

Motivationsbremse Nummer 1:

Anerkennung ist Mangelware

Mitarbeiter in deutschen Unternehmen erhalten zu wenig Wertschätzung. Dies könnte zu einem Problem werden, denn mangelnde Anerkennung ist die stärkste Motivationsbremse für das betriebliche Engagement der Beschäftigten. Viele Betriebe unterschätzen noch immer die Motivationskraft, die durch Wertschätzung – auch nichtfinanzieller Art – ausgelöst wird.

„Anerkennung von Leistung im Job ist Mangelware. Hier haben die Unternehmen eindeutig Nachholbedarf“, betont Nelson Taapken, Leiter der HR-Beratung von Hewitt Deutschland. „Führungskräfte können diesem Missstand entgegenwirken, indem sie regelmäßig und öffentlich die Leistung ihrer Belegschaft hervorheben.“



In einer Hewitt-Umfrage unter 120.000 Mitarbeitern und 3.000 Führungskräften wurde die Attraktivität von Arbeitgebern aus Sicht der Mitarbeiter gemessen. Während bei Spitzenunternehmen zwei Drittel der Belegschaft hoch motiviert sind, liegt der Durchschnitt bei allen befragten Unternehmen nur bei 52 %. Dabei ist das Mitarbeiterengagement ein zentraler Faktor für den Betriebserfolg. Fünf Erfolgsfaktoren wurden analysiert:

1. Engagiertes Management

Die Führungskräfte der attraktiven Arbeitgeber vermitteln ihren Mitarbeitern das Gefühl, das wichtigste Kapital des Unternehmens zu sein. Sie reden regelmäßig über die Strategien

und Ziele des Betriebes und welche Rolle die Mitarbeiter dabei spielen.

2. Einzigartige Unternehmenskultur

Top-Arbeitgeber achten darauf, dass die Neuzugänge zu der Kultur des Unternehmens passen. Sie schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem häufig kommuniziert sowie Erfolg anerkannt wird. Bei ihnen sind Vorschläge von Mitarbeitern erwünscht und werden öfter als in anderen Betrieben in den Entscheidungsprozess einbezogen.

3. Gezielte Personalprogramme

Attraktive Arbeitgeber unterstützen mit ihren Personalprogrammen genau das, was für das Unternehmen strategisch wichtig ist. Die Programme sind aufeinander abgestimmt und an den Unternehmenszielen ausgerichtet.

4. Entwicklungsmöglichkeiten

Erfolgreiche Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitern mehr Möglichkeiten, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln. Top-Arbeitgeber wissen zudem besser, welche Mitarbeiter sie zum Unternehmenserfolg benötigen. Dementsprechend entwickeln sie ihre Talente intern weiter, anstatt sie extern zu rekrutieren.

5. Übertragung von Verantwortung

Attraktive Arbeitgeber ermöglichen ihren Beschäftigten eigenverantwortliches Handeln und erkennen herausragende Leistungen auch entsprechend an. Außerdem werden die Ziele klar kommuniziert – die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

Bonus für Ausbildung schwacher Schüler

Arbeitgeber können einen Zuschuss von mehreren tausend Euro bekommen, wenn sie Ausbildungsplätze für bislang erfolglose Bewerber mit fehlendem oder schwachem Schulabschluss schaffen. Über die Details der Regelung informiert das Bundesarbeitsministerium in einer neu erschienenen Kurzbroschüre im Internet unter www.bmas.de (Link „Publikationen“).

Anträge für den Ausbildungsbonus müssen bei der Arbeitsagentur gestellt werden. Ein Rechtsanspruch auf die Leistung besteht, wenn Arbeitgeber einen Bewerber einstellen, der seit mindestens einem Jahr einen Ausbildungsplatz sucht und höchstens einen Haupt- oder Sonderschulabschluss hat. Bei Bewerbern mit mittleren Schulabschlüssen entscheidet die Arbeitsagentur, ob es den Bonus gibt.

