

Inhalt

Editorial	Seite 1
Politik	Seite 2
Unternehmenspraxis	Seite 3
Projekte	Seite 7
Die Meinung der anderen	Seite 9
Neue Bücher und Publikationen	Seite 10

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,

mit etwas Verspätung erscheinen die ersten AGP-Mitteilungen 2008 – hatten wir doch bis Ostern gewartet um ggf. über die immer wieder angekündigten und von vielen erwarteten Ergebnisse der Koalitionsarbeitsgruppe zur Mitarbeiterbeteiligung berichten zu können. Leider liegen außer Absichtserklärung (noch) keine wesentlichen Information vor. Von daher ist die Berichterstattung zum Thema „Politik“ in dieser Aussage recht kurz ausgefallen (Seite 2).

Dafür berichten wir ausführlicher über diejenigen Themen, die in der Unternehmenspraxis zur Mitarbeiterbeteiligung in den letzten Monaten im Mittelpunkt standen. Überrascht hat AGP-Mitglied SMA mit der Mitteilung, dass die Voraussetzungen für einen Börsengang des stark wachsenden Solar-Technik-Spezialisten aus Kassel geprüft werden sollen. Dazu passen dann auch die Berichte über das Belegschaftsaktienmodell der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) und zum Thema Börsengang und Mittelstand.

In vielen Großunternehmen ist in den letzten Wochen die Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter mit zum Teil überaus ansehnlichen Summen zur Auszahlung gekommen. Die Ertrags-, Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung scheint sich immer mehr zum zentralen Konzept für die Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen in den Unternehmen herauszubilden. Hier liegt ein wesentliches Potential zur Optimierung von Gehalts-, Arbeitszeit- und Leistungskriterien, das immer mehr in den Focus rückt. – zum Wohl der Unternehmen und der Mitarbeiter.

Soziale Verantwortung, Fairness und Vertrauen als Erfolgsfaktoren für Unternehmen? Ein ehemaliger Kanzler hat derartige Themen einmal als „Gedöns“ bezeichnet.

Das sieht heute allerdings niemand mehr so – auch nicht in der Wirtschaft. Wir dokumentieren dazu das noch recht neue Veranstaltungskonzept des „Marktplatzes“ als Kooperationsforum für Unternehmen und gemeinnützige Einrichtungen sowie neuere Erkenntnisse aus der ökonomischen Forschung zum Zusammenhang von Fairness und Effizienz.

Schließlich berichten wir über anstehende Projekte und Veranstaltungen der AGP, bei denen - neben der Kapitalbeteiligung - die Unternehmenskultur, die partnerschaftliche Unternehmensführung und die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter immer stärker in den Mittelpunkt treten.

Dr. Heinrich Beyer
Geschäftsführer der AGP



Politik

Aus Berlin nichts (wenig) Neues – Die Koalition und die Mitarbeiterbeteiligung

Eigentlich hatten wir bis Ende März diesen Jahres erste Ergebnisse aus den Beratungen der Koalitionsarbeitsgruppe zur Mitarbeiterbeteiligung erwartet, sollte doch die letzte Sitzung am 11.03.2008 in Berlin stattfinden. Über die hätten die AGP-Mitteilungen natürlich gern berichtet, doch es ist anders gekommen: Hessen und die Turbulenzen in der SPD haben anscheinend auch den Terminplan der Kommission unter Leitung der Herren Scholz, Laumann und Huber durcheinandergebracht, so dass die Sitzung abgesagt werden musste.

Immerhin: Kanzlerin Angela Merkel und SPD-Chef Kurt Beck haben sich wohl über die Grundzüge der geplanten Behandlung von Mitarbeiterbeteiligungen an Firmenvermögen verständigt. Vorgesehen sei ein Kompromiss aus dem SPD-Modell eines "Deutschlandfonds" und dem Unionsvorschlag, die Mitarbeiter direkt am Kapital des eigenen Unternehmens zu beteiligen, schreibt der "Spiegel". Bei der nächsten Koalitionsrunde Ende April solle eine Grundsatzentscheidung für den sogenannten Investivlohn fallen. "Ich sehe eine realistische Chance, dass die Koalition in diesem Sommer zu einem gemeinsamen Vorschlag für eine Mitarbeiterbeteiligung an Firmenvermögen kommt", sagte Beck der "Sächsischen Zeitung".

Auch CSU-Chef Huber sieht die steuerlichen Vergünstigungen bei der Mitarbeiterbeteiligung als ein Kernelement einer weiteren steuerlichen Entlastung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Es bleibt somit zu hoffen, dass das Projekt Mitarbeiterbeteiligung, das maßgebliche Vertreter der Koalition immer wieder genannt haben, wenn es um die Frage ging, welche Themen die Große Koalition überhaupt noch zum Abschluss bringen könne, nicht in den Sog der härter werdenden Auseinandersetzungen um Mindestlohn, Erbschaftssteuerreform oder Bahnprivatisierung gerät.

In der vieldiskutierten Frage der Insolvenzsicherung scheint sich ja einiges zu tun. Aus „gut unterrichteten Kreisen“ heißt es, dass als Alternative zum Konzept des Deutschlandfonds in der Kommission nun doch ein andere Lösung ernsthaft diskutiert wird. Dabei steht die Einrichtung eines bzw. mehrerer Garantiefonds der KfW bzw. der Bürgschaftsbanken der Länder im Mittelpunkt. Die Absicherung beispielweise der Stillen Beteiligung der Mitarbeiter wäre danach prinzipiell möglich, würde aber der Entscheidung der Unternehmen überlassen bleiben, die entsprechende Modelle für ihre Arbeitnehmer anbieten.

Das Kriterium der Freiwilligkeit wäre somit gewahrt, was die AGP und ihre Mitgliedsunternehmen sehr begrüßen würden.

Mitarbeiterbeteiligung in Rheinland Pfalz – Beck-Modell floppt ?

Spiegel-online 03/07

Bei der Mitarbeiterbeteiligung sollte Rheinland-Pfalz zum Vorbild für ganz Deutschland werden (siehe auch AGP-Mitteilungen 4-2007) - doch daraus wird vermutlich nichts. Nach SPIEGEL-Informationen ist das dortige Modell, das von SPD-Chef Kurt Beck ins Leben gerufen wurde, kein großer Erfolg.

Das rheinland-pfälzische Modell zur Mitarbeiterbeteiligung stößt wohl nur auf mäßiges Interesse. Ein knappes Jahr nach seinem Start hat der Fonds RLP-plus der landeseigenen Industriebank ISB nur etwa 20 Unternehmen als Mitglieder gewonnen. Das teilte der Mainzer Wirtschaftsminister Hendrik Hering kürzlich einer Koalitionsarbeitsgruppe in Berlin mit.

