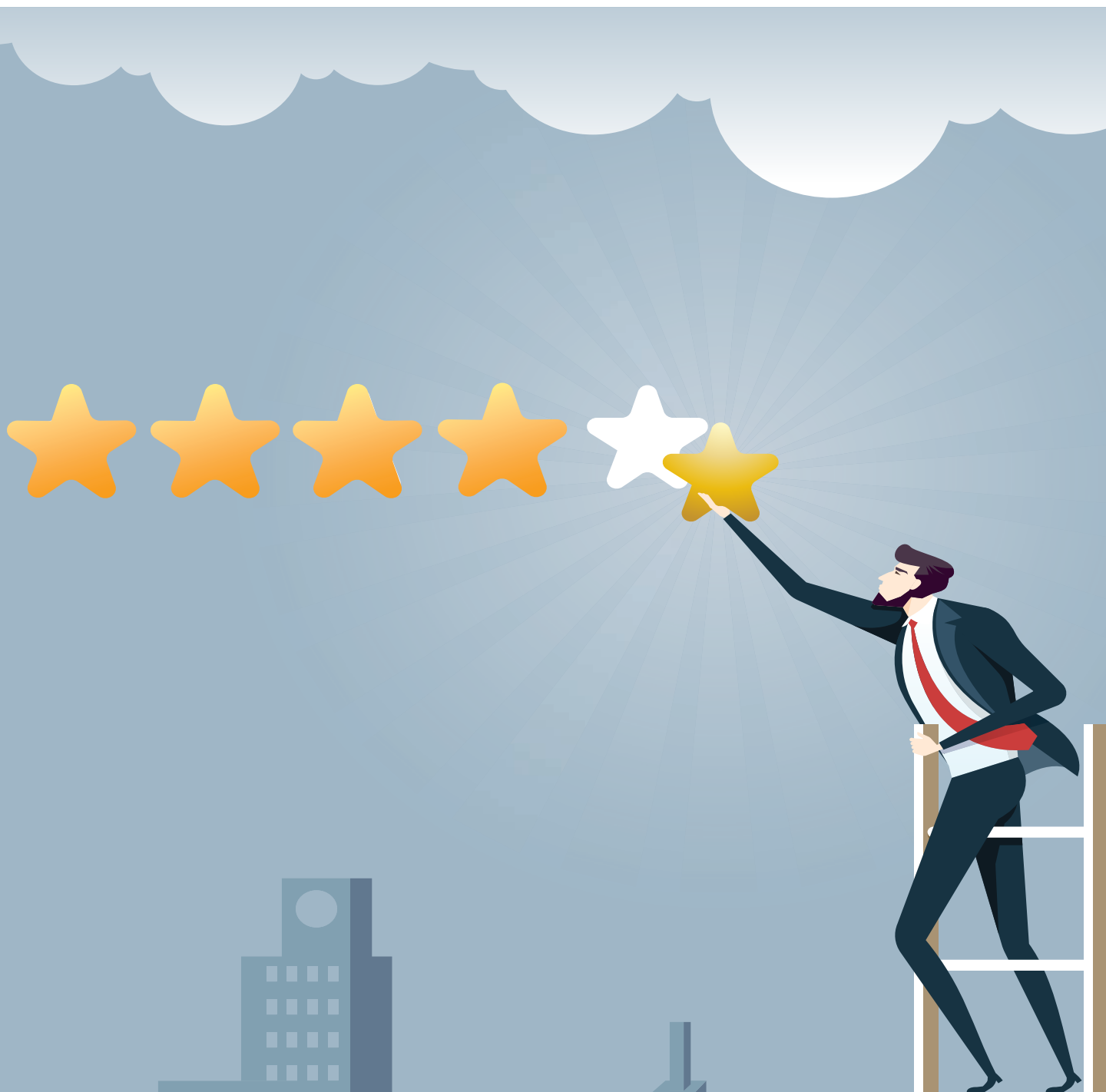


faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 2/2022



06

Titel:

Mitarbeiterbindung
Das Mehrgenerationenhaus

12

Employer Branding
ist wie Zähneputzen

18

New Work
als Chance für Unternehmen

28

Länderportrait
Italien

Wir stellen vor:

Unsere Partner.



Liebe Mitglieder,
liebe Leserinnen und Leser,

Die Personalsuche auf dem Arbeitsmarkt ist für fast alle Unternehmen, die Fachkräfte suchen, mit dem Angeln in einem leergefischten Teich zu vergleichen.

Früher konnten Unternehmen für ihre offenen Stellen zwischen mehreren qualifizierten Kandidaten wählen. Heute wählen sich die Kandidaten Ihre Unternehmen aus.

Das sind Veränderungen, die den Führungsetagen der Unternehmen Kopfschmerzen bereiten, denn was das für die Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens bedeutet, muss ich wohl nicht erklären.

Unternehmen, die sich Bewerbern nicht als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, laufen Gefahr, im Wettbewerb um die Talente als Verlierer dazustehen.

Ebenso wichtig wie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist die langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter. Aktives Employer Branding leistet hierzu einen wesentlichen Beitrag. Denn mit Employer Branding positionieren sich Unternehmen als attraktive und einzigartige Arbeitgebermarke, wobei ein lukratives Gehalt und gute Karrierechancen dafür heute nicht mehr ausreichen.

Employer Branding ist ein ganzheitliches Konzept, in dem Kultur und Werte eines Unternehmens ebenso wie nichtmaterielle Leistungen – also flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – eine zentrale Rolle spielen.

Lassen Sie sich von den nachfolgenden Beiträgen inspirieren. Als Beratende haben Sie grundsätzlich Ihren Mandanten gegenüber eine Lotsenfunktion zu erfüllen.

Auch wenn das hier beschriebene Thema nicht zu Ihrem Kompetenzbereich zählt, sollten Sie bei Bedarf den richtungweisenden Hinweis geben können. Das schafft und stärkt Vertrauen und Vertrauen ist die Basis guter Geschäfte.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Ihr

Boje Dohrn



Boje Dohrn, Präsident IBWF

In diesem Heft

06

**Titel: Mitarbeiterzufriedenheit
Das „Mehrgenerationenhaus“ im
Unternehmen**

von Nicole Rauscher

12

Employer Branding ist wie Zähne putzen

15

Wie Ihre Mitarbeiter:innen erfolgreiche
Headhunter werden

18

„New Work“ als Chance für die Arbeit
am Unternehmen

20

Zurück zur Natur: Im Büro ganz einfach

22

Corona-Epilog:
Auswirkungen auf Dauerverträge

25

Arbeitsteilung kann auch übertrieben
werden

26

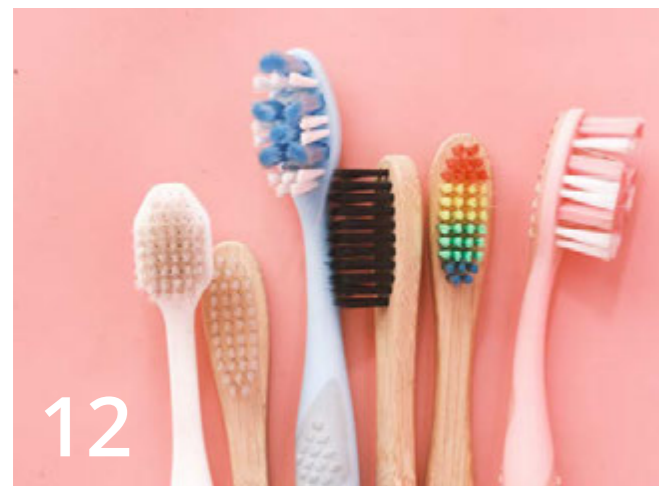
Der Business-Fitnessplan

28

Länderportrait: Italien

30

Impressum und Vorschau



faktorErfolg Die nächste Ausgabe erscheint
im Februar 2023

IBWF intern

Seien Sie präsent.

Sie wissen: Mit einem Fachartikel in unserem Magazin „FaktorErfolg“ weisen Sie sich nicht nur als Expert:in auf Ihrem Gebiet aus. Sie sind auch monatelang mit dieser Expertise präsent.

Nun schaffen es viele Mitglieder nicht, neben den täglichen Herausforderungen, die das eigene Unternehmen / Kunden / Mitarbeiter an sie stellen, eloquente Fachtexte zu schreiben. Trotzdem wäre es doch schön, sich den anderen IBWF-Mitgliedern als aktive:r und erfolgreiche:r Unternehmer:in vorzustellen.

Unser Vorschlag: Platzieren Sie Ihr Unternehmen mit einer Anzeige im nächsten Heft.

Winken Sie jetzt nicht gleich ab, denn die Zielgruppe unseres Magazins könnte für Sie wirklich interessant sein. Es sind nämlich genau die Multiplikatoren, die Sie weiterempfehlen. Und es sind die Spezialisten, die genau Ihre Expertise brauchen, um das nächste Projekt erfolgreich – gemeinsam mit Ihnen – zu stemmen.

Wir versprechen: So zielgenau werden Sie woanders kaum vermitteln können, was Sie anbieten und was Sie so besonders macht.



Termine

Weitere Termine online

Regionale Netzwerktreffen finden aktuell online statt.
Die Einladung für Ihre Region erhalten Sie per Newsletter.

Alle IBWF-Veranstaltungen finden Sie unter:
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/>

25. Oktober 2022
16 bis 17 Uhr

Zoom-Call:
Real-Talk & Best-Practice Wissen garantiert.
Wir laden ein zum Gespräch über **Employer Branding**

28. bis 29. Oktober 2022

DDIM.kongress // 2022
Promotioncode: IBWF-2022
<https://ddim.de/events/ddim-kongress-2022/>

24. November 2022
9 bis 15 Uhr

Qualifizierung „Beratende Offensive Mittelstand
Online

Titelthema
Mitarbeiterbindung

Das „Mehrgenerationen- Haus“ im Unternehmen

von Nicole Rauscher



„Die unterschiedlichen Jahrzehnte bringen unterschiedliche Erfahrungswerte mit, aus denen am Ende jedoch ein Ganzes entstehen soll. Die Herausforderung besteht darin, das alles in Einklang zu bringen.“

Arbeitskräftemangel – und kein Land in Sicht. Schaut man sich die Hochrechnungen an, wird einem als Arbeitgeber*in bei dem Gedanken an die Zukunft durchaus mulmig im Bauch. Da schätzt dann auch noch das BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), dass die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis zum Jahr 2030 um sechs Millionen Menschen sinken könnte. Wir leben gerade in einer Zeit, in der eine Hiobsbotschaft die nächste jagt. Doch davon sollte man sich nicht verrückt machen lassen, sondern kluge Entscheidungen treffen, um sich rechtzeitig zu wappnen und gut vorbereitet zu sein.