Der Ausbildungsbonus setzt voraus, dass der Ausbildungsplatz tatsächlich zusätzlich entsteht. Eine entsprechende Bescheinigung können Arbeitgeber bei der zuständigen Kammer bekommen. Die Höhe des Ausbildungsbonus richtet sich nach dem allgemein üblichen Gehalt im ersten Lehrjahr und beträgt 4.000, 5.000 oder 6.000 Euro. Die erste Hälfte der Zahlung erhalten Arbeitgeber nach Ablauf der Probezeit, die zweite Hälfte bei der Anmeldung des Auszubildenden zur Abschlussprüfung.

Aus dem Inhalt

Lieferverträge: Preisverhandlungen erfolgreich führen Seite 2

Internetauftritt: Zehn Gebote für die Homepage Seite 3

Unternehmertestament: Nicht ohne meinen Anwalt Seite 4

Damit der Preis stimmt: Preisverhandlungen erfolgreich führen

Am Anfang eines Jahres beginnt für viele Verkäufer das gleiche Spiel: Die Kunden wollen noch mal über die Lieferpreise sprechen. Das ist legitim. Allerdings enden die Verhandlungen oft damit, dass der Verkäufer – allein wegen eines Hinweises, woanders wäre das Produkt günstiger – im Preis noch einmal nachgibt. Doch nicht selten lohnt es sich, standhaft zu bleiben. Aber wie?

Vorteile herausarbeiten

„Wir würden Ihnen natürlich gern treu bleiben, aber ...“, ist bei den Preisverhandlungen der wohl am meisten gebrauchte Satz des Einkäufers gegenüber dem Verkäufer. Oft folgt nach dem „aber“ ein Hinweis auf den Preis und dass dieser beim Wettbewerber unter dem aktuellen Angebot liege. Gute Verkäufer haken hier ein. Denn bereits die Frage, wer denn die günstigere Offerte gemacht habe, entlarvt nicht selten den Verhandlungspartner. Denn er muss nun konkret werden, was ihm schwer fallen dürfte, wenn sein Hinweis auf den Preis doch nur der vage Versuch war, ein paar Prozente zusätzlich herauszuhandeln. Einmal ertappt, wird der Einkäufer diesen Weg so leicht nicht wieder gehen. Doch ein geschickter Verkäufer sollte darauf nicht herumreiten, sondern mit guten Argumen-

ten kontern, warum der eigene Preis gerechtfertigt ist. Zum einen gibt er dem Einkäufer damit die Chance, sein Gesicht zu wahren, zum anderen zeigt er Größe, weil er die Schwächen des Gegenübers nicht ausnutzt. Das bringt wertvolle Sympathiepunkte für die weiteren Verhandlungen. Kann der Verhandlungspartner tatsächlich ein günstigeres Angebot vorweisen, heißt das aber nicht, nachzuziehen und einen noch niedrigeren Preis anzubieten. Auch hier lautet die Regel, mit stichhaltigen Argumenten den eigenen Preis zu verteidigen. Jetzt sind die Vorteile des eigenen Produkts gefragt, die zum Beispiel der Vor-Ort-Service oder längere bzw. umfangreichere Garantien sein können.

Gute Argumente parat haben

Gute Einkäufer verfolgen manchmal eine Art Verwirrtaktik. Wahllos bombardieren sie die Verkäufer mit Kritik am Produkt, mit angeblichen Mängeln oder überhöhten Preisen, mit nachlassendem Service oder schlechten Zahlungsbedingungen. Die Verkäufer steigen unbewusst in dieses Verwirrspiel ein und versuchen, dagegen zu argumentieren, bis ihnen die Luft ausgeht. Mit dem Ergebnis, als klarer Verlierer das Feld zu räumen. Doch jedes Spiel funktioniert nur, wenn auch der Gegenpart die Spielregeln akzeptiert. Gute Verkäufer werden versuchen,

eigene Spielregeln aufzustellen. Und die heißen erneut: gute Argumente aufzählen. Weniger ist dabei manchmal mehr. Besser man hat einige sehr gute Argumente als viele schlechte, um seinen Vertragspartner zu überzeugen. Nur eins ist dabei unabdingbar: Die Aussagen sollten möglichst unangreifbar sein.

