



## Politik für einen starken Mittelstand

BDD-Präsident Uwe Goebel fordert angesichts einer sich abkühlenden Konjunktur mehr Augenmerk auf die wirtschaftsgewaltigen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland.

**Mittelständische Unternehmen sind der zentrale Erfolgsfaktor** der deutschen Wirtschaft: Über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Mittelständler. Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte der Wertschöpfung, stellen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze und rund 82 Prozent der betrieblichen Ausbildungsplätze bereit. Trotz dieser ein-

drücklichen Zahlen und zahlreicher politischer Lippenbekenntnisse fristet die Mittelstandspolitik unter der Großen Koalition jedoch ein Schattendasein.

**Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier** hat mit seiner „Nationalen Industriestrategie“ bislang vor allem die großen Industriekonzerne in den Blick genommen. Dies brachte ihm scharfe Kritik der Wirtschaftsverbände – auch des BDD – ein. Dass der Minister nun in die Offensive geht und sein Ministerium neu aufstellt, ist daher eine gute Nachricht. Die Schaffung einer Stabsstelle Mittelstandsstrategie, die ihm direkt unterstellt ist, kann jedoch nur der erste Schritt einer grundlegenden wirtschaftspolitischen Neuausrichtung des Regierungshandelns sein.

**Wenn Altmaier es ernst meint mit seiner Mittelstandsstrategie,** muss er

seinen Worten nun konkrete Taten folgen lassen. In kaum einem Land der Welt sind Arbeitskosten und Bürokratieaufwand so hoch wie in Deutschland. Darunter leiden vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen – sei es aus dem Handwerk, dem Handel oder dem Dienstleistungsgewerbe.

**Die politische To-Do-Liste ist bekannt:** wir brauchen eine Entlastung



Uwe Goebel,  
BDD

„Gute und sichere Rahmenbedingungen für den Mittelstand zu schaffen, ist nicht nur im Sinne der Unternehmen, sondern der gesamten Gesellschaft.“

bei Steuern, Sozialabgaben und Energiekosten, einen konsequenten Abbau unnötiger Bürokratielasten, eine leistungsstarke digitale Infrastruktur (auch in der letzten Milchkanne) und einfach zugängliche Förderprogramme zur Unterstützung des Mittelstandes bei der digitalen Transformation. Was wir nicht brauchen, ist eine immer weiter ausufernde Sozialgesetzgebung und eine Beschneidung unternehmerischer Freiräume durch eine immer engmaschigere Regulierung. Umso bedauerlicher ist es, dass sich die Große Koalition bislang vor allem mit letzterem hervorgetan hat.

**Der Mittelstand ist das Rückgrat unseres Wohlstands.** Die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass er auch in Zeiten des digitalen Wandels weiter gedeihen kann, ist daher nicht nur im Sinne der Unternehmen, sondern der gesamten Gesellschaft.

**Uwe Goebel, BDD-Präsident**  
info@bdd-online.de

### INHALT

- 1\_Editorial: Mittelstandspolitik
- 2\_Titelthema: Personalmanagement/Mitarbeiterführung
- 4\_Politik: Stadt-/Land-Gap
- 5\_Politik: CO2-Preis/Klima
- 6\_Steuertipp: Gewinn erzielen
- 7\_Finanzierung: Gut planen
- 8\_Region Hessen/Impressum
- 9\_Konsumbarometer /Termine



Ein gutes Team von Mitarbeitern: Dafür kann jeder Arbeitgeber gezielt etwas tun.

# Wie zufriedene Kunden für glückliche Mitarbeiter sorgen

Roland Abel ist Head of Growth & Strategy – Employee Experience (EX) DACH bei Qualtrics und weiß, wie wichtig zufriedene Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg sind.

**Unzufriedene, kaum engagierte Mitarbeiter sind das Schlimmste**, was einem Unternehmen passieren kann: Arbeit bleibt liegen, die Stimmung ist schlecht, die Motivation im Keller. Für den Erfolg einer Firma sind glückliche, zufriedene Angestellte also essenziell. Denn die gehen gern in die Arbeit, zeigen mehr Einsatz, entwickeln kreative Ideen, identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber und feiern seltener krank. Doch was macht arbeitende Menschen glücklich, motiviert und einsatzbereit? Und welchen Stellenwert nimmt dabei die Zufriedenheit der Kundschaft ein?

**Grundsätzlich gilt: Kundenorientierung steht oft im Zentrum von Employee Engagement**, wie Befragun-

## Der Autor



Dr. Roland Abel ist Head of Growth & Strategy – Employee Experience (EX) DACH und unterstützt Qualtrics-Kunden bei der Erhebung von Erfahrungs-Daten. Er blickt auf über zwölf Jahre Erfahrung im Bereich Employee Experience zurück. Bei einer großen Human Resources-Beratung führte er multinationale Mitarbeiterbefragungen für internationale Konzerne in der DACH-Region durch. Zuvor promovierte er in Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum.

gen immer wieder zeigen. Lob der Kundschaft erzeugt Zufriedenheit bei der Belegschaft, wengleich hier natürlich auch andere Faktoren wie beispielsweise Gehalt, Betriebsklima oder Aufstiegschancen eine Rolle spielen. Positives Kundenfeedback sorgt für einen hohen Grad an Erfüllung und stützt die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. So können Führungskräfte mit zufriedenen Kunden ihre Mitarbeiter motivieren:

**1. Würdigen Sie eine gute Leistung:** Für Angestellte ist die Anerkennung von Kunden genauso wichtig wie von Vorgesetzten und Kollegen. Sorgen Sie dafür, dass nicht nur das positive Feedback der Führungskraft zu internen Dingen, sondern auch die positive

Rückmeldung vom Kunden im Unternehmen und bei den Kollegen sichtbar wird. Positive Rückmeldungen sollten von den Vorgesetzten gewürdigt werden und die Aufstiegschancen verbessern. Gerade Mitarbeiter, die viel beim Kunden vor Ort sind, werden intern oft nicht so wahrgenommen.

