

Inhalt

Editorial	Seite 1
Politik	Seite 2
Unternehmenspraxis	Seite 8
In eigener Sache	Seite 13
Veranstaltungsrückblick	Seite 13
Personalien	Seite 14
Neue Bücher und Publikationen	Seite 14

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,

„Mitarbeiterbeteiligung kittet Koalition“ ! So beschrieb das Handelsblatt am 29.11.07 die Atmosphäre in der Koalitionsarbeitsgruppe zur Neugestaltung der steuerlichen Regelungen zur Mitarbeiterbeteiligung. Diese hat zwar noch keine greifbaren Ergebnisse vorgelegt, aber Union und SPD scheinen fest entschlossen, das „Projekt Investivlohn“ zu einem Abschluss zu bringen.

Die politischen Positionen von CDU und SPD, die wir auf Seite 3 dieser Ausgabe der AGP-Mitteilungen nebeneinander dokumentiert haben, liegen bei genauerem Hinsehen auch gar nicht so weit auseinander. Der neue Arbeitsminister Olaf Scholz (SPD) ist Mitglied der Arbeitsgruppe und gilt als Verfechter der außerbetrieblichen Kapitalanlage. Vieles spricht also dafür, dass im Anlagenkatalog eines neuen Mitarbeiterbeteiligungsgesetzes sowohl die betrieblichen als auch überbetriebliche Beteiligungsformen enthalten sein werden.

Es wird also auf einen „Wettbewerb der Systeme“- der betrieblichen und der außerbetriebliche Anlage von Beteiligungskapital – hinauslaufen. Das muss nicht unbe-

dingt für schändlich, wenn gewährleistet ist, dass die betriebliche Beteiligung bei einer Neuregelung nicht diskriminiert wird.

Neben der Politik möchten wir dem Thema Partnerschaftliche Unternehmensführung einen breiteren Raum widmen. Neuere Studien zum Arbeitsklima und zum Engagement der Arbeitnehmer, eine Untersuchung von ATKearny und AGP zu den Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung und ein Beitrag über die Führungsphilosophie namhafter Unternehmen belegen die Bedeutung der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung.

Dies wird auch belegt durch die Einblicke in die Unternehmenspraxis von Wilkhahn, Hoppecke, Meissner und SMA, die mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur

bemerkenswerte Erfolge erzielen konnten. Das „älteste“ Unternehmen in dieser Reihe – Wilkhahn – feierte in diesem Herbst 100-jähriges Firmenjubiläum. Unser Foto zeigt einen der Pioniere der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Fritz Hahne mit Sohn Jochen Hahne. Dieser hat das Unternehmen nach einigen Turbulenzen Ende der neunziger Jahre auf die Erfolgsschiene zurückgeführt. Wir gratulieren!

Das AGP-Team wünscht allen Mitgliedern sowie den Leserinnen und Lesern ein schönes Weihnachtsfest und ein glückliches Jahr 2008.

Dr. Heinrich Beyer



Politik

Durchaus Schnittmengen - CDU und SPD zur Mitarbeiterbeteiligung

Die Große Koalition in Berlin hat nach der Vorlage der Konzepte von CDU/CSU und SPD (siehe AGP-Mitteilungen 3/2007) eine gemeinsame Arbeitsgruppe zur Erstellung eines Gesetzentwurfes für ein neues „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ eingerichtet. Diese soll bis Anfang 2008 eine entsprechende Vorlage erarbeiten; die neuen Regelungen könnten dann zum 01.07.2008 oder zum 01.01.2009 in Kraft treten.

Wir dokumentieren hier die „politischen Auffassungen“ der Koalitionsparteien zur Mitarbeiterbeteiligung, die sich bei genauerer Betrachtung gar nicht so fundamental voneinander unterscheiden (by.)



Betriebliche Bündnisse für Soziale Kapitalpartnerschaften

Die Schere zwischen Arbeitnehmer- und Vermögenseinkommen geht immer weiter auseinander.

Der CDA-Bundesvorsitzende Karl-Josef Laumann will auf sinkende Lohneinkommen mit einer Beteiligung der Arbeitnehmer an der Kapitalentwicklung reagieren. „Die aktuelle Diskussion über die Entwicklung der Nettolöhne in Deutschland zeigt deutlich, wie wichtig eine Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmen ist“.

CDU und CSU wollen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Erfolg unserer Wirtschaft teilhaben.

Deshalb wollen wir „Betriebliche Bündnisse für Soziale Kapitalpartnerschaften“ mit über einer halben Milliarde Euro staatlich fördern, wenn sich Beschäftigte an Gewinn und Kapital der Unternehmen beteiligen.

Eine starke Beteiligung von Beschäftigten an „ihrem“ Unternehmen ist gut für die Arbeitnehmer und gut für die Betriebe. Denn die höhere Bindung an das eigene Unternehmen stärkt die Unternehmenskultur, schafft zusätzliche Motivation, steigert so die Produktivität und macht Unternehmen gleichzeitig durch eine verbesserte Eigenkapitalausstattung flexibler.

Wichtige Maßnahmen im Einzelnen:

- ⇒ Wir wollen, dass möglichst viele Arbeitnehmer und Unternehmen die freiwillige Mitarbeiterbeteiligung an Gewinn und Kapital nutzen. Die staatliche Förderung steht daher jedem Beschäftigten offen. Künftig sollen bis zu 1.000 Euro jährlich – aufgeteilt in einen Freibetrag und eine Bruttolohnumwandlung – steuerbegünstigt im Unternehmen angelegt werden können.

- ⇒ Die Beteiligungen sollen steuerfrei in Altersvorsorgepläne überführt werden können. Damit verbinden wir die Soziale Kapitalpartnerschaft mit der Altersvorsorge.
- ⇒ Kapitalbeteiligungen sollen nicht generell per Gesetz vor Insolvenz geschützt werden, weil das die Rendite reduzieren kann. Wer aber seine Anlage verbindlich sichern will, muss dazu die Möglichkeit über solide Versicherungsmodelle zur Absicherung erhalten.
- ⇒ Wir streben Lösungen auf betrieblicher Ebene an. Denn die Kapitalbeteiligung soll – als freiwillige Leistung des Arbeitgebers – aufgebracht werden, mit dem Vorteil, dass die ausbezahlten Gewinnbeteiligungen im Unternehmen verbleiben.

Die Union eröffnet allen Beschäftigten die Möglichkeit eines Kapitaleinkommens als zusätzliche Lohn- und Gehaltsquelle sowie als Vorsorge für das Alter.

„Mit Hilfe von sozialen Kapitalpartnerschaften können sich Arbeiternehmer direkt am Unternehmen beteiligen und sich in guten Jahren über eine entsprechende Rendite freuen“, so Laumann. Studien hätten gezeigt, dass auch Unternehmen davon profitieren, wenn sie ihre Mitarbeiter beteiligen. „Beide Seiten haben durch unser Modell Vorteile“.



Der Deutschlandfonds: Aufschwung für alle!

Schere zwischen Vermögen- und Arbeitnehmer-einkommen

Die Schere zwischen den unterschiedlichen Einkommensarten wird in Deutschland immer größer: Von 2001 bis 2006 sind die Unternehmens- und Vermögenseinkommen um 32,5 Prozent gestiegen, während die Arbeitnehmereinkommen nur einen Zuwachs von 2,1 Prozent verzeichneten. Das ist ungerecht, unsozial und schwächt unseren Binnenmarkt. Wir wollen einen Aufschwung für alle: Alle Menschen müssen durch gute Arbeit und gerechte Einkommen am Wohlstand teilhaben.

Zusätzlich zum Tariflohn: Mehr Mitarbeiterbeteiligung ermöglichen!

Kurt Beck hat die Initiative ergriffen und gemeinsam mit Olaf Scholz das Konzept eines „Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ vorgeschlagen. Der Fonds soll allen Unternehmen in Deutschland offen stehen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich zum Tariflohn eine freiwillige Beteiligung am Unternehmen ermöglichen wollen.

So funktioniert der Deutschlandfonds

Mitarbeiter, Unternehmen und Fonds arbeiten zusammen:

- ⇒ Das Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern Mittel für die Beteiligung am Fonds zur Verfügung, die nicht von Lohn- oder Gehalt abgezweigt werden.
- ⇒ Die Mitarbeiter des Unternehmens beteiligen sich am Deutschlandfonds. Jeder Mitarbeiter erhält also Anteile an dem Fonds. Er profitiert von Zinsen und Wertsteigerung.
- ⇒ Der Deutschlandfonds legt die gesammelte Anlage summe der Mitarbeiter eines Unternehmens in diesem Unternehmen an. Dafür zahlt das Unternehmen Zinsen an den Fonds. Das Geld wird in der Bilanz des Unternehmens wie Eigenkapital behandelt. Das stärkt den Betrieb und hilft, Arbeitsplätze zu sichern.

Der Fonds stärkt die Teilhabe der Beschäftigten und den Erfolg der Unternehmen

- ⇒ Der Fonds bietet Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Anlageform, mit der sie stärker an Wachstum und Erfolg ihres Unternehmens teilhaben. Das stärkt auch die Verbundenheit mit dem Betrieb.
- ⇒ Der Fonds bietet für abhängig Beschäftigte eine weitgehende Sicherheit vor dem Risiko des Verlustes ihrer Anlage bei Insolvenz ihres Unternehmens.
- ⇒ Der Fonds erleichtert den Unternehmen die Einrichtung einer attraktiven Mitarbeiterbeteiligung durch niedrige Verwaltungskosten und einfache Handhabung.
- ⇒ Der den Mitarbeitern gezahlte Anlagebetrag bleibt dem Unternehmen erhalten. Das verbessert gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen die Kredit chancen. Die Anlage steht für Investitionen zur Verfügung.
- ⇒ Der erfolgreichen Riesterrente und der betrieblichen Altersvorsorge wird keine Konkurrenz gemacht.