Wie sieht das konkret aus? Was ist zu tun? Nun, das Schlagwort „Arbeitgeberattraktivität“ ist inzwischen in aller Munde. Einige haben sich da auch schon richtig gut aufgestellt und sich viele Benefits für die Belegschaft überlegt. Andere hatten da noch keine Gelegenheit dazu. Aber jetzt mal unter uns: geht es den Beschäftigten heutzutage tatsächlich nur ums Geld oder könnte da noch mehr dahinterstecken?

Natürlich ist eine monetäre Wertschätzung wichtig und bedeutend. Doch gleichzeitig ist es erwiesenermaßen die kürzeste Motivation. In meiner Jahrzehnte langen Praxis traf ich immer wieder auf Menschen, die aus meinem persönlichen Umfeld oder zu mir ins Coaching kamen und mir was ganz anderes erzählten. Sie hatten tolle Jobs in namhaften Unternehmen mit sehr guter Bezahlung. Und dennoch haben sie gekündigt. Also muss da noch was anderes sein, aber was?

Die Arbeitnehmer-Generationen



Generation Silver
1922 bis 1945

Baby-Boomer
1946 bis 1964

Generation X
1965 bis 1979

Generation Y
1980 bis 1994

Generation Z
1995 bis 2012

Die Angaben der Geburtsjahre sind als ungefährender Wert zu sehen und bieten lediglich einen Anhaltspunkt, weil die Übergänge fließend sind.

Während die Generation Silver den 2. Weltkrieg durchleben musste, zeichnete sie sich in der Nachkriegszeit im Unternehmertum oftmals als Pionier und beständiger Innovator aus. Sehr häufige Attribute waren Unerschütterlichkeit, Beständigkeit und Durchhaltevermögen, teilweise hin bis zur Verbissenheit. Deren Nachkommen, die Baby-Boomer, erlebten den Wirtschaftsaufschwung, den ihre Eltern und sie bereits gestalteten. Jedoch entwickelten sie auch bald den Wunsch auf Veränderung. Baby-Boomer zeichneten sich durch große Hoffnung auf eine bessere Zukunft aus und identifizierten sich sehr mit ihrer Arbeit. Leistungswille und Leistungsbeurteilung wurden großgeschrieben und sie begannen, sich darüber zu messen bzw. sich darüber einen Wert zu geben. Abgesehen davon, dass das von den Arbeitgebern verlangt wurde, sind diese Denkmuster bis heute noch vorhanden.

In den folgenden Jahren stieg die Arbeitslosenquote an, die durch Wirtschaftskrisen, Niedriglohnjobs und steigendem Wettbewerbsdruck einher ging. Die Generation X war damit eher pessimistisch und bekam vom einstigen Wirtschaftswunder nicht mehr viel zu spüren. Es begann langsam eine Abwärtsspirale und die Arbeitslosigkeit stieg weiter. Die Arbeit nahm nicht mehr den größten Stellenwert ein und die ersten Arbeitsmodelle zur Work-Life-Balance wurden entwickelt, um mehr Individualität ausleben zu können.

Der Generation Y wird nachgesagt, dass es die Facebook-Generation ist, die es liebt, geliket und gefollowert zu werden. Der Wunsch nach Feedback wächst und es wird keineswegs mehr hingenommen, nur zu funktionieren. Im Gegenteil: Sie nehmen die Arbeit gerne mit nach Hause und arbeiten vorzugsweise im Homeoffice, um Privat und Beruf besser in Einklang bringen zu können. Deshalb forderten sie das beim Arbeitgeber ein. Das stellte die Arbeitswelt bis vor geraumer Zeit vor manche Herausforderung, weil die Voraussetzungen dazu fehlten.

Die jüngste Generation wird Generation Z genannt. Dies ist die erste, voll digitale Generation, weshalb sie auch als „digital Natives“ bezeichnet wird. Die Youngsters achten wieder auf eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit, wollen vor allem Sinnvolles tun und sehnen sich nach Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Schauen wir nochmals genau auf die beiden Generationen Y und Z, so fallen uns schnell Katastrophen wie der Angriff auf das World Trade Center ein, das in deren Kindheit oder Jugend fiel, wie auch immer wieder Schulmassaker, diverse Unternehmensskandale, Finanzkrise, Ölpest, Kernschmelze von Fukushima, Kriege, Flüchtlinge, Unwetter. Damit wuchsen sie sehr behütet auf und die Eltern versuchten, ihren Kindern alles recht zu machen, weil sie die Weltgeschehnisse damit ausgleichen und eine Wohlfühloase schaffen wollten. Ein bisschen behütete Welt – und in manchen Fällen überbehütet. Es folgte eine Kultur des Lobens und der Anerkennung, wo manches von der elterlichen Jury als „gut“ befunden wurde, was durchaus noch ausbaufähig gewesen wäre.

Nach diesen Erfahrungen im Elternhaus strömen die jungen Menschen nun in die Wirtschaft. Dort wünschen sie sich eines: genauso behütet und beschützt zu werden, wie sie es die Jahre vorher schon gewohnt waren. Andererseits leben sie in der großen Ungewissheit, was das Morgen bringt. Deshalb versuchen sie, zwar ihren Weg zu gehen, aber messen auch einem Privatleben große Bedeutung bei. Im Vergleich zu den vorherigen Generationen wurde ihnen beigebracht, auf sich zu achten und auch einmal Nein zu sagen. Das Arbeiten bis zum „Umfallen“ ist in ihrem Repertoire nicht vorhanden.

Was heißt das, was wird da vom Arbeitgeber erwartet?

Die jungen Menschen wollen mitgenommen werden und dazugehören können. Ihnen ist ein freundliches oder gar freundschaftliches Umfeld wichtig. Sie wollen respektiert und gefördert werden. Sie brauchen keine Führungskräfte mehr, zu denen sie wegen Wissensvorsprung und Lebensleistung aufschauen. Viel mehr bedeutet ihnen was, wenn sich die Führungskraft von gestern als exzellenter Mentor fürs Heute entwickelt und die Fähigkeit zeigt, das Potential der jungen Belegschaft zu erkennen und gekonnt zu fördern.

Es geht also um Menschlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung. Diese Erkenntnis sollte im Hinterkopf bleiben, denn es ist nunmehr eine Frage von kurzer Dauer, bis ein Unternehmen zum „Mehrgenerationen-Haus“ wird. Die unterschiedlichen Jahrzehnte bringen unterschiedliche Erfahrungswerte mit, aus denen am Ende jedoch ein Ganzes entstehen soll. Die Herausforderung besteht darin, das alles in Einklang zu bringen. Um die unternehmerischen Ziele und Projekte dennoch gut voranbringen zu können, hilft dann nur eines: Menschlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung – oder anders ausgedrückt: Führung mit Vertrauen!



Dabei möchte ich ausdrücklich betonen, dass dies für jeden Mitarbeiter und für jede Mitarbeiterin wichtig ist. Es ist nur so: die vorherigen Generationen sind es zum Teil nicht gewohnt, während es die Jungen nun konsequent und manchmal kompromisslos einfordern. Darauf müssen sich die Arbeitgeber zukünftig einstellen.

Ohne Moos nichts mehr los – oder wie kann ich meine Mitarbeitenden trotzdem zufrieden stellen

„Hey Boss, ich brauch mehr Geld!“ Diesen Song trällerte Gunter Gabriel 1974 in allen Kanälen und besang damals das Leben einer Arbeiterfamilie. Nun, bald 50 Jahre später, ist das Thema aktueller denn je, aber in einer völlig anderen Situation.

Die Unternehmen müssen nun selbst auf sich aufpassen und schauen, dass sie durch diese Zeiten kommen. Auch für die Betriebe erhöhen sich die Energie- und Spritkosten und vieles mehr. Außerdem müssen sie die Preiserhöhungen der Lieferanten mittragen und dann möchte die Belegschaft auch noch mehr Geld, weil sie es sonst finanziell nicht schafft.

Natürlich ist das der erste Gedanke, zu versuchen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen. Aber selbst Politiker raten davor ab, hier zu weit mitzugehen. Es muss also eine Lösung gefunden werden, mit der alle zufrieden sein können und die dann auch für alle umsetzbar ist. Dafür gibt es hier nun ein paar Tipps:

Eine Lohn- oder Gehaltserhöhung ist grundsätzlich keine Pflicht, außer es ist innerbetrieblich anders geregelt. Es besteht also kein Anspruch auf eine jährliche Gehaltssteigerung. Um wie viel Prozent eine Gehaltserhöhung gerechtfertigt wäre, hängt davon ab, inwieweit sich das Aufgabengebiet seit der letzten Verhandlung verändert hat.

Wenn die Belegschaft gerade einen schlechten Zeitpunkt für das Äußern ihrer Gehaltswünsche erwischt hat und von Seiten der Vorgesetzten durchaus die Bereitschaft dazu da wäre, aber es die finanzielle Situation nicht erlaubt, dann könnte beispielsweise über einen Zuschuss für Fahrtkosten gesprochen werden oder die Verhandlung über mehr Urlaubstage ein Signal sein.

Hilfreich ist es auf jeden Fall, sich die Person oder Situation individuell anzuschauen, denn nicht jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin haben die gleichen Probleme. Sollte sich bei der Arbeitskraft eine drastische Notsituation eingestellt haben, kann über ein Betriebsdarlehen nachgedacht werden, um schnell zu lindern. Hat die Arbeitskraft Kinder, dann kann ein Betreuungskostenzuschuss hilfreich sein. Verbringt das Team die Mittagspause im Betrieb, könnten sie sich über einen Essensgutschein freuen. Deshalb muss jeder Fall einzeln betrachtet werden, um exakt zu helfen, damit daraus am Ende doch ein Mehrwert entstehen kann.