Richtig nachgeben

Am Ende der Verhandlung ist jedoch wichtig, dass der Verhandlungspartner nicht das Gefühl hat, als Verlierer aus dem Spiel zu gehen. Denn er wird über das Ergebnis berichten müssen, und Erfolge sind immer leichter zu kommunizieren. Also müssen ihm diese – wenn schon nicht in Euro und Cent – in Form von Leistungen und Service präsentiert werden. Manchmal reicht dabei schon der Hinweis auf eine Preissenkung in der Vergangenheit, die für eine weitere Reduzierung keine Luft mehr lasse.



Impressum

Herausgeber und Verlag:
Deutscher Genossenschafts-Verlag eG
Postfach 2140
65011 Wiesbaden
Objektleitung: Jens Witte
jwitte@dgverlag.de

Redaktion:

DOW JONES

Vera Schrader
vera.schrader@dowjones.com
Dow Jones News GmbH
Fotos: Bilderbox

Inhalt nach bestem Gewissen, aber ohne Gewähr.

Stellenanzeige darf belastbare Bewerber fordern

Sucht ein Unternehmen per Stellenausschreibung nach einem „flexiblen und belastbaren“ Mitarbeiter, ist dies kein Indiz für eine Diskriminierung behinderter Bewerber. Der Arbeitgeber muss daher keine Beweise vorlegen, dass seine Auswahl dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) entspricht, so das Landesarbeitsgericht Nürnberg (AZ: 6 Sa 675/07).

Damit wiesen die Richter die Klage eines abgelehnten Bewerbers auf Schadenersatz nach dem AGG ab. Der zu 30 % behinderte Kläger hatte sich als Kfz-Mechaniker beworben. Die Absage des Unternehmens wertete er als Diskriminierung, da schon in

der Anzeige die Eigenschaften „flexibel und belastbar“ betont worden seien. Der Kläger verlangte, dass das Unternehmen Beweise für die Nicht-Diskriminierung vorlegen solle. Die Richter entschieden aber, dass der Text der Anzeige kein ausreichendes Indiz für eine Diskriminierung sei. Vielmehr handele es sich bei den beanstandeten Begriffen um typische Floskeln. Es gebe keine Anhaltspunkte, dass das Unternehmen einem behinderten Mitarbeiter Flexibilität und Belastbarkeit grundsätzlich nicht zutraue. Zudem habe das Unternehmen überzeugend erklärt, dass der Kläger nicht die nötigen Qualifikationen habe.

Zehn Gebote für eine erfolgreiche Homepage

Viele Homepages sehen leider immer noch so aus, als wären sie einzig und allein deshalb erstellt worden, weil man als Unternehmen eben einen Internetauftritt haben sollte. „Ein großer Fehler“, sagen Experten wie Dr. Torsten Schwarz, Inhaber des Beratungsbüros Abso-lit Dr. Schwarz Consulting aus Wag-häusel. Denn jede Homepage ist eine Chance, aktiv mit seinen Kunden in Kontakt zu treten.

Um sicher im Internet aufzutreten, sollten nach Ansicht des Marketing-experten Schwarz die „zehn Gebote“ für eine erfolgreiche Homepage beachtet werden:

Mit wenigen Klicks zum Ziel

Die meisten Besucher einer Homepage suchen dort etwas. Je schneller sie an dieses Ziel kommen, desto besser. Darum lautet die Devise: Möglichst viele Besucher müssen mit möglichst wenigen Klicks zu ihren gewünschten Informationen kommen.

Am bequemsten ist gar kein Klick

Wer die gesuchten Informationen bereits auf der Startseite findet, wird die Seite wieder besuchen. Aber Achtung! Das ist kein Grund, die Seite zu „überfrachten“. Bevor die Seite mit Inhalten gefüllt wird, muss überlegt werden, welche Themen für die Kunden die höchste Relevanz haben. So können viele Nutzer bereits auf der Startseite „abgeholt“ werden.

Besucher besser kennenlernen

Doch wie kommt man an diese Informationen und wie erfährt man von Veränderungen bei der Interessenlage? Die „Webanalyse-Software“ misst, welche Links auf der Startseite am häufigsten angeklickt werden.