Ministerpräsident Kurt Beck, gleichzeitig SPD-Chef, hatte das Modell als Vorbild für seinen sogenannten Deutschlandfonds ins Leben gerufen.

Insgesamt haben sich 224 Arbeitnehmer an dem Investmentfonds beteiligt. Das angesammelte Kapital beläuft sich auf gut zwei Millionen Euro. Acht weitere Firmen, die sich für den Fonds interessiert hatten, seien abgelehnt worden, darunter mehrere aus Bonitätsgründen, sagte Hering weiter.

Nach dem Mainzer Modell zur Mitarbeiterbeteiligung können Arbeitnehmer Beträge bis zu 4000 Euro in den Fonds einzahlen und dafür stille Beteiligungen an ihren Firmen erwerben, die mit Landesmitteln aufgestockt werden. Im Gegenzug werden sie am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt, zugleich sind sie vor dem Verlust ihres eingezahlten Kapitals geschützt.



Mitarbeiterbeteiligung: Ein vielschichtiges Thema (AGP)

AGP-Mitglied SMA - Solarspezialist bereitet Börsengang vor

Der Solartechnik-Hersteller SMA in Niestetal (Kreis Kassel) stellt die Weichen für den Börsengang. Auf der Hauptversammlung am 30. April soll der Vorstand ermächtigt werden, bis Ende 2009 das Grundkapital um sechs Millionen Euro zu erhöhen, "um die neuen Aktien im Rahmen des geplanten Börsengangs der Gesellschaft zu platzieren", wie es in der Einladung an die Aktionäre heißt.

Derzeit beträgt das Grundkapital der SMA Technologie AG vier Mio. Euro, soll aber in der Hauptversammlung aus Rücklagen auf 32 Mio. Euro verachtfacht werden. Damit trägt das Unternehmen dem rasanten Wachstum der vergangenen Jahre Rechnung. Derzeit liegt das Grundkapital nahezu vollständig bei den drei Firmengründern und Vorständen Günther Cramer, Peter Drews und Reiner Wettlaufer. Etwa 300 Mitarbeiter halten insgesamt Anteilscheine im niedrigen einstelligen Prozent-Bereich.

Drews erklärte auf Anfrage, dass sich der Vorstand mit dem geplanten Beschluss der Hauptversammlung die Option für einen Börsengang offenhalte. Es gebe keine endgültigen Beschlüsse. "Es geht darum, für alle Eventualitäten gerüstet zu sein", sagte der Vorstand.

Hintergrund der geplanten Kapitalerhöhung ist das rasante Wachstum des Herstellers von Wechselrichtern, die aus Solarzellen gewonnenen Gleich- in netzüblichen Wechselstrom wandeln. Allein 2007 stieg der Umsatz des Technologie- und Weltmarktführers um 70 Prozent auf 330 Mio. Euro. Als Bilanzgewinn wurden 42 Mio. Euro ausgewiesen.

Die Zahl der Beschäftigten wuchs seit Januar 2007 um 650 auf aktuell gut 1900. Dieses Wachstum soll mit dem Bau einer neuen Fabrik für etwa 40 Mio. Euro in Kassel weiter beschleunigt werden. Bis 2010 soll die Zahl der Mitarbeiter auf rund 3000 steigen, und die nächste Fabrik ist bereits in Planung. Notiert werden könnte die SMA-Aktie im so genannten Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse, für den dieselben hohen Transparenzregeln gelten wie für den Leitindex Dax.

HNA, 29.03.2008

Belegschaftsaktien - Das Modell der Hamburger Hafen und Logistik AG

Von Dr. Birgit Peters, HHLA

Die Tarifvertragsparteien hatten mit dem Tarifvertrag über die Gewährung von Belegschaftsaktien aus Anlass des Börsengangs der Hamburger Hafen und Logistik AG im Jahr 2007 eine Regelung geschaffen, die die Idee der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand wirtschaftlich vernünftig und sozial gerecht umsetzt.

Zum Börsengang der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) bekamen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHLA und der inländischen Tochtergesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung also erstmals die Gelegenheit, Belegschaftsaktien zu Vorzugskonditionen zu erwerben.



Es konnten vergünstigte Aktien bis zu einem Betrag von höchstens 2.800 Euro gezeichnet werden. Das galt nicht für Auszubildende und teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter. Auszubildende konnten Aktien bis zu einem Betrag von 1.400 Euro erwerben. Für Teilzeitbeschäftigte galt die Höchstgrenze anteilig.

Die teilnahmeberechtigten Mitarbeiter erhielten die Möglichkeit, Aktien der HHLA mit einem Kursabschlag von 50% auf den Platzierungspreis vergünstigt zu erwerben. Die vergünstigten Aktien sind mit einer Sperrfrist von vier Jahren versehen. Während der Sperrfrist dürfen die Aktien nicht verkauft, verpfändet oder in ein fremdes Aktiendepot übertragen werden.

Zur Finanzierung des vom Teilnehmer selbst zu tragenden Kaufpreises gewährte die HHLA jedem Mitarbeiter auf Antrag ein unverzinsliches Darlehen von bis zu 1.400,00 Euro. Für die Gewährung von Mitarbeiterdarlehen wurde eine Genehmigung der BaFin erteilt. Die Verwahrung der Belegschaftsaktien erfolgt in den eigenen Wertpapierdepots der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter wurden in mehr als 60 Informationsveranstaltungen über das Beteiligungsprogramm informiert. Darüber hinaus erhielten alle Mitarbeiter mit den Zeichnungsunterlagen eine Informationsbroschüre ausgehändigt. Das Telefon der Hotline stand über drei Monate keine Sekunde still.

Von den 3160 teilnahmeberechtigten Mitarbeitern erwarben insgesamt 2.431 Belegschaftsaktien. Das ergibt eine Beteiligungsquote von fast 77%. Die hohe Beteiligungsquote spiegelt das große Interesse der Mitarbeiter wider, sich an ihrem Unternehmen, der Hamburger Hafen und Logistik AG, zu beteiligen. Daneben zählen das gute Angebot, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und das umfangreiche Informationsangebot zu den Erfolgsfaktoren.

Aufgrund des großen Interesses soll es auch zukünftig Belegschaftsaktien für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHLA geben. Die entsprechenden Modelle werden derzeit ausgearbeitet. Eine Broschüre mit dem Konzept und dem Tarifvertrag zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung können bei der HHLA, Dr. Birgit K. Peters, angefordert werden.