### 2. Keine falsche Bescheidenheit:

Machen Sie Ihren Angestellten klar, dass falsche Bescheidenheit fehl am Platz ist. Zurückhaltenden Mitarbeitern fällt es manchmal schwer, über positives Kundenfeedback zu reden oder die E-Mail eines zufriedenen Käufers an die Kollegen weiterzuleiten. So entsteht ein falsches Bild ihrer Leistungen, denn selbstbewusstere Menschen legen nicht die gleiche Zurückhaltung an den Tag und stehen oft besser da. Ermuntern Sie alle, offen zu ihren Erfolgen zu stehen.

### 3. Selbst im Hintergrund bleiben:

Führungskräfte sollten hingegen eher bescheiden auftreten und nicht alle Erfolge für sich allein beanspruchen. Sie sollten die Lorbeeren für eine gute Customer Experience eher ihren Mitarbeitern überlassen – Kundenteams ärgern sich, wenn eine hohe Kundenzufriedenheit nicht ihnen, sondern der Führungsetage allein zugeschrieben wird.

### 4. Kundenfeedback im Intranet und in Meetings publik machen:

Richten Sie Prozesse ein, die alle im Unternehmen über ein gutes Kundenfeedback informieren. Nichts ist schlimmer als Kundenlob, von dem niemand etwas erfährt. Sorgen Sie dafür, dass der entsprechende Mitarbeiter die Anerkennung erhält. Eine Möglichkeit: Feedback oder einen Bericht über begeisterte Kunden im Intranet veröffentlichen. Auch regelmäßig stattfindende Team-Meetings sind eine gute Gelegenheit, um Erfolgsgeschichten zu erzählen. Damit legen Sie den Grundstein für eine Kultur der Customer Centricity bei Ihren Mitarbeitern und zeigen öffentlich, dass Kundenengagement anerkannt und belohnt wird.

### 5. Feedback im gesamten Unternehmen einholen:

Sammeln Sie an jedem Punkt der Customer Journey Beispiele für exzellenten Kundenservice. Meist wird nur für die Teams Feedback eingeholt, die direkten Kontakt zu Kunden haben. Wenn Sie nicht möchten, dass positive Rückmeldungen untergehen, sollten Sie Kunden kanalübergreifend und an jedem Touchpoint befragen. Doch was ist mit den anderen Mitarbeitern, die auch ihren Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten, oder besser gesagt, deren Kunden die eigenen Kollegen sind. Wie die Rechtsabteilung, die für ihr professionelles Verhalten bei Vertragsverhandlungen von den jeweiligen Teams gelobt wird, oder die Personalabteilung, die eine offene Stelle mit einem perfekt geeigneten Mitarbeiter besetzt hat. Die neuen Kollegen freuen sich über die gute Performance des Neuen und geben ihr Feedback an HR weiter. Ein entfernteres Beispiel ist die Umwelt-Abteilung, die sich um den Einsatz klimafreundlicher Ressourcen kümmert und so das gesamte Image des Unternehmens stärkt.

### 6. Vermitteln, wie wichtig jedes einzelne Feedback ist und warum es gesammelt wird:

Kundenzentriertheit ist gut – sie bildet die Erfolgsgrundlage weltweit führender Unternehmen. Doch manche Teams haben das Gefühl, dass sie die ganze Wucht der Kundenbeschwerden trifft, wenn etwas schief läuft. Treffen beispielsweise vermehrt Beschwerden über den komplizierten Bezahlvorgang auf einer Webseite ein, fällt das auf die IT-Abteilung zurück. Dieses Feedback kann einem Unternehmen dabei helfen, zusätzliche technische Ressourcen einzubinden, die das IT-Team bei der Problembewältigung unterstützen. So können Probleme bereits im Vorfeld identifiziert werden. Wichtig dabei ist, dass Sie den betroffenen Mitarbeitern klarmachen, dass auch die kleinste Rückmeldung eine Gelegenheit darstellt, sich zu verbessern. Erklären Sie ihnen, dass Sie mit dem gesammelten Feedback ihre Arbeitsleistung steigern und die Employee Experience insgesamt verbessern möchten.

## Gleichwertige Lebensverhältnisse müssen zur Chefsache werden

### Mit Blick auf die Vorstellung einer Studie zu gleichwertigen Lebensverhältnissen

durch drei Bundesministerien, fordern HDE und BDD eindeutige Zuständigkeiten und entschlossenes Vorgehen. „Schon seit Jahren veröden immer mehr ländliche Regionen und immer mehr Menschen ziehen in die Metropolen. Die Bundesregierung muss endlich effektiv gegensteuern. Dafür muss vor allem der flächendeckende Breitbandausbau Chefsache werden“, so BDD-Bundesgeschäftsführer Stefan Genth.

