

# NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 2/2008  
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung



**Liebe Leserinnen,  
liebe Leser des GIZ-Newsletters.**

Heute erhalten Sie den zweiten GIZ-Newsletter dieses Jahres mit interessanten Beiträgen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung. Uns liegt zum einen sehr daran, dass Sie Anregungen für die aktive Gestaltung Ihres Mitarbeiterbeteiligungsmodells erhalten, zum anderen die Mitarbeiterbeteiligung nicht nur auf die Kapital- und Erfolgsbeteiligung reduzieren. Mitarbeiterbeteiligung ist ein Feld mit vielen Facetten,

das wir Ihnen mit Hilfe unseres Newsletters näher bringen möchten.

Wie dem GIZ-Slogan zu entnehmen ist, tritt die GIZ für Gewinn(er) durch Zusammenarbeit ein. Ausreichende bzw. gute Gewinne müssen für das Unternehmen sein. Gewinner sollten aber möglichst alle Beschäftigten sein, dies kann nur durch gute Zusammenarbeit gelingen. Warum sollten dann die MitarbeiterInnen als Garanten des Unternehmenserfolges nicht ebenfalls als Kapitalgeber, als Beteiligte neben anderen Geldgebern am Ergebnis partizipieren?

Die logische Konsequenz heißt partnerschaftliche Unternehmensführung. Warum wird die Mitarbeiterbeteiligung trotzdem so kritisch kommentiert oder betrachtet? Scheitert sie an dem viel zitierten Doppelrisiko oder der zusätzlichen Mitbestimmung? Ist Mitarbeiterbeteiligung ein bürokratisches Monster? Ist die Beteiligung der MitarbeiterInnen an unternehmerischen Entscheidungen lästig?

Hierzu einige Anmerkungen:

Die Kapital- und Erfolgsbeteiligung erfordert seitens des Unternehmers konkrete Angebote. Auf der Basis der Kapitaleinlage schüttet das Unternehmen je nach Risiko oder Chance nur geringe bzw. höhere Zinsen oder Gewinne aus. Verluste können ebenso möglich sein, wie auch bei anderen Geldanlagen z.B. Aktien-(Fonds-)Anlagen. Einen Risikoschutz (Insolvenzversicherung) gibt es bei anderen Anlageformen auch nicht, oder sollte man fragen: „Warum eigentlich nicht?“ Nur eine reine Erfolgsbeteiligung ist ebenfalls praktikabel, wobei es hier für beide Seiten steuerlich interessante Modelle gibt. Hier kann die GIZ entsprechende Alternativen aufzeigen.

Unabhängig von der materiellen Beteiligung, wünscht sich jeder Unternehmer motivierte, unternehmerisch (mit)denkende MitarbeiterInnen. Das Unternehmen gibt für fördernde Instrumente und Seminare viel Geld aus, und trotzdem werden die angestrebten Ziele nicht immer erreicht. Lt. einer Gallup-Studie machen 68% der MitarbeiterInnen Dienst nach Vorschrift und 19 % haben innerlich gekündigt. Haben sich die Unternehmer einmal gefragt, wie dieser Zustand geändert werden kann? Müssen die MitarbeiterInnen mehr in die unternehmerischen Entscheidungen einbezogen werden? Sollte den MitarbeiterInnen mehr Entscheidungsfreiheit eingeräumt werden, damit mehr Verantwortung übertragen werden? Wir sind der Meinung, dass die partnerschaftliche Unternehmenskultur hier ein Erfolgsrezept ist. Wir können Ihre Kultur mit entsprechenden Instrumenten analysieren und anschließend gemeinsam mit allen Beteiligten Veränderungen erarbeiten.

Unsere GIZ - Formel lautet: Gewinn durch Zusammenarbeit = Mitarbeiterbeteiligung!

Unsere globale Welt fordert von uns einen immer schnelleren Wandel. Diese permanente Veränderung ist in unserer Wissensgesellschaft für die Unternehmen nur mit engagierten Mitarbeitern zu bewältigen. Ich würde mich freuen, wenn meine kurzen Ausführungen Ihr Interesse an dem Thema Mitarbeiterbeteiligung geweckt haben. Die GIZ und ihre fachkompetenten Berater stehen Ihnen für weitere Informationen gerne zur Verfügung. Wir finden für jedes Unternehmen ein individuelles Beteiligungsmodell.