Kontaktinformationen ganz nach vorn

Klickauswertungen von Homepages zeigen sehr oft, dass Kontakt und Impressum am meisten angeklickt werden. Also ist es sinnvoll, Adresse und Telefonnummer sowie die Öffnungszeiten im Blickfeld direkt auf der Startseite zu platzieren.

Interessantes für die Zielgruppe

Neben den Kontaktinformationen und den Antworten auf die am meisten gestellten Fragen gehören auf die Startseite Themen und Angebote, die die gesamte Zielgruppe interessieren dürften.

Beim Finden helfen

Was wollen Menschen, die mit einem Unternehmen in Kontakt treten? Welche Fragen werden per Telefon am häufigsten gestellt? Die Antworten sollten auf der Startseite stehen. Unternehmen, die ausschließlich auf telefonische Auskunft setzen, haben Pech. Denn der Nutzer wird seine Antworten online suchen und dann beim Wettbewerber finden.

Klare Aufforderungen zum Handeln

Dem Nutzer sollte jederzeit klar sein, welcher Klick ihn wohin führt.

Dafür muss der Linktext klar erkennbar sein und direkt zum Handeln auffordern.

Logischer Weg

Auf jeder aufgerufenen Seite stellt sich die Frage „Wie geht es weiter?“ neu. Also muss der Nutzer ständig aktiv dazu aufgefordert werden, den nächsten Schritt zu vollziehen. Er wird es tun und das gute Gefühl haben, gut begleitet worden zu sein.

Interessenten nicht gehen lassen

Wer eine Website besucht, interessiert sich für das Unternehmen. Darum sollten die Besucher das Angebot erhalten, sich Informationen per E-Mail zusenden zu lassen.

Blickwinkel ist entscheidend

Der Inhalt des gesamten Auftritts muss möglichst viele Menschen aus der Zielgruppe ansprechen. Wer zum Beispiel nur an Männer denkt, wird die Frauen als Kunden verlieren.



Öffentliche Ausschreibungen: Tipps für das richtige Angebot

Der deutsche Staat vergibt jährlich Aufträge in Höhe von rund 360 Mrd. Euro. Mit der geplanten Novellierung des Vergaberechts sollen die Regeln einfacher werden und die Ausschreibungen transparenter.

Wie Bund, Länder und Kommunen ihre Aufträge vergeben und wie man diese Aufträge am besten für sich gewinnen kann, erklärt der Leitfaden „Die Öffentliche Hand als Kunde“, der von der IHK Stuttgart zur Verfügung gestellt wird.

Die Broschüre erläutert das Vergaberecht und den Ablauf eines Beschaffungsvorhabens. Es wird auch auf die neue Form der Zusam-

menarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen eingegangen - dem so genannten Public Private Partnership.

Während sich der deutsche Staat zumeist auf nationale Angebote konzentriert, ist die Beschaffung in kleineren EU-Staaten auch über deren Grenzen hinaus ausgerichtet. Damit eröffnet sich eine weitere Chance für Anbieter aus Deutschland. Dieses Thema wird ebenfalls auf mehreren Seiten des Leitfadens behandelt. Wo werden internationale Ausschreibungen veröffentlicht? In welcher Form müssen Angebote eingereicht werden? Die Broschüre enthält

darüber hinaus Muster und Checklisten, die den Unternehmern helfen, den Zuschlag für öffentliche Aufträge zu erhalten. So nennt der Leitfaden mögliche Nachweise, die der öffentliche Auftraggeber fordern kann.

► Download:

www.stuttgart.ihk24.de/service/marken/Publikationen/Starthilfe_Unternehmensfoerderung/Oeffentliche_Hand_als_Kunde_2008_DRUCK.pdf

Einkommensteuererstattung - Teilung bei Insolvenz vermeiden

Wenn zusammen veranlagte Ehepartner Vorauszahlungen auf die Einkommensteuer leisten, verteilt das Finanzamt bei einem Erstattungsanspruch auch die Rückzahlungen hälftig auf beide Ehepartner. Zumindest solange diese nichts anderes bestimmt haben.

Was normalerweise problemlos läuft, kann zum Verlustgeschäft werden, wenn bei einem Ehepartner ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde. Dann geht seine Hälfte der Steuererstattung direkt an den Insolvenzverwalter.