Ohne die entsprechende Infrastruktur könnten die kleineren Kommunen im Standortwettbewerb nicht bestehen. Auch ländliche Einzelhändler und Dienstleister litten, wenn immer mehr Kunden in die großen Städte ziehen. Vielerorts seien die Geschäfte nicht mehr rentabel zu betreiben und müssen schließen.

### HDE und BDD setzen sich deshalb für eine koordinierte Standortpolitik aus einer Hand ein.

„Die Gesamtverantwortung für das Thema gleichwertige Lebensverhältnisse muss eindeutig zugeordnet werden. Ansonsten bleiben die Maßnahmen immer Stückwerk“, so Genth weiter. Dabei geht es beispielsweise auch um die Erleichterung von Home-Office-Regelungen. Denn die Leute folgen stets dem Arbeitsplatz. Mit einer guten Breitbandversorgung auf dem Land könnten aber viele Angestellte von ihrem auf dem Lande liegenden Zuhause aus arbeiten. Auf diese Weise könnten außerdem Probleme wie der Wohnungsmangel, der Pendlerverkehr in den Städten sowie die sinkenden Kundenzahlen angegangen werden.

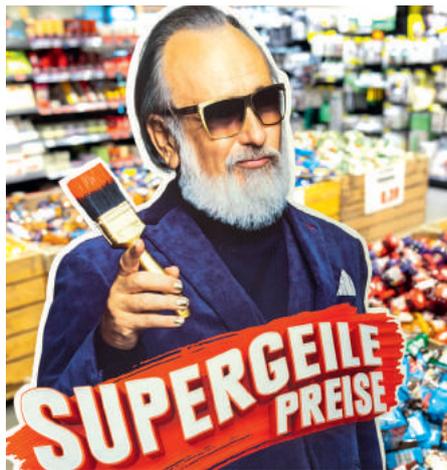
# Die Macht der Mitarbeiter

Gute Mitarbeiter finden und diese auch halten: Diese Hauptaufgabe für mittelständische Unternehmer wollen wir hier erläutern. Wir starten mit einem Gastbeitrag von Business-Coach Volker Maihoff.

>> **Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter werden „überall“ mit Handkuss genommen**, sie können sich bei Bewerbungen oftmals einen Job unter mehreren herausuchen. Wer seinen Arbeitsplatz wechseln will, findet leichter als früher etwas Neues. Die Kehrseite: Das macht für Sie den „Kampf um die besten Köpfe“ schwieriger. Und so mancher Chef oder Personaler, der mit Auszubildenden zu tun hat, beklagt Verhaltensweisen, die auf der Überzeugung der jungen Leute beruhen, dass „es ja auch noch andere Ausbildungsplätze und Jobs in der Ernährungsbranche gibt und in Zeiten des Mitarbeitermangels viele Türen offenstehen“. So widersetzen sich etwa Azubis Anweisungen und wollen permanent Entscheidungen diskutieren. Wie sollen Führungskräfte und Personalverantwortliche damit umgehen?

**Werden Sie zur Arbeitgebermarke:** Neudeutsch heißt das Employer Branding. Fragen Sie sich nicht nur: Welche Mitarbeiter und Azubis brauchen wir?, sondern auch: Was können wir tun, um die Menschen an uns zu binden und in ihrer Wahrnehmung attraktiv zu erscheinen? Eine Möglichkeit ist, mit den jungen Leuten über die modernen Medien zu kommunizieren und etwa eine unternehmensinterne Karriereseite zu bauen, auf der die Azubis Informationen finden, die speziell für sie von Interesse sind. Sie finden es toll, wenn sie dort über einen Youtube-Account Videos hochladen können – natürlich mit Inhalten, die für sie relevant sind.

**Einzigkeit betonen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten:** Wer sich als Arbeitgebermarke positionieren will, muss im Lebensmittelhandel den Status der Einzigkeit aufbauen. Klären Sie die Frage: Wofür stehen



Cooler Testimonial für die Marke Edeka: Friedrich Liechtenstein

„Schaffen Sie Identifikationsmöglichkeiten.“

Volker Maihoff, BusinessCoach

wir, und warum lohnt es sich, für uns zu arbeiten – und nicht bei der Konkurrenz? Dazu gehören das Reputationsmarketing, um das Image der Lebensmittelbranche zu optimieren, sowie Aktivitäten, um Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden:



## Der Autor

Volker Maihoff hat sich als Verkaufs-/Führungstrainer und Business Coach auf die Themen Vertriebsstrategie, Verkaufstraining und Mitarbeiterführung spezialisiert.

**Kontakt und Info:**  
**volker@maihoff.de,**  
**Internet: www.maihoff.de**

Bieten Sie vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, punktgenaue Entwicklungsprogramme und zielgruppenspezifische Karriere-Pools, um etwa Verkäufer zu fördern. Neben Kundenbindungsprogrammen sollte es Mitarbeiterbindungsprogramme geben. Motivierte Mitarbeiter lieben es, wenn Sie sie fördern und fordern.

