

# VR-BUSINESS

Praxiswissen für unsere Gewerbe- und Firmenkunden

Mai | 2007

Von den Besten lernen:

## Siegerstrategien der KMU

Wachstumsstarke Mittelständler orientieren sich sehr stark an den Wünschen ihrer Kunden. Sie legen viel Wert auf Qualität und marktfähige Innovationen. Dies ergab die Studie „Märkte im Fokus – Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2007“ des FAZ-Instituts für Management- und Medieninformationen sowie der Ernst & Young AG. Die Studie wertet die Strategien und wichtigsten Kennzahlen von 100 mittelständischen Unternehmen aus, die überdurchschnittlich wuchsen und sich 2006 als Finalisten für den Wettbewerb „Entrepreneur des Jahres“ qualifizierten.

„Auf Grund des hohen Innovationsgrades ihrer Angebote können sich Wachstumsunternehmen des Mittelstands erfolgreich von ihren Wettbewerbern differenzieren“, erklärt Wolfgang Glauner, Autor der Studie. „Weiterer Erfolgsfaktor ist der Dialog mit Kunden und Auftraggebern, den diese Unternehmen intensiv pflegen.“ Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte jedes dritte der Unternehmen seinen Umsatz um die Hälfte steigern, etwa jedes sechste ihn sogar verdoppeln. Der Studie zufolge lassen sich sechs Siegerstrategien herauskristallisieren, von denen auch andere Mittelständler profitieren können.

### ► Mehr Geschäft durch neue Ideen

Bei den Unternehmen fließt im Schnitt jeder achte Umsatzeuro in die Entwicklung neuer Produkte oder die Effizienzsteigerung. Rund 62 % der Mittelständler wecken mit ihren Entwicklungen neuen Bedarf am Markt. Jedem Fünften gelingt es, mehr als 80 % des Umsatzes mit Neukunden zu erzielen.

### ► Service und Qualität machen unabhängig vom Preis

Zwei Drittel der Unternehmen konzentrieren sich auf wenige Großkunden, denen sie maßgeschneiderte Lösungen und individuellen Service bieten. Dabei orientieren sie sich vor allem an der Kritik und den Bedürfnissen ihrer Auftraggeber. Und dies mit Gewinn: 55 % der Mittelständler können sich im Vergleich zur Konkurrenz höhere Preise erlauben.

### ► Risiken mindern und Chancen im Ausland mehren

Erfolgreiche Unternehmer finden ihre Kunden im Schnitt in 34 Ländern. Die Erschließung neuer Märkte und der Ausgleich von Marktschwankungen sind die Gründe für das globale Engagement. Neben der EU, den USA und China gewinnt Indien als Absatzmarkt an Bedeutung. 38 % der Mittelständler wollen in den nächsten Jahren überwiegend im Ausland wachsen.

► **Erfahrung ist die Basis des Erfolgs**  
Mehr als 40 % der Unternehmer haben mindestens zehn Jahre Führungskompetenz, jeder Vierte kennt seine Branche wenigstens 20 Jahre. So gelingt es ihnen, 80 % der Innovationen selbst anzuregen. Basis für das überdurchschnittliche Firmenwachstum ist ihr aktuelles Fachwissen.

### ► Gemeinsamkeit macht stark

Fast die Hälfte der Unternehmen wurden im Team gegründet, so lassen sich Kompetenzen bündeln. Für mehr Tempo setzen Mittelständler auch auf Kooperationen mit Partnern, die sie bei Entwicklung, Herstellung oder Verkauf unterstützen.

### ► Mit bewährten Methoden finanzieren

Etwa 87 % der Mittelständler investieren Gewinne ins Wachstum. Neben Abschreibungen, Gesellschaftereinlagen oder langfristigen Krediten hat sich als eine der neueren Geldquellen das Leasing durchgesetzt. Jeder Vierte entlastet damit seine Bücher.

## Büro im Wohngebiet ist erlaubt

Die Einrichtung eines Büros ist auch in einem geschützten Wohngebiet in der Regel erlaubt. Das entschied das Verwaltungsgericht Koblenz (Urteil vom 6. März 2007, AZ: 7 K 510/06 KO).

Im konkreten Fall wollte der Inhaber eines Heizungsbaubetriebs in seinem Haus ein Büro einrichten. Dabei hatte er die Auflagen zu befolgen, dass die Büronutzung keine Ausstellung, Kundenbetreuung, Lagerung und keinen über den normalen Postverkehr hinausgehenden Lieferverkehr umfassen dürfe.