Mehr Informationen zur Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) finden Sie auch auf der Homepage www.hhla.de.

Flexible Vergütung - Viele Unternehmen teilen den Erfolg

Der konjunkturelle Aufschwung kommt bei den Menschen nicht richtig an. Aus mancher Äußerung kann man den Eindruck gewinnen, daran seien die Unternehmen schuld, die immer mehr verdienen und die Arbeitnehmer immer stärker ausbeuteten. Doch das Bild trägt offenbar, wie jüngste Meldungen aus der Industrie zeigen.



Viele Firmen, die gut verdienen, beteiligen ihre Mitarbeiter an dem Erfolg. So schüttet zum Beispiel der Autohersteller Audi 2008 an jeden seiner 45.000 Mitarbeiter in Deutschland durchschnittlich fast 5300 Euro zusätzlich aus. Das sind 43 Prozent mehr als im Vorjahr.

Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende von Audi, Peter Mosch, lobt denn auch die Erfolgsbeteiligung als "eine gute Nachricht für die Beschäftigten, die für ihren hervorragenden Einsatz belohnt werden".

Beispiele machen Schule

Über einen Bonus in dieser Größenordnung dürfen sich auch die Mitarbeiter des Sportwagenherstellers Porsche, des Medienkonzerns RTL oder des Chemiekonzerns BASF freuen. Auch im größeren Mittelstand, etwa bei dem Sägenhersteller Stihl, werden die Arbeitnehmer mit einer merklichen Sonderzahlung am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt.

Die Beispiele machen Schule. Wie eine Untersuchung der an der Universität Düsseldorf angesiedelten Unternehmensberatung Heinrich Heine Consulting (HHC) ergeben hat, beteiligen 87 Prozent der im Deutschen Aktienindex Dax 30 vertretenen Konzerne ihre tariflichen Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg. Dabei würden meist zwischen 25 Prozent und 120 Prozent eines Monatsgehaltes ausgeschüttet. Einige Unternehmen wie etwa die Deutsche Börse oder der Gesundheitskonzern Fresenius kombinierten die Erfolgsbeteiligung mit Aktienprogrammen. Die Deutsche Bank beschenke alle Mitarbeiter jährlich mit zehn Gratisaktien.

Unternehmen	Ausschüttung
Porsche	5200 €
Daimler	3750 €
Audi	5300 €
Volkswagen	3700 €
Merck	14. Monatsgehalt
Stihl	82 % eines Monatsgehalts (mind. 2200 €)
Bosch	40 % eines Monatsgehalts
RTL	5400 €
BASF	3100 -5400 €

Der Anteil am Gewinn, der insgesamt ausgeschüttet wird, schwankt je nach Unternehmen. Nach Berechnungen von HHC schüttet der Elektrokonzern Siemens rund 1 Prozent seines Nachsteuergewinns an die Mitarbeiter aus, der Autozulieferer Continental 3 bis 4 Prozent, der Chemie- und Pharmakonzern Bayer 18 Prozent. Die Autohersteller Volkswagen und Audi kommen auf etwa 10 Prozent ihres operativen Ergebnisses.

VW-Personalvorstand Horst Neumann verwies darauf, dass die VW-Belegschaft "maßgeblich" zur Restrukturierung des Unternehmens beigetragen habe, indem sie ohne Lohnausgleich zu längeren Arbeitszeiten zurückgekehrt sei.

F.A.Z., 17.03.2008

Familienunternehmen - Fremdmanager setzen sich durch

Deutsche Familienunternehmen wünschen sich zwar Manager und Nachfolger aus der Familie. Doch in der Realität sind auch hier zu Lande familienfremde Führungskräfte auf dem Vormarsch – vor allem in Firmen, die ein starkes internationales Geschäft haben.

In deutschen Familienunternehmen gilt eine alte Regel: Am liebsten sieht man einen Manager aus der Familie an der Spitze der Firma – ein familienfremder Chef sei im Grunde nur eine Notlösung. Dass diese Ansicht prinzipiell noch immer gilt, zeigt eine aktuelle Untersuchung der Prüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PWC): 78 Prozent der befragten Familienunternehmer stimmten dieser Aussage über die „Notlösung“ zu, 60 Prozent sagten, man könne „eigentlich nur Familienmitgliedern richtig vertrauen“.



Familieninterne Nachfolge und Führung ist noch immer der große Wunsch vieler Unternehmer. Doch die Realität zeigt,

dass vor allem die größeren Familienunternehmen mehr und mehr auf Fremdmanagement setzen: weil geeignete Nachfolger fehlen oder die professionelle Expertise des Managers von außen genutzt werden soll.

Das jüngste Beispiel liefert Unternehmer Adolf Merckle mit seiner weitverzweigten Firmengruppe, die nun zu einer echten Holding umgebaut werden soll. Merckle vertraut nicht etwa einem seiner Söhne die Führung dieser Holding an, sondern holt den Heidelberg-Cement-Chef Bernd Scheifele an die Spitze. Damit nicht genug: Auch bei der Tochtergesellschaft Ratiopharm wird Sohn Philipp Daniel Merckle durch einen weiteren familienfremden Manager an der Spitze ersetzt. Die Merckles ziehen sich damit künftig auf kontrollierende Funktionen im Beirat der Gruppe zurück. Man wolle klar zwischen Familie und Management trennen, die Professionalität bei wichtigen Entscheidungen sichern und „die emotionale Komponente rausnehmen“, begründete Adolf Merckle die Entscheidung. Ein Strategiewechsel, den viele andere große Familienunternehmen bereits vollzogen haben.

Die Öffnung der Familienunternehmen gegenüber externen Managern zeigt sich deutlich. Laut der PWC-Studie besteht das Top-Management heute in 40 Prozent aller Fälle mehrheitlich aus familienfremden Führungskräften. „Je größer ein Familienunternehmen ist und je stärker internationales Geschäft betrieben wird, desto umfangreicher ist der Einfluss familienfremder Führungskräfte“, sagt PWC-Vorstandsmitglied Norbert Winkeljohann. Oft wird eine Kombination gewählt: Ein oder zwei geeignete Familienmitglieder stehen ganz

oben an der Spitze, dazu kommen mehrere familienfremde Manager: Miele etwa hat diese Führungsart gewählt – insbesondere, um das internationale Geschäft weiter voranzutreiben. Externe Manager sind bei fast jedem zweiten international tätigen Unternehmen bereits in der Mehrheit, ergab die Untersuchung von PWC. Bei ausschließlich in Deutschland aktiven Familienunternehmen ist dies mit 25 Prozent jedoch nur zu einem Viertel der Fall. Hat ein Familienunternehmen mehr als 500 Beschäftigte, liegt der Anteil externer Top-Manager sogar bei mehr als 60 Prozent.