Weiter sind noch staatliche Erleichterungen geplant, die alle entlasten sollen. Außerdem gibt es einige Förderprogramme, über die sich die Unterneh-

Hier ein paar Ideen für Zuwendungen, die dann nicht auf der Gehaltsliste stehen:

Sachzuwendung	Bis zu 50 Euro monatlich steuer- und sozialabgabenfrei, z. B. als Tankgutschein Essenszuschuss Ausnahmen: Mitarbeiter, die auswärts tätig sind oder eine Kantine zur Verfügung haben
Betreuungskostenzuschuss	bei der Unterbringung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern
Dienstrad	Zusätzlich zum Gehalt
E-Bike-Leasing	Sondertarife für Mitarbeiter
Jobticket	steuerfreie und sozialversicherungsfreie Zuschüsse zu öffentlichen Verkehrsmitteln für Fahrten Wohnung und erster Tätigkeitsstätte
Fahrtkostenzuschuss	Zuschüsse für Fahrten mit dem PKW zur Wohnung und erster Betriebsstätte
Aufmerksamkeiten	Sachgeschenke bis zu 60 Euro steuer- und sozialabgabenfrei, für einen besonderen persönlichen Anlass: z. B. Geburtstag, Hochzeit, Geburt eines Kindes
Erholungsbeihilfe	Erholungsgeldzuschuss für Mitarbeiter
Arbeiten von zuhause	Home-Office oder mobiles Arbeiten
Internetpauschale	50 Euro pro Monat – besonders interessant für Mitarbeiter im Home-Office
Energiepreispauschale	300 Euro - ist derzeit in Abwicklung
Mitarbeiter Vorteile	Als IBWF-Mitglied alle Rabatte für Mode, Möbel, Reisen, u. v. a. m. für die ganze Belegschaft nutzen unter https://ibwf.mitgliedervorteile.com/

men einmal schlau machen sollten, um hier möglicherweise auch etwas in Anspruch nehmen zu können. Das sind jetzt ein paar Möglichkeiten, um einigermaßen gut durch diese Zeiten zu kommen.

Allerdings ist damit noch keine Mitarbeiterbindung hergestellt. Gerade jetzt, wo viele Mitarbeiter den Betrieb verlassen und eine neue Arbeitskraft nur schwer zu bekommen ist, ist es umso wichtiger, sich rechtzeitig um die Mitarbeiterzufriedenheit zu kümmern bzw. zu überlegen, wie diese sich so wohl fühlen, dass sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

Mitarbeiterpartizipation ist ein wesentlicher Punkt, sowie flexible Arbeitszeitmodelle, vor allem für Eltern. Das Unternehmen kann sich generell überlegen, was es zur Familienfreundlichkeit anbieten möchte. Ein ganz wichtiges Merkmal ist eine Kultur des Lobens und Weiterbildungs-

möglichkeiten, sowie Aufstiegschancen bzw. Potentialentfaltung. Und noch etwas: Haben Sie schon einmal über eine Mitarbeiterbeteiligung nachgedacht?

Wenn Sie noch Tipps oder Unterstützung bei der Gestaltung Ihrer Arbeitgeberattraktivität brauchen, dann melden Sie sich gerne!

Nicole Rauscher
 zertifizierte IBWF-Mittelstandsberaterin
 Nicole Rauscher
 Wertschöpfungsmanagement
 Telefon: +49 (0) 8389-929588
 E-Mail: info@nicole-rauscher.de
www.nicole-rauscher.de



Mit einer starken Arbeitgebermarke
neue Mitarbeitende gewinnen

Employer Branding ist wie Zähne putzen

Als Berater:in kennen Sie das: Ihre Klienten / Mandanten / Kunden jammern, dass sie keine neuen Mitarbeitenden finden. Oder dass die Fluktuation so hoch sei. Oder dass die neuen Mitarbeitenden, die dann gefunden wurden, nicht wirklich motiviert sind.

Was Sie dann fragen können (wenn Sie das nicht sowieso schon bisher gemacht haben): „Und was unternehmen Sie dafür, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? Wie präsentieren Sie sich nach außen, um neue Mitarbeitende für Ihr Unternehmen zu begeistern? Und wie heben Sie sich dabei von Ihren Mitbewerbern ab?“

Und schon sind Sie mitten im Thema Employer Branding, oder, verständlicher ausgedrückt, beim Thema Arbeitgebermarke.

Dass Unternehmen für sich werben müssen, um Kunden zu gewinnen, das haben die meisten Unternehmer:innen verstanden. Was viele jedoch noch nicht verstanden haben, ist, dass inzwischen auch um neue Mitarbeitende geworben werden muss (und nicht nur um die, siehe den Text von Tobias Bobka: Mitarbeiterbindung, S. 15). Für viele Unternehmen – ein Gang durch meine Stadt zeigt es mir immer wieder – scheint es zu reichen, wenn sie am Firmenschild den Hinweis anbringen, dass Mitarbeiter gesucht werden. Oder wenn dieser Hinweis dauerhaft auf den Firmenfahrzeugen klebt. Das lockt jedoch in diesen Tagen keinen Hund mehr hinter dem besagten Ofen hervor. Was hier tatsächlich hilft, ist, eine starke Arbeitgebermarke zu werden.

Aber was ist das eigentlich genau, eine starke Arbeitgebermarke? Und wie wird ein Unternehmen so attraktiv, dass von einer starken Arbeitgebermarke gesprochen werden kann?

Diese Frage scheint in der Tat viele umzutreiben, wurde doch der Suchbegriff „Employer Branding“ bei google rund 18.000 mal pro Monat aufgerufen (8/21 bis 7/22). Der Beratungsbedarf scheint also hoch zu sein.

Wikipedia definiert Employer Branding wie folgt: „Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marke-

**„Employer Branding
ist eine Marketingaufgabe.“**

ting – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben.“ Und dem kann ich als Marketingexpertin definitiv zustimmen: Employer Branding ist eine Marketingaufgabe. Denn so wie beim Werben um Kunden, gilt es auch hier, die Alleinstellungsmerkmale und das Wesen des Unternehmens zu erarbeiten (in Form eines Leitbildes, basierend auf zuvor festgelegte Unternehmenswerte) und eine Arbeitgeber-Markenbotschaft

zu konzipieren.

Wenn sich ein Unternehmen also beispielsweise in das Leitbild schreibt, dass besonderer Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance gelegt wird, sollten dieser Ankündigung auch Taten folgen. Beispielsweise mit einer Vier-Tage-Woche bei vollem Gehalt. Oder flexiblen Arbeitszeiten. Oder – wenn gewünscht – mit großzügigen Regelungen zum Arbeiten im Home-Office (wobei das ja eher in den Bereich des Work-Life-Blending fällt). Aber ich denke, es wird deutlich, worauf ich hinaus möchte: Ein Unternehmen sollte zunächst entschieden, für welche Werte es steht und diese dann nach draußen kommunizieren, um Menschen als neue Mitarbeitende für sich zu begeistern.

Dementsprechend folgt danach die Konzeption einer Marketingstrategie: Was will ich auf welchen Kommunikationswegen bis wann mit welchem Budget erreicht haben.

Im Rahmen der Umsetzung dieser Marketingstrategie kann es dann schon mal vorkommen, dass alte Zöpfe fallen, sprich, visuelle Elemente des Unternehmensauftritts werden relauncht, also modernisiert. Dabei kann das Logo weiterentwickelt und heutigen Sehgewohnheiten angepasst werden. Auch die Bildsprache des Unternehmens

Birgit Voitke
zertifizierte IBWF-Mittelstandsberaterin
K2G Agentur für Markenführung

Tel.: +49 30 241 77 5 99
E-Mail: b.voitke@k2g.de
www.k2g.de

kommt auf den Prüfstand. Spricht das aktuelle Corporate Design noch die gewünschte Zielgruppe an oder bedarf es auch hier einer Veränderung?

Gut möglich ist auch, die Sprache, mit dem das Unternehmen bisher nach außen kommuniziert hat, den gefundenen Unternehmenswerten und der Arbeitgeber-Markensbotschaft anzupassen. Beispiel: Wenn ein Unternehmen für die Werte „innovativ“, „teamorientiert“ und „familienfreundlich“ steht, sollte die Sprache auch entsprechend klingen.

OK, und dann, fragen sich dann Viele. Nun, dann geht es damit nach draußen, zur Zielgruppe (Junge Menschen als Azubis? Erfahrene Facharbeiter:innen? Studierte Strategen? Teamplayer oder Solospieler? Vertriebsassistenten oder Fakten-Nerds, Nachwuchsführungskräfte – um nur mal einige zu nennen). Es sollen junge, gut ausgebildete Menschen erreicht werden? Dann stellt sich die Frage, wie kommunizieren diese jungen Menschen? Können sie noch über Printmedien erreicht werden oder nur noch über die Social-Media-Kanäle. Und wenn Social Media, welche denn? Ist Facebook hier noch ausreichend, oder muss es auch ein TikTok-Account sein? Und was, welche Texte, welche Infos sollen dann gepostet werden? Werden Printmedien gar nicht mehr benötigt? Und was ist mit der eigenen Internetseite? Und wie sieht es aus mit Maßnahmen rund um SEO (Suchmaschinenoptimierung) und SEA (Suchmaschinenwerbung)?

Alles völlig berechnete und richtige Fragen, die immer nur individuell beantwortet werden können und sollten. Abhängig von dem Unternehmen selbst, der jeweiligen Wettbewerbssituation und der gewünschten Zielgruppe.

In diesem Zusammenhang meinen viele meiner Kollegen, insbesondere diejenigen, die sich im Schwerpunkt mit digitalem Marketing beschäftigen, Printmedien seien tot.

Dem stimme ich nicht zu.

Denn auch wenn ein Medium wie ein Flyer oder eine Broschüre vielleicht nicht mehr gedruckt werden soll, wird es doch auf der eigenen Internetseite als PDF veröffentlicht. Und muss gut aussehen! Und gut meint in diesem Fall, dem aktuellen Corporate Design zu entsprechen, das die festgelegten Unternehmenswerte vermittelt und die Zielgruppe visuell und textlich erreicht. Das gilt natür-

lich auch für die Internetseite, auf der eigene Imagefilme präsentiert werden können, mögliche Anzeigen und selbstverständlich auch die externe und interne Kommunikation.

Sich also als Unternehmer:in diese Fragen nicht zu stellen (*Wen suche ich? Wie erreiche ich diese Zielgruppe? Wie unterscheide ich mich von anderen Arbeitgebern? Wie mache ich mich spannend für diese Zielgruppe? Und was muss ich dafür anders machen als bisher?*) wenn neue Mitarbeitende gesucht werden – das wäre so, als würde man zu einem Date gehen, ohne sich vorher die Zähne geputzt zu haben: Kann man machen, sollte man aber nicht.

Oder, um es mit den Worten von Albert Einstein auszudrücken: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Real-Talk & Best-Practice Wissen garantiert. Wir laden ein zum Gespräch über Employer Branding.

Und *wir* meint in diesem Fall zwei renommierte Experten auf dem Gebiet der Mitarbeiterneugewinnung mit einer starken Arbeitgebermarke: **Tobias Bobka** von der Bobka Mittelstandsberatung in Freiburg und **Birgit Voitke** von der K2G Agentur für Markenführung in Berlin.