Im Gegensatz zu den bislang bekannten Vorschlägen von CDU und CSU stärkt der Deutschlandfonds unabhängig von der Unternehmensform die Möglichkeit, sich am eigenen Unternehmen und seiner wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen. Er sichert das Verlustrisiko für die Arbeitnehmer.

Mitarbeiterbeteiligung mehrdimensional: - Prof. Eduard Gaugler zur aktuellen Diskussion und historischen Hintergründen

In den letzten Monaten haben eine Reihe von Politikern die Beteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen erneute in die öffentliche Diskussion gebracht. Kommissionen politischer Parteien beschäftigen sich mit Vorschlägen für neue Regelungen durch den Gesetzgeber, bei denen es vorrangig um Änderungen bei der staatlichen Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer im Allgemeinen und der Mitarbeiterbeteiligung im Besonderen geht. Bei diesen Diskussionen und bei den Berichten in den Medien hat man nicht immer den Eindruck, dass jene, die sich mit Empfehlungen und Anforderungen zur finanziellen Beteiligung der Mitarbeiter zu Wort melden, die lange Tradition dieser Thematik und der vielfältigen Erfahrungen, die inzwischen die Beteiligungspraxis bietet, kennen. Dies gilt insbesondere dann, wenn angebliche Experten bei ihren Vorschlägen nicht zwischen einer Beteiligung der Mitarbeiter am ökonomischen Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens und an dessen Kapital unterscheiden und die möglichen Verbindungen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter außer Acht lassen.

Die Erfolgsbeteiligung kann man kollektiv für die Belegschaft eines Unternehmens und individuell für den einzelnen Mitarbeiter gestalten. Im erstgenannten Falle dotiert man – seit langem so praktiziert – die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen variabel in Abhängigkeit vom Jahreserfolg des Unternehmens. Bei der individuellen Erfolgsbeteiligung erhalten die Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Arbeitsentgelt erfolgsabhängige Beträge entweder bar ausgezahlt oder als Gutschrift bzw. als Kapitaltitel. Seit Franz Joseph Ritter von Buß 1837 in seiner berühmten Fabrikrede die damals aus England kommende Idee der Erfolgsbeteiligung aufgegriffen hatte, gab es im 19. Jahrhundert auch in Deutschland nach und nach immer mehr Beteiligungsunternehmen. Zwei Beispiele: Die Ertragsbeteiligung des J.H. von Thünen auf seinem landwirtschaftlichen Gut in Tellos seit 1848, bei der die individuellen Erfolgsanteile der Altersversorgung der Mitarbeiter dienten; ferner die Erfolgsbeteiligung bei den Carl Zeiss-Werken in Jena seit 1898, mit der Ernst Abbé die damals aufkommenden Tarifverträge ergänzte. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben zahlreiche Unternehmen die Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Unternehmenserfolg in vielen Varianten eingeführt und praktizieren sie bis heute.

Auch bei der Kapitalbeteiligung stammen die ersten Praxisbeispiele aus dem vorletzten Jahrhundert. In den 1870er Jahren haben mehrere deutsche Aktiengesellschaften Belegschaftsaktien ausgegeben. Diese Form der Kapitalbeteiligung hat sich dann seit den 1950er Jahren bei vielen größeren Kapitalgesellschaften ver-

breitet. Vor allem in der mittelständischen Wirtschaft haben viele Firmen seither in zahlreichen Branchen unterschiedliche Modelle für die Beteiligung am Eigen- und am Fremdkapital entwickelt und spezielle Arten von Mezzanin-Kapital für die finanzielle Beteiligung ihrer Mitarbeiter erprobt. Trotz einer insgesamt positiven Entwicklung in der Beteiligungspraxis liegt die Zahl der deutschen Firmen, die Mitarbeiterkapital einsetzen, noch immer unter dem Durchschnitt in vergleichbaren europäischen Ländern.

Die gegenwärtigen Aktivitäten in der Politik, der Verbreitung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung neue Impulse zu geben, sollten die Erkenntnisse aus der bisherigen Beteiligungspraxis achten. Zwangsnormen durch den Gesetzgeber und durch Tarifverträge stehen im Widerspruch zu den Zielen, die Unternehmen mit der Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem Kapital anstreben; eine sinnvolle Kapitalbeteiligung setzt freiwillige Konzepte für beide Seiten, für die Unternehmen und für die Mitarbeiter, voraus. Die gelegentlich erneut vorgetragenen Überlegungen, die Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenskapital mit Branchenfonds bzw. mit einem Einheitsfonds zu organisieren, erscheinen nach der Kritik an solchen Vorschlägen in den 1970er Jahren noch immer ziemlich dubios. Ebenso bedarf es der Überprüfung, inwieweit sich eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in das System ihrer Altersversorgung integrieren lässt.

Für das Personalmanagement ist ein weiterer Aspekt relevant. Will ein Unternehmen mit der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung das mitunternehmerische Denken und Verhalten seiner Mitarbeiter anregen und fördern, verlangt die finanzielle Partizipation eine Ergänzung durch immaterielle Beteiligungskomponenten. Einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur mit einer darin eingebauten materiellen Beteiligung der Mitarbeiter bildet ein modernes Leitbild für die Personalpolitik in einem wettbewerbsfähigen Unternehmen.

(zuvor abgedruckt in: Personal 9-2007)



Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung mehrdimensional – Oder: „Es liegen nicht alle Eier in einem Nest!“

Dr. Heinrich Beyer zur aktuellen Diskussion um die Insolvenzsicherung von Mitarbeiterbeteiligungen sowie die Diversifizierung und Rendite von staatlich geförderten Kapitalanlageprodukten:

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind für die Unternehmen und die Mitarbeiter gleichermaßen vorteilhaft. Die dafür notwendigen Mittel werden im betrieblichen Prozess erwirtschaftet – zum Beispiel in Form einer Erfolgsbeteiligung – oder von den Mitarbeitern beispielsweise durch eine Entgeltumwandlung zur Verfügung gestellt. Die Verwendung dieser Mittel für eine Kapitalbeteiligung, also für die innerbetriebliche Anlage als Fremd- oder Eigenkapital, ist aber mit einem gravierenden Nachteil verbunden: Dieses Kapital ist der persönlichen Verwendung durch die Mitarbeiter zwar entzogen – zumindest für die Dauer der Anlage –, muss aber gleichwohl zum Zeitpunkt der Anlage versteuert werden; die Sozialversicherungsbeiträge werden ebenfalls sofort fällig.

Dies ist – neben anderen – ein Grund dafür, dass in Deutschland noch nicht sehr viele Unternehmen derartige Modelle realisiert haben.

Die Politik möchte das nun aus guten Gründen ändern. Neben der Frage, ob und bis zu welcher Obergrenze eine nachgelagerte Besteuerung von Beteiligungskapital eingeführt wird, ist die Absicherung des Mitarbeiterkapitals gegen die Insolvenz des arbeitgebenden Unternehmens ein zentraler Diskussionspunkt in der politischen Auseinandersetzung. Dafür werden im wesentlichen zwei Gründe angeführt:

- ⇒ Die Mitarbeiter dürfen im Falle der Insolvenz des arbeitgebenden Unternehmens neben ihrem Arbeitsplatz nicht auch noch das Beteiligungskapital verlieren, das der Vermögensbildung und auch der Vorsorge für das Alter dienen soll.
- ⇒ Es ist unter dem Gesichtspunkt der Kapitalanlage nicht sinnvoll, dass der Anleger – in diesem Fall der Mitarbeiter – seine freien Mittel ausschließlich oder zum großen Teil nur einer Anlageform – hier die Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen – zuführt. Es sei denn, dass der Anleger vor dem Verlust dieses Kapitals geschützt wird.

Wie ist die propagierte Notwendigkeit der Insolvenzsicherung der Mitarbeiterbeteiligung im Zusammenhang mit den verschiedenen staatlich geförderten Produkten zur Vermögensbildung nun zu beurteilen?

Sicherheit

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind wie andere Formen der Vermögensbildung – Lebensversicherungen, Fondssparpläne oder das Eigenheim - auf lange Laufzeiten ausgerichtet und sollen die Vermögensbildung der Arbeitnehmer stützen. Damit stehen sie neben den beiden anderen staatlich geförderten Produkten der Vermögensbildung bzw. der Altersvorsorge - der betriebliche Altersversorgung (bAV) und der Riester-Rente. Hierfür hat der Gesetzgeber aus bekannten Gründen die nachgelagerte Besteuerung als zusätzlichen Anreiz zur (Alters-)Vermögensbildung eingeführt sowie entsprechende Absicherungsmechanismen („Pensionssicherungsverein“) und eine konservative Anlagepolitik der Produkthanbieter – Banken und Versicherungen – vorgeschrieben. Ziel ist es, den Anleger vor einer Minderung seines Vermögens oder gar vor dem Totalverlust zu schützen.