Handelsblatt, 31.03.2008

Börsengang – Ein Alternative auch für mittelständischer Unternehmen !?

2007 gab es rund 4 Dutzend erstmalige Börsengänge („IPO“=initial public offering) an deutschen Börsen. Warum gehen gerade auch mittelständische Firmen diesen Weg ? Das empirisch belegt mit Abstand wichtigste Motiv für einen Börsengang ist der Zufluss von Liquidität und Eigenkapital zur Finanzierung weiteren Unternehmenswachstums. Aber nicht nur dies: das Unternehmen verfügt nach Börsengang in Form seiner Aktien auch über eine „eigene Währung“, die es z.B. zum Erwerb anderer Unternehmen einsetzen kann.

Derzeitige und künftig gesuchte Mitarbeiter können über z.B. Aktienoptionspläne auf einzigartige Weise am Unternehmen beteiligt werden. Ganz wesentlich hierbei: Mitarbeiter-Aktionäre können Ihren Aktienbestand oder auch nur kleine Teile davon jederzeit über die Börse zu Marktpreisen veräußern. Welche andere Beteiligungsform bietet dieses Maß an Preisbildungseffizienz und „Fungibilität“ (Handelbarkeit) ?

Aus unserer Emissionsberatungspraxis können wir bestätigen, dass daneben eine Reihe weiterer Motive, gerade auch aus Sicht der Hauptgesellschafter, eine wichtige Rolle spielen können, etwa der Aspekt der Vermögensdiversifikation: hat der Unternehmer schließlich in den meisten Fällen doch weit über 90% seines Vermögens im Unternehmen gebunden. Das Going Public bietet den „Altaktionären“ die Möglichkeit eigene Aktien beim Börsengang, aber auch danach, zu veräußern und durch alternative Wiederanlage ihr Vermögen zu streuen.

Nehmen wir einen weiteren zentralen Punkt, die Nachfolgeregelung. In nicht wenigen Fällen gibt es keine Kinder oder solche, die sich für die Unternehmensführung gleichzeitig interessieren und eignen. Zudem zeigen sich im (Familien-)Gesellschafterkreis oft sehr unterschiedliche Präferenzen: Der eine möchte seine Unternehmensbeteiligung behalten, der andere einen –



vielleicht auch nur sehr kleinen - Teil veräußern. Letzteres dürfte ohne Börsengang kaum gelingen, da kein Markt für „Minibeteiligungen“ existiert. Auch für größere Minderheitsbeteiligungen wird zudem, sofern es überhaupt Kaufinteressenten gibt, kein angemessener Preis gezahlt. Durch einen Börsengang wird das Unternehmen dagegen von Kapitalrestriktionen der Gründerfamilie unabhängiger, es wird für externe, familienfremde Führungskräfte interessanter und bietet zudem die Möglichkeit, unterschiedlichsten Gesellschafterinteressen gleichzeitig befriedigend Rechnung zu tragen, da nunmehr (auch kleinste) Beteiligungen preiseffizient zu handeln sind.



© Copyright Gruppe Deutsche Börse

Für welche Unternehmen und ab welcher Grössenordnung macht ein Börsengang Sinn ?

Börsengänge kommen für möglichst kräftig wachsende Unternehmen ab etwa 5-10 Mio. Euro Umsatz, in Ausnahmefällen auch noch darunter, infrage.

Wie sieht das Procedere aus ? Gerade Zeiten schwankender Börsen mit eher niedrigeren Kursen bieten sich an um über Börsenpläne nachzudenken und vielleicht bereits erste Vorbereitungen Richtung Börse zu treffen um dann bei möglichst optimalen Kapitalmarktbedingungen auch zur Emission bereit zu sein. Am Anfang sollte intensive Information zum Thema „Börsengang“ stehen. Wenn Sie sich einlesen möchten, empfehle ich Ihnen mein in 2. Auflage als Handelsblatt-Buch erschienenes Werk „Börsengang“.

Ein Börsengang ist in fast allen Fällen erstmalig und einmalig für den Unternehmer. Zudem ist das Projekt Börsengang hoch komplex und mit dem Risiko viel Geld zu „verschenken“ (zu hohe Kosten, aber auch zu niedrige Erträge) verbunden – daher lege ich Ihnen ans Herz: Nehmen Sie die Expertise hoch spezialisierter Professionals in Anspruch.

von AGP-Mitglied Dr. Andreas Lühr, www.loehr.de.

Unternehmen und gemeinnützige Einrichtungen – „Auf Augenhöhe“

Marktplätze – ein neues Kapitel bürgerschaftlichen Engagements

„Gute Geschäfte“, das Motto klingt nach handfestem Ausloten von Angebot und Nachfrage, nach Preis- und Leistungsverhandlungen, nach Geschäftsabschlüssen.....mit einem Unterschied: Es geht um die gute Sache. Und genau so ist es wieder am 12. März 2008 in Kassel.

Das Foyer der Kasseler Sparkasse wird zum Marktplatz, gemeinnützige Organisationen werden zu Handelspartnern, Unternehmer werden zu sozial Arbeitenden: Das FreiwilligenZentrum Kassel knüpft mit dem 2. Kasseler Marktplatz an den Erfolg der Erstveranstaltung vor 15 Monaten an.

Schildchen für die Wiedererkennung, Mohrrüben im Marktkorb, Aktenordner als Kopfschmuck, Pferdchen aus Pappmachee: Die weitläufige Eingangshalle des Bankinstituts füllt sich schon kurz nach 17 Uhr. Vor der Anmeldung bildet sich eine lange Schlange. Unter den Wartenden fallen die Vertreter der Organisationen mit ihren einfallsreichen Kostümen sofort ins Auge. Dezent erscheinen dagegen die Unternehmer und ihre Mitarbeiter.

Damit das gegenseitige Erkennen trotzdem nicht dem Zufall überlassen bleibt, gibt's farbige Namensschildchen: grüne für die Organisationen, orange für die Unternehmen, gelbe fürs Organisationsteam und weiße für die Gäste. „Man-/ Womanpower“, „Kompetenzen/Know How“, „Mittel“, „Marketing, PR und Internet“, „Netzwerke“ ist auf Schildern in Luftballonform über den Themen-Handelsplätzen zu lesen. An den Säulen der Markthalle sind die Wünsche und Gegenleistungen der Organisationen angeschlagen. Die Makler, erkennbar an ihren blau-weißen Schärpen, postieren sich an den verschiedenen Handelsplätzen.