Wann: 25. Oktober 2022, 16 bis 17 Uhr
Wo: per Zoom
<https://us02web.zoom.us/j/89597535686?pwd=OFU-1OHhRcStqbnFVUWV1QjI4ZHdRZz09>

Als Berater:in kennen Sie sich mit Employer Branding aus. Deswegen bieten wir gezielt Ihren Klienten / Mandanten / Kunden ein exklusives Forum, um Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen. Wir freuen uns, wenn Sie selbst als IBWF-Berater:in unsere Runde verstärken, um noch mehr Expertise anzubieten.

Empfehlen Sie diesen Termin daher gern weiter – wir freuen uns auf eine lebendige Fragerunde, die im Ergebnis Ihren Kunden weiterhilft.

Dieser Beitrag richtet sich an Unternehmer*innen und Entscheider*innen kleiner und mittlerer Unternehmen

Mitarbeiterempfehlungen bekommt,
wer sie verdient

Wie Ihre Mitarbeiter:innen erfolgreiche Headhunter werden.

*„Nur wer selbst brennt,
kann Feuer in anderen entfachen.“*

Augustinus Aurelius

Wenn Sie heute Aufträge ablehnen müssen oder nicht wie geplant ausführen können, weil Ihnen Talente und neue Macher*innen im Team fehlen, ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt zuzuhören und weiterzulesen. Denn wo Ihnen heute dadurch Gewinne entgehen, fehlt Ihnen morgen mitunter die existenzielle Grundlage für Ihren unternehmerischen Erfolg. Wenn Sie jetzt innerlich zucken und, im inneren Widerstand gefangen, denken, dass Sie doch so viel tun und nur keiner Sie als Top-Arbeitgeber wertschätzt oder von außen als diesen wahrnimmt, haben Sie zwar eine beliebte Ausrede gefunden, sind aber meilenweit von der Lösung entfernt. Was hilft, ist der ungetrübte Blick auf Ihre tatsächliche Attraktivität als Arbeitgeber. Was ich damit meine, ist, dass es ein signifikantes Erfolgsmerkmal gibt bei all jenen Unternehmen, die wie von Zauberhand auch in diesen Tagen noch die begehrten Mitarbeiter*innen finden und sogar erfolgreich halten. Die Lösung liegt direkt vor Ihnen, Sie begegnen ihr täglich und doch erscheint Ihnen das Offensichtliche offenbar nicht aussichtsreich genug: Ihre eigenen Mitarbeiter*innen. In jenen Betrieben, egal ob Industrie oder Handwerk, Dienstleister oder produzierendes Gewerbe, die erkennbar Magnetwirkung entfalten auf dem Bewerbermarkt, sind es die eigenen Mitarbeiter*innen, die die Strahlkraft der Arbeitgebermarke

verlässlich in ihrer Authentizität stärken und damit den Erfolg des Recruitings mannigfaltig Wirkung entfalten lassen. Fragen Sie selbst doch einfach genau jetzt, wie oft Mitarbeiter*innen aktiv in den letzten zwölf Monaten Ihnen neue Mitarbeiter*innen empfohlen oder Bewerbungen initiiert haben. Sie kennen das Sprichwort: „Handwerker kennen Handwerker. Profis im Vertrieb kennen andere Profis im Vertrieb, usw.“ Warum also glauben Sie immer noch, dass dies bei Ihrem Team anders ist? Weil Sie es glauben wollen. Die Wahrheit schmerzt nämlich. Sie erscheinen bei Ihrem Team nicht ausreichend attraktiv, um empfohlen zu werden. Denn persönliche Empfehlungen werden auf Grund der Tragweite und der Verantwortung nur ausgesprochen, wo wir mit gutem Gewissen und aus der eigenen positiven Erfahrung und Stärke heraus mit voller Überzeugung in die Vollen gehen – weil wir es wollen und bewusst Gutes damit tun. Wenn also Empfehlungen ausbleiben, gilt es genau hier einzuhaken und herauszufinden, was genau Jede(n) im Team darin hindert, eben diese intrinsische Botschafter- und Headhunter-Rolle zu übernehmen. Alles beginnt mit der offenen Kommunikation miteinander genau darüber. Und zwar nicht in der Chef-Mitarbeitenden-Rollenverteilung, sondern auf Augenhöhe mit Unterstützung unabhängiger, objektiver Dritter, die im geschützten Rahmen zur Offenheit und dem konstruktiven, zielgerichteten Feedback anleiten und moderierend unterstützen. Genau das machen wir bei vielen unserer Kunden regelmäßig, denn hier sind die soziale Kompetenz und verkäuferische Fähigkeiten wie Fertigkeiten gefragt beim Anwerben neu-



er Mitarbeiter*innen durch das eigene Team. Dabei ist wichtig, dass alle Botschafter im Team ein gleichgerichtetes Verständnis über die Bedürfnisse des Unternehmens, die eigene Kultur bzw. Unternehmens-DNA und auch die gesuchten Köpfe erlangen.

Darüber hinaus gilt es, individuell hemmende Glaubenssätze aufzuspüren und zu transformieren, außerdem wirksam zu ermutigen in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und auch die persönliche Kommunikation ist empfängerzentriert anzupassen, denn sprichwörtlich bekannt muss der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. Heißt konkret übersetzt, die Bedürfnisse, Ängste, Herausforderungen und Erwartungen von potenziellen Bewerbenden zu ergründen und die Erkenntnisse zu übersetzen in die persönliche Sprache, um authentisch wie zielgerichtet Wirkung beim Gegenüber zu entfalten.

Diese wichtigen Erfolgsgrundlagen sind im Team meist in 1-2 Tagen vermittelt durch Workshops mit begleitenden Einzelgesprächen und zielgerichteten Gruppenübungen. Im Anschluss geben wir, aus der Erfahrung heraus über 4-12 Wochen, den neuen, eigenen Headhuntern im eigenen Team wichtige Anschubunterstützung und liefern die passgenaue Kommunikationsanleitung, wo individuell benötigt und gewünscht. Die Erfolge sprechen dabei eine klare Sprache: Weniger Fluktuation, mehr neue Bewerber*innen und die neuen Team-Mitglieder sind signifikant schneller erfolgswirksam am Start. Denn nichts ist authentischer und im Ergebnis wirksamer als die Strahlkraft Ihres eigenen Teams, ergänzt um die richtigen Werkzeuge aus dem

Empfehlungsmarketing und die notwendige individuelle Hilfestellung bei den passgenauen verkäuferischen Fertigkeiten.

Wer darüber hinaus spürt, dass die eigene Persönlichkeit erfolgsrelevant ist und im Team und von Ihnen als Führungspersönlichkeit wertgeschätzt wird, dass der eigene Entwicklungspfad auch in der Realität gestaltbar, wie auch die Aufgabe sinnstiftend ist, wird definitiv länger bleiben und andere ermutigen, dem Team beizutreten und die gemeinsame Mission zu unterstützen.

Abseits davon gilt es auch, die innerbetrieblichen Anreizmodelle auf die Akquise neuer Teammitglieder anzupassen. Mitarbeiter-Prämien für erfolgreiche Anwerbungen sind nur ein Mosaikstein des Erfolgs.

Hier gibt es jede Menge Stolpersteine und zugleich so viele spannende Gestaltungsfreiräume, sprechen Sie uns gerne darauf an. Gemeinsam finden wir die für Ihr Team wirkungsvollsten Anreize. Abseits davon braucht es Anreize für Bestleistungen und das Angebot von Karrieremöglichkeiten bis

hin zur gezielten 1:1 Entwicklungsbegleitung – damit Ihre Talente und auch die Neuen Ihnen möglichst lange erhalten bleiben, außerdem Ihre Potenziale wirksam entfalten und Ihr Wachstum positiv beflügeln können. Und das gelingt in jeder Unternehmensgröße, entscheidend ist Ihr unternehmerischer Gestaltungswille.

Wie finde ich im eigenen Unternehmen aus dem eigenen Team die herausragenden Talente für das Recruiting heraus, bei wem lohnt sich die Investition und welche individuelle Hilfestellung braucht es konkret, wann und

Tobias Bobka
zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater
Bobka Mittelstandsberatung

Tel.: +49 761 888 599 815
E-Mail: bobka@umsetzungsprofi.de
www.umsetzungsprofi.de

in welcher Form, damit Spitzenleistungen möglich oder auch weiter ausgebaut werden können?

Darauf gibt u.a. die benchmarkbasierte Potenzialermittlungsmethode DNLA (Discovering Natural Latent Abilities) konkrete Antworten. Diese wissenschaftlich fundierte und erfolgserprobte Online-Befragung prüft u.a. die wichtigsten 17 Erfolgsfaktoren im Bereich der sozialen Kompetenz (u.a. Leistungsdynamik, Erfolgswille, Eigenverantwortlichkeit, Belastbarkeit, Umgang mit anderen, Kritikstabilität, Misserfolgstoleranz, Motivation, Selbstvertrauen) wie auch die 6 Kernfaktoren für verkäuferischen Erfolg (Kontakt, Aufmerksamkeit, Analyse, Angebot, Prüfung, Abschluss) im Benchmark mit den Besten.

Im Ergebnis werden individuelle Engpässe, vor allem aber auch verborgene Potenziale sichtbar und so eine gezielte, effektive und im Ergebnis hoch wirksame Unterstützung möglich. Ihre Mitarbeiter werden durch die anschließenden Unterstützungsangebote in mentale Höchstform versetzt und zeigen nachweislich eine signifikant stärkere Team- und letztendlich Unternehmensleistung.

Auf fundierter Erfahrungsbasis geben wir Ihren Recruiting-Talenten aus dem eigenen Team zielgerichtet Anleitung in Punkto der eigenen Präsentation, der zielgruppenorientierten Kommunikation und wirksamer Tools für die erfolgreiche Ansprache und Gewinnung von Neuen fürs eigene Unternehmen. Wir vermitteln, worauf es beim professionellen Auf- und Ausbau von Beziehungen und Netzwerken wirklich ankommt, welche nutzenstiftenden Gesprächsthemen schneller Vertrauen aufbauen und Neugier beim Gegenüber wecken, wie sich Jede(r) aus der eigenen Persönlichkeit heraus, mit mannigfaltigen Möglichkeiten, als attraktiver Ermöglicher von Karrieren und flexiblen Lebensmodellen positionieren kann und wie von Zauberhand künftig neue Talente und Leistungsträger anzieht.