**Klare Kante zeigen:** Mitarbeiterpartizipation ist oft hilfreich. Menschen leisten mehr, wenn sie sich ernstgenommen fühlen und Sie sie an Prozessen und Entscheidungen beteiligen. Führen mit Anweisungen und Direktiven ist meistens kontraproduktiv. Aber: Partizipation hat auch Grenzen. Sie können Mitarbeitern nicht alles durchgehen lassen – die Angst, dass sie ansonsten gehen, darf Sie nicht daran hindern, Verhaltensregeln für alle zu formulieren.

**Mit Zielvereinbarungen führen: Vereinbarungen und Verhaltensregeln,** zu denen die Mitarbeiter ihr Jawort geben, sich mithin mit ihnen einverstanden erklären, schaffen klare Verhältnisse. So haben Sie überdies die Möglichkeit, bei der Zielerreichung anzuerkennen und zu loben und bei der Nichterreichung einzuschreiten, Versäumnisse anzusprechen und Veränderungen herbeizuführen. Die meisten Mitarbeiter akzeptieren dies, weil eindeutige Vereinbarungen immer auch Orientierung und Halt bieten.

**Zugehörigkeitsgefühl steigern: Jeder Mitarbeiter möchte** seine Kompetenzen am Arbeitsplatz einsetzen und als sachkundig und erfahren geschätzt werden und sich zugehörig fühlen: zum Team, zur Abteilung, zum Unternehmen, zu einem „größeren Ganzen“. Darum: Schaffen Sie Identifikationsmöglichkeiten.

# Mitarbeiter sichern mit Altersvorsorge

Jeder zweite Mittelständler in Deutschland hat Probleme, qualifiziertes Personal zu gewinnen und vor allem zu halten.

**Die kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland**, kurz KMU, schlagen Alarm: Fast jeder zweite Betrieb (48 Prozent) mit 200 bis 500 Mitarbeitern hat Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu binden. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle und bereits sechste KMU-Studie, die der Gothaer Konzern beauftragt hat. So geben 39 Prozent der befragten KMU an, Schwierigkeiten bei der Suche nach geeignetem Personal und bei der Mitarbeiterbindung zu haben. Die Probleme wachsen mit der Größe des Unternehmens.

**Vorsorgeleistungen als Instrument zur Personalbindung wenig genutzt** Gleichzeitig nutzen die befragten Unternehmen aber die möglichen Anreize für Mitarbeiter – wie das Angebot einer betrieblichen Altersvorsorge und einer betrieblichen Krankenversicherung als

Sozialleistung – noch zu wenig: 41 Prozent der Firmen bieten ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge an und lassen sie auf diesem Wege ein Sicherheitspolster für die Rente ansparen. 18 Prozent kennen diese Möglichkeit nicht, weitere 41 Prozent kennen sich damit aus, bieten sie aber nicht an.

**Eine betriebliche Krankenversicherung als Sozialleistung bietet sogar nur jede vierte Firma an.** 38 Prozent kennen diese Möglichkeit nicht, 37 Prozent kennen sich damit aus, bieten sie aber nicht an. „Unsere Studie zeigt, dass in beiden Fällen die Kenntnis und das Angebot dieser Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung mit der Unternehmensgröße deutlich ansteigen. „Große Unternehmen haben natürlich über fachliche Qualifikation und eigenständige Abteilungen zur

Personalgewinnung eher die Chance sich weiterzubilden. Hiervon profitieren vor allem die Mitarbeiter. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, die sich mit Konzernen und bekannten Marken im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter befinden, nutzen noch nicht alle verfügbaren Möglichkeiten. Den Arbeitgebern sind noch immer nicht alle Angebote zur betrieblichen Unterstützung des Arbeitnehmers bei der Vorsorge bekannt: Hier besteht noch erheblicher Aufklärungsbedarf“, so Rainer Ebenkamp, Leiter Gesundheit Vertriebsunterstützung bei der Gothaer Krankenversicherung AG.

**Betrieblichen Krankenversicherung Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um Talente:** Um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, müssen der Arbeitgeber heute mehr bieten. Die betriebliche Krankenversicherung kann ein Angebot sein, mit dem sich Firmen von ihren Wettbewerbern abheben können. Denn diese Art Fürsorge führt zu einer positiven Außendarstellung des Unternehmens. Attraktive Versicherungskonditionen für die Zeit der Unternehmenszugehörigkeit sind jedoch noch nicht weit verbreitet. „52 Prozent der Befragten denken, dass die Kosten für eine be-

## CO<sub>2</sub>-Preis einführen und Klima schützen

Angesichts der politischen Diskussion über Klimaschutz und die Einführung eines CO<sub>2</sub>-Preises in den vergangenen Tagen macht der BDD deutlich, dass jetzt die Weichen für eine fairere Finanzierung der Energiewende gestellt werden müssen: „Ein CO<sub>2</sub>-Mindestpreis in allen Sektoren – also in Verkehr, Wärme und Strom – kann die Grundlage für eine gerechte Finanzierung der Energiewende sein“, so BDD-Bundesgeschäftsführer Stefan Genth. So könnte sichergestellt werden, dass Energie, bei deren Erzeugung viel