„Alles ist verhandelbar – außer Geld“, ermuntert Projektleiterin Anneke Gittermann vom Freiwilligen-Zentrum die Teilnehmer. Um 17.30 Uhr geht's los. Sofort taucht der Saal in ein vielstimmiges Gemurmel. Gespräche, wohin das Auge blickt. Die Vertragsformulare werden mit größter Ernsthaftigkeit ausgefüllt: Art des Einsatzes seitens der Unternehmen, Gegenleistung der Organisationen, Arbeitsaufwand und geschätzter Wert der Vereinbarung in Euro. Da wird ein Workshop für Büroorganisation gegen einen Akrobatikkurs, das Konzept für eine Gartenanlage gegen ein internationales Büfett, eine Infoveranstaltung über Vereinsrecht gegen einen Familiennachmittag im Hexenhäus verhandelt.

Am Tisch des Expertenteams können die erfolgreichen Handelspartner es gar nicht erwarten, ihre Verabredung zu besiegeln. Flugs den Vertrag registrieren lassen und zum nächsten Sondierungsgespräch auschwärmen. Nahezu jede Organisation und jedes Un-

ternehmen trifft mehrere Vereinbarungen mit verschiedenen Partnern. Und selbst der Journalist, der eigentlich „nur“ zur Berichterstattung kam, lässt sich vom Handelsfieber packen und bietet Hilfe in Sachen Pressearbeit an.



Mehr als 70 Engagement-Vereinbarungen werden abgeschlossen. Die Atmosphäre ist locker. Hier und da ist ein Lachen zu hören, ein erstauntes „Aha“, ein energiegeladenes „na, dann wollen wir mal!“. Der Austausch ist so intensiv, dass die Zeit nur so dahinfliegt. Als nach anderthalb Stunden der Schlussgong ertönt, mag kaum einer glauben, dass der Handel für dieses Mal schon vorbei sein soll.

Mehr Informationen zur Marktplatzmethode unter:
www.freiwilligenzentrumkassel.de

Impressum

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

Projekte

AGP-Treffpunkte – Für Mitglieder, Freunde, Interessenten

Die AGP möchte für Ihre Mitglieder - aber auch für andere Interessenten - mehr Möglichkeiten bieten, sich über Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung zu informieren und in einen Erfahrungsaustausch zu diesem Thema mit Unternehmern und Führungskräften einzutreten. Daher möchten wir mit den „AGP-Treffpunkten“ an die früheren „Regionaltreffen“ anknüpfen und ein neues Forum für Kontakte und Erfahrungsaustausch anbieten.

Solche Treffpunkte sind Mitgliedsunternehmen der AGP, die sich und Ihr Beteiligungsmodell vorstellen und darüber hinaus Raum bieten für weitergehende Diskussionen unter den Teilnehmern. Für das Jahr 2008 sind erst einmal fünf solcher Treffpunkte in verschiedenen Regionen geplant.



AGP-Treffpunkte 2008

für Mitglieder, Freunde, Interessenten

- ➔ Informieren Sie sich über die Mitarbeiterbeteiligung in erfolgreichen Firmen,
- ➔ erfahren Sie Aktuelles aus Unternehmen, Verbänden und Politik,
- ➔ pflegen Sie den Erfahrungsaustausch mit Unternehmern und Führungskräften

Termine:

Goldbeck GmbH, 09. April 2008, 14.00-18.00 Uhr,
 Ummelner Str. 4-6, 33649 Bielefeld

Eine Veranstaltung der Arbeitgeber Westfalen-Lippe

Seeberger KG, 27. Mai 2008, 14.30 -18.00 Uhr,
 Hans-Lorenser-Straße 36, 89079 Ulm

!!! Neuer Termin !!!

Gelegenheit zur Betriebsbesichtigung ab 13.30 Uhr

RIECO DRUCK + DATEN GmbH & Co. KG,

24. September 2008, 14.30 -18.00 Uhr,
 Industriestraße 28, 67269 Grünstadt

!!! Neuer Termin !!!

Gelegenheit zur Betriebsbesichtigung ab 13.30 Uhr

Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG,

Geplant: Oktober 2008, 14.30 -18.00 Uhr,
 Wilhelmstr. 47, 58256 Ennepetal

Werner AG, Laufach, 03. Dez. 2008, 14.30 – 18.00 Uhr,
 Am Mühlfeld 4, 63846 Laufach

Gelegenheit zur Betriebsbesichtigung ab 13.30 Uhr

AGP-Jahrestagung – In Kooperation mit :



Unter dem Motto

„Unternehmer für unsere Gesellschaft“

findet die 58. Jahrestagung der AGP im November 2008 im Haus der Dresdner Bank in Berlin statt. Die Veranstaltung wird erstmalig in Kooperation mit „Die Familienunternehmer-ASU“ durchgeführt.

Nähere Einzelheiten – insbesondere den Termin und das Programm – geben wir rechtzeitig bekannt.

In Vorbereitung – „Kasseler Seminare zur Partnerschaftlichen Unternehmensführung“

Mit einer neuen, regelmäßig stattfindenden Seminarreihe will die AGP ab Herbst/Winter 2008 ein umfassendes Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen anbieten. Ziel ist es, Partnerschaftliche Unternehmensführung in ihren materiellen und immateriellen Dimensionen praxisnah darzustellen, die fachlichen und sozialen Kompetenzen für erfolgreiche Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu vermitteln und betriebliche Veränderungsprozesse anzustoßen.

Die Seminarreihe wird in Kooperation mit namhaften Beteiligungsunternehmen und erfahrenen Praktikern aus nordhessischen Unternehmen konzipiert und (in Kassel) durchgeführt – deshalb: Kasseler Seminare.

Anregungen und Angebote zur geplanten Seminarreihe aus dem Kreis der Mitgliedsunternehmen der AGP sind in der Geschäftsstelle hochwillkommen

Weitere Informationen zu den Projekten der AGP:
Dr. Heinrich Beyer / www.agpev.de / 0561-932425-0

GIZ – Ausbildung zum GIZ-Berater

Die Partnergesellschaft der AGP in der Beratung zur „Partnerschaftlichen Unternehmensführung durch Mitarbeiterbeteiligung“, die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ-GmbH), erwartet in den kommenden Jahren eine deutlich höhere Beratungsnachfrage in diesem Bereich. Von daher sucht der Geschäftsführer der GIZ, Volkmar Hanf, in verschiedenen Regionen Deutschlands junge, an einer selbständigen Tätigkeit interessierte Unternehmensberater, die im Rahmen eines speziellen Ausbildungsprogramms auf eine mögliche Tätigkeit als GIZ-Berater vorbereitet werden.