Ein immer wieder faszinierender Fakt ist, dass Ihre Besten genau dann auch neue Beste empfehlen. Weil Ihnen die Bedeutung für den eigenen Erfolg glasklar vor Augen geführt wird: Ein Team kann dauerhaft nur Erfolg haben, wenn alle mitziehen und aus dem inneren Antrieb heraus mit voller Leidenschaft zu Werke geht.

Wen also werden Ihre Besten aussuchen und ansprechen? Genau, die Richtigen für Ihr Team. Weil Wachstum und Sicherheit in der Zukunft, eben heute die richtige Einstellung und Haltung zum Erfolg brauchen.

Neid, Angst und Missgunst treten beiseite und machen Platz für mehr MUT und vorwärts gerichtetes Denken wie Handeln.

Deswegen mein Appell in Anlehnung an den Ausspruch von Peter Schutz: „Stellen Sie Charaktere ein. Trainieren Sie Fähigkeiten.“ Ermutigen Sie Ihr Team dazu, die mit dem besten Fit anzusprechen im eigenen Bekannten- und Freundeskreis, wie auch sonst bei den unzähligen Gelegenheiten, die sich jeden Tag aufs Neue überall und jederzeit bieten. Wir alle lernen ständig neue Menschen kennen. Auf Partys, Geburtstagsfeiern, beim Ausgehen, im Freundeskreis, bei geschäftlichen Anlässen oder auf dem Weg zur Arbeit, wie auch auf der Arbeit selbst im Umgang mit Dritten. Und dabei lernen wir auch jene Köpfe kennen, die selbst positiv aus eigenem Antrieb strahlen, Feuer entfachen in einem selbst und mit denen wir uns gerne umgeben, weil wir mit ihnen persönlich wachsen können und wollen. Wir alle haben diese Menschen in unserem Umfeld, vorausgesetzt wir gehören zu den Besten und wollen mutige Macher*innen und Vordenker um uns haben. Weil wir wissen, dass persönliches Wachstum nur in der Gemeinschaft und mit den richtigen Mentoren und Begleitern an unserer Seite entstehen kann. Sie kennen jetzt die Antwort. Entscheidend ist, dass Sie ins TUN kommen und das Momentum nutzen, bevor es Ihr Wettbewerb tut. Denn in immer agileren Zeiten besiegt im Recruiting durchaus der Schnellere den Langsameren. Wer wollen Sie also sein? Wenn Sie sich entschieden haben, lassen Sie uns darüber sprechen, wie wir Ihr Team zielgerichtet zu Botschaftern und erfolgreichen Headhuntern ausbilden.

Real-Talk & Best-Practice Wissen garantiert. Wir laden ein zum Gespräch über Employer Branding.

Und *wir* meint in diesem Fall zwei renommierte Experten auf dem Gebiet der Mitarbeiterneugewinnung mit einer starken Arbeitgebermarke: **Tobias Bobka** von der Bobka Mittelstandsberatung in Freiburg und **Birgit Voitke** von der K2G Agentur für Markenführung in Berlin.

Wann: 25. Oktober 2022, 16 bis 17 Uhr

Wo: per Zoom

<https://us02web.zoom.us/j/89597535686?pwd=OFU-10HhRcStqbnFVUWV1QjI4ZHdRZz09>

Als Berater:in kennen Sie sich mit Employer Branding aus. Deswegen bieten wir gezielt Ihren Klienten / Mandanten / Kunden ein exklusives Forum, um Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen. Wir freuen uns, wenn Sie selbst als IBWF-Berater:in unsere Runde verstärken, um noch mehr Expertise anzubieten.

Empfehlen Sie diesen Termin daher gern weiter – wir freuen uns auf eine lebendige Fragerunde, die im Ergebnis Ihren Kunden weiterhilft.



„New Work“ als Chance für die Arbeit am Unternehmen

New Work ist in den letzten Jahren zu einem Fokus-thema der Organisationsentwicklung geworden. Durch die Corona-Pandemie ist der Anteil an Mitarbeitenden im Home-Office stark angestiegen, Video-konferenzen sind aus dem Arbeitsalltag vieler Firmen nicht mehr wegzudenken und die Arbeit mit Whiteboard-Tools wie Miro oder Mural hat Einzug in Online-Workshops gehalten.

Zahlreiche Unternehmen haben so für sich den Einstieg in das Thema „New Work“ gefunden, sind digitaler geworden und technisch versierter. Vieles, das vor zwei Jahren noch undenkbar schien, ist mittlerweile die neue Normalität. So weit so gut.

Bindung der Mitarbeitenden

Parallel zu den Maßnahmen, die aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Lage in Organisationen aktuell ergriffen werden, um Kostenstrukturen zu optimieren, sollten Unternehmen sich weiterhin und sogar verstärkt mit „New Work“ auseinandersetzen. Der zunehmende Mangel an qualifiziertem und motiviertem Personal, das es – ist es erst einmal gefunden – auch mittel- bis langfristig an das Unternehmen zu binden gilt, ist hierfür ein gewichtiger Grund.

Der aktuelle Gallup Engagement Index 2021 Deutschland zeigt, dass 69% der Mitarbeitenden im Jahr 2021 eine geringe emotionale und 14% gar keine Bindung an ihren Arbeitgeber verspüren. Nur 44% der Befragten stimmen der Aussage voll zu, noch in drei Jahren in ihrem aktuellen Unternehmen beschäftigt sein zu wollen. 2018 lag diese Zahl bei 65%.

Unternehmen tun gut daran, ihre Mitarbeitenden durch entsprechende Maßnahmen stärker an sich zu binden und sie in ihren Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Sinn ernst zu nehmen. Studien belegen zudem, dass zufriedene und emotional gebundene Mitarbeitende leistungsbereiter sind und damit verstärkt zur Verwirklichung von Unternehmenszielen beitragen.

Reifegrad und Unternehmenskultur entscheiden

Möchte ein Unternehmen sich intensiver mit weiteren Facetten des „New Work“ befassen, sollte es dem eigenen Reifegrad und der vorherrschenden Kultur viel Beachtung schenken. Diese Standortbestimmung ist essenziell für die Formulierung eines realistischen und auf das Unternehmen zugeschnittenen Zielbildes. So lässt sich auch eine geeignete Absprungbasis finden, die die Organisation weder über- noch unterfordert.

Der Bogen lässt sich hier weit spannen und kann u.a. folgende Themenfelder umfassen:

- neu gestaltete Arbeitsumgebungen wie Gebäude oder Räume
- eine verbesserte interne Kommunikation und ein zeitgemäßes Wissensmanagement
- die kollaborative Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg
- agiles Arbeiten
- ein geändertes Verständnis von Führung
- mehr Selbstorganisation, Teilhabe und Mitbestimmung der Mitarbeitenden
- Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. Änderung von Hierarchien und Entscheidungsprozessen)
- Transparenz in der Festlegung und Entwicklung von Gehältern
- offener Umgang mit Krankheiten
- Erstellen einer Gemeinwohl-Bilanz
- eine Anpassung der Unternehmensform

Mit einer Grundhaltung, die die Stärken eines Unternehmens würdigt und anerkennt, um darauf aufbauend Weiterentwicklungen voranzutreiben, schaffen Unternehmen die Voraussetzung für einen konstruktiven, gemeinsam gestalteten Prozess auf Augenhöhe. So kann jeder Organisation ihr ganz eigener „New Work“-Weg gelingen, der sie bestmöglich für die Herausforderungen der Zukunft aufstellt.

New Work: Wer hat's erfunden?

Das Konzept des „New Work“ wurde von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann (1930-2021) in den 1970er Jahren entwickelt und stellt in der Arbeitswelt den Menschen mit seinen Bedürfnissen ins Zentrum. Der Beruf wird als Berufung verstanden, als Tätigkeit, die sinnstiftend ist. Im Idealfall tut jede(r) Mitarbeitende eine Arbeit, die er/sie wirklich will. 2004 machte Bergmann in dem Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ seinen Ansatz einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Unternehmen haben den Ansatz der Selbstverwirklichung im Arbeitsumfeld zu einem Organisationskonzept umgedeutet und weiterentwickelt.

Zurück zur Natur. Im Büro ganz einfach.

Mit GreenSign Office - der 360°Lösung für Nachhaltigkeit in Unternehmen

Nachhaltigkeit ist die Basis eines gesunden, erfolgreichen und zukunftsgerichteten Unternehmens. Sie ist für Investoren, Partner und Kunden zunehmend relevant. Nachhaltige Unternehmensstrategien müssen heute neben dem Umweltschutz auch soziale und ökonomische Aspekte einbeziehen. Oft stellt die Optimierung der Prozesse eine Herausforderung dar und es fehlt meist ein Leitfaden für die Erstellung und Weiterentwicklung eines Nachhaltigkeitskonzepts.

Die GreenSign Office Zertifizierung nimmt sich genau dieser Problematik an und bietet eine transparente und effiziente Lösung. Ziel soll die Vorbereitung auf den European Green Deal, die Steigerung der Attraktivität auf dem Arbeitnehmermarkt und die Kundenbindung sein. Die Zertifizierung wird vom GreenSign Institut vergeben. Das Berliner Unternehmen ist Experte in Sachen Nachhaltigkeit und hat seit 2015 bereits über 350 Unternehmen erfolgreich zertifiziert. Nachdem sich GreenSign ursprünglich auf die Hotellerie konzentriert hatte, wurde vergangenes Jahr mit dem GreenSign Office ein branchenunabhängiger Prozess erschaffen, der praxisnah alle drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und soziales Engagement) von Unternehmen jeder Größe abbildet.

„Wir möchten Betriebe unterstützen, das Bewusstsein für die positiven und negativen Auswirkungen der internen Abläufe zu stärken und einen konstruktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Bei einer

IST Analyse bewerten wir die aktuelle Nachhaltigkeit und zeigen auf, wo noch Potential liegt. Anschließend unterstützen wir bei der Erstellung eines Maßnahmenplans zur Weiterentwicklung des nachhaltigen Engagements und geben Hilfestellung bei der Präsentation der Nachhaltigkeit an alle Stakeholder“, erklärt Suzann Heinemann, CEO und Gründerin des GreenSign Instituts.

Grundlage des GreenSign Office sind die 17 SDGs der Vereinten Nationen. Außerdem wurden EMAS, ISO 14001 und ISO 26000 implementiert. Bei der Zertifizierung werden Management und Kommunikation, Umwelt, Einkauf, Mobilität, Qualitätsmanagement und nachhaltige Entwicklung, soziale Verantwortung, wirtschaftliche Verantwortung sowie die Verpflegung beleuchtet.

Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen?

Durch den Aufbau in fünf verschiedene Level kann jedes Unternehmen in den Nachhaltigkeitsprozess einsteigen. Die Unternehmensgröße ist dabei unerheblich, es werden alle Standorte individuell geprüft. Natürlich ist eine intrinsische Überzeugung für die Nachhaltigkeit essenziell.

Was sind die Vorteile von GreenSign Office für Unternehmen?

Eine glaubwürdige Zertifizierung trägt zur Stärkung eines positiven Images bei, bietet einen wertvollen

Wettbewerbsvorteil und verhilft zu einer erfolgreichen Kundenakquise, sowie zur effektiven Ressourcenschonung und Kosteneinsparung. Zusätzlich dient sie zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und zu größeren Chancen bei der Rekrutierung junger Mitarbeiter.

Das GreenSign Nachhaltigkeitsbarometer ermöglicht eine transparente Übersicht über das nachhaltige Wirtschaften des Unternehmens.

Auch nach einer Zertifizierung begleitet das GreenSign Institut die Unternehmen weiter und in der GreenCommunity, einem riesigen Netzwerk an nachhaltigen Partnern, werden Webinare zu nachhaltigen Praxisthemen organisiert, in Blogs und eBooks über aktuelle Trends berichtet sowie zahlreiche Networking-Events und gemeinsame Klimaschutz-Aktionen veranstaltet. Zusätzlich haben die Betriebe die Möglichkeit, sich vom GreenSign Institut einen jährlichen CO2-Fußabdruck erstellen zu lassen.

Wie läuft die Zertifizierung ab?

Nach der Selbstevaluierung durch das Ausfüllen des online Zertifizierungskatalogs, unterziehen sich alle Unternehmen vor Ort einer Prüfung. Dabei fordert der Auditor die verpflichtenden Dokumente sowie diverse Nachweise ein. Das Audit endet mit einem qualifizierten Bericht, einer sogenannten Nachhaltigkeitserklärung, einem Maßnahmenplan für die Weiterentwicklung und der Verleihung des GreenSign Office. Die Zertifizierung erfolgt für drei Jahre.

Anja Engel
PR & Communication Manager
GreenSign Institut GmbH

Telefon +49 30 318 628 461
E-Mail: anja@greensign.de
www.greensign.de



Corona-Epilog

Auswirkungen auf Dauerverträge

Natürlich ist das Thema „Corona“ nicht Geschichte. Allerdings wird es nach und nach mit viel Bedacht, die in der Zeit der „heißen Phase“ eher nicht zur Verfügung stand, in allen Dimensionen aufgearbeitet.

Heute möchten wir von drei Streitfällen berichten, wovon ein Fall beim Bundesgerichtshof und die beiden anderen Fälle beim jeweiligen Oberlandesgericht endeten.

Im Mai 2019 meldete der junge und nicht immer so dynamische Dieter Dörschli aus Papenburg im Emsland bei einem Fitnessstudio seine Mitgliedschaft an, die vertragsgemäß im Dezember 2019 offiziell starten (bis dahin durfte er schnuppern) und von da an 24 Monate laufen sollte. Der monatliche Mitgliedsbeitrag, der im Lastschriftverfahren eingezogen wurde, belief sich auf 29,90 Euro nebst einer halbjährigen Servicepauschale.

Aufgrund der Maßnahmen zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie musste das Fitnessstudio in der Zeit vom 16. März 2020 bis 4. Juni 2020 aber komplett schließen. Die Monatsbeiträge für diesen Zeitraum wurden gleichwohl weiterhin von Dörschlis Konto eingezogen. Mit

einem netten Brief vom 7. Mai 2020 erklärte Dörschli die Kündigung seiner Mitgliedschaft, was das Fitnessstudio zum Dezember 2021 akzeptierte. Das empfand Dörschli jedoch nicht als ausreichend, zumal das Fitnessstudio durch die vielen Einschränkungen nach dem 4. Juni 2020 zwar geöffnet war, sich ein richtig schönes Fitnessstudio-Feeling bei Dörschli aber nicht wieder einstellen wollte.

So schrieb Dörschli am 15. Juni 2020 wieder einen Brief und verlangte vom Fitnessstudio die Rückzahlung der per Lastschrift eingezogenen Mitgliedsbeiträge für den Zeitraum vom 16. März 2020 bis zum 4. Juni 2020. Nachdem keine Rückzahlung erfolgte, forderte Dörschli das Fitnessstudio auf, ihm für den Schließungszeitraum wenigstens einen Wertgutschein über den eingezogenen Betrag auszustellen. Stattdessen wurde ihm eine „Gutschrift über Trainingszeit“ für den Zeitraum der Schließung angebo-



ten. Damit war Dörschli nicht einverstanden, und die Angelegenheit machte seine gerichtliche Karriere bis zum Bundesgerichtshof als Instanz der Revision.

Die Richter des Bundesgerichtshofs bestätigten in ihrem Urteil die Urteile der beiden vorherigen Instanzen und damit wurde Dörschlis Anspruch auf Rückzahlung der für den

Zeitraum der Schließung entrichteten Monatsbeiträge stattgegeben. Zur Begründung wurde festgestellt, ein Anspruch auf Leistung ist ausgeschlossen, soweit diese für den Schuldner oder für jedermann unmöglich ist. Rechtliche Unmöglichkeit ist gegeben, wenn wie in diesem Falle ein geschuldeter Erfolg aus Rechtsgründen nicht herbeigeführt werden kann oder nicht herbeigeführt werden darf.

Der Unterschied zur Anmietung von Räumen für eine Hochzeitsfeier besteht darin, dass bei dem Vertrag mit dem Fitnessstudio eine mehrmonatige feste Vertragslaufzeit gegen Zahlung eines monatlich fällig werdenden Entgelts vereinbart worden war. Das heißt, der Betreiber des Fitnessstudios schuldet seinem Vertragspartner die Möglichkeit, fortlaufend das Studio zu betreten und die Trainingsgeräte zu nutzen. Der Zweck eines Fitnessstudiovertrags liegt in der regelmäßigen

sportlichen Betätigung und damit entweder im Erreichen bestimmter Fitnessziele oder zumindest dem Erhalt von Fitness und körperlicher Gesundheit. Aufgrund dessen sind für den Vertragspartner gerade die regelmäßige und ganzjährige Öffnung und Nutzbarkeit des Studios von entscheidender Bedeutung.

Im zweiten Streitfall, von dem wir in diesem Beitrag berichten möchten, hatte die Geschäftsführung vom Möbelhaus „Millimanns Mutige Möbel“ in der Lokalpresse von Osnabrück gelesen, dass der Gesetzgeber in einen Artikel des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuch hineinformuliert hat, dass die Corona-Pandemie in Bezug auf Gewerbemietverträge automatisch die Vermutung des „Wegfalls der Geschäftsgrundlage“ auslöst.

Also kommunizierte das Möbelhaus mit den Vermietern eines ihrer Lagerhäuser, und mit einem Finger-

zeig auf die gesetzliche Vermutung wurde der Wegfall der Geschäftsgrundlage festgestellt und die Mietzahlungen wurden eingestellt.

Nachdem die Vermieter davon ausgehen mussten, dass eine weitere Kommunikation zu nichts führen würde und rund 61.000 Euro Kaltmiete auf den Konten fehlten, wurde in der Berufungsinstanz beim Oberlandesgericht Oldenburg festgestellt, dass „Millimanns Mutige Möbel“ noch immer eine sichere Geschäftsgrundlage mit den Vermietern der Lagerräume hatte. Es besteht also kein Anspruch auf eine Anpassung der Miete, denn die Lagerhalle ist in der Lockdown-Zeit durchaus als Lagerhalle nutzbar gewesen. Das ist vor allen Dingen deshalb so, weil das Möbelhaus die Möbel in den Schließzeiten online vertrieben und auch stationäre Verkäufe über „click & collect“ getätigt hat.

Anzeige

Alle Geschäftsfinanzen an einem Platz

Mit Airbank jetzt den Überblick behalten und Finanzdaten digital mit Mandanten austauschen!



Airbank

Jetzt kostenfrei auf joinairbank.com/de testen!

Das Möbelhaus war sicherlich vom Lockdown betroffen, aber die Lagerhalle war es in ihrer Funktion ganz bestimmt nicht. Anders ausgedrückt: Wäre es nicht um das Lager, sondern um das Ladengeschäft gegangen, dann hätte die Klage wohl auch Aussicht auf Erfolg gehabt.

Zu diesem Urteil des Oberlandesgerichts muss vorsorglich ergänzt werden, dass die Revision beim Bundesgerichtshof zugelassen wurde. Bis zum Redaktionsschluss dieses Textes konnten wir nicht in Erfahrung bringen, ob die Geschäftsführung des Möbelhauses „Millimanns Mutige Möbel“ von dieser Gelegenheit tatsächlich Gebrauch gemacht hat.

In dem dritten Gerichtsverfahren, von dem wir hier berichten möchten, betrieb die Tergeo Ltd. bereits seit dem Jahr 2006 in Frankfurt am Main eine Reinigungsannahme. Die vereinbarte monatliche Miete in Höhe von 2.400 Euro plus 270 Euro als Nebenkostenvorauszahlung wurde regelmäßig pünktlich überwiesen. Da im Zusammenhang

mit den behördlichen Anordnungen gegen die Ausbreitung des Corona-Virus viele berufliche und private Veranstaltungen entfielen, lieferten deutlich weniger Menschen ihre Kleidung bei der Tergeo Ltd. ab, um sie professionell reinigen zu lassen. Dies führte ab März 2020 zu einem deutlichen Umsatzeinbruch. In der Zeit von April bis Juli 2020 zahlte die Tergeo Ltd. deshalb keine Miete, und die Vermieter bemühten die Gerichtsbarkeit. Weder das Verfahren am Landgericht noch die Berufung beim Oberlandesgericht Frankfurt (Main) waren für die Tergeo Ltd. erfolgreich. Sie wurde dazu „verdonnert“, die rückständigen Mieten vollständig zu zahlen.

Diese Rechtsprechung wurde so begründet, dass zwar die Geschäftsgrundlage des Mietvertrages durch die Folgen der Pandemie schwerwiegend gestört war und sich die behördlichen Anordnungen auch auf den nicht unmittelbar von staatlichen Schließungsmaßnahmen betroffenen Geschäftsbetrieb der Reinigungsannahme ausgewirkt hat.