Aber auch bei diesen klassischen Produkten gelingt dies nicht zu 100%: Denn die tatsächlichen Auszahlungsbeträge der Versicherer unterliegen hohen Schwankungen, sind abhängig von der Anlagepolitik des Anbieters, dem „Händchen“ des Fondsmanagers, den Verwaltungskosten u.v.a.m. Wie wir aus den entsprechenden Untersuchungen beispielsweise der Stiftung Warentest wissen, kann es bei „Lebensversicherungsprodukten“ wie der bAV oder der Riester-Rente durchaus vorkommen, dass der „beste“ Versicherer seinem Kunden 30% bis 40% mehr Rente oder Kapital auszahlt als der schlechteste. Und wie sich die Werthaltigkeit einer „Kapitalanlage Eigenheim“ – demnächst ebenfalls gefördert durch den „Wohn-Riester“ - angesichts des demographischen Wandels einmal darstellt, ist ebenfalls mit erheblichen Unsicherheiten verbunden.

Auch kann der Gesetzgeber durchaus nicht sicher sein, dass der Anleger das mit staatlicher Förderung aufgebaute Kapital tatsächlich im Sinne der Alterssicherung verwendet.

Rendite

Die vermeintliche Sicherheit derart reglementierter Kapitalanlagen hat einen hohen Preis: Die durchschnittliche Rendite von bAV- und Riester-Produkten sowie von klassischen Lebensversicherungen dürfte je nach Anbieter und Laufzeit zwischen 2% und 4% liegen. Produktivkapitalbeteiligungen bringen es bei langen Laufzeiten – je nach Anlage – auf durchschnittlich mindestens 6% bis 10%. Bei gleicher monatlicher Sparrate von 100 € und einer Laufzeit von dreißig Jahren kommen aufgrund des Zinseszins-Effekts im ersten Fall bei 3% Rendite ca. 58.000 € heraus, im zweiten Fall bei 7% Rendite 117.000 €.

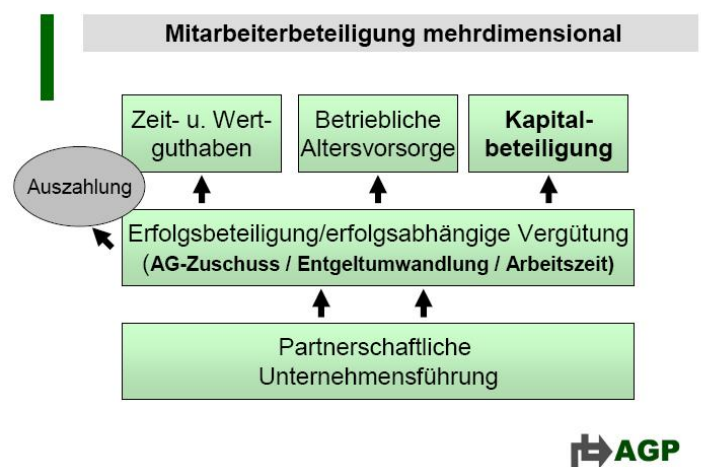
Die klassische Regel der Kapitalanlage, „nicht alle Eier in einen Topf zu legen“ gilt uneingeschränkt. Jedoch, staatliche Steuerpolitik und andere Fördermaßnahmen führen dazu, dass der Privatanleger seine begrenzten Mittel in überwiegend renditeschwachen Anlageformen

platziert, die zwar einen gewissen Schutz gegen den Totalverlust bieten, aber nur sehr eingeschränkt zum Aufbau von nennenswertem Vermögen führen.

Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung – mehrdimensional

Warum brauchen wir für die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung die nachgelagerte Besteuerung und warum können wir auf eine Ausweitung der Insolvenzversicherung verzichten?

Neben der betrieblichen Altersversorgung kennen wir zwei weitere Formen der Kapitalbildung, die über das arbeitgebende Unternehmen vermittelt werden: Die Wertguthaben (Lebensarbeitszeit- oder Langzeitkonten) und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung.



bAV und Wertguthaben sind wichtige Pfeiler der Vermögensbildung und Altersvorsorge der Mitarbeiter. Sie sind (zumindest zum größten Teil) insolvenzsicher und unterliegen bereits heute der nachgelagerten Besteuerung. Sie sind darüber hinaus in vielen Unternehmen auch Bestandteil eines Mitarbeiterbeteiligungskonzeptes, wenn beispielsweise die Verzinsung der Wertguthaben an bestimmte Erfolgskriterien gebunden ist oder wenn – im Sinne eines Cafeteria-Systems – die Mitarbeiter eine Erfolgsprämie oder auch Mittel aus einer Entgeltumwandlung zur Erhöhung eines Wertguthabens, zur Aufstockung der bAV oder zur Einbringung in eine Kapitalbeteiligung verwenden können.

Für das arbeitgebende Unternehmen sind die derart angelegten Mittel aber Verbindlichkeiten, bzw. es findet – zumindest bei außerbetrieblicher Anlage – keine Kapitalbildung statt.

Die Mitarbeiter haben bei Wertguthaben und bAV zwar die Vorteile der nachgelagerten Besteuerung und der Insolvenzversicherung, die allerdings regelmäßig mit niedrigen Renditen einhergehen.

Wenn die Politik nun beabsichtigt, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu mehr Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichem Kapital in den Unternehmen führen und die Mitarbeiter in größerem Maße an den Erträgen aus Produktivkapital partizipieren sollen,

- ⇒ dann muss die steuerliche Benachteiligung der Kapitalbeteiligung gegenüber der bAV abgebaut werden, indem für die dem Arbeitnehmer nicht zugeflossenen Mittel ebenfalls die nachgelagerte Besteuerung gilt, und
- ⇒ die Renditevorteile einer Eigenkapitalbeteiligung oder einer „Mezzanine-Beteiligung“ dürfen nicht wieder durch eine Insolvenzschutzpflicht konkurrenzlos werden.

Die Beschäftigten in Deutschland besitzen zu wenig Produktivkapital. Neben den staatlich geförderten Anlageformen zur Alterssicherung, die zwar relativ sicher aber renditeschwach sind, könnte die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu einer weiteren Säule der Vermögensbildung werden und zusammen mit der bAV, den Wertguthaben und den privaten Vorsorgeprodukten „Riester- und Rürup-Rente“ ein ausgewogenes Portfolio bilden. Die Anlagefaktoren „Sicherheit“, „Rendite“ und „Diversifikation“ können durch solch ein Portfolio je nach den individuellen Präferenzen des Mitarbeiter-Anlegers und des Unternehmens gestaltet werden.



100%ige Sicherheit gibt es bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung genauso wenig wie bei den bislang geförderten Altersvorsorge-Produkten. Es macht aber kaum Sinn, die einzige renditestarke Kapitalanlage, deren Werthaltigkeit jeder Mitarbeiter aus eigenem Erleben kennt – die Beteiligung am eigenen Unternehmen – weiter zu benachteiligen oder durch überbordende Sicherheitsanforderungen zu beschneiden.

Fonds als Alternative ?

Nicht nur die staatliche Förderung der Vermögensbildung/Altersvorsorge sondern auch eine Vielzahl von betrieblichen Anlageformen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter nicht „alles auf eine Karte setzen“, sondern ihr

Geld nach ihren Präferenzen in verschiedenen „Töpfen“ anlegen können.

Gleichwohl gibt es beispielsweise von der SPD die Forderung, dass unter den Gesichtspunkten der Risikodiversifizierung und der Insolvenzschutz auch überbetriebliche Beteiligungsformen in ein neues „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ mit einbezogen werden sollen. Anstelle der Mitarbeiter würde sich der „Deutschlandfonds“ dann an den arbeitgebenden Unternehmen beteiligen. Bei einer Vielzahl solcher „indirekten Beteiligungsmodelle“ wäre die Kapitalbeteiligung des Mitarbeiters am Deutschlandfonds im Falle der Insolvenz des arbeitgebenden Unternehmens geschützt. Ob allerdings dieser Fonds als stiller Gesellschafter gerade auch von den mittelständischen Unternehmern akzeptiert würde, ist eine offene Frage.

Man kann sich als weitere Alternative vorstellen, dass eine nachgelagerte Besteuerung von Beteiligungskapital der Mitarbeiter auch dann greift, wenn diese sich nicht am eigenen Unternehmen sondern an einem klassischen Investmentfonds oder auch einem Fonds beteiligen, der sein Anlageportfolio auf Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung („Belegschaftsaktien“) konzentriert. Derartige Fonds könnten von Banken, Versicherungen oder Investmentgesellschaften aufgelegt und nach klassischen Anlage-Gesichtspunkten gemanagt werden. Solche außerbetrieblichen Formen der Geldanlage werden auch im Anlagekatalog des Vermögensbildungsgesetzes genannt.

Aber auch diese Möglichkeit der geförderten und damit „sicheren“ außerbetrieblichen Anlage gibt es schon, zum Beispiel als „Riester-Fondssparplan“ oder im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes.

„Wettbewerb der Systeme“

Auch wenn die Unternehmen sicherlich die direkte Beteiligung ihrer Mitarbeiter präferieren, können überbetriebliche Beteiligungen – wenn sie denn politisch gewollt sind und wenn die betrieblichen Modelle nicht diskriminiert werden – als zusätzliches Angebot an Mitarbeiter und Unternehmer akzeptiert werden. Der Wettbewerb um das beste System wäre damit eröffnet.

Einfache Überlegungen zur Sicherheit und Rendite von staatlich geförderten Produkten der Vermögensbildung sowie ein gleichzeitiger Blick in die Praxis der Unternehmen zeigen jedoch, dass man eigentlich keine zusätzlichen Absicherungsinstrumente oder Anlageprodukte braucht, um das Mitarbeiterkapital vor Insolvenz zu schützen. Risikoscheue Mitarbeiter können aus einer Vielzahl von Angeboten wählen. Keiner wird gezwungen, in das eigene Unternehmen zu investieren. Denjenigen, die das möchten, sollte man aber den Weg in eine renditestarke Anlage nicht durch steuerliche Diskriminierung praktisch verbauen.