Der Nachbar des Handwerkers klagte dennoch gegen die erteilte Baugenehmigung und machte geltend, dass in dem Wohngebiet nur ruhige Gewerbebetriebe zulässig seien, nicht jedoch die Einrichtung eines Handwerksbetriebs. Auch wenn die Büroräume getrennt vom eigentlichen Handwerksbetrieb seien, führe der An- und Abfahrtsverkehr zu einer unzumutbaren Belästigung.

Die Klage hatte jedoch keinen Erfolg. Es sei zwar zutreffend, so die Richter, dass störende Handwerksbetriebe in einem allgemeinen Wohngebiet unzulässig seien. Von der Nutzung des Büros seien keine unzumutbaren Belästigungen zu befürchten, zumal alle störenden Tätigkeiten ausdrücklich von der Genehmigung ausgenommen worden seien.

## Aus dem Inhalt

**Schulden:** GmbH-Geschäftsführer haftet für Sozialbeiträge | Seite 2

**Mitarbeitergespräche:** Lohnende Zeitinvestition | Seite 3

**Arbeitsschutz:** Neue Grenzwerte für Lärm | Seite 4

## GmbH-Geschäftsführer haftet für Schulden bei der Sozialversicherung: Zahlung der Beiträge muss trotz Insolvenz sichergestellt sein

**GmbH-Geschäftsführer haften für die Abführung der Arbeitnehmeranteile an den Sozialbeiträgen auch dann, wenn die Gesellschaft zum Zeitpunkt der Fälligkeit nicht über die dafür nötigen Mittel verfügt. Das geht aus einem aktuellen Urteil des Bundesgerichtshof (Az.: II ZR 108/05) hervor.**

Bei dem verhandelten Fall hatte das Unternehmen Insolvenz anmelden müssen. Als Insolvenzschuldnerin hat die Firma im Folgenden zwar Gehalt gezahlt, war der Krankenkasse jedoch die Arbeitnehmerbeiträge schuldig geblieben. Der GmbH-Geschäftsführer berief sich darauf, dass sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Fälligkeit der Beiträge in einem erheblichen Liquiditätsengpass befunden hatte. Er habe auf die – nicht eingehaltene – Zusicherung der Muttergesellschaft vertraut, später liquide Mittel zufließen zu lassen. Die Krankenkasse klagte gegen den Geschäftsführer und war in der ersten Instanz erfolglos. Das Gericht erkannte darauf,

dass es dem Geschäftsführer unmöglich war, der Pflicht zur Abführung der Beiträge nachzukommen und er deshalb auch nicht hafte.

Erfolg hatte die Revision vor dem Bundesgerichtshof. Die Richter erkannten zwar an, dass der Geschäftsführer zum Zeitpunkt der Fälligkeit der Beiträge objektiv auf Grund fehlender Mittel daran gehindert war, diese an die Krankenkasse abzuführen. Allerdings habe er als Arbeitgeber dafür Sorge zu tragen, dass ihm die zur ordnungsgemäßen Abführung der auf den geschuldeten Lohn entfallenen Arbeitnehmeranteile notwendigen Mittel bei Fälligkeit zu Verfügung stehen.

Notfalls die Nettolöhne kürzen

Besteht wegen einer angespannten finanziellen Situation eines Unternehmens die Gefahr, dass zum Fälligkeitszeitpunkt der Sozialversicherungsbeiträge die notwendigen Mittel fehlen, muss der Geschäftsführer nach gefestigter höchstrichterlicher

Rechtssprechung durch Bildung von Rücklagen, notfalls durch Kürzung der Nettolöhne sicherstellen, dass die Mittel vorhanden sind. Ansonsten haftet der GmbH-Geschäftsführer für die geschuldete Summe.



*Achtung: Es müssen ausreichend liquide Mittel für die Sozialversicherungsbeiträge vorhanden sein.*

### Impressum



Herausgeber und Verlag:  
Deutscher Genossenschafts-Verlag eG  
Postfach 2140  
65011 Wiesbaden

Redaktion:



Dow Jones News GmbH

Inhalt nach bestem Gewissen, aber ohne Gewähr  
Stand: 30. April 2007

## Geänderte Mieterstruktur als Mietmangel

**Mieter von Gewerberäumen stellen beim Abschluss eines Mietvertrages über Geschäftsräume in größeren Gebäuden in der Regel bestimmte Anforderungen an die Qualität ihrer Mitmieter. Qualität und Quantität des Besucherverkehrs können den Wert der Mietsache wesentlich bestimmen.**

Sind diese Faktoren beim Abschluss eines Mietvertrages meist leicht zu beurteilen, können sich im Verlauf des Vertrages durch Änderungen bei der Mieterstruktur wesentliche Beeinträchtigungen ergeben, die sogar zur Mietminderung berechtigen, wie das Oberlandesgericht Stuttgart unlängst bestätigte (Az.: 13 U 51/2006).