Aber die Tergeo Ltd. konnte wohl vor Gericht nicht darlegen, dass ihr das Festhalten am Mietvertrag unzumutbar gewesen wäre. Es fehlte ein Vortrag zu relevanten Umständen, wie insbesondere der Kostenstruktur des Geschäftsbetriebs und ihrer Entwicklung, der allgemeinen finanziellen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Tergeo Ltd. sowie der Frage, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe staatliche Hilfeleistungen erhalten wurden oder ein Anspruch auf sie bestand.

Auch zu diesem Urteil wurde die Revision beim Bundesgerichtshof zugelassen, und auch in diesem Fall ist noch nicht bekannt, ob die Tergeo Ltd. davon Gebrauch gemacht hat. Wir nehmen an, wir werden weiterhin über die zivilrechtlichen Folgen der Corona-Maßnahmen berichten ...

Ullrich Hänchen
zertifizierter Mittelstandsberater
Wagemann + Partner PartG mbB

Telefon +49 30 893889-0
E-Mail: u.haenchen@wagemann.net
www.wagemann.net

Arbeitsteilung ...

...kann auch übertrieben werden

In diesem Beitrag möchten wir von einem Finanzgerichtsverfahren berichten, das noch nicht beendet ist. Der Sachverhalt dreht sich um die in Rheinhessen ansässige „Dolly Promptfrei Partnerschaftsgesellschaft“, die aus dem beruflichen Zusammenschluss von sieben approbierten Zahnärzten besteht. Im strittigen Veranlagungsjahr 2010 waren fünf weitere Zahnärzte bei der Partnerschaftsgesellschaft angestellt, und so addierten sich die Umsatzerlöse der Praxis auf einen Gesamtbetrag in Höhe von etwa 3,5 Mio. Euro.

freiberuflichen Personen- oder Partnerschaftsgesellschaft ausdrücklich jeder Gesellschafter die Merkmale selbständiger Arbeit in seiner eigenen Person erfüllen muss.

Wie eingangs angedeutet, konnte sich auch das Finanzgericht mit den Gedanken des Finanzamts anfreunden. Die Richter des Finanzgerichts wurden in ihrem Urteil sogar noch deutlicher als die Betriebs-

prüfer des Finanzamts: Bei einer Gemeinschaftspraxis würde es nicht ausreichen, wenn jeder Gesellschafter über die persönliche Berufsqualifikation

verfügt, sondern er müsse die freiberufliche Tätigkeit tatsächlich durch seine unmittelbare, persönliche und individuelle Arbeitsleistung entfalten. Übernimmt einer der Zahnärzte fast nur kaufmännische Leitungs- oder sonstige Managementaufgaben, ist er nicht freiberuflich, sondern gewerblich tätig und „infiziert“ mit seiner Gewerblichkeit die gesamte Partnerschaftsgesellschaft.

Die Kette der Überlegungen von Finanzamt und Finanzgericht ist sicherlich nachvollziehbar, aber an einzelnen Punkten kann man schon mal die Frage stellen, ob da nicht doch ein Knick im Gedankengang sein könnte. So ist beispielsweise der Vertragspartner des Patienten nicht Doktor Dolly oder Doktor Promptfrei, sondern die gesamte Dolly Promptfrei Partnerschaftsgesellschaft. Daran ändert sich auch dann nichts, wenn dem Patienten nicht vom Arzt, sondern von einer

netten Mitarbeiterin der Mund abgewischt wird. Mit der gesetzlich definierten Infektion der gesamten Personengesellschaft mit der Gewerblichkeit wird wohl auch eher gemeint sein, dass die Keule der kompletten Gewerblichkeit dann zuschlägt, wenn einzelne Leistungen der Gesellschaft gewerblicher Natur sind. Als klassisches Beispiel wäre hier der Verkauf von Nahrungsergänzungsmitteln zu nennen. Weiterhin wirft ein Urteil in dieser Richtung mehr Fragen auf, als es beantwortet: Warum sollen die notwendigen Verwaltungstätigkeiten und die Qualitätssicherung nicht auch ein wesentlicher Bestandteil der freiberuflichen Tätigkeit sein? Wann ist der Arzt nicht nur überwiegend, sondern ganz überwiegend in der Verwaltung tätig? Wie werden die Verwaltungszeiten gewertet, die von Berufsträgern erbracht werden müssen, wie etwa die Überprüfung und Freigabe der Abrechnungen gegenüber den Krankenkassen? Was passiert, wenn ein Zahnarzt ein Jahr krank ist? Es kann schließlich dauern, bis ein Mittelhandbruch ausgeheilt ist, und in dieser Zeit ist derjenige sicherlich unfähig, seinen Beruf auszuüben, jedoch besteht deshalb keine Erwerbsunfähigkeit. Soll dann die Personengesellschaft gewerblich geprägt sein, weil sich einer der Kollegen in der Rekonvaleszenz befindet und mit gesunden Gelenken den Schreibkram erledigt?

Es gibt also noch gute Gründe, guter Hoffnung zu sein, dass die Richter des Bundesfinanzhofs einen anderen Weg aus dieser Steuerrechtsfrage finden.

Anzeige



DIE 360° LÖSUNG FÜR NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN.

Das GreenSign Institut zertifiziert Unternehmen auf Nachhaltigkeit.

www.greensign.de/office



24

2 / 2022

2 / 2022

25

ERFOLG



Der Business-Fitnessplan

Führungskräfte, die gesund leben, arbeiten und motivieren

Die zentralen Personen des Unternehmens sind der Unternehmer selbst und seine Führungskräfte. Sie vermitteln Vision und Mission und damit auch Motivation für Mitarbeiter. Doch entscheidend sind nicht gute Ansprachen, sondern was wir vorleben können.

Die Wahrheit ist: Das Leben der Führungskraft predigt immer lauter als Worte. Wir sind also in der Pflicht, Taten sprechen zu lassen, wenn wir positiven Einfluss nehmen wollen.

Geht es Führungskräften gut (Körper und Seele), wirkt sich das positiv auf das Unternehmen und den Motivationslevel aus. Hat die Führungskraft dagegen dauerhaft mit dem Wohlbefinden zu kämpfen (Frust, Stress, Übergewicht, Rückenschmerzen, etc.), wirkt sich das unweigerlich negativ auf die Führungsqualität und Motivation für das Unternehmen aus.

Ich halte es für dringend erforderlich, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement eine starke Gewichtung zu geben, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben. Auch in Unternehmensplanungen sollte die Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeiter einen Stellenwert haben bzw. bekommen.

Vor einigen Jahren war ich mit 45 Jahren selbst an einem Punkt, wo eine Veränderung erforderlich wurde. Ich war (noch nicht) krank, aber im Laufe der Jahre waren es zu viele Kilos geworden (Durchschnittlich 1 kg pro Jahr x 15 Jahre). Meine körperliche Fitness war auch auf einem schlechten Niveau.

Folgende Maßnahmen haben dann nachhaltige Verbesserung gebracht:

- Büroarbeitsplatz nur noch stehend eingerichtet
- Zeitplanung für tägliche Bewegung und Ruhe
- Sportcoaching
- Ernährungscoaching
- Und dann: anfangen!

Ich habe langsam einige Gewohnheiten geändert, die in der Summe meine Gesundheit und Fitness wieder gesteigert haben. Die über-

schüssigen Kilos verschwanden und meine Stressanfälligkeit (Resilienz) ist deutlich besser geworden.

Der Mensch ist ein Wesen aus Körper und Seele. Unsere Umwelt reagiert direkt auf unsere Gesundheit und Fitness, einfach weil wir gesund und fit mehr Kraft, Empathie, Verständnis, Klarheit und Ruhe haben und ausstrahlen.

Wer dagegen leidet oder unter Druck steht, reagiert völlig anders. Wir sind mit uns selbst beschäftigt und nehmen unsere Umwelt weniger wahr.

Es entsteht oft eine Übersensibilität und wir fühlen uns schnell angegriffen und verteidigen uns, statt konstruktive Lösungen zu suchen.

Ich bin davon überzeugt und kann es an meinen eigenen Zahlen sehen, dass mehr Gesundheit und Fitness auch ein besseres betriebliches Ergebnis hervorbringen. Damit meine ich Geld, aber auch der Frieden und die Einheit im Unternehmen. Einheit und Frieden ist meist noch viel wertvoller als betriebswirtschaftlicher Erfolg. Letztendlich verbringen wir viel Lebenszeit im Büro, sollte es dann nicht ein Ort von Frieden und Freude sein, wo auch gelacht werden darf, jedenfalls meistens.

Welche Inhalte sollte der Business-Fitnessplan haben:

- Ist-Feststellung der Fitness von Körper und Seele
- Ist-Feststellung der Ernährungsgewohnheiten
- Ziele für Körper- und Seelenfitness (kurz- und langfristig)
- Zielorientierte Maßnahmen (tun, dulden, unterlassen)
- Unterstützung Dritter (Coaches)
- Evaluierungszeitpunkte

Es gibt nichts Gutes, es sein denn, man tut es!

Nachdem ich selbst Sportcoachausbildungen gemacht habe, stellte ich fest, dass wir bereits mit 15 bis 30 Minuten täglich ein gesundes Fitnessniveau erreichen können. Das sollte für die meisten Führungskräfte mindestens machbar sein.

Der Besuch eines Studios ist nicht notwendig, genauso wenig wie die Anschaffung von Hanteln etc. Für eine gesunde Fitness benötigen Sie nur Ihr Körpergewicht im eigenen Wohnzimmer, Büro oder an der frischen Luft.

Die Ernährung umzustellen bedeutet oft nur, gesunde gegen ungesunde Lebensmittel zu tauschen. Dafür benötigt es ein wenig Wissen. Es ist keine Diät notwendig und man muss auch nicht Vegetarier oder Veganer werden. Mit etwas zählen, wiegen, messen (das kennen wir ja) schaffen wir ohne Not ein gesundes Körpergewicht.

Fazit

Mit einem Business-Fitnessplan erhalten wir so gut wie möglich unsere eigene Gesundheit und Fitness als Führungskraft und sind Vorbild und Motivation.

Das macht uns zu besseren Führungskräften, da wir unser positives Lebensgefühl und Gelassenheit an unsere Umwelt abgeben. Und das Vorleben von Frieden und Freude am Leben und der Arbeit ist immer noch die größte Inspiration und Mitarbeitermotivation, die wir weitergeben können.

Es gilt der Grundsatz: Du kannst nur geben, was du selbst hast!