Für die Weiterentwicklung der betrieblichen Partnerschaft in Deutschland ist die GIZ auf entsprechend qualifizierte Berater angewiesen, die über ihre fachlichen Fähigkeiten hinaus auch den Partnerschaftsgedanken in der Beratung aktiv vertreten.

Der Wochenend-Workshop am 10. und 11. Mai .2008 ist der Auftakt der Ausbildung zum GIZ-Berater. Das Curriculum plus wahlweise zwischen 1 und 5 Wochen Hospitation bei bis zu 5 verschiedenen GIZ-Beratern oder GIZ-Partnern versetzt die Teilnehmer in die Lage, durch Dienstleistungsangebote in Form von Trainings oder Beratungen in Unternehmen eine partnerschaftliche Unternehmensführung voranzutreiben. Sie unterstützen Mitarbeiter/innen und Unternehmensleitungen bei Fortschritten zur Steigerung der Produktivität, der Innovation, der Identifikation und des Gewinns.

Programm und Termine Curriculum GIZ – Berater:

Workshop / Dozenten	Thematik
1. 10./11.05.08 Dipl.-Hdl. Volkmar Hanf Geschäftsführer GIZ Dr. Heinrich Beyer Geschäftsführer AGP Dipl.-Kfm. Dieter Lachenmaier GIZ-Partner	Einführung: Wirkungsfeld von AGP und GIZ; Materielle und Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung
2. 7./8.06.08 Volkmar Hanf Dieter Lachenmaier Dipl.-Bw. Wolfgang Wulfmeyer GIZ Vertrieb	Beratungsprozess; Wissensbilanz als Einstieg
3. 20./21.09.08 Volkmar Hanf Dipl.-Vw. Stefan Fritz GIZ-Berater u. Prokurist Dipl.-Bw. Uwe Werther GIZ-Partner	Wertguthaben; Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgespräche; Mitarbeiterführung
4. 18./19.10.08 Volkmar Hanf Stefan Fritz	Erfolgsbeteiligung; Kapitalbeteiligung; GIZ-Teamworkshop
5. 22./23.11.08 Volkmar Hanf Dr. Heinrich Beyer Uwe Werther Rainer Schlieff	Innovative Modelle und Produkte; Abschluss

Weitere Informationen zum Curriculum:
Volkmar Hanf / www.giz-gmbh.de / 0561-5105783-0

Die Meinung der anderen

Fairness und Vertrauen = Mehr Effizienz

Der Homo oeconomicus ist tot. Immaterielle Werte wie Fairness und Vertrauen können die Effizienz der Wirtschaft mehr steigern als strikte Eigennutzorientierung.

Wir dokumentieren einen Beitrag von Armin Falk, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn, in der Wirtschaftswoche vom 10.03.2008

„ Motivation der Mitarbeiter ist ein zentrales und schwieriges Problem, dem sich das Management eines Unternehmens stellen muss. Mag sein, dass manch ein Leser (vielleicht ein Controller?) jetzt mit den Achseln zuckt und sagt: Motivation? Alles Quatsch, die Leute sollen arbeiten und fertig. Dann ist er Teil des Problems und sollte erst recht weiterlesen.

Ziel guter Führung sind motivierte Arbeitnehmer, die sich die Ziele des Unternehmens zu eigen machen, die selbstinitiativ sind, Probleme erkennen und lösen, die kooperativ sind. Im Kern hat das Motivations- oder Kooperationsproblem zwei Ursachen. Zum einen den Interessengegensatz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, der sich zum Beispiel in Gehaltsfragen oder der Gestaltung des Arbeitsumfelds zeigt. Hätten Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleiche Ziele, gäbe es das Motivationsproblem so gar nicht. Zum anderen kann man keine Arbeitsverträge schließen, die eine hohe Motivation einlagbar machen. Arbeitsverträge sind hochgradig unvollständig, Leistung und Motivation sind vertraglich nur eingeschränkt durchsetzbar. Sie können - anders als bei vielen Gütern, deren Produkteigenschaften vertraglich geregelt sind - nicht einfach vor Gericht ziehen und dort beweisen, dass sich Herr Müller oder Frau Schmidt nicht genug angestrengt haben.

Was also ist zu tun? Viele Ökonomen schlagen variable Entlohnungsschemata und Anreizverträge vor. Kennzeichnend für viele dieser Anreizsysteme ist das Menschenbild eines Homo oeconomicus - also eines Mitarbeiters, den ausschließlich materielle Anreize motivieren und der eigentlich keine Lust hat, (gut) zu arbeiten. Auch wenn diese Weltsicht das Leben analytisch sehr einfach macht, gilt, dass der Homo oeconomicus empirisch nicht haltbar ist. Insbesondere die neuere experimentelle Wirtschaftsforschung stellt seine Existenz infrage. Laborexperimente, groß angelegte und repräsentative Befragungsstudien und neurowissenschaftliche Untersuchungen mit bildgebenden Computertomografie-Verfahren belegen eindrucksvoll die empirische Haltlosigkeit einer uneingeschränkten Eigennutzhypothese. Stattdessen demonstrieren sie die Bedeutung psychologischer Motive wie Fairness, Vertrauen, sozialem Vergleich und sozialer Anerkennung. Eine besondere Bedeutung besitzt das Phänomen positiver und negativer Reziprozität: Zahlreiche Experimente zeigen, dass Arbeitnehmer eine faire Behandlung durch zusätzliche Leistung belohnen - aber Unfairness auch durch kontraproduktives Verhalten bestrafen.

Lassen Sie mich mit zwei Experiment-Beispielen verdeutlichen, was ich meine. Im ersten Fall zeigt sich, dass Fairness die Effizienz erhöht. In diesem Laborexperiment zahlt der Arbeitgeber einen Lohn, und es obliegt dem Arbeitnehmer, die aus seiner Sicht angemessene Arbeitsleistung zu erbringen. Ein rein eigennütziger Arbeitnehmer würde immer die geringstmögliche Arbeitsleistung leisten, egal, wie hoch der Lohn ist. Für das Management gibt es folglich keinen Grund, einen hohen Lohn zu zahlen, falls sich alle Mitarbeiter wie der Homo oeconomicus verhalten. Im Experiment zeigt sich jedoch, dass viele Arbeitnehmer faire Löhne belohnen - je höher der Lohn, desto höher die freiwillig gewählte Arbeitsleistung. Firmen, die höhere Löhne zahlten, verdienten im Experiment mehr als solche, die nur das Minimum zu zahlen bereit waren. Es kann sich für Firmen also lohnen, ihre Mitarbeiter fair zu behandeln. Die Bedeutung von Fairness beschränkt sich dabei nicht auf den Lohn; sie beinhaltet auch die soziale Anerkennung einer erbrachten Leistung. Studien belegen zudem, dass eine als unfair empfundene Behandlung zu negativ reziprokem Verhalten führt - was gleichbedeutend ist mit Leistungszurückhaltung, "innerer Immigration" bis hin zu Zerstörung und Sabotage.