In dem verhandelten Fall ging es um ein Bürogebäude, das der Vermieter wegen des exklusiven Ambientes und der guten Lage zu Spitzenmieten vermietet hatte. Mieter waren eine Versicherungsgruppe, eine Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkanzlei sowie

eine Arztpraxis. Der Gebäudezugang war über Codekarten und Anmeldung über eine Sprechanlage gesichert. Später mietete die örtliche Arbeitsagentur mehrere Etagen des Gebäudes, um in den Räumen die Betreuung von Empfängern von Arbeitslosengeld II („Hartz IV“) einzurichten. Außerdem zogen Beratungsstellen für Suchtkranke und Schuldner ein. Täglich verkehrten bis zu 500 Besucher im Gebäude. Eine Zugangskontrolle fand nicht mehr statt.

Ein Altmmieter machte deshalb eine Mietminderung von 50 % geltend, da die Anzahl und das Verhalten der Besucher negative Auswirkungen auf die Mietqualität hatten.

Die zuständigen Richter kürzten die Mietminderung zwar auf 15 %, kamen jedoch zu der über den Einzelfall hinausgehenden Entscheidung, dass bei solchen gravierenden Veränderungen in Qualität und Quantität des Besucherverkehrs ein Mietmangel vorliegt.

## Mitarbeitergespräche - Eine lohnende Zeitinvestition

**Mitarbeitergespräche kosten vor allem eines: Zeit. Und die ist heutzutage gerade bei Personalverantwortlichen und Unternehmensführern ein knappes Gut. Dennoch sollten Chefs mindestens einmal im Jahr ein so genanntes Mitarbeitergespräch mit den Beschäftigten führen. Diese Zeitinvestition lohnt sich. Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bildet die Grundlage für eine erfolgreiche und damit gewinnbringende Zusammenarbeit.**

Mitarbeitergespräche sollten gut vorbereitet sein, und zwar auf beiden Seiten. Sinnvoll ist es daher, den Mitarbeiter mit einem Zeitvorlauf von zwei Wochen zu dem Gespräch einzuladen. Das Gespräch sollte nicht „mal eben zwischendurch“ geführt werden, sondern ganz bewusst, offen und in entspannter Atmosphäre in einem ruhigen Raum. Es ist sinnvoll, vorher den zeitlichen Umfang – zum Beispiel 60 Minuten – festzulegen. Vorgesetzte sollten sich vorab einen Leitfaden erarbeiten, was sie gern ansprechen beziehungsweise besprechen möchten.

Hauptziele des Gesprächs sind in der Regel die Förderung der Zusammenarbeit, die Motivation des Mitarbeiters, das Aufzeigen von Stärken und Schwächen, die Lösung eventueller schwelender Konflikte, die Bewer-

tung der vergangenen Monate sowie das Ziele stecken für die kommenden Monate. Generell sollte ein solches Gespräch unter vier Augen stattfinden und vertraulich behandelt werden. Nach Beendigung des Gesprächs kann ein Protokoll vom Vorgesetzten angefertigt werden, welches beide Seiten unterschreiben.

Ein Mitarbeitergespräch dient nicht dazu, zum Beispiel die aktuellen Probleme eines Kundenauftrags zu lösen. Vielmehr sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ▶ die allgemeinen Arbeits- und Rahmenbedingungen,
- ▶ die Kooperation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter,
- ▶ der Umgang mit Kollegen,
- ▶ die persönliche Neigungen und Perspektiven hinsichtlich der eigenen Entwicklung,
- ▶ die Gehaltsentwicklung,
- ▶ die Arbeitsqualität,
- ▶ sowie eventuelle Zielvereinbarungen bzw. ob die im vergangenen Jahr gesteckten Ziele erreicht wurden.

Die Zielvereinbarung ist ein wichtiger Teil des Gesprächs. Sie ist nicht zwingend erforderlich, allerdings lässt sich mit einer solchen Vereinbarung konkret festhalten, was in den kommenden zwölf Monaten geändert beziehungsweise erreicht werden sollte. Im Rückblick kann dann

anhand der Vereinbarung besprochen werden, ob die Ziele erreicht wurden. Eine Zielvereinbarung sollte keine Einbahnstraße Richtung Mitarbeiter sein. Dem Mitarbeiter muss es ebenfalls möglich sein, Ziele zu nennen und Wünsche zu formulieren (zum Beispiel Weiterbildungsmaßnahmen, bessere Arbeitsmittel). Die Zielvereinbarung sollte schriftlich festgelegt und von beiden Seiten unterschrieben werden.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument für die Beurteilung der Mitarbeiter. Die Neueinführung eines solchen Instruments kann unter Umständen auch auf Widerstand bei der Belegschaft stoßen. So können schlecht und unsensibel geführte Gespräche von den Mitarbeitern als „Herrschaftsritual“ angesehen werden und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem eintrüben. Zudem könnte die Befürchtung die Runde machen, dass die Mitarbeiter in den Gesprächen „abgeurteilt“ werden sollen.

