



# VOLKELT

*Der Berater für den Geschäftsführer der GmbH  
und der Unternehmersgesellschaft*

**KEINE ZEIT  
ZUM „INFORMIEREN“?**  
Ab sofort  
nur noch 2 Seiten:  
schnell, präzise  
und noch kürzer.

Freitag, 30.3.2012

[www.GmbH-GF.de](http://www.GmbH-GF.de)

14. KW 2012

Sehr geehrte Geschäftsführer-Kollegin,  
sehr geehrter Kollege,

die ewig neue Diskussion um die Angemessenheit um Manager-Gehälter wird derzeit hoch emotional geführt und von den Gewerkschaften gezielt gepusht. Kaum ein Thema bewegt so viele Menschen wie die Verteilung von Einkommen und Vermögen. Es prägt Wertvorstellungen und beeinflusst sicherlich auch das Verhalten der Menschen (Arbeitnehmer und deren Familien) bei den anstehenden Wahlen.

Dabei geht es realiter um die Manager der DAX-Unternehmen. Das sind etwa 100 große deutsche Unternehmen, in denen die umstrittenen (zweistelligen) Millionen-Gehälter für das Management gezahlt werden. Grundsätzlich gilt die Vertragsfreiheit. Die Unternehmenseigentümer sind frei in ihren Vereinbarungen mit den Mitgliedern der Organe. Daran kann und konnte auch das **Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsbezüge** (VorstAG) nichts ändern. Nach den Grundsätzen unserer Verfassung ist es auch nicht ohne Weiteres möglich, in die Eigentumsrechte einzugreifen. Insofern wird uns das Thema Einkommens- und Vermögensverteilung auch in den nächsten Monaten bis zur Bundestagswahl 2013 weiter begleiten.

Ganz anders ist die Situation im Mittelstand: Hier werden deutlich niedrigere Vergütungen an die Geschäftsführer gezahlt. Zusätzliche höhere Einkommen ergeben sich in der Regel für Familien-Unternehmen aus Gewinnausschüttungen, die in der Statistik nicht als Gehaltszahlungen auftauchen. Damit kommen mittelständische Unternehmen in der Öffentlichkeit seltener in Erklärungsnot über ihre Gehaltssituation. Dennoch geht die gegenwärtige Diskussion auch nicht an den Arbeitnehmern in mittelständischen und kleineren Unternehmen vorbei. Auch hier wird an den Werkbänken und Schreibtischen diskutiert, wie es in ihrem Unternehmen mit der Verteilungsgerechtigkeit aussieht.

Akzeptiert wird in der Regel ein Chef-Gehalt bis zum 25- bis 30-fachen Durchschnittsgehalt des Unternehmens (so z. B. das BMW-Vergütungsmodell). Große Akzeptanz bringen Arbeitnehmer auch dann auf, wenn sich nicht nur die Firma sondern auch der Chef persönlich engagiert. Das ist nach unserer Erfahrung bei der überwiegenden Mehrheit der mittelständischen Unternehmen Realität. Viele Unternehmensleiter üben sich dabei in Bescheidenheit und tragen diese Engagements nicht in die Öffentlichkeit. U. E. sind Unternehmensleiter in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Auseinandersetzung um die Einkommens- und Vermögensverteilung gut beraten, mit Transparenz und Information Stellung zu beziehen und damit den Mitarbeitern eine realistische Sichtweise über die finanzielle Situation in ihrem Unternehmen zu vermitteln. Die nächsten Wahlen stehen an.

**Für die Praxis:** Wie gesagt – es geht nicht darum, gesellschaftliche und soziale Engagements an die große Glocke zu hängen. Vielmehr sollten Sie Sponsoring und sonstiges Engagement des Unternehmens und des Unternehmers nicht nur nach außen sondern genauso intensiv nach innen kommunizieren. Und zwar sachlich – so dass den Mitarbeitern klar ist, dass gesellschaftliches und soziales Engagement fester Bestandteil des unternehmerischen Selbstverständnisses ist (Unternehmensgrundsatz) und dass die finanzielle Größenordnung klar wird. So gehört auch die Berichterstattung der lokalen Presse über Ihr Engagement regelmäßig in die Personal-Informationen bzw. ins Intranet.

Mit besten Grüßen Ihr

*Lothar Volkelt*

Dipl. Volkswirt, Herausgeber + Chefredakteur Volkelt-Brief

+ + +

### **KVP: Der Chef bestimmt die Essentials**

In vielen GmbHs, wird ständig daran gearbeitet, neue Produktions- bzw. Arbeitsabläufe zu testen und bei Erfolg einzuführen. Das ist nicht leicht und oft müssen Widerstände gebrochen werden. Doch wenn erste Erfolge sichtbar werden, kommt der Motivationsschub für alle Beteiligten automatisch. Das geeignete Instrument ist

hier die Projektarbeit, wird diese systematisch eingesetzt spricht man von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Zielgerichtetes KVP arbeitet in folgenden Stufen:

- Analyse: Was soll verbessert werden?
- Der Ist-Zustand und Soll-Zustand werden anhand von Kenngrößen erfasst
- Probleme werden beschreiben und bewertet
- Die Ursachen für Probleme werden erfasst
- Lösungsideen werden sammeln
- Lösungsideen werden bewertet
- Daraus werden Maßnahmen angeleitet, deren Aufwand und Ertrag bewertet
- Die Ergebnisse werden vor dem Entscheidungsgremium präsentiert
- Maßnahmen werden vereinbart (Wer tut was bis wann?) und Ressourcen bereitgestellt
- Die Maßnahmen werden umgesetzt und der Erfolg wird geprüft

KVP-Projekte werden von der Geschäftsleitung initiiert. Sie definiert Aufgaben und Ziele. Sie bestimmt Ablauf, Arbeitsweise und Besetzung von Projekten. Es gehört zu Ihren Aufgaben als Geschäftsführer, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Projektarbeit von allen verstanden und angenommen wird, durchgeführt wird und damit zum Erfolg der GmbH beitragen kann. Auch dann, wenn die Organisation seit Jahren eingespielt ist, bewährte Abläufe geübt und dabei gelernt hat, wie man Neuerungen erfolgreich aus dem Wege geht.

**Für die Praxis:** Das betrifft aber auch das Selbstverständnis des Geschäftsführers selbst. Erfahrene Kollegen bestätigen, dass ein entscheidender Schritt bereits getan ist, wenn die eigene Arbeitstechnik, das Verständnis der eigenen Rolle im Betrieb und die Bereitschaft für Veränderungen an sich selbst überprüft und tatsächlich geändert wird. Wer außer Ihnen kann diesen Veränderungsprozess initiieren? Lassen Sie sich bei der Veränderung von Arbeitsabläufen begleiten – von erfahrenen Beratern, die Referenzen vorlegen können. Nutzen Sie das Angebot einer Referenzliste tatsächlich – lassen Sie sich die Erfahrungen der beratenen Unternehmen aus erster Hand schildern, bevor Sie sich für einen Beratungsauftrag entscheiden. Gute weiterführende Informationen zum Thema gibt es im Internet unter [www.kvp.me](http://www.kvp.me).

+ + +

### **Rückruf-Überweisungen können Sie kostengünstiger abwickeln**

Eine böse Überraschung gab es für einen Kunden, der vergessen hatte, einen Dauerauftrag zu kündigen. Folge: Gleich zu Jahresbeginn wurde ihm fälschlicherweise ein Betrag von 150 EUR abgebucht. Er beauftragte seine Bank mit der Rückabwicklung. Was er nicht wusste: Für solche Vorgänge gibt es Standard-Gebühren bei den Banken und das wird teuer. Für eine Rückabwicklung aus der Schweiz werden dafür z. B. rund 50 EUR fällig. Diese Kosten stehen in keinem Verhältnis.

**Für die Praxis:** Besser geht es so: Sie bieten dem Kunden, der Sie um Ihr Einverständnis für eine Rücküberweisung bittet (per Anfrage über Ihre Ban), an, dass Sie die Rücküberweisung von sich aus als normale Überweisung veranlassen. Damit signalisieren Sie Ihrem (Ex-) Kunden großes Vertrauen und Entgegenkommen. Das spricht sich herum und dient der Kundenbindung. Dieses Vorgehen empfiehlt sich bei Beträgen bis zu 500 €. Weisen Sie Ihre Buchhaltung entsprechend an. Umgekehrt gilt: Haben Sie eine Fehlüberweisung veranlasst, sollten Sie sich zunächst mit dem Empfänger in Verbindung setzen und diesen um Rücküberweisung bitten.

+ + +

**Minusstunden dürfen nur bei entsprechender Vereinbarung verrechnet werden:** Nur wenn in der Vereinbarung zu den Arbeitszeitkonten eine Ermächtigung zur Verrechnung mit aktuellen Minusstunden enthalten ist, darf der Arbeitgeber die Minusstunden vom Arbeitszeitkonto abziehen. Ansonsten bleibt dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, die Minusstunden mit seinen aktuellen Arbeitszeiten auszugleichen (BAG, Urteil vom 21.3.2012, 5 AZR 676/11).

**Für die Praxis:** Eine solche Verrechnungsmöglichkeit muss also ausdrücklich im Arbeitsvertrag, in der Betriebsvereinbarung oder im Tarifvertrag zu den Arbeitszeitkonten enthalten sein. In der Praxis sollten Sie bei einer avisierten Vereinbarung über Arbeitszeitkonten immer auch die Frage der Verrechnung von Minusstunden klären. Formulierung: „Der Arbeitgeber ist berechtigt, Minusstunden mit Arbeitszeitguthaben zu verrechnen“.

+ + +

**Keine (kommerziellen) Facebook-Freundschaftsanfragen ohne Einwilligung des Angefragten:** Laut LG Berlin sind sog. Freundschaftsanfragen eines Unternehmens mit geschäftlichem Hintergrund unzulässig und damit nur mit der Zustimmung des Angefragten möglich (LG Berlin, Urteil vom 6.3.2012, 16 O 551/10).

**Für die Praxis:** Vorsicht – das ist ein gefundenes Fressen für Abmahner. Bis zur (endgültigen) Klärung der Rechtslage durch ein höher instanzliches Urteil sollten Sie darauf achten, dass von Ihrer kommerziellen Facebook-Seite keine Freundschaftsanfragen mehr versandt werden. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass auch andere Gerichte diese Rechtslage bestätigen werden. Wir halten Sie auf dem Laufenden.