CO<sub>2</sub> anfällt, teurer wird. Wärme oder Strom aus erneuerbaren Energien müsste folglich keine CO<sub>2</sub>-Kosten einpreisen. Der Gewinn bei der Vermarktung emissionsfreier Energien würde steigen. Deshalb könnten die Fördersysteme für Erneuerbare (EEG-Umlage) oder Kraft-Wärme-Kopplung (KWK-Umlage) reduziert oder ganz abgeschafft werden. „Das wäre ein großer Schritt hin zu mehr Klimaschutz. Denn dieser Ansatz nimmt den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in den Fokus und nicht wie heute, allein die Nutzung von Strom. Das

bringt einen ganz klaren Anreiz zur Einsparung von klimaschädlichem CO<sub>2</sub>“, so Genth weiter. Um die Potenziale für mehr Klimaschutz bei den Dienstleistern und im mittelständischen Handel zu heben, hat der HDE zudem eine Klimaschutzoffensive gestartet. Hier bekommen Unternehmer aus Handel und Dienstleistung Tipps und Anregungen, wie sie entsprechende Maßnahmen im eigenen Betrieb umsetzen können.

[www.hde-klimaschutz.de](http://www.hde-klimaschutz.de).

triebliche Krankenversicherung zu hoch seien. Das kann ich entkräften: Je nach Tarif liegt der Beitrag in der Regel deutlich unter einem Prozent der Lohn- und Gehaltssumme eines Unternehmens. Das Investment ist also relativ klein, die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens jedoch enorm“, so Ebenkamp.

### **Betriebsrentenstärkungsgesetz noch weitestgehend unbekannt**

Seit dem 1. Januar 2018 gilt das Betriebsrentenstärkungsgesetz – und damit neue bzw. veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen in der betrieblichen Altersversorgung (bAV). Bewährte Formen der bAV werden weiterge-

führt, zusätzlich kommen neue Pflichten auf die Arbeitgeber zu. Insgesamt wird die Betriebsrente – gleichermaßen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer – aber deutlich lukrativer.

**Auf die Frage „Sind Ihnen die Neuregelungen der betrieblichen Altersvorsorge über das Betriebsrentenstärkungsgesetz bekannt?“** antworten allerdings nur 35 Prozent der Befragten mit Ja. Zwei von drei Unternehmen sind die Neuerungen durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz immer noch unbekannt. „Vor dem Betriebsrentenstärkungsgesetz war ein Zuschuss zur Entgeltumwandlung durch den Arbeitgeber freiwillig. Das hat sich

nun geändert. Der Arbeitgeber ist gesetzlich zu einer Zuzahlung in Höhe von 15 Prozent des Arbeitnehmerbeitrags verpflichtet, soweit er aufgrund der Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge einspart. Im Wettbewerb um Mitarbeiter sollten Arbeitgeber die bAV verstärkt als Personalinstrument nutzen, indem sie den Pflicht-Zuschuss mit einem freiwilligen Arbeitgeber-Beitrag zur Entgeltumwandlung aufstocken. So wird das Unternehmen als Arbeitgeber noch attraktiver, gewinnt engagierte Mitarbeiter und man motiviert das Team langfristig“, erklärt Bianca Hövelmann, Leiterin Fachsupport Leben bei der Gothaer Lebensversicherung AG.

## Der Steuertipp: Was ist Liebhaberei?

Das Finanzamt prüft bei Verlusten im Unternehmen genau, was hinter den einzelnen Angaben – gerade bei Existenzgründern.

**Kein Unternehmer verzeichnet gern ein Minus** – auch wenn es gerade nach der Existenzgründung durchaus normal ist. Steuerlich können Verluste jedoch interessant sein, lassen sie sich doch mit anderen Einkünften verrechnen. Allerdings prüft das Finanzamt, ob Sie die Absicht haben, Gewinn zu erzielen – oder ob es sich möglicherweise um Liebhaberei handelt. Ist das nicht der Fall, wird es schwierig, derartige Verluste steuerlich geltend zu machen. Denn es reicht nicht aus, nur Kosten deckend arbeiten zu wollen. „Das hat einen Grund“, sagt Dr. Robert Mayr, Steuerberater und Vorstandsvorsitzender der DATEV. „Verluste aus einer Einkunftsart können mit anderen Einkünften verrechnet werden. Dadurch mindert sich die individuelle Steuerlast.“ Bei andauernden Verlusten prüft das Finanzamt daher ganz genau, ob wirklich eine Gewinnerzielungsabsicht vorliegt. „Wenn Sie z. B. Ihren Lebensunterhalt mit anderen Einkünften

bestreiten, es sich um ein Hobby handelt oder Sie betriebswirtschaftlich nichts gegen andauernde Verluste unternehmen, nimmt das Finanzamt dies als Indiz für Liebhaberei.“

**Der Begriff der Liebhaberei ist im Einkommensteuergesetz nicht geregelt.** Die Gerichte haben im Laufe der Jahre Anhaltspunkte dafür entwickelt. Eine Tätigkeit, die auch als Hobby betrieben werden kann, kann steuerlich problematisch werden. Dazu zählen z. B. das Fotografieren, die Tätigkeit als Yogalehrer oder Einkünfte aus einem Weinhandel. Hier kann die Art der Betriebsführung entscheidend sein, die dem Finanzamt Hinweise gibt, dass Sie auf Dauer mit Gewinn arbeiten wollen. Wer mehrere Jahre hintereinander Verluste erzielt, muss sich darum kümmern, dass die Lage sich zum Positiven verbessert. „Umstrukturierungsmaßnahmen können ein gewichtiges Indiz dafür sein, dass eine Gewinner-

zielungsabsicht vorliegt“, so Mayr. Übrigens: Die Einstufung als Liebhaberei gilt nur für die Einkommensteuer. Um die Umsatzsteuer müssen Sie sich trotzdem kümmern. Denn umsatzsteuerpflichtig sind sämtliche Umsätze, die ein Unternehmer erzielt. Und hier reicht es auch, eine Einnahmenerzielungsabsicht zu haben – auf die Absicht, Gewinne zu machen, kommt es hier nicht an.