„Es muss Vorreiter geben“ - Firmen in Rheinland-Pfalz zufrieden mit Mitarbeiterbeteiligungsmodell - Bessere Informationen gewünscht

Einen ersten Erfahrungsbericht zum Programm Mitarbeiterbeteiligung RLPplus gibt Gisela Kirschstein, ddp:

Gitta Kasper ist fest überzeugt: „Das ist eine sehr gute Sache“. 2000 Euro hat die Mutter von zwei Kindern in diesem Jahr investiert - in das Unternehmen, bei dem sie seit 26 Jahren arbeitet. Beim Kaiserslauterer Eismaschinenhersteller Wessamat ist Kasper in der Auftragsabwicklung beschäftigt, dazu ist sie im Vorstand des Betriebsrats.

Die Stimmung sei gut, sagt sie, und das Vertrauen, das ihr Chef in sie stecke, gebe sie nun gewissermaßen an das Unternehmen zurück: „Das ist ein Unternehmen, in das man gerne sein Geld investiert“.

Wessamat ist eines der ersten Unternehmen, die bei dem im Januar von Ministerpräsident Kurt Beck (SPD) vorgestellten Programm zur Mitarbeiterbeteiligung mitmachen. Zum 1. Mai startete das vom Land geförderte Fondsmodell. 25 Anträge sind inzwischen bei der Investitions- und Strukturbank (ISB) eingegangen, neun davon wurden bewilligt, sechs sind noch im Verfahren. Die übrigen waren nicht entscheidungsreif oder die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens reichte nicht aus.

Angesichts steigender Managergehälter und sinkender Nettolöhne für die Arbeitnehmer wird inzwischen auch bundesweit wieder verstärkt über Mitarbeiterbeteiligung diskutiert. Bislang konnten sich CDU und SPD aber nicht auf ein gemeinsames Modell einigen. Die CDU setzt auf einen Investivlohn, bei dem Mitarbeiter bis zu 1000 Euro steuerbegünstigt als Kapital bei ihrem Unternehmen anlegen können. Die SPD will dagegen - anders als in Rheinland-Pfalz - einen „Deutschlandfonds“ einrichten, der sich mit dem Geld der Arbeitnehmer an Unternehmen beteiligt.

Das sei doch viel zu anonym und daher nicht attraktiv, kritisiert Wessamat-Chef Rudolf Jäger. Ziel eines Beteiligungsmodells sei doch, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie stärker am Erfolg zu beteiligen. „Wir brauchen gut motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter“, unterstreicht der Geschäftsführer. Das Beteiligungsmodell sei ein Anreiz, sich noch mehr in das Unternehmen einzubringen.

Die Firma verbessere im Gegenzug ihre Eigenkapitalquote, die wichtig für die Bewer-

tung des Unternehmens durch die Banken sei. Für Mittelständler sei es immer schwierig, an Kapital für Entwicklungsarbeiten zu kommen, sagt Jäger. Nun könne er das Geld der Mitarbeiter in Neuentwicklungen von Maschinen und Prozessen stecken. Für Jäger ist deshalb klar: Vom Rheinland-Pfalz-Modell profitieren beide Seiten.

Jägers Firma war eine der ersten, etwa acht der 50 Mitarbeiter machten spontan mit. Die Einzahlungssummen liegen zwischen 2000 und 4000 Euro, der ISB-Fonds stockt die Summe bis zu einem Betrag von 10 000 Euro auf und garantiert die Einlage auch im Insolvenzfall. «Ich gehe ja kein Risiko ein», sagt Wessamat-Personalleiterin Marianne Lang.

Dazu kommt eine jährliche Ausschüttung für die Mitarbeiter von mindestens neun Prozent, bei erfolgreichem Geschäftsjahr sogar bis zu 14 Prozent. „Da kann ich mich auf ein schönes Weihnachtsgeld freuen“, sagt Lang. Trotzdem ist die Beteiligungsquote in der Firma eher niedrig. „Wahrscheinlich, weil es etwas ganz Neues ist“, vermutet Lang. Vor allem jüngere Mitarbeiter hätten so viel Geld nicht einfach so flüssig, da sei die Einlage wohl zu hoch.

Das sieht auch Norbert Rauch so, Geschäftsführer der Mainzer Firma Analog Microelectronics. Lediglich vier seiner 18 Mitarbeiter machen bei dem Beteiligungsmodell mit, obwohl der Chef von lukrativer Verzinsung und gesteigener Motivation schwärmt. „Das Programm kam sehr überraschend, die Mitarbeiter konnten ja nicht daraufhin sparen“, sagt Rauch.

Bei der ISB verweist man deshalb darauf, dass das Programm weiter läuft und Unternehmen durchaus mehrere Anträge stellen können. Auch Lang glaubt, dass sich in ihrer Firma noch mehr Mitstreiter finden werden. Wenn sich herumspreche, dass die ersten zufrieden seien, „steigen bestimmt noch mehr ein“, sagt sie. „Es muss ja auch ein paar Vorreiter geben“.

Weitere Informationen zum Programm der Landesregierung Rheinland Pfalz unter: www.mwvlw.rlp.de





Mitarbeiterbeteiligung RLPplus

Neue Chancen
für Beschäftigte und Unternehmen

Staatskanzlei und Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Wembau Rheinland-Pfalz

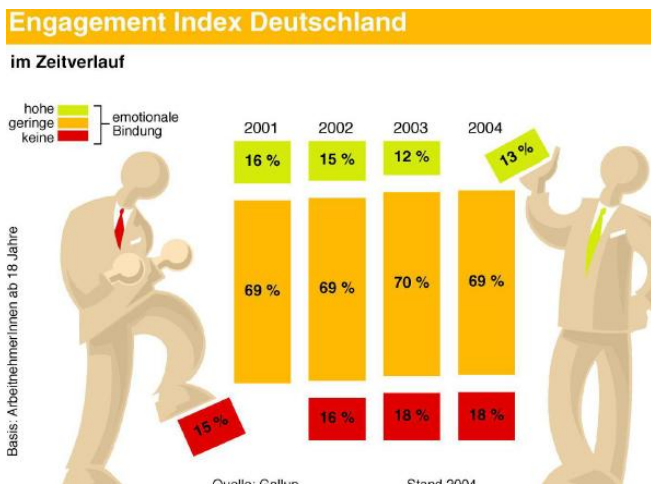
Unternehmenspraxis

Arbeitsklima und Engagement – Neue Studien

Nach den bekannten Ergebnissen der Gallup-Studien, die regelmäßig nur ein sehr geringes Engagement der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz feststellen, liegen nun zwei weitere Untersuchungen vor – mit durchaus unterschiedlichen Ergebnissen

Seit 2001 legt das Gallup-Institut jährlich Umfrageergebnisse zum Engagement der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen vor. Danach sind:

- 13 % der Mitarbeiter sind engagiert,
- 69 % machen Dienst nach Vorschrift und
- 18 % haben innerlich gekündigt.



Diese Werte haben sich zwischen 2001 und 2006 kaum verändert. Und werden jetzt durch eine neue Studie bestätigt:

„Geringe Mitarbeiterbindung hemmt Innovation, Wirtschaftswachstum und betriebliche Zukunftschancen. Schuld daran ist ein nicht mitarbeitergerechtes Arbeitsumfeld, das häufig auf Defizite in der Personalführung zurückzuführen ist. Die Folgen sind: geringe Eigeninitiative, viele Fehltag, wenig Kundenorientierung und kaum Ideenreichtum“. Dies ergab das aktuelle **Arbeitsklima-Barometer des IFAK Instituts**, Taunusstein, auf der Basis einer Repräsentativbefragung von 1.978 Arbeitnehmern in Deutschland.

Fast zwei Drittel (63 Prozent) der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich ihrem Arbeitgeber nur mäßig verbunden; gut ein Fünftel (22 Prozent) hat keine Bindung, das heißt, hat innerlich bereits gekündigt, und ein Siebtel (15 Prozent) bekundet eine hohe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Das bedeutet: nur 4,750 Millionen Erwerbstätige in Deutschland sind „ihrem“ Unternehmen stark verbunden; 6,967 Millionen sind ohne Bindung und 19,952 Millionen haben eine mäßige Bindung zum Arbeitgeber.

Die Studie zeigt deutlich: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen die Bindung nur schwach ausgeprägt ist, legen eine geringere Eigeninitiative und weniger Verantwortungsbewusstsein in ihren Unternehmen an den Tag als die „gebundenen“ Mitarbeiter.

Der Grad der Verbundenheit zeigt sich auch an den Fehlzeiten und schlägt sich somit auf die Produktivität des Unternehmens nieder: Beschäftigte, die nur eine geringe Bindung zu ihrem Unternehmen aufweisen, fehlen durchschnittlich 9,3 Tage pro Jahr; bei hoher Bindung sind es nur 5,9 Tage. Auch verbringen „Ungebundene“ am Arbeitsplatz mehr Zeit mit arbeitsfernen Dingen wie dem Surfen im Netz.

Mitarbeiterbindung steigert dagegen nach dem IFAK Arbeitsklima-Barometer die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Erwerbstätige mit hoher Bindung zum Arbeitgeber bringen im Durchschnitt 19,6 Ideen und Verbesserungsvorschläge im Jahr ein. Zum Vergleich: bei Erwerbstätigen ohne Bindung sind es nur 8,9 Vorschläge.