Es ist daher wichtig, auf diese Bedenken einzugehen und dem Personal zu erklären, dass Mitarbeitergespräche keine „Disziplinarmaßnahmen“ sind, sondern vielmehr ein offener Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter mit der Chance für beide, die Arbeitsqualität und -organisation sowie die Kompetenz zu verbessern.

## Online-Ratgeber für optimale Newsletter-Auswahl

Newsletter bieten als Marketinginstrument viele Vorteile, wie beispielsweise günstigen Versand, gesteigerte Kundenbindung und Erhöhung des Bekanntheitsgrads. Jedoch verschicken viele Unternehmen durch lückenhafte Newsletterkonzepte oftmals ihr Kundenbindungs- und Umsatzpotenzial.

Der neue Online-Service „Newsletter-Ratgeber“, der vom Kompetenzzentrum Elektronischer Geschäftsverkehr Rheinland-Pfalz KLICK auf der CeBIT vorgestellt wurde, kann dem abhelfen. Das Informations- und Auswahlprogramm richtet sich besonders an kleine und mittelständische Unternehmen. Es bietet in wenigen Schritten und mit geringem Zeitauf-

wand eine kostenlose und neutrale Einstiegsberatung zur Auswahl eines geeigneten Newslettersystems. Per Newsletter können die Kunden gezielt über neue Produkte, aber auch über Aktionen oder Preisnachlässe informiert werden.

„Die Zielgruppe unseres Ratgebers sind Kleinunternehmen, da ihr Beratungsbedarf sehr groß ist und ihr Vorwissen eher gering“, erläutert Bernd Heß, Projektleiter der IHK Zetis GmbH. Nach sechs bis sieben einfachen Entscheidungsfragen erfährt der Benutzer des Online-Ratgebers welche Gruppe von Newslettersystemen seinen Anforderungen gerecht werden kann. „Wir haben aus der Vielzahl an angebotenen Newslettersys-

temen vier Gruppen kategorisiert“, erklärt Heß. Dies sind Desktop-, Basis-, Business- und Profi-Systeme. Je nachdem welche Entscheidung getroffen wurde, wird der Benutzer in eine dieser Gruppen geleitet und bekommt deren maßgebliche Leistungen, aber auch die Preisspanne sowie Beispielprodukte genannt. „Wir bieten eine Auswahl und nennen typische Vertreter der jeweiligen Gruppe, die Entscheidung trifft der Onlinebesucher aber selbst“, erklärt Heß.

Den Online-Ratgeber finden Sie unter:  
<http://newsletter.zetis.de>

## Arbeitsschutz: Neue Grenzwerte für Lärm und Vibrationen

Am 6. März ist die Verordnung zur Umsetzung der EG-Richtlinien 2002/44/EG und 2003/10/EG zum Schutz der Beschäftigten vor Gefährdungen durch Lärm und Vibrationen in Kraft getreten. Durch verringerte Grenzwerte und verbesserte Prävention sollen Beschäftigte am Arbeitsplatz besser vor Lärm oder Vibrationen geschützt werden.

Gegenüber der alten Unfallverhütungsvorschrift (UVV) sinken die Auslösewerte für Präventionsmaßnahmen um fünf Dezibel. Lärmbereiche müssen nunmehr schon ab einer durchschnittlichen täglichen Lärmbelastung von 85 Dezibel gekennzeichnet werden. Für Bereiche, in denen der Lärm 85 Dezibel übersteigt, muss der Arbeitgeber sowohl die technischen als auch die organisatorischen Möglichkeiten ausschöpfen, um die Lärmexposition zu verringern. Solche technischen Maßnahmen können beispielsweise die Kapselung lauter Maschinen oder die räumliche oder zeitliche Trennung lauter und leiser Arbeitsbereiche darstellen. Als

letzte Maßnahme sind persönliche Schutzausrüstungen für die Beschäftigten – wie beispielsweise Gehörschutz – anzuwenden.