Wolfgang Wulfmeyer, GIZ GmbH

## In dieser Ausgabe

Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung	3
Neues aus der GIZ	3
Termine und Aktuelles	8
Das besondere Angebot - Das AGP/GIZ Unternehmensranking	9
Stimmen aus der Praxis	
Mitarbeiterbeteiligung ist eine Win-Win-Strategie die mehr mittelständische Unternehmen nutzen sollten.	4
Der Klebstoff, der Kapital und Arbeit verbindet.	4
Mitarbeiterbeteiligung und betriebliche Altersvorsorge - Ein Widerspruch?	
In der betrieblichen Diskussion werden die Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung und der betrieblichen Altersvorsorge sehr häufig als miteinander unvereinbar und konkurrierend angesehen. Doch diese Ansicht ist falsch.	5
Die beteiligungsorientierte Schnellanalyse - GIZ Fokus	
Mit Hilfe des GIZ-Fokus können Unternehmen gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern systematisch die Situation und die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens sowie die Wirkungszusammenhänge innerhalb und zwischen den Teilbereichen analysieren und bewerten.	6
Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten	
Externe Nachfolger sind deutlich erfolgreicher als Nachfolger aus der Familie. Aber wie kann diese Form der Nachfolge geregelt werden?	7

## Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung

### Vorschlag der gemeinsamen Arbeitsgruppe von CDU, CSU und SPD für mehr Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland v. 21.04.08 – aus Sicht der GIZ

„Die vorgelegten Eckpunkte sind ein wichtiger Schritt zum flächendeckenden Aufbau einer Kapitalbeteiligungskultur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland, ähnlich wie in den anderen europäischen Ländern.“, so endet das Vorwort des Koalitionsausschusses. Der erkennbare Wille zum flächendeckenden Aufbau einer Kapitalbeteiligungskultur in Deutschland ist das wichtigste Signal, welches durch die gesetzlichen Neuregelungen ab voraussichtlich 2009 erreicht werden kann.

Die GIZ begrüßt alle geplanten Neuregelungen ausnahmslos:

- Die **Anhebung des steuer- und sozialversicherungsfreien Höchstbetrags** für die Überlassung von Mitarbeiterbeteiligungen am Arbeit gebenden Unternehmen **von 135 € auf 360 €** bei gleichzeitigem Weg der Begrenzung auf den halben Wert der Beteiligung.
- Die **Anhebung des Fördersatzes** für in Beteiligungen angelegte vermögenswirksame Leistungen **von 18% auf 20%** bei gleichzeitiger Erhöhung der Einkommensgrenzen auf 20.000/40.000 € (Ledige/Verheiratete).
- Die Einführung von **Mitarbeiterbeteiligungsfonds** als eigene identifizierbare Fondskategorie im Investmentgesetz mit garantiertem Rückfluss des Beteiligungskapitals in die beteiligten Unternehmen in Höhe von 75%.
- Die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch den Ausbau und die Verbesserung bestehender Beratungsangebote und die Einbeziehung von Partnern wie private Anbieter, Förderbanken, Verbände oder Kammern bei einer geplanten **Informationskampagne**.

Die GIZ wird ihren Beitrag im Rahmen der Informationskampagne leisten und sieht dafür als zentralen Punkt die Herausstellung entsprechender **Modellrechnungen, die zeigen**, dass die Kombination der Förderungen nach § 19a EStG und dem 5.Vermögensbildungsgesetz für die Mitarbeiter zu einer **ertragsstarken Geldanlage** mit einer Rendite von häufig **bis zu 20%** führt.

## Neues aus der GIZ

### Erstes Curriculum zum „Akkreditierten GIZ-Berater“ mit 5 Teilnehmern gestartet

Anfang Mai startete mit einem Wochenend-Workshop das erste Curriculum zum „Akkreditierten GIZ-Berater“ mit 5 hochmotivierten Teilnehmern. Im Laufe eines halben Jahres werden sie nun in kompakter Form gemeinsam mit den bereits akkreditierten GIZ-Beratern die gesamte Palette der Partnerschaftlichen Unternehmensführung durch Mitarbeiterbeteiligung diskutieren und verinnerlichen. Workshop-Wochenenden werden flankiert von gemeinsamen Kunden-Besuchen und gemeinsamen Akquisitionsbemühungen. Die Aussichten sind gut, dass die GIZ im Jahr 2009 mit einem gestärkten Team die Beratungs-Herausforderungen, die nicht zuletzt auch durch die gesetzlichen Neuregelungen auf uns warten, meistern wird. Auch im Jahr 2009 wird die GIZ ein Curriculum anbieten. Alle Interessenten können sich schon jetzt vorab informieren und für eine Teilnahme vormerken lassen.