Etwas anders werden die Dinge in einer weltweiten Untersuchung der Unternehmensberatung **Towers Perrin** gesehen:

Weltweit ist durchschnittlich rund ein Fünftel der Befragten hoch motiviert, hierzulande sind es 17%, womit Deutschland einen Prozentpunkt über dem europäischen Durchschnitt liegt. Zudem zeigen sich Arbeitnehmer in Deutschland bemerkenswert loyal: Trotz des sehr guten konjunkturellen Umfelds gibt die Hälfte der Befragten an, selbst bei Vorliegen eines anderen Angebots nicht den Arbeitgeber wechseln zu wollen.

Nicht allein der Einfluss der direkten Vorgesetzten ist entscheidend für die Motivation von Mitarbeitern am Arbeitsplatz, sondern auch organisationale Faktoren wie Karrieremöglichkeiten oder das Agieren der Unternehmensleitung. Ältere Mitarbeiter erweisen sich zudem ähnlich engagiert wie jüngere. Sie alle sind bereit, sich im Sinne der Unternehmensziele einzubringen, vor allem, wenn eigene Vorteile in Bezug auf Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten realisierbar sind. Motivation ist somit nicht nur monetär getrieben. Neben der Rolle der Unternehmensleitung und den Entwicklungsmöglichkeiten fördern insbesondere Entscheidungsfreiräume die individuelle Motivation.

	Hoch engagiert (Mitreißer)	Moderat engagiert (Mitmacher)	Teilweise nicht engagiert (Zaungäste)	Nicht engagiert ("Schon weg")
Deutschland	17	47	28	8
Schweiz	23	50	23	4
Großbritannien	14	42	33	11
Europa	16	43	31	10
29USA	29	43	22	6
Weltweit	21	41	30	8

Mitarbeitermotivation in Deutschland – Ende eines Mythos

Entgegen der vielfach vertretenen Auffassung kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die individuelle Motivation weniger durch die unmittelbaren Vorgesetzten beeinflusst wird, sondern vielmehr durch das Agieren der Unternehmensleitung und weitere organisationsbedingte Rahmenbedingungen. Zu letzteren zählen eine **Unternehmenskultur**, die von den Führungskräften gelebt wird sowie das soziale Engagement des Unternehmens.

Im Vergleich zu den anderen europäischen Staaten ist der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Engagement der Mitarbeiter in Deutschland stark ausgeprägt.

Für viele Arbeitnehmer spielt das Gefühl der Fürsorge, die ihr Unternehmen für sie und auch innerhalb der Gesellschaft übernimmt, eine wichtige Rolle. Die Motivation der Führungskräfte ist jedoch in erster Linie davon abhängig, welcher Gestaltungsspielraum ihnen zugestanden wird. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und der Einfluss, den sie auf die Ergebnisqualität nehmen können, ist für sie wichtiger als für Kollegen auf unteren Karrierestufen.

Weitere starke Bindungsfaktoren sind laut Studie das Renommee des Arbeitgebers, eine ausreichende Entscheidungsfreiheit sowie eine im Vergleich zu den Kollegen faire Vergütung. Besonders bei dem letzten Punkt identifizieren die Studienteilnehmer umfassende Verbesserungsmöglichkeiten. Ein noch größeres Optimierungspotenzial wird nur bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens gesehen.

IFAK Institut : www.ifak.com

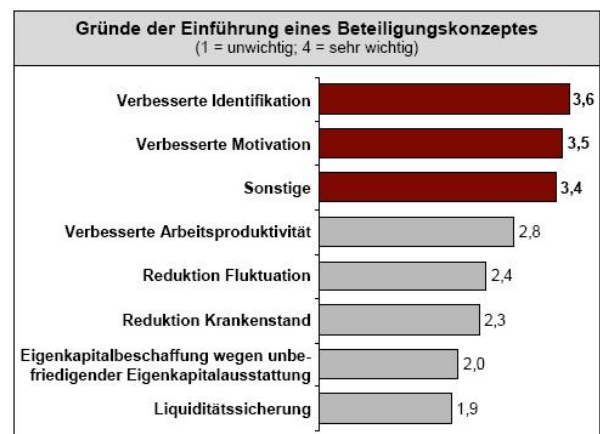
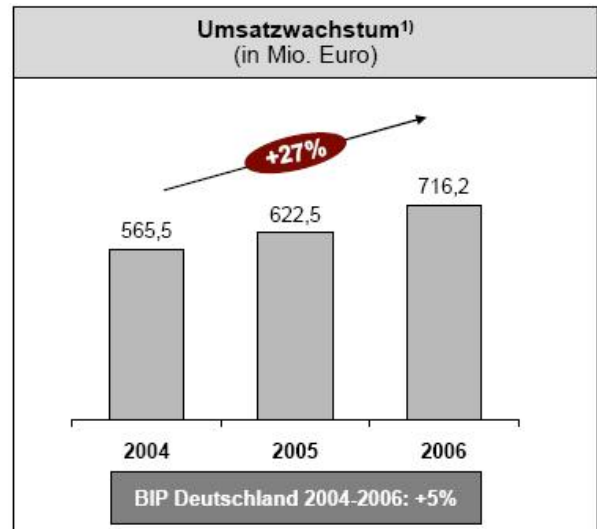
Towers Perrin: www.towersperrin.com

Mitarbeiterbeteiligungen steigern Unternehmensperformance - A.T. Kearney und AGP untersuchen Motive und Erfahrungen bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen

Direkte Mitarbeiterbeteiligungen verbessern in Unternehmen die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, was zu einer nachhaltigen Steigerung der Unternehmensperformance führt. Dies ist das Ergebnis einer aktuellen Untersuchung der Managementberatung A.T. Kearney und der AGP für die Unternehmen, die partiell oder mehrheitlich in Mitarbeiterbesitz sind und zu ihren Motiven und Erfahrungen bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen befragt wurden.

So weisen die untersuchten Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung neben steigenden Beschäftigungszahlen durchweg eine positive Umsatzentwicklung auf. Im Befragungszeitraum 2004 bis 2006 verzeichneten sie einen durchschnittlichen Umsatzanstieg von 27 Prozent,

während das Bruttoinlandsprodukt in diesem Zeitraum nur um 5 Prozent stieg. Der Untersuchung zufolge bewerten zudem 100 Prozent der Unternehmen die meist direkt gehaltenen Investivlohnmodelle sehr positiv, 88 Prozent empfehlen anderen Unternehmen die schnellstmögliche Einführung.



Empfehlungen für andere Unternehmen



Wer am Ende das Sagen hat Firmen, die viel Freiraum auch für unbequeme Meinungen ihrer Leute lassen, sind erfolgreicher

Markus Langes-Swarovski propagiert, was viele Manager für Unfug halten. "Wir glauben an gemeinsame Verantwortung", betont der 33-jährige Sprecher des Kristallimperiums. Das Swarovski-Credo lautet: "Erst wenn man die Sichtweisen und Erfahrungen aller Beteiligten kennt, lassen sich qualitativ hochwertige und wirklich gewinnträchtige Geschäftsentscheidungen fällen." Der Erfolg gibt dem Kommunikationschef, der vor fünf Jahren die Geschäfte seines Vaters übernahm, recht. Über zwei Milliarden Euro setzten die Tiroler Buddenbrooks im vergangenen Jahr mit Strasssteinchen und Kristallfiguren um.

Die **Swarovski**-Dynastie zählt nicht nur zu den erfolgreichsten Unternehmerfamilien, sondern auch zu den streitbarsten. Auf 20 000 Mitarbeiter kommen stolze 20 Manager aus dem Familienclan, die alle etwas zu sagen haben - und sich deswegen auch einmal in die Wolle bekommen. Solche Diskussionen aber empfinden sie als durchaus fruchtbar. Die Geschäftsführung - sechs von acht Managern stammen aus der Familie - sorgte dafür, dass der "produktive Diskurs" ins Leitbild des Unternehmens aufgenommen wurde. Vor wichtigen Entscheidungen dürfen sich Swarovski-Manager nicht ins stille Kämmerlein verkrümmeln. Sie hören sich erst einmal an, was ihre Leute zu sagen haben, beobachten das Hin und Her der Argumente und verlautbaren dann erst die im Diskurs entstandenen Entscheidungen.

Langes Palavern und das Einbeziehen von Mitarbeitern - für viele Manager ein Graus. Doch wer glaubt, die Zeit der Diskussionen in Unternehmen sei passé, täuscht sich. Sie bricht gerade erst wieder an. Der Grund: Geschäftsmodelle sind heute ständig wechselnden Marktgegebenheiten anzupassen. "Kein Manager kann mehr darauf verzichten, vor zentralen Entscheidungen die verschiedenen Logiken aller Abteilungen gegenüberzustellen, bevor es ans Eingemachte geht", urteilt Thomas Schnelle, Geschäftsführer der Gesellschaft für Planung und Organisation, **Metaplan**.

Das Schwierige daran: die richtige Balance zwischen einem eher direktiven Führungsstil à la Basta-Kanzler Gerhard Schröder und dem konsensorientierten Moderationsstil à la Angela Merkel zu finden. Dabei haben viele Manager grundsätzlich ein Problem, wie eine Studie der Economist Intelligence Unit unter 154 Entscheidern weltweit belegt. So glaubt nur jeder zehnte Manager, tatsächlich über alle relevanten Informationen zu verfügen, um geschäftskritische Entscheidungen zu treffen. Doch allzu wissenschaftlich sollten Manager nicht herangehen, warnt Götz Werner, Chef von **DM Drogeriemarkt** und Herr über 1 500 Filialen: "Derzeit werden zu viele Entscheidungen auf der Basis der Empirie getroffen." Er ist überzeugt: "Richtige Entscheidungen werden wahrscheinlicher, wenn man nie die unendliche Liebe zum Detail und die klare Vision aus den Augen verliert."

