEN**



AN DIE **720** PACKUNGEN KAFFEE konsumieren ETL-Mitarbeiter\*innen **TÄGLICH**

DIE ETL BESCHÄFTIGT ÜBER **12 000** Mitarbeiter\*innen



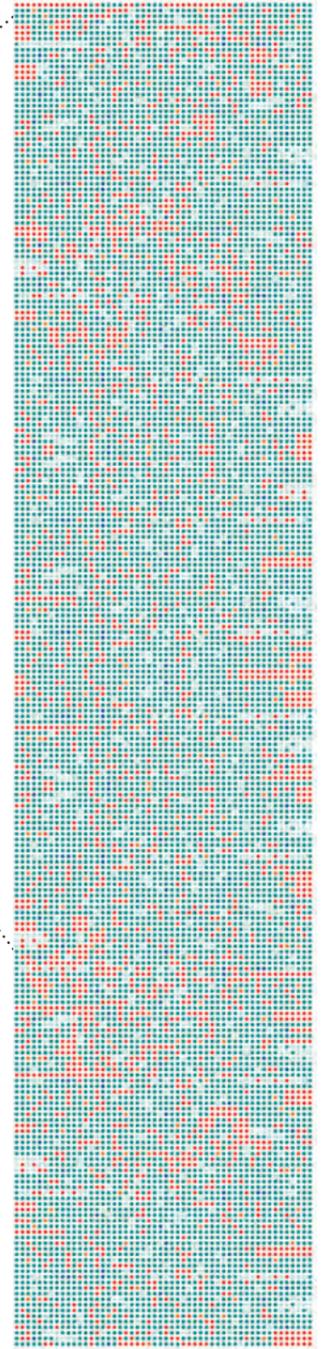
DAS DURCH-SCHNITTSALTER DER ETL-MITARBEITER\*INNEN LIEGT BEI RUND **40 JAHREN**

DARUNTER MEHR ALS **1500** Kolleg\*innen in der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung

SIE BETREUEN IN DEUTSCHLAND MEHR ALS **210 000** Mandant\*innen

SEIT GRÜNDUNG DER STIFTUNG „KINDERTRÄUME“ IM JAHR 2008 WURDEN ÜBER **2 MILLIONEN EURO** SPENDEN-GELDER GESAMMELT

**RUND 400** GEMEINNÜTZIGE PROJEKTE



Über **1,5 Mrd. Euro Umsatz**

Über **17.000 Mitarbeiter** weltweit  
(darunter 13.000 fachliche Mitarbeiter)

Über **320.000 Mandanten**

Über **1.200 Standorte** weltweit in über **50 Ländern**

**Platz 7 in Europa, Platz 15 weltweit** unter  
den internationalen Accounting-Netzwerken



# ETL GLOBAL

Local Business. Global Vision.

## Steuerliche und rechtliche Kompetenz auf höchstem Niveau – weltweit

ETL GLOBAL ist ein internationales Netzwerk von Fachleuten aus den Bereichen Steuern, Recht, Wirtschaftsprüfung und Buchhaltung und als solches weltweit die Nr. 15 sowie europaweit die Nr. 7 unter den international agierenden Netzwerken. Mit mehr als 1.200 Standorten in über 50 Ländern bietet unser internationales Netzwerk alle Möglichkeiten, grenzüberschreitend tätige Mandanten bei ihren geschäftlichen Aktivitäten zu begleiten – egal auf welchem Kontinent.

Steuerberatung | Rechtsberatung | Wirtschaftsprüfung | Buchhaltung & Services

[www.etl-global.com](http://www.etl-global.com)



**ETL** | Prüfung & Beratung

# ETL Wirtschaftsprüfung

regional – digital – global

## Vom Treuhänder zum Data Trustee

Die ETL Wirtschaftsprüfer sind seit über 50 Jahren auf den Mittelstand, Organisationen sowie die öffentliche Hand fokussiert – regional an mehr als 30 Standorten vertreten und eingebunden in das weltweite Netzwerk von ETL GLOBAL.

Die Bestätigung von vorliegenden Informationen ist seit über 100 Jahren eine wichtige Aufgabe von Wirtschaftsprüfern. Heute verbinden wir Datensilos und stellen zuvor nicht verfügbare Daten zur jederzeitigen Analyse und Interpretation bereit.

So heben wir den Datenschatz, verschaffen den Unternehmen die Souveränität über ihre eigenen Daten und ermöglichen deren Bewirtschaftung.

[www.etl-wirtschaftspruefung.de](http://www.etl-wirtschaftspruefung.de)