Mein zweites Beispiel belegt, dass Misstrauen die Leistungsbereitschaft reduzieren kann. Die Idee dieses Experiments ist, dass die Einführung von Anreizsystemen sich negativ auf die Motivation auswirken kann, wenn hierdurch Misstrauenssignale ausgesendet werden. Im konkreten Experiment hatten Arbeitgeber die Möglichkeit, den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter entweder einzuschränken oder die Mitarbeiter über eine produktive Handlung weitgehend frei entscheiden zu lassen. Beispiele für eine solche Einschränkung aus der Praxis sind enge Arbeitsvorgaben, rigide Anwesenheitsbestimmungen oder das Kontrollieren von Arbeitsabläufen. Nach der Eigennutzhypothese wäre es dabei stets besser, die Mitarbeiter zu kontrollieren und ihr Handeln einzuschränken, weil dadurch opportunistisches Verhalten am ehesten verhindert werden kann. Tatsächlich aber ist das Leistungsniveau im Experiment höher, wenn die Mitarbeiter nicht eingeschränkt werden. Vor allem die Leistungsbereiten werden durch Kontrollen abgeschreckt. Danach befragt, gaben die Teilnehmer an, die Einschränkung als Misstrauen zu deuten und mit Leistungszurückhaltung zu reagieren. Statt also im Personalmanagement ausschließlich mit Anreizverträgen zu agieren, wie vielfach gefordert, kann es sinnvoller sein, Freiräume zu schaffen, Verantwortung zu übertragen und damit Vertrauen in den Mitarbeiter zu signalisieren. Natürlich setzt sich das Management damit einem Risiko aus. Aber gerade dafür wird es auch belohnt.

Modernes Management sollte die Forschungsergebnisse ernst nehmen. Es geht nicht darum, moralisch zu punkten. Das wäre zwar auch keine schlechte Motivation, Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln. Aber Letzteres ist eben auch ökonomisch sinnvoll. “

Neue Bücher und Publikationen

Klaus-R. Wagner: **Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften**, Verlag Wirtschaft und Recht 2008, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, 319 Seiten, ISBN: 978-3-8005-3097-7



Das Buch stellt die Möglichkeiten dar, in eine moderne Unternehmensgestaltung das Thema Mitarbeiterbeteiligung einzuführen - sei es, um auf Krisenzeiten zu reagieren, oder aus Gründen der Optimierung.

Alles im Blick: historische Grundlagen, Ziele (z. B. Gehaltsflexibilisierung, Altersvorsorge), Modell-Konzeptionen, rechtliche Fragen, Marktgegebenheiten.

Viele konkrete Beispiele für die Einbindung des Themas Mitarbeiterbeteiligung in ein mittelständisches Unternehmen.

Der Autor RA Dr. iur. **Klaus-R. Wagner** ist Notar und Fachanwalt für Steuerrecht in eigener Praxis in Wiesbaden. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, u.a. auch auf dem Gebiet des Mitarbeiterbeteiligungsrechts, und ein ausgewiesener Experte. Wagner ist seit vielen Jahren aktives Mitglied der AGP und gefragter Referent und Berater.

Wunderer, Rolf: **"Der gestiefelte Kater" als Unternehmer - Lehren aus Management und Märchen** - Erkenntnisse aus der Märchenforschung und ihre Umsetzung im Management

Gabler 2008. XVI, 310 S. Mit 66 Abb., ISBN: 978-3-8349-0772-1

Unternehmertum, Management und Leadership sind zentrale Schlagworte der Betriebswirtschaftslehre. Keines davon findet sich in der breiten Erzählforschung, obwohl viele Märchenhelden und -heldinnen vorbildlich unternehmerisch agieren. Und in der betriebswirtschaftlichen Literatur sucht man nach Stichworten und Aussagen zu Märchen vergeblich.

Rolf Wunderer belegt anhand von ausgewählten Märchen der Brüder Grimm den Zusammenhang von Märchen und

Management und gibt Hinweise, wie sich Managementlehre und Märchenforschung gegenseitig befruchten können.

In einem gesonderten Teil sind die am häufigsten verwendeten Märchen in der Originalversion abgedruckt, besonders eindrucksvolle Illustrationen aus Märchenbüchern beleben die Texte.

Das Buch möchte Unternehmer, Mitunternehmer, Führungskräfte, Dozenten und Studierende ebenso wie Märchenfreunde, Erzählende und Erzählforscher erreichen und eine interdisziplinäre Verbindung zwischen Management- und Märchenforschung schaffen.

Rolf Wunderer war Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre sowie Gründer und Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St.Gallen/Schweiz.

Rainer Nahrendorf: **Der Unternehmer-Code** - Was Gründer und Familienunternehmer erfolgreich macht Gabler 2008. 224 S. ISBN: 978-3-8349-0790-5

Deutschland gehen die Unternehmer aus. Zeit für ein Buch, das Lust darauf macht, Unternehmer zu werden. Das Buch nimmt den Leser mit auf eine Entdeckungsreise zur Erforschung der Unternehmerpersönlichkeit. Es knackt den Unternehmergecode, beschreibt die Kernkräfte des Unternehmers. Es berichtet über neue wissenschaftliche Erkenntnisse der Unternehmerforschung und fesselt den Leser durch 13 Porträtreportagen, die das Werden und das Leben von Unternehmern schildern.



Der Autor analysiert und beschreibt in diesen spannenden Porträts, was den Unternehmer macht und ausmacht und entwickelt daraus den Unternehmergecode: die typischen Eigenschaften, Kernkräfte, die Unternehmer erfolgreich machen. Der Code eignet sich auch als Selbsttest. Der Leser kann anhand der Kernkräfte prüfen, ob er das Zeug zum Unternehmer hat. Er bekommt Einblick in das Unternehmerleben und erfährt, was künftige Unternehmer erwartet: Viel Stress aber noch mehr Spaß.