Anthroposoph Werner versteht sein Unternehmen als Wirtschaftsgemeinschaft, bei der die Mitarbeiter zum Ergebnis entscheidend beitragen, und bezieht sie deshalb mit ein. So dürfen die Beschäftigten in den Filialen über Warensortiment, Dienstpläne und Gehälter mitentscheiden. Zudem wählen sie ihre Vorgesetzten selbst. "Je selbstständiger die Mitarbeiter sind und je besser sie die Bedürfnisse der Kunden wahrnehmen, desto unternehmerischer wird der Unternehmer", so Werners Philosophie.

Chefs, die stets allen signalisieren, dass sie im Grunde immer wissen, was das Beste für das Unternehmen ist, bekommen Mitarbeiter auf Dauer nicht dazu, offen und ehrlich ihre Meinung darzulegen. Ernst Heilgental, Partner der Personalberatung Gemini Executive Search, beobachtet: "Viele Diskussionen dienen denn auch eher der Besetzung der Truppen. Der Chef weiß, wo er hin will, und muss nun die Leute hinter sich und seine Sache bringen." Schon in den 70er-Jahren predigten Kommunikationsexperten: Hierarchie ist nicht an sich schlecht, doch sie ist ein Informationsverzerrer. Weil sie auch Macht und Privilegien reguliert, kann sie Veränderungen behindern.

Wohin das führen kann, zeigt das Beispiel eines Pharmakonzerns, der ein neues Mittel gegen Prostatakrebs entwickelt hatte. Die Marketingabteilung entwarf eine Kampagne, die die Vorteile des neuen Medikaments gegenüber der Konkurrenz herausstellte. Die Vertriebler übergaben die Broschüren jedoch nie den Ärzten - wohl wissend, dass diese den Argumenten keinen Glauben schenken würden. Erst als ein neuer Bereichsleiter die verschiedenen Abteilungen an einen Tisch bat, tat sich etwas. Der Vertrieb war überzeugt, dass die Ärzte nur durch Kundenbindung zu gewinnen sind. "Wenn der Chef jedoch ausschließlich auf die Vertriebler gehört hätte, wäre lediglich der Etat für Geschäftsessen explodiert", berichtet Metaplan-Chef Schnelle. Im Diskurs mit den Marketing- und Marktforschungsexperten fand sich eine viel intelligentere Lösung. Das Pharmaunternehmen entwarf ein Programm für die Vor- und Nachsorge von Krebspatienten. Davon profitierten niedergelassene Ärzte genauso wie Kliniken, an die sie ihre Patienten verwiesen.

"Dass unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Logiken entwickeln, ist völlig gesund. Doch das Management muss immer darauf achten, dass solche Konflikte nicht den Erfolg des Unternehmens und wichtige Veränderungen behindern", erklärt Metaplan-Berater Christoph Nahrholdt das Geheimnis der Entscheidungsfindung im Diskurs. Dabei haben die Diskussionen, die Manager heute mit Mitarbeitern führen, kaum noch etwas mit der Workshop-Atmosphäre der 70er-Jahre zu tun. "Damals glaubte man, hierarchiefreie Räume schaffen zu müssen für eine ehrliche Beteiligung der Mitarbeiter", sagt Schnelle. Heute wissen alle, dass am Ende aller Diskussionen ein Ergebnis stehen muss, und dass am Ende Entscheidungen vom Chef getroffen werden. Ständige Scheindiskussionen jedoch höhlen die Handlungsfähigkeit von Firmen peu à peu aus. Schnelle: "Chefs müssen starke Persönlichkeiten sein, aber punktuell auch die Größe haben, das Wissen und den Einfluss anderer nicht zu unterschätzen."

JULIA LEENDERTSE | DÜSSELDORF

Handelsblatt Nr. 197 vom 12.10.07, Seite 27

Euroforum / AGP – Seminar:

Mitarbeiterbeteiligungen bringen Vorteile! –Für den Mitarbeiter und Unternehmensinhaber!

Beteiligte Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit der Firma und ihrer Arbeit. Die Bindung hochqualifizierter Arbeitskräfte steigt, sie sind motivierter und zeigen mehr Eigeninitiative, sind kostensensibler und werden letztlich Mitunternehmer.

Unternehmensinhaber schaffen mehr Eigenkapital und damit mehr Liquidität sowie Bonität – und letztendlich auch mehr Produktivität. Darüber hinaus signalisieren sie der Außenwelt Innovationsfreude und Flexibilität des Unternehmens und fördern eine neue Unternehmenskultur.

Die Einführung der „Vielzweckwaffe“ Mitarbeiterbeteiligung bringt jedoch auch die Bewältigung einiger praktischer Herausforderungen mit sich:

- ⇒ Welches Beteiligungsmodell ist für den Betrieb das geeignete?
- ⇒ Welche Stolpersteine liegen auf dem Weg zur erfolgreichen Einführung und wie können sie überwunden werden?
- ⇒ Wie sehen die steuerlichen Vorteile aus?
- ⇒ Welche staatliche Unterstützung gibt es?
- ⇒ Wie wird eine möglichst hohe Akzeptanz für das neue System bei den Mitarbeitern erreicht?

Das Seminar zielt darauf ab, umfassend und praxisnah über den Sinn und die Wirkung von Mitarbeiter-Beteiligungsmodellen zu informieren. Dazu gehört die fundierte Vorstellung der einzelnen Beteiligungsmodelle unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter. Ein Bericht zur erfolgreichen Implementierung eines Beteiligungsmodells sowie zu speziellen Aspekten und Erfolgskriterien runden das Programm ab. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, die Experten zu befragen, um Ihre persönliche Entscheidung zu treffen und letztlich das Beteiligungsmodell, das Ihrer Firma am besten entspricht, zu realisieren.

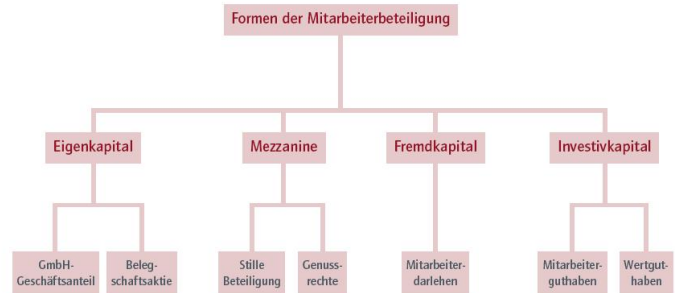
Für wen ist dieses Seminar konzipiert?

- ⇒ Vorstände und Geschäftsführer aller Branchen.
- ⇒ Leitende Mitarbeiter aus Unternehmen aus den Bereichen Personal und Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung, Steuern, Finanzen und Controlling, die sich mit der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen befassen.
- ⇒ Arbeitnehmervertreter und Betriebsräte.
- ⇒ Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, die bei der Einführung von Mitarbeiter-Beteiligungsmodellen beratend zur Seite stehen.

Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle

MEHR FINANZERFOLG UND HÖHERE MOTIVATION DURCH MITUNTERNEHMER!

Die Suche nach dem passenden Kapitalbeteiligungsmodell...



...unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter:



SEMINAR

11. März 2008, Berlin
7. April 2008, Freising (bei München)

www.euroforum.com

Informieren Sie sich umfassend und praxisnah über den Sinn und die Auswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auf Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter. Treten Sie in den Dialog mit den vortragenden Experten und klären Sie Fragen bzgl. eigener Pläne für Beteiligungsmodelle.

Weitere Informationen hält Birgit Mansour für Sie bereit: 02 11/96 86 – 35 38

Das detaillierte Programm finden Sie auch im Internet: www.euroforum.de/p1102745

www.agpev.de

Ort und Datum:

11. März 2008, Berlin oder 7. April 2008, Freising bei München

Firmenjubiläen – Wir gratulieren

100 Jahre Wilkhahn

„Wenige Unternehmen haben die Büro- und Objektmöbelbranche so geprägt wie Wilkhahn. Über viele Jahre hinweg haben wir einen eigenen, wegweisenden Standpunkt eingenommen und diesen konsequent vertreten.

Heute beschäftigt Wilkhahn weltweit über 600 Mitarbeiter, mehr als 50% des Gesamtumsatzes werden außerhalb Deutschlands erzielt. Trotz Globalisierung und zunehmendem Kostendruck: Auch mittelständische Unternehmen aus einem Hochlohnland können sich auf dem internationalen Markt behaupten. Voraussetzung ist allerdings eine klare Differenzierung vom Wettbewerb - durch herausragende Produkt-Qualität und eine ausgeprägte Unternehmenskultur.“

So die durchaus angemessene Selbstdarstellung des Unternehmens, das seit mehr als 30 Jahren AGP-Mitglied ist und die deutsche Beteiligungskultur maßgeblich mitgeprägt hat. Der Senior-Chef, Fritz Hahne, hatte bereits in den achtziger Jahren folgende Vision formuliert:

„Ich bin der Meinung, dass sich die Frage, welcher Führungsstil zu bevorzugen ist, Ende des 20. Jahrhunderts nicht mehr stellt. Es kann nur der argumentativ-kooperative Führungsstil sein. Verbreitete Abweichungen davon sind Zeugnisse individueller menschlicher Prägungen, häufig eine Generationenfrage oder der Einfluss konjunktureller Bewegungen in der Wirtschaft“.

Die Prophezeiung ist (leider) noch nicht eingetreten. Wilkhahn und AGP arbeiten weiter daran...