**Das Finanzamt kann in der Regel erst nach einigen Jahren sagen, ob die betreffende Tätigkeit Liebhaberei ist.** Für die Folgejahre wird das Finanzamt die Verluste nicht mehr anerkennen. Im Prinzip ist es möglich, dass bei noch nicht rechtskräftigen Steuerbescheiden auch rückwirkend die Verluste aberkannt werden. Das kann für den Steuerpflichtigen mit enormen Kosten verbunden sein. Denn dann sind auf einen Schlag die Steuererleichterungen plus Zinsen zurückzuzahlen. Aus diesem Grund sollte immer in enger Abstimmung mit dem Steuerberater geprüft werden, ob die Bescheide vorläufig sind – und gegebenenfalls Rücklagen gebildet werden.



**Osnabrück-Emsland** Herrenteichstraße 4, 49074 Osnabrück,  
Tel.: 0541/357 820, Fax: 0541/357 82 99, E-Mail: info@hdv-os-el.de

## Politik & Dienstleister im Dialog

Der Handels- und Dienstleistungsverband Osnabrück-Emsland feierte sein alljährliches Sommerfest – an bewährt lauschigem Ort: der Haseinsel.

**Am 25. August** feierte der Handels- und Dienstleistungsverband Osnabrück-Emsland wieder sein längst traditionelles Sommerfest. Neben zahlreichen Dienstleistern und Händlern waren auch viele Politiker der Einladung gefolgt.



„**Unsere mittelständische Branche braucht politische Unterstützung, um im aktuellen Strukturwandel bestehen und von der Digitalisierung profitieren zu können.**“

Stefan Genth, BDD

**Verbandspräsidentin Mechthild Möllenkamp** und BDD-Bundesgeschäftsführer Stefan Genth forderten in ihren Grußworten eine mittelstandsgerechte Politik, die Dienstleister und Kaufleute unterstützt.



Beste Austausch trotz hoher Temperatur: Dienstleister, Handel und Politik beim Sommerfest.

## Rechtstipps: Stolperfallen im Arbeitsverhältnis

**Arbeitskreis Personalleiter:** Ende Mai hatte der Handels- und Dienstleistungsverband Osnabrück-Emsland erneut zum halbjährlich stattfindenden Arbeitskreis Personalleiter geladen. Auf der Tagesordnung standen die Stolperfallen, die den Mitgliedern in der täglichen Personalarbeit begegnen, sowie ein Update über die aktuellste Rechtsprechung zu diesen Themen.

**Der Referent Marcus Rensen**, Richter am Arbeitsgericht Osnabrück, informierte die zahlreich erschienen Teilnehmer prägnant und kurzweilig zu



Gute Hintergrundinfo: Richter Marcus Rensen schult die Personalleiter.

Fragen im Umgang mit Abmahnung, Krankheit, Urlaub, Zeugnis und Ausschlussfristen sowie zu den entsprechenden neuesten Entwicklungen in der Rechtsprechung. Dabei bildeten Diskussionsbeiträge und Nachfragen aus dem Teilnehmerkreis sowie viele Praxisbeispiele aus dem Richteralltag eine gelungene Mischung, um die gewonnen Erkenntnisse direkt in den Mitgliedsunternehmen zur Anwendung zu bringen. Der nächste Arbeitskreis Personalleiter findet im Herbst statt. Über den genauen Termin wird der BDD frühzeitig informieren.

**Hessen** Schlosserstraße 8, 35039 Marburg, Tel.: 06421/910070,  
Fax: 06421/910079, E-Mail: hessen@bdd-online.de

## Netzwerken beim Sommerfest

Beim alljährlichen Sommerfest von BDD und EHV in Hessen stand erneut der zwanglose Austausch von Informationen, Ideen und natürlich Kontakten im Mittelpunkt.

**Ende Juni in Kassel: BDD und EHV feierten am 27. Juni** ihr gemeinsames Sommerfest. Es war bereits das 18. Mal, dass die Verbände zum sommerlichen Talk geladen hatten. Köstliches Essen, Live-Musik, viele Gäste aus Politik und Wirtschaft trugen zum Gelingen bei.



Locker und informativ: Impressionen des Sommerfests 2019 in Kassel.