## Stimmen aus der Praxis

### Mehr als materielle Motivation

Von Marc Schürmann, Geschäftsleitung Finanzen/Personal Kolbe-Coloco GmbH & Co KG, Versmold

Nach einer aktuellen Umfrage des Gallup-Instituts verspüren 87 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit und leisten Dienst nach Vorschrift. Die Umfrage macht deutlich, wie viele humane Ressourcen in unseren Betrieben gehoben werden können. Die viel diskutierte Mitarbeiterbeteiligung (MAB) bietet große Chancen hierzu. Gemeint ist dabei nicht nur die materielle Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens sondern gleichzeitig die immaterielle Beteiligung, also die Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse. Die gelungene Kombination aus materieller und immaterieller Beteiligung erzielt eine emotionale Bindung der Arbeitnehmer zum Unternehmen und erhöht Motivation, Innovationskraft und Produktivität.



Diese Vorteile entwickeln sich nur bei der freiwilligen Beteiligung am eigenen Unternehmen und nicht – wie teilweise in der politischen Landschaft diskutiert – bei der Beteiligung an übergeordneten Fonds, die das Risiko für die Arbeitnehmer minimieren sollen. An unserem Unternehmen Kolbe-Coloco in Versmold beteiligen sich die Mitarbeiter – mit dem Risiko ihrer Einlage – seit 20 Jahren und partizipierten dabei jährlich mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von 16 Prozent. Die MAB ist eine Win-Win Strategie die mehr mittelständische Unternehmen nutzen sollten.

### Der Klebstoff, der Kapital und Arbeit verbindet

Interview mit Eduard Appelhans, Sorpetaler Fensterbau, Sundern, im Deutschlandfunk – „Hintergrund Politik“ vom 22.04.08: Arbeiten, investieren, profitieren: Die Diskussion um Mitarbeiterbeteiligung



Der 48-jährige Firmenchef ist stolz auf die über 100-jährige Unternehmensgeschichte, hat er doch den Familienbetrieb maßgeblich nach vorn getrieben und selbst Geschichte geschrieben - zumindest im Sauerland. Der Familienunternehmer in der vierten Generation tat etwas, woran seine Vorgänger nicht im Traum gedacht hatten. Er beteiligt seine Mitarbeiter am Gewinn. Der studierte Jurist und Ökonom ist ein Unternehmer, der nach vorn denkt. Appelhans sucht den Klebstoff, der Kapital und Arbeit verbindet, der beiden Vorteile bringt: Arbeitern und Unternehmer. Vor 19 Jahren wagte er den Schritt. *"Das zentrale Ziel der Mitarbeiterbeteiligung war die Stärkung des Unternehmens. Wir sind ein Unternehmen im baunahen Bereich, und diese Unternehmen leiden unter einer sehr geringen Eigenkapitaldecke und auch unter sehr starken saisonalen und konjunkturellen Schwankungen."*

Vor diesen Schwankungen ist der Familienbetrieb mittlerweile besser gewappnet. Denn der Jahresumsatz von sieben Millionen Euro wird kräftig mit Genussrechtskapital unterfüttert. 1,2 Millionen Euro hat der Unternehmer eingesammelt und so das Eigenkapital aufpoliert. Die Arbeitnehmer verschaffen den Betrieben mit ihrer finanziellen Beteiligung Liquidität und eröffnen neue Perspektiven. Die "Sorpetaler Fensterbau" investiert das Geld ihrer Mitarbeiter in die Produktentwicklung – mit Erfolg! Die neuen Produkte sichern auch in Zukunft das Wachstum. Banken finanzieren mitunter lieber in die Vergangenheit, also in Maschinen und Anlagen. Diese Finanzierungslücke schließen nun die Mitarbeiter, wie Frank Kruse. Der 37-Jährige ist gelernter Tischler und arbeitet in der Firma als stellvertretender Betriebsleiter. Seit seiner Ausbildung investiert er in den Betrieb. Ein paar Tausend Euro sind in den 19 Jahren schon zusammengekommen. So genau weiß das Frank Kruse auf Anhieb nicht. Mal hat er Geld entnommen, mal wieder gespart. Am schwersten, sagt er, war der erste Schritt. Die Entscheidung, sein Geld in seinen Betrieb zu investieren. Wie viel Risiko trägt ein junger Mensch? Als Lehrling suchte Frank Kruse deshalb Rat bei seinen Eltern. *"Und die haben mir gesagt: Du musst damit rechnen, wenn eine Insolvenz kommt, dann ist dein Geld weg. Da gibt es andere Leute, die sind eher dran. Und dann habe ich gesagt, okay, damit