10 Jahre Meissner AG

Das Wallauer Traditionsunternehmen mit ehemals mehr als 500 Beschäftigten geriet in den neunziger Jahren in eine gravierende wirtschaftliche Schieflage und wurde 1997 im Rahmen eines Management- und Mitarbeiter-Buy-Out von ca. 180 Mitarbeiter übernommen. Trotz des später hinzugekommenen Investors haben die Mitarbeiter nach wie vor die Kapitalmehrheit im Unternehmen.

Das Experiment des Vorstandsvorsitzenden Tilman Löffelholz ist geglückt – nach 10 Jahren beschäftigt der Werkzeugmaschinenbauer Meissner heute wieder 250 Mitarbeiter und gilt als Vorzeigeunternehmen in Sachen Mitarbeiterbeteiligung.

80 Jahre Hoppecke

Ende September feierte ein weiteres AGP-Mitglied ein Firmenjubiläum: Die Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH sind 1927 in Brilon gegründet worden. Seniorchef Claus Zoellner war in den achtziger Jahren AGP-Vorsitzender. Wir drucken hier – in Auszügen - die beispielhaften Unternehmensleitlinien, die neben der Genussrechte-Beteiligung tragendes Element der Partnerschaftlichen Unternehmenskultur bei Hoppecke sind:

Unternehmen

Vorrangiges Ziel unseres Unternehmens ist die Erhaltung der wirtschaftlichen und rechtlichen Unabhängigkeit, um unsere Unternehmenspolitik entsprechend diesen Grundsätzen gestalten zu können.

Diesen Anspruch erreichen wir nur, wenn es uns gelingt, regelmäßig und dauerhaft ein optimales Ergebnis zu erzielen. Ein optimales Ergebnis haben wir dann erreicht, wenn die Rentabilität des im Unternehmen eingesetzten Kapitals deutlich über den marktüblichen Zinsen liegt.

Nur eine solche Verzinsung erlaubt es, genügend Eigenkapital zu schaffen und damit die Existenz des Unternehmens und auch der Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern.

Die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit stärken wir auch dadurch, dass möglichst viele Mitarbeiter sich um Unternehmenskapital und damit am Unternehmenserfolg und -risiko beteiligen. ...

Mensch

Wir betrachten die in unserem Unternehmen beschäftigten Menschen als das wertvollste Potenzial für die Zukunftssicherung unseres Unternehmens.

Wir sind daher bestrebt, uns für die gegenwärtigen und zukünftigen betrieblichen Aufgaben und Anforderungen zu qualifizieren. Eine systematische Personalentwicklung, eine offene Information und Kommunikation sowie unsere partnerschaftlichen Beteiligungsformen bieten dazu den Rahmen. ...

Gesellschaft

Wir sehen unser Unternehmen als Bestandteil einer freiheitlichen Gesellschaft mit demokratischer Grundordnung und marktwirtschaftlichen Prinzipien.

Gesellschaftspolitische Mitwirkung und Übernahme von Mitverantwortung im Rahmen unserer verfassungsmäßigen Ordnung durch unsere Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden von der Unternehmensleitung gerne gesehen. ...

Morgen

Wir sehen HOPPECKE als ein Unternehmen, das in einem sich ständig ändernden Umfeld durch eigene aktive Grundhaltung seine Marktposition festigt.

SMA auf Wachstumskurs: Steigerung der Mitarbeiterzahl um 40% ... in einem Jahr !

Über mangelnde Arbeit kann sich Jürgen Dolle, Personalchef von AGP-Mitglied SMA Technologie AG, sicher nicht beklagen. Denn das Jahr 2007 gehört zu den erfolgreichsten des Unternehmens: Allein in diesem Jahr hat SMA mit 500 neuen Arbeitsplätzen seine Mitarbeiterzahl auf 1750 erhöht. Und mit dem für 2008 geplanten Bau der weltweit größten Fertigung für Solarwechselrichter in Kassel reagiert die SMA Technologie AG auf die positiven Prognosen für die kommenden Jahre: „Die Nachfrage nach Solarwechselrichtern aus dem Hause SMA steigt kontinuierlich. Die Zeichen stehen also auf Wachstum. Der Ausbau unserer Fertigungskapazitäten ist ein wichtiger Schritt, um unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit noch weiter zu verbessern“, so Vorstandssprecher Günther Cramer zu den Neubauplänen. Die etwa 15.000 Quadratmeter große Fertigungshalle wird in der Endausbaustufe noch einmal 1000 neue Arbeitsplätze beherbergen und ist vollkommen CO2-neutral ausgelegt.

Kooperative Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil

Zentraler Erfolgsfaktor bei SMA ist die Mitarbeiterbeteiligung: „Der Erfolg wird durch unsere Mitarbeiter erst möglich. Ihr Wissen, ihr Engagement sowie die Bereitschaft zur ständigen Veränderung und Weiterentwicklung sind der Motor unseres Wachstums. SMA orientiert sich in seiner Unternehmenskultur an den Bedürfnissen der Kunden und in gleichem Maße an den Bedürfnissen der Mitarbeiter: Wir haben uns auf eine kooperative Unternehmensführung festgelegt, das heißt, wir sorgen für eine offene Kommunikation untereinander und beteiligen unsere Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen sowie am Gewinn“.

In eigener Sache

AGP und GIZ nehmen die Arbeit in der neuen Geschäftsstelle auf

Zum 1.10.2007 hat die GIZ GmbH ihre Geschäftsstelle von Forchheim nach Kassel verlegt und in direkter Verbindung zur neuen AGP-Geschäftsstelle eigene Räumlichkeiten bezogen. Gleichzeitig hat der neue Geschäftsführer der GIZ, Volkmar Hanf aus Bebra, der schon seit mehreren Jahren als GIZ-Partner tätig war, seine Arbeit aufgenommen. AGP und GIZ bilden in der neuen Geschäftsstelle ein Kompetenzzentrum für die Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.

Die zentrale Lage Kassels und eine Vielzahl von AGP-Mitgliedern in Nordhessen haben die Arbeit der AGP

schon seit fast 30 Jahren begünstigt. Von daher ist die Entscheidung zur Verlegung der GIZ-Geschäftsstelle nicht schwergefallen.

Mit diesen organisatorischen und personellen Weichstellungen sind beide Organisationen für die zukünftigen Aufgaben – insbesondere für die Umsetzung des zu erwartenden Mitarbeiterbeteiligungsgesetzes – bestens gerüstet.

Die neuen Kontaktdaten:

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft
in der Wirtschaft e.V.

Wilhelmshöher Allee 283a

34131 Kassel

Tel.: 0561-932425-0

Fax: 0561-932425-2

www.agpev.de

Gesellschaft für innerbetriebliche
Zusammenarbeit mbH

Kunoldstraße 29

34131 Kassel

Tel.: 0561-5105783-0

Fax: 0561-5105783-3

<http://www.mitarbeiter-beteiligung.de>

<http://www.giz-gmbh.de>



Veranstaltungsrückblick

22.11.2007:

Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbeteiligung

Zum Abschluss ihrer vom Europäischen Sozialfonds und der Investitionsbank Hessen geförderten Veranstaltungsreihe zur Mitarbeiterbeteiligung hatte die AGP zur Tagung „Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbeteiligung“ nach Frankfurt eingeladen. Die 70 Teilnehmer und Referenten diskutierten in den Räumen des Schulungszentrums der Fraport AG anhand der Unternehmensbeispiele Meissner AG, OctaVIA AG und HST-Steinhardt GmbH insbesondere die Rolle der immateriellen Beteiligung für den Unternehmenserfolg. Im Hinblick auf die materielle Beteiligung stellte Horst Kuschetzki die Bedeutung der steuerlichen Gleichbehandlung der Kapitalbeteiligung und der betrieblichen Altersversorgung heraus. Der Arbeitsdirektor der Fraport AG, Her-

Tagung:



Arbeitsgemeinschaft
Partnerschaft in der Wirtschaft

Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbeteiligung

Ertragsstark, flexibel und
zukunftsicher durch
engagierte Mitarbeiter



22. November 2007
14.00 – 18.30 Uhr
Frankfurt am Main / Flughafen
Fraport AG



bert Mai, und Wolfgang Klar, Epro GmbH Gronau, betonten, dass die nachgelagerte Besteuerung von Beteiligungskapital – mit entsprechenden hohen Freigrenzen - zu deutlich mehr Beteiligungsmodellen in Deutschland führen würde.

Die Tagungsunterlagen und Beiträge sind unter www.agpev.de abgelegt.

25.10.2007:

Mitarbeiterbeteiligung im Europa der 27

Mehr als 50 Experten für Mitarbeiterbeteiligung aus Europa und den USA kamen auf Einladung des Interuniversitären Zentrum der FU-Berlin und der AGP im Haus der Bundespressekonferenz zusammen. Auch hier wurde deutlich, dass die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern an ihrem arbeitgebendem Unternehmen in den meisten Ländern sehr viel stärker gefördert wird und politisch längst nicht so umstritten ist wie in Deutschland. Eine Insolvenzschutzpflicht ist unbekannt. Entsprechend sind in Frankreich, Großbritannien, Irland oder den Skandinavischen Ländern mehr Mitarbeiter beteiligt.

Die Tagungsunterlagen und Beiträge sind unter www.intercentar.de abgelegt.