### Termine Hessen

#### **Donnerstag, 12. September, Kassel**

17 Uhr: „BDD-Aktives Netzwerken“ zu den Themen: „Wege in der digitalen Arbeitswelt – Kostenfreie Qualifizierungen für nordhessische Klein- und Mittelbetriebe“ und „Finanzierungswelt heute“ (Verbändehaus, Pestalozzistr. 27, 34119 Kassel)

#### **Donnerstag, 26. September, Marburg**

17 Uhr: Informationsveranstaltung in Kooperation mit der Polizei Hessen „Sicherheit im Einzelhandel und Gewerbe“ (Verbändehaus, Schlosserstr. 8, 35039 Marburg)

**E-Mail: hessen@bdd-online.de**

## Mindestlohngesetz: BDD unterstützt FDP-Antrag

Der BDD unterstützt die Initiative der FDP zur Vereinfachung der Mindestlohndokumentation. Demnach soll die Verpflichtung zur Arbeitszeitaufzeichnung für geringfügig Beschäftigte nach dem Mindestlohngesetz auf die im Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz benannten Branchen reduziert werden. Derzeit gilt diese Dokumentationspflicht für alle Arbeitgeber unabhängig von der Branche und umfasst den Beginn, das Ende sowie die Dauer der täglichen Arbeitszeit.

Die Umsetzung der FDP-Forderung würde zu einer erheblichen Bürokratieentlastung für Dienstleister und Einzelhändler führen, da die Branche, in der aktuell in Deutschland rund 800.000 geringfügig Beschäftigte tätig

sind, nicht im Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz aufgeführt ist.

„Die Verpflichtung zur Arbeitszeiddokumentation im Mindestlohngesetz hat für die Arbeitgeber zu einem unverhältnismäßigen Zuwachs an Bürokratie geführt. Vor allem die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen sind in besonderem Maße betroffen, da es dort zumeist keine elektronische Arbeitszeiterfassung gibt“, so BDD-Bundesgeschäftsführer Stefan Genth. „Vorschläge, wie etwa die Beschränkung der Arbeitszeiddokumentation auf die Dauer der täglichen Arbeitszeit sowie die Verlängerung der Aufzeichnungsfrist auf einen Monat, wären ein spürbarer Beitrag zur Bürokratieentlastung“, so Genth weiter.

## Impressum

### Herausgeber

Bundesverband der Dienstleistungsunternehmen (BDD)  
Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin  
Tel.: 030/726 250 23,  
Fax: 030/726 250 19  
E-Mail: info@bdd-online.de  
www.bdd-online.de

### Redaktion/Layout

Max Conzemius, Andrea Kurtz,  
Elfriede Münk, Nicole Ritter

### Gestaltung und Umsetzung

BUNTEKUH Medien/LPV GmbH  
Hülsebrockstr. 2-8, 48165 Münster  
Tel.: 025 01/801 32 71  
E-Mail: info@buntekuh-medien.de  
www.buntekuh-medien.de

### Mediadaten/Anzeigenpreise

www.bdd-online.de

Personalberatung  
Headhunting  
Onboarding  
Employer Branding

<https://hptopconsultants.de>



## HEINRICH + PILZ HR Business Partner – DIE DIREKTFINDER<sup>®</sup>

Personalberatung | Headhunting | Onboarding | Employer Branding

„Die Großen fressen die Kleinen“ war gestern. Heute gilt: „Die Schnellen fressen die Langsamen“ – Time-To-Market ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Wenn es an der Umsetzungsgeschwindigkeit hapert, fehlen meist an entscheidender Stelle die richtigen Mitarbeiter (gn) – im Vertrieb, in F&E, in der Konstruktion, der IT oder in der Produktion. Das schwächste Glied in der Kette wird zum Erfolgsverhinderer. Das Schalten einer durchschnittlichen Stellenanzeige in einem wenig treffsicheren Medium schafft in Zeiten eines grassierenden Fachkräftemangels keine Abhilfe.

HEINRICH + PILZ lösen solche in Personalmangel liegenden Erfolgsblockaden. Als erfahrene Personalberater setzen wir auf die Direktansprache geeigneter Kandidaten (gn) und besitzen das Know-How dafür. Denn in der Regel geht es nicht nur ums Identifizieren, sondern vor allem darum, Menschen von einer (neuen) Aufgabe zu begeistern und zu einem Wechsel zu überzeugen – das leistet eine Ausschreibung in einer Jobbörse niemals.

Wir besetzen Stellen passgenau und nachhaltig. Direkt nach Vertragsschluss mit neuen Kandidaten betreuen wir diese während der Kündigungszeit im „alten“ Unternehmen – er/sie bleibt somit nicht allein! Auch unser intensiver Onboarding-Service, die Begleitung eines neuen Mitarbeiters während der ersten 3 bis 6 Monate im neuen Umfeld, hat sich für unsere Kunden vielfach bewährt und schafft für Mandanten wie Bewerber eine Win-Win-Situation.

Mehr über uns auf <https://hptopconsultants.de> oder im persönlichen Gespräch



THOMAS HEINRICH  
Barlachring 40, D-25436 Tornesch  
+49 4122 92 74 837  
[heinrich@hptopconsultants.de](mailto:heinrich@hptopconsultants.de)



THOMAS C. PILZ  
Zu den Linden 5, D-35085 Ebsdorfergrund  
+49 6424 92 298  
[pilz@hptopconsultants.de](mailto:pilz@hptopconsultants.de)

## Finanzierung: Gute Bedingungen

Die Finanzierungssituation der Unternehmen in Deutschland ist weiterhin außerordentlich positiv. Das zeigt eine aktuelle Unternehmensbefragung, die die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) jährlich gemeinsam mit dem HDE und weiteren Wirtschaftsverbänden durchführt. Demnach beträgt der Anteil derjenigen Unternehmen, die von Schwierigkeiten beim Kreditzu-

gang berichten, nur knapp neun Prozent. Seit 2012 ist dieser Wert damit um rund ein Drittel gesunken. Für die Handelsunternehmen sind günstige Finanzierungsbedingungen und der leichte Zugang zu Krediten im aktuellen Strukturwandel besonders wichtig.