Leitfaden Italien

Italiens Wirtschaft ist nach einem insgesamt positiven Jahr 2021 in unruhigeres Fahrwasser geraten. Im 1. Quartal 2022 stieg das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gegenüber dem Vorquartal nur noch um 0,1 Prozent. Insbesondere die Produktion der verarbeitenden Industrie sank in diesem Zeitraum um 0,9 Prozent, stabilisierte sich jedoch im April 2022 wieder. Angesichts von Lieferkettenproblemen, steigenden Kosten und einer unsicheren Absatzlage erwägen zahlreiche Unternehmen nun, die Produktion zu reduzieren.

Die Aussichten für den weiteren Jahresverlauf 2022 sind verhalten. Für das 2. Quartal hält der Industrieverband Confindustria ein Minus des Wachstums gegenüber dem Vorquartal für möglich. Für das gesamte Jahr sieht der Verband jedoch ein Plus von 1,9 Prozent, sollte die globale Lage mehr oder minder stabil bleiben. Das Vor-Corona-Niveau erreicht Italien voraussichtlich erst im 1. Halbjahr 2023. Die Europäische Kommission rechnet optimistischer mit einem BIP-Wachstum von 2,4 Prozent für 2022.

Konsum: Steigende Preise bremsen Potenzial

Das erhöhte Konsumpotenzial in Folge von hohen Ersparnissen und einem Nachholbedarf nach der Corona-Krise wird durch steigende Preise gebremst. So lag die Inflation im April 2022 bei 6 Prozent, trotz eines leichten Rückgangs gegenüber dem Vormonat. Für den Konsum der Haushalte im 1. Quartal 2022 bedeutete dies einen Rückgang um 0,8 Prozent gegenüber dem Vorquartal. Die Verbraucher zeigten sich aber im Mai 2022 wieder zuversichtlicher als in den Vormonaten. Mit Blick auf die Zukunft schwindet diese Zuversicht allerdings wieder.

Betroffen von dem Preisanstieg sind hauptsächlich der Strom-, Lebensmittel- und Transportsektor.

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich positiv, wobei diesem Aufwärtstrend der Kostendruck der Unternehmen entgegenstehen dürfte. Schwer vorstellbar ist es in diesem Zusammenhang auch, dass Unternehmen angesichts steigender Energie- und Rohstoffpreise die Löhne erhöhen werden. Das verfügbare Einkommen könnte so zumindest vorübergehend abnehmen.

Für das Gesamtjahr 2022 rechnet die EU-Kommission mit einem Konsumplus von 2,2 Prozent, für 2023 von 1,4 Prozent. Confindustria prognostiziert für 2022 ein Konsumplus von 1,7 Prozent und für 2023 von 2,1 Prozent.

Investitionen: EU-Förderung gibt spürbare Impulse

Die Investitionslust ist derzeit niedriger als zu Jahresbeginn 2022. Grund dafür sind Kostenexplosionen, die angespannte globale Lage und drohende Nachfrageausfälle. Dennoch ist besonders in den Branchen, die vom hohen Zufluss an EU-Geldern profitieren, mit Dynamik zu rechnen. Dazu zählen unter anderem Mobilität, Nachhaltigkeit und Energie. Einen Überblick über die Investitionen und Förderungen im Rahmen des Recovery Plans der EU stellt die italienische Regierung auf den Informationsseiten zur Aufbau- und Resilienzfähigkeit bereit. Die Regierung bietet zudem weiterhin Steueranreize für den Kauf von Industrie 4.0-Ausrüstung sowie für Energieeffizienz von Gebäuden an, auch wenn diese schrittweise zurückgefahren werden.

Laut der Umfrage der AHK Mailand von Mai 2022 wollen 21,1 Prozent der befragten Mitgliedsfirmen in den

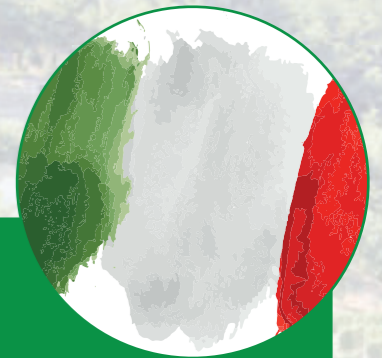
kommenden 12 Monaten mehr investieren. Dies bezieht sich insbesondere auf den Personalbereich, den rund 40 Prozent der Unternehmen aufstocken wollen. Eine konkrete Sorge hierbei ist der Mangel an qualifizierten Fachkräften. Im 1. Quartal 2022 stiegen außerdem die Bruttoanlageinvestitionen gegenüber dem Vorquartal um 3,9 Prozent. Für das Gesamtjahr 2022 erwartet Confindustria ein reales Plus von 4,5 Prozent und für 2023 rund 3,2 Prozent.

Außenhandel: Globale Situation dämpft Exportgeschäfte

Der italienische Export wird voraussichtlich spürbar unter der rückläufigen globalen Nachfrage leiden, aber keinen kompletten Einbruch erfahren. Beim Warenexport hält Confindustria für 2022 noch ein Plus von 2 Prozent für möglich, ehe es 2023 wieder stärker ansteigen könnte. Zusätzliche Ausgaben für Energieimporte könnten allerdings Italiens Handelsbilanzsaldo schmälern.

Bei den Dienstleistungsexporten ist mit erhöhten Einkommen durch den anziehenden Tourismus zu rechnen, wobei diese noch nicht ganz zurück auf dem Vor-Corona-Niveau sind.

Quellen:
GTAI: German Trade & Invest.
Wikipedia, INSEE



Italien

Fläche
301.338 km²

Einwohner (Schätzung 2022)
59,2 Millionen

BIP (2020)
1,9 Billionen USD

pro Kopf 31.288 USD

Arbeitslosenquote
8,8 Prozent (März 2022)

Sprache
Italienisch regional auch Deutsch,
Französisch, Ladinisch und Slowenisch

Währung
Euro

Staatsform
Parlamentarische Republik

Im nächsten Heft Februar 2023



Titelthema: Unternehmensführung der Zukunft

Die Zukunft der Arbeit ist digital und menschenzentriert. Das bedingt neue Arbeitsweisen, die mehr als eine Frage der Technik sind.

Eine Zeitenwende für die Arbeitswelt, in der insbesondere die Unternehmensführung, also die Inhaber, Manager, Vorstände, aber auch die Mitarbeitenden sich den gravierenden Veränderungen stellen müssen, um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern.

Die Antworten darauf sowie weitere Anregungen rund um das Thema Unternehmensführung der Zukunft finden Sie in der nächsten Ausgabe von **aktiverfolg**.

Und, wie immer, Fachtexte von Experten für Experten.

Impressum

Herausgeber
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater
Rosenstraße 2
10178 Berlin
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440
info@mittelstandsberater.de
www.mittelstandsberater.de

Anzeigen und Verlag
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater
Rosenstraße 2
10178 Berlin
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440

Redaktion und Layout
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Voitke
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin
b.voitke@k2g.de

Bildhinweise

Titelbild: # 1086344506, treety, iStock.com
S. 6 / 7: # 1130805588, grivina, iStock.com
S. 8: # 1191092776, koongita und # 1411223921, Betka82, iStock.com
S. 10: # 1164147541, Prostock-Studio, iStock.com
S. 4 + 12: # Prostock-Studio, towfiqu ahamed, iStock.com
S. 16: # 1371085425, Lacheev, iStock.com
S. 18: # 1334999886, <http://www.fotogestoerber.de>, iStock.com
S. 21: # 1341269092, RelaxFoto.de, iStock.com
S.22: Illustration: Annemone Meyer
S. 26: # 183276953, aluxum, iStock.com
S. 28/29: # 1347540656, e55evu, iStock.com
S. 30: # 186564845, RichVintage, iStock.com

Verantwortlich (V.i.S.d.P.): Boje Dohrn, Präsident

Erscheinungsweise: 3 x jährlich



Mit CarFleet24 Autos clever kaufen

Die meisten Autofahrer bekommen beim Gedanken an den Kauf des neuen Traumwagens schnell Kopfschmerzen. Steht das Wunschmodell erst einmal fest, führt der Weg meist über das Vergleichen einer Unmenge verschiedener Motoren durch den dichten Dschungel unübersichtlicher Aufpreislisten. Und sobald man ein ungefähres Bild des Traumwagens vor Augen hat, können schnell unzählige Herstelleraktionen verunsichern. Schließlich auf der Zielgeraden angekommen, ist der zeitaufwendige Besuch beim Autohaus unumgänglich. Bis dort allerdings auch ein vernünftiger Preis für den Kunden im Raume steht, vergehen in aller Regel schweißtreibende Minuten des Feilschens. Und nicht selten heißt es danach: erst einmal auf zum nächsten Autohaus...

CarFleet24 ist einfach anders.

Das beginnt bei der reinen Vielfalt: ob Sie einen Audi, Renault oder Volkswagen im Auge haben – bei allen gängigen Automarken ist bestimmt auch Ihre Wunschmarke mit an Bord! Ihnen beste Vorteilsbedingungen zu bieten ist für uns selbstverständlich. Ganz ohne Verhandeln.

Der erste Schritt zum günstigen Neuwagen kann einfacher nicht sein. Unsere Internetpräsenz empfängt Sie mit den besten Öffnungszeiten der Welt, um sich ein Bild von unseren Nachlässen zu machen und eine unverbindliche Fahrzeuganfrage zu stellen. Auf dem weiteren Weg zu Ihrem Traumwagen genießen Sie eine individuelle und selbstverständlich kostenfreie Beratung. Gemeinsam finden wir stets die beste Lösung und lassen Ihnen dabei die Wahl zwischen Barkauf, Finanzierung und Leasing.

Als Marktführer in der Verbands- und Innungswelt vermittelt CarFleet24 exklusiv zugangsberechtigten Verbandsmitgliedern Bestellfahrzeuge, und das direkt über unser bundesweites Netzwerk offizieller deutscher Markenvertrags Händler.

CarFleet24 ist Ihre vertrauensvolle Adresse rund um „Deutschlands liebstes Kind“!

Ihr persönlicher Ansprechpartner von CarFleet24 begleitet Sie, bis Sie zum ersten Mal hinter dem Lenkrad Platz nehmen, und ist auch im Anschluss jederzeit für Sie da.

Wir freuen uns auf Sie!

Kontakt

CarFleet24

www.carfleet24.de

Zentrale: 089 – 411146-59

E-Mail: kundenbetreuung@carfleet24.de



**INNOVATIONSPREIS
BERLIN BRANDENBURG**



**Preisverleihung
am 25. November 2022**

Mehr unter:
www.innovationspreis.de

THE GERMAN CAPITAL REGION
excellence in innovation