*Bei mehr als 85 Dezibel müssen Arbeitgeber die Lärmbelastung reduzieren.*

Bei Vibrationen umfasst die Verordnung verschiedene Maßnahmen zur Prävention. Werden im Betrieb definierte Auslösewerte beziehungsweise Expositionsgrenzwerte erreicht oder überschritten, muss der Arbeitgeber solche Präventionsmaßnahmen ergreifen. Dazu gehören bei-

spielsweise die Anwendung alternativer Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel, die Bereitstellung von Zusatzausrüstung zur Dämpfung von Vibrationen, die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie die Begrenzung der Dauer und Exposition.

Arbeitgeber sind zur arbeitsmedizinischen Vorsorge verpflichtet. Auf Antrag können Ausnahmegenehmigungen erteilt werden, wenn die Durchsetzung der neuen Vorschriften im Einzelfall zu unverhältnismäßigen Härten führen würde und mit dem Schutz der Beschäftigten vereinbar ist. Als Arbeitsschutzinstitutionen beraten die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung die Betriebe dabei, die neue Verordnung umzusetzen. Die Unfallversicherungsträger gehen davon aus, dass vier bis fünf Mio. Beschäftigte Gehör gefährdendem Lärm bei der Arbeit ausgesetzt sind. Bei Hand-Arm-Vibrationen sind Schätzungen zufolge 1,5 bis zwei Mio. Beschäftigte betroffen, bei Ganzkörper-Vibrationen 600.000 Beschäftigte.

## Deutscher Internetpreis 2007 für Mittelstand

**Der Deutsche Internetpreis ist erneut ausgeschrieben. Noch bis zum 31. Juli 2007 können sich kleine und mittelständische Unternehmen um den Deutschen Internetpreis 2007 – einen Preis für innovative Internetanwendungen – online bewerben.**

Teilnehmen können Unternehmer sämtlicher Branchen, die Informations- und Telekommunikationstechnologien (ITK) erfolgreich in der Praxis einsetzen. Der Preis wurde im Jahr 2000 vom Bundeswirtschaftsministerium initiiert und wird in diesem Jahr zum zweiten Mal vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) und seinen Partnern aus der ITK-Wirtschaft verliehen.

Ein Ziel des Deutschen Internetpreises ist es, Beispiele erfolgreicher ITK-Lösungen der Öffentlichkeit vorzustellen. Das Leitthema 2007 lautet diesmal „Vernetzte Wertschöpfung im Mittelstand“. Dazu werden bereits realisierte Best-Practice-Anwendungen

von kleinen und mittleren Unternehmen zu folgenden Schwerpunkten gesucht: online-gestützte Logistikprozesse im Mittelstand, online-gestützte Interaktion mit Kunden, Zusammenarbeit an verteilten Standorten sowie virtuelle Kooperation im Mittelstand.

Als Bewertungskriterien dienen dabei Innovationsgrad und Originalität, wirtschaftlicher Erfolg, wie beispielsweise Kosten- und Zeitersparnisse oder Umsatzsteigerungen, sowie die Vorbildfunktion für den Mittelstand. Die besten drei Konzepte werden mit je 25.000 EUR, 20.000 EUR und 15.000 EUR prämiert. Die Preisverleihung wird im November 2007 während des dritten Deutschen ITK-Mittelstandtag in Stuttgart stattfinden.

Weitere Infos zum Wettbewerb sowie das Online-Bewerbungsformular finden Sie unter:  
**[www.deutscher-internetpreis.de](http://www.deutscher-internetpreis.de)**

## Zusatzversorgung ist lohnsteuerfrei

Das niedersächsische Finanzgericht (AZ: 11 K 307/06) hat entschieden, dass Umlagezahlungen eines Arbeitgebers an eine Zusatzversorgungseinrichtung (ZVE) nicht als Arbeitslohn anzusehen sind und deshalb auch vom Arbeitnehmer nicht versteuert werden müssen.

In dem Fall hatte ein Arbeitgeber für seine Angestellten eine Zusatzversorgung zur gesetzlichen Rente abgeschlossen. Dafür wurden neben einem Eigenanteil der Arbeitnehmer Beiträge vom Arbeitgeber abgeführt, die sich am Einkommen der Angestellten orientierten. Das Finanzamt sah diese Zahlungen als Lohnzahlung und wollte dafür Lohnsteuer. Das Finanzgericht sah das jedoch anders. Die Richter konnten in der Zahlung der Arbeitgeber keinen Zufluss von Arbeitslohn erkennen, weil die Umlagen nicht an die Beschäftigten, sondern unmittelbar an die ZVE gezahlt wurden. Damit war die Voraussetzungen für eine Lohnsteuerpflicht nicht gegeben.