„Mitarbeiterbeteiligung im Europa der 27“

- *Benchmarking in den Mitglieds- und Kandidatenländern der EU*
- *Finanzielle Partizipation und Unternehmensnachfolge in KMUs*

Personalien

Neu im AGP Vorstand: Das Vorstandsmitglied der OctaVIA AG, Kassel, **Uwe Hillebrand**, ist in der Sitzung vom 13.11.07 als ständiges Gastmitglied ohne Stimmrecht in den AGP-Vorstand aufgenommen („kooptiert“) worden. Im Falle seiner Wahl zum ordentlichen Vorstandsmitglied durch die Mitgliederversammlung in 2008 wird Hillebrand die Funktion des Schatzmeister von Roland Wolfrum übernehmen. AGP-Vorstand und Geschäftsführung freuen sich auf die Zusammenarbeit.

Die AGP-Mitglieder **Tilman Löffelholz**, **Uwe Hillebrand**, **Roland Wolfrum**, **Dr. Axel Schack**, **Wolfgang Klar** und **Herbert Mai** sowie **Horst Kuschetzki** und **Michael Lezius** haben an der Tagung „Wettbewerbsvorteil Mitarbeiterbeteiligung“ am 22.11.2007 bei der Fraport AG in Frankfurt mitgewirkt. Horst Kuschetzki hat zudem die internationale Tagung zur „Mitarbeiterbeteiligung im Europa der 27“ am 25.10.2007 in Berlin

eröffnet. Ihnen allen einen herzlich Dank für ihr Engagement.

Im September hat **Prof. Eduard Gaugler** an der Sangji-Universität in Wonju/Südkorea bei einer Internationalen Konferenz der Koreanisch-Deutschen Gesellschaft für Wirtschaftswissenschaften einen Vortrag zum Thema „Die neuen Aufgaben der industriellen Beziehungen in Deutschland“ gehalten. In Japan hat er bei der Partnerschaftsakademie der AGP-Japan zum Thema „Globalisierung und das Konzept der betrieblichen Partnerschaft“ und vor Führungskräften der Firmengruppe Mit-suwa Co. Ltd. In Tokio über das Thema „Generationswechsel in Partnerschaftsunternehmen“ referiert.

Neue Bücher und Publikationen

Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): **Strategien der Personalentwicklung** - Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka - 6. Aufl. 2006, Gabler-Verlag / www.gabler.de.

Die strategiegerechte Ausrichtung des Human-Resource-Bereiches erlebt derzeit eine beachtliche Renaissance. Der Personalbereich wird zunehmend als Business-Partner angesehen, der die Linienbereiche bei der Bewältigung strategischer Aufgaben unterstützen muss.

Dieser Klassiker der Personalentwicklung - nun in der 6. Auflage - behandelt dieses Thema in drei neuen Beiträgen. Auf bewährte Art stellt das Autorenteam darüber hinaus die Personal- und Managemententwicklungssysteme renommierter Unternehmen und zukunftsweisende Instrumente vor:

- ⇒ Personal- und Managemententwicklung bei Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen, Weka
- ⇒ Instrumente der Management- und Personalentwicklung: Management Appraisal, Management-Audits, Einzel-Assessment, Retention Management, E-Learning
- ⇒ Strategiegerechte Management- und Personalentwicklung

Ein Standardwerk mit vielen Problemlösungen und Anregungen für erfolgreiche Personalentwicklung, fundiert und praxisnah, jetzt mit zahlreichen neuen Beiträgen zu aktuellen Fragen der Personalentwicklung.

Dr. Hans-Christian Riekhof ist Professor an der Privaten Fachhochschule Göttingen und Vorstand Marketing und Vertrieb in der unicmind.com AG. Zuvor war er u. a. Marketingdirektor beim Otto Versand. Die Autoren sind Praktiker der Personalentwicklung in renommierten Unternehmen, Unternehmensberater und Hochschullehrer.

Ann-Kristin Achleitner / Reinhard Pöllath / Erwin Stahl (Hrsg.): **Finanzierung von Sozialunternehmern** - Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Reihe: Handelsblatt-Bücher 2007, www.schaeffer-poeschel.de

Friedensnobelpreisträger Muhammed Yunus und die Grameen-Bank beweisen es: Soziales Unternehmertum ist profitabel. Und es lindert die Not vieler Menschen. Doch wie kann die Kapitalanlage für wohltätige Ziele hier zu Lande Früchte tragen? Der Leitfaden informiert erstmals systematisch über die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten – auch aus der Sicht von Stiftungen, Venture Philanthropy Fonds, Social Venture Capital Fonds, einzelnen Spendern und Finanzintermediären. Mit Finanzierungsbeispielen und Musterverträgen.

Daniel Schäfer: **Die Wahrheit über die Heuschrecken** - Wie Finanzinvestoren die Deutschland AG umbauen, FAZ-Buch / www.faz-buch.de

Spätestens seit sie von Franz Müntefering als „Heuschrecken“ diffamiert wurden, sind Private-Equity-Gesellschaften nicht mehr aus dem politischen Diskurs wegzudenken. Auf der Suche nach hohen Renditen sind sie aus Amerika, Großbritannien oder Schweden gekommen und haben den deutschen Markt erobert.

Sie haben große deutsche Unternehmen und Konzernteile ebenso gekauft wie große Bestände an Wohnimmobilien und notleidenden Unternehmenskrediten. Kaum einer weiß, dass die Kapitalgeber hierzulande bereits mehr als 900.000 Mitarbeiter beschäftigen.

Daniel Schäfer, F.A.Z.-Wirtschaftsredakteur und Private-Equity-Spezialist, betrachtet das Thema aus einer neuen, ungewohnten Perspektive und gewährt dabei einen Blick hinter die mit Klischees und Dogmen gespickte Fassade: Wer sind diese neuen Stars der globalen Finanzmärkte wirklich? Welche Ziele verfolgen sie und wer sind ihre Geldgeber?

Der wirtschaftsinteressierte Leser erhält durch kleine und große Anekdoten um die „Heuschreckenschwärme“ sowie vielschichtige Porträts relevanter Investoren eine umfassende und unterhaltsam geschriebene Gesamtschau über ausländische Beteiligungsfonds.

Daniel Schäfer hat für sein Buch den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2007 erhalten.

Rolf Stürner: **Markt und Wettbewerb über alles? - Gesellschaft und Recht im Fokus neoliberaler Marktideologie**, C. H. Beck 2007, www.beck.de

Gewinnmaximierender Wettbewerb gilt vielen als Schlüssel zur Menschheitsbeglückung und ist zur wirkungsmächtigen Ideologie erstarkt. Stürner analysiert ihre Auswirkungen auf Deutschland und Europa, vergleicht mit den USA. Im Ergebnis rät er zu regionaler Differenzierung, warnt vor zu viel Marktgläubigkeit, for-

dert Solidarität in Familien-, Umwelt-, Schul- und Hochschulfragen, mahnt mehr Flexibilität im Arbeitsrecht an.

Wirtschaftsliberalismus, Solidarität, dritter Weg, soziale Marktwirtschaft? Stürner bevorzugt die differenzierende Einzelabwägung auf der Basis eines Menschenbildes, das menschlicher Existenz immaterielle Sinnggebung zuweist und materiellem Besitzstand dienende Funktion.

Thomas Osterkorn, Heinrich Haasis, Markus Schächter, Wendelin Wiedeking (Hg.): **Gründergeschichten-Vom Abenteuer, ein Unternehmen aufzubauen**

Seit zehn Jahren gibt es die Initiative zur Förderung der Gründerkultur in Deutschland. Gestützt von den Partnern stern, Sparkassen, ZDF und Porsche verleiht sie jedes Jahr den Deutschen Gründerpreis, die bedeutendste Auszeichnung für Unternehmer in Deutschland. Anlässlich des zehnten Geburtstags des Deutschen Gründerpreises erscheint jetzt erstmals eine Auswahl der wichtigsten Gründergeschichten.

In zehn Porträts von Unternehmern und Unternehmen, allesamt Teilnehmer, Nominierte und Gewinner des Gründerpreises, berichten herausragende Existenzgründer von ihren Erfahrungen. Die Leserinnen und Leser werden unter anderem Zeugen, wie Reinhold Würth und Heinz-Horst Deichmann erfolgreiche Lebenswerke geschaffen haben, wie Anton Milner mit seiner Solarfirma Q-Cells bereits nach wenigen Jahren die 1000-Mitarbeiter-Marke knackte, wie Max Reindl von WaveLight AG eine Krise mit vielen Entlassungen gemeistert hat und wie Lukasz Gadowski mit seiner Firma Spreadshirt zu einer unternehmerischen Leitfigur der Web2.0-Generation wurde.

Die Erfahrungen der Gründer sind Geschichten, die das Leben schrieb und zeigen, wie Menschen ihre Ideen und Visionen verwirklicht, sich neuen Herausforderungen gestellt und Verantwortung übernommen haben. Es sind Erfolgsgeschichten, die jedoch Schwierigkeiten und bisweilen schmerzhaft Krisen nicht aussparen. So zeichnet das Buch ein realistisches Bild von der Selbstständigkeit aus einer jeweils sehr persönlichen Perspektive.

Impressum

Herausgeber und Redaktion: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP), Wilhelmshöher Allee 283, 34131 Kassel, Tel.: 0561-932425-0, Fax: 0561-932425-2
E-Mail: info@agpev.de / Internet: www.agpev.de.

1. Vorsitzender: Horst Kuschetzki

Geschäftsführer: Dr. Heinrich Beyer

V.i.S.d.P.: Dr. Heinrich Beyer

Bezugspreis als Hardcopy: Jahresabonnement 15 €, zuzgl. Versand (Einzelnummer 4 € zuzgl. Versand) / Für AGP-Mitglieder: kostenfrei.

ISSN: 0948-8758



Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre
erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

☎ 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. Ein Service von dtms.

🌐 www.haufe.de/zeitschriften

Haufe