[www.kfw.de/unternehmensbefragung](http://www.kfw.de/unternehmensbefragung)

## HDE-Konsumbarometer: stabil

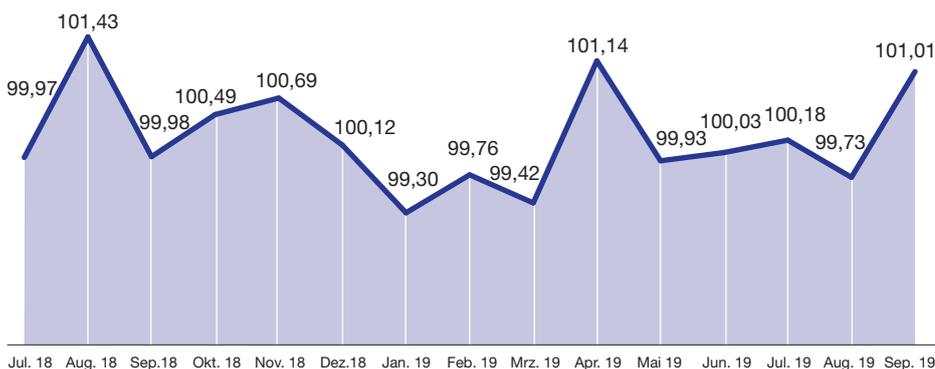
**Die Verbraucherstimmung in Deutschland** bleibt weiterhin stabil. Das zeigt das aktuelle HDE-Konsumbarometer für den September. Demnach erreicht der gesamtwirtschaftliche Abschwung den Konsum bisher nicht. Grund für die weiterhin positiven Aussichten der Konsumenten ist die nach wie vor positive Lage auf dem Arbeitsmarkt, der sich offenbar von der konjunkturellen Entwicklung abgekoppelt hat. Die Verbraucher erwarten in den nächsten Monaten keinen merklichen negativen Effekt auf ihre Beschäftigungs- und damit ihre Einkommenssituation. Der private Konsum dürfte sich weiterhin stabil entwickeln. Damit könnte er auch in Zukunft eine Stütze für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sein.

**Der genauere Blick** auf die Einzelindikatoren des HDE-Konsumbarometers macht deutlich, dass sich insbesondere die Anschaffungsneigung und die Einkommenserwartungen im Vergleich zum Vormonat deutlich erholt haben.

**Doch auch wenn die Stimmung der Verbraucher** vom konjunkturellen Abschwung bislang nicht sonderlich getrübt wird, so sind sich die Käufer dennoch der Negativentwicklung bewusst. Die Konjunkturentwicklungen der Verbraucher für die Gesamtwirtschaft gehen dementsprechend zurück und erreichen einen neuen Tiefststand. Kurz gesagt: Für die Gesamtwirtschaft sind die Verbraucher pessimistisch, für den eigenen Geldbeutel aber nach wie vor optimistisch.

### STABILE VERBRAUCHERSTIMMUNG

Konsumbarometer September 2019



Quelle HDE

## Termine

### 10. September, Brüssel

Herbstfest des deutschen Handels  
[www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)

### 11. September, Berlin

Parlamentarischer Abend von HDE und BDD  
[www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)

### 24. – 25. September, Köln

EHI Marketing Forum  
[www.ehi-marketingforum.de](http://www.ehi-marketingforum.de)

### 26. September, Halle/Saale

Fachtagung „Stadt und Handel – Allianz für Innenstädte“  
[https://www.lyyti.in/Allianz\\_fuer\\_Innenstaedte](https://www.lyyti.in/Allianz_fuer_Innenstaedte)

### 10. Oktober, Kaiserslautern

Studiengang Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (berufsbegl., 5 Semester inkl., Masterarbeit, akad. Abschluss)  
[www.tas-kl.de](http://www.tas-kl.de)

### 15. – 16. Oktober, München

Rechte, Pflichten und Haftung des GmbH-Geschäftsführers  
[www.fff-online.de](http://www.fff-online.de)

### 15. – 17. Oktober, München

Zertifikatslehrgang: Betriebswirtschaft für Nicht-Betriebswirte  
[www.fff-online.de](http://www.fff-online.de)

### 22. – 23. Oktober, Frankfurt/Main

Seminar: Führen ohne Vorgesetztenfunktion/Weiterbildung für Führungskräfte ohne direkte Weisungsbefugnis  
[www.fff-online.de](http://www.fff-online.de)

### 7. – 8. November, München

Kundendienst-Kongress: Service-Ökonomie: So gelingt der Aufstieg in die 1. Liga  
[www.kvd.de](http://www.kvd.de)

### 20. – 21. November, Berlin

Deutscher Handelskongress  
[www.handelskongress.de](http://www.handelskongress.de)