Das Buch „Der Unternehmer-Code“ entschlüsselt die Geheimnisse des Werdens eines Unternehmers, seiner wichtigsten Anlagen, seiner Erziehung und seines Erfolges. Sie liegen nicht nur in seinem Wissen und Können, sondern vor allem in seiner Persönlichkeit. Die Leser sind eingeladen, an einer Forschungsexpedition teilzunehmen, den Unternehmer-Code zu knacken.

Das Buch beschreibt diese unternehmertypischen Persönlichkeitsmerkmale und bewertet ihre Relevanz für den Schritt in die Selbstständigkeit und den geschäftlichen Erfolg. Ein wichtiges Ziel dieses Buches ist es, potenziellen Gründern Mut zu machen und Lust auf den Schritt in die Selbstständigkeit.

Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Autor(en): Riess, Birgit / Welzel, Carolin / Lüth, Arved: **Mit Verantwortung handeln - Ein CSR-Handbuch für Unternehmer**, Gabler 2008. 212 S., ISBN: 978-3-8349-0777-6

Corporate Social Responsibility (CSR) – dieser Begriff bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Oft denken wir dabei an Großunternehmen. Wie aber sieht es mit dem CSR-Engagement des deutschen Mittelstands aus? Welche Möglichkeiten haben mittelständische Unternehmen, sich wirkungsvoll und nachhaltig in der eigenen Region zu betätigen - und damit auch sich selbst entsprechend zu stärken?

Dieses Buch ist eine einmalige Darstellung gelungener Unternehmenspraxis basierend auf der umfangreichsten Sammlung mittelständischen Unternehmensengagements in Deutschland. Denn es gibt sie, die Mittelständler, die gemeinsam mit kompetenten Partnern Probleme anpacken und aktiv an der Gestaltung ihres unmittelbaren Umfelds arbeiten. Unternehmer, die ihr Know-how, ihre Zeit und Sachmittel investieren, um die Region und damit auch ihr Unternehmen voranzubringen.

Aus der Initiative der Bertelsmann-Stiftung „Unternehmen für die Region“ haben die Autoren zehn überraschende und prägnante

Erfolgsgeschichten ausgewählt. Sie erzählen, wie Unternehmer sich mit kreativen und wirkungsvollen Projekten engagieren und wirtschaftliche Nachhaltigkeit erzielen. Lösungsorientiert und praxisbezogen werden Gestaltungshinweise abgeleitet, die interessierten Unternehmern konkrete Unterstützung geben. Mit vielfältigen Tipps und Links zu Engagement und Mittelstand und einem nützlichen Glossar.

Rainer Langen: **Die Sprache der Banken - Erfolgsrezepte für eine überzeugende Kommunikation mit Kapitalgebern**, Rosenberger Fachverlag 2007, 243 Seiten, ISBN 978-3-931085-67-4

Der Finanzierungsratgeber für den Mittelstand

Die Zeiten, in denen Schweigen mit Gold belohnt wurde, sind lange vorbei. Wer heute Hilfe bei der Finanzierung seines Unternehmens benötigt, muss Visionen, Ziele und Zahlen offenlegen. Konzept und Kommunikation entscheiden über Kreditzusage und Zinssatz. Deshalb ist für Unternehmer und Geschäftsführer die Beschäftigung mit der Sprache der Banken bares Geld wert.

Rainer Langen, Experte für Mittelstandsfinanzierung und Finanzkommunikation, hat seine langjährigen Erfahrungen als Leiter im Firmenkreditgeschäft einer deutschen Großbank sowie als Senior-Berater einer international renommierten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in einem wertvollen Ratgeber zusammengefasst. Er gibt Einblicke in die Denkweise

und Spielregeln der Geldgeber, formuliert Hinweise zu Vorbereitung und Führung von Kreditgesprächen und zeigt auf, wie man unterschiedliche Finanzierungsinstrumente effektiv nutzt.

Jürgen Bischof und Frederic Frederdsdorf (Hrsg.): **Controlling immaterieller Vermögenswerte - Intangible Assets erkennen, bewerten und steuern**, Symposium 2007, 212 Seiten, ISBN 978-3-939707-19-6

Der Wert eines Unternehmens begründet sich heute nicht allein auf materielle Faktoren wie etwa seine Maschinen, Immobilien oder Lagerbestände. Immer wichtiger werden immaterielle Vermögenswerte. Faktoren wie Mitarbeiter-Know-how, Marken oder Kundenbeziehungen sind in einigen Branchen bereits erfolgsentscheidend.

Diese Entwicklung führt zwangsläufig zu einer Frage, die für die Unternehmensführung immer wichtiger wird: Wie lassen sich immaterielle Vermögenswerte (Intangible Assets) erkennen, bewerten und steuern?

Dieses Buch gibt konkrete Antworten für den Umgang mit immateriellen Werten eines Unternehmens, darunter Soziale Kompetenz, Lizenzen, Erfindungen und Designs, Marken, Rechte und Lizenzen in der Medienbranche, Innovationsfähigkeit.



Wirtschaftszeitung „AKTIV“ – Von Unternehmen und Verbänden / Für Arbeitnehmer

Die Wirtschaftszeitung **AKTIV** ist das einzige überregionale und überbetriebliche Wirtschaftsblatt für die Arbeitnehmer der privaten Wirtschaft. In **AKTIV** vermitteln sachliche, flott geschriebene Artikel die Positionen von Unternehmen und Verbänden zu zentralen Fragen der Arbeitswelt, der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. Komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge werden verständlich dargestellt und erläutert, Probleme und Lösungen am konkreten Beispiel verdeutlicht. Lebendige Betriebsreportagen schaffen zusätzliche Aufmerksamkeit. Abgerundet durch allgemein interessierende Service-Themen wird **AKTIV** auch von den Familienangehörigen der Empfänger gerne gelesen.



Die Wirtschaftszeitung **AKTIV** wird von Verbänden unterstützt und von Unternehmen für ihre Mitarbeiter abonniert. Sie erscheint in 16 Branchen- und Regionalausgaben mit einer Gesamtauflage von rund 1 Million verbreiteten Exemplaren. Der Service der Printausgabe wird durch die Zeitung im Netz ergänzt.

Weiteres Informationen: Deutscher-Instituts-Verlag
www.divkoeln.de, www.aktiv-online.info



**Das perfekte Team für Ihre
erfolgreiche Personalarbeit**

**Inklusive
Artikel-Archiv
online**

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

🌐 www.haufe.de/zeitschriften

Haufe
...