So geschehen in einem Fall, bei dem die Ehefrau für die gemeinsam veranlagten Partner an das Finanzamt die festgesetzten Vorauszahlungen geleistet hatte. Da sich eine Erstattung ergab, teilte das Finanzamt diese hälftig zwischen der Ehefrau und dem Insolvenzverwalter ihres Mannes auf. Die Ehefrau klagte auf die volle Erstattung des Betrages mit dem Argument, dass in Anbetracht der Insolvenz ihres Gatten dem Finanzamt klar gewesen sein müsste, dass sie die Vorauszahlungen nicht

im Namen und auf Rechnung ihres Ehemannes geleistet habe.

Der Bundesfinanzhof (BFH) entschied jedoch, dass das Gut haben zu Recht geteilt worden sei (Az.: VII R 18/08). Erstattungsbe-rechtigt sei derjenige, auf dessen Rechnung die Zahlungen getätigt wurden. Bei nicht dauernd getrennt lebenden, gemeinsam veranlagten Eheleuten sei davon auszugehen, dass der zahlende Ehegatte auch die Steuerschuld des anderen tilgen wolle, sofern er bei der Zahlung keine anderen Absichten bekundet, so die Richter. Das Finanzamt müsse keine Vermutungen über bestimmte wirtschaftliche Interessenlagen der Ehepartner anstellen. Die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermö-



gen eines Ehepartners ändere daran nichts. Es obliege allein den Eheleuten, zu entscheiden, ob sich die Teilung eines künftigen Steuerguthabens nachteilig auswirken könnte oder nicht. Sie könnten gegebenenfalls Vorauszahlungen nur auf Rechnung eines Partners leisten. Dafür bedürfe es lediglich eines Hinweises an das Finanzamt zum Zeitpunkt der Steuervorauszahlung.

Unternehmertestament - nicht ohne meinen Anwalt

Wenn Unternehmer Testamente verfassen, werden häufig Fehler gemacht, so die Erkenntnis des Deutschen Anwaltvereins (DAV). Dies habe in der Praxis nicht selten gravierende negative Folgen. Häufig würden beispielsweise private und unternehmerische Belange nicht konsequent getrennt und mit bestehenden Gesellschafterverträgen abgestimmt.

Dies könne dazu führen, dass der eingesetzte Erbe die Erbschaft nicht antreten kann, weil der Gesellschaftsvertrag etwas anderes bestimmt.

Grundsätzlich sollten Unternehmer vermeiden, mehrere Personen als Erben einzusetzen, weil damit „Erben-gemeinschaften“ gebildet werden. Wichtige Entscheidungen können damit nur von den Erben gemeinsam gefällt werden. Kommt es zum Streit zwischen den Erben oder verlangt ein Erbe die Auszahlung, besteht in solchen Fällen auch immer die Gefahr

der Zerschlagung des Unternehmens. Für den Fall, dass es keinen geeigneten alleinigen Nachfolger gibt, sollten Unternehmen bei der Einsetzung mehrerer Erben zumindest klare Teilungsanordnungen treffen, wie die Erben die Erbschaft untereinander aufzuteilen haben. Die Überwachung sollte in solchen Fällen rechtlich und steuerlich versierten Testamentsvollstreckern übertragen werden, rät der DAV.

Setzt der Unternehmer einen Erben als Nachfolger ein, muss dafür Sorge getragen werden, dass die „weichenden“ Erben zumindest mit der Hälfte des gesetzlichen Erbteils bedacht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die weichenden Erben ihren Pflichtteilsanspruch geltend machen. Da die Berechtigten dann einen Geldanspruch in Höhe des Pflichtteils gegenüber dem Erben hätten, muss

der Nachfolger diese Forderung entweder aus freiem Vermögen begleichen oder aber aus dem Betriebsvermögen entnehmen, was den Nachfolger und die Firma in erhebliche finanzielle Schwierigkeiten bringen kann.

Nicht vernachlässigt werden darf bei Unternehmertestamenten die Steuerproblematik. Daher empfiehlt der DAV für Erbfolgeregelungen nicht nur die rechtliche, sondern auch die steuerliche Prüfung durch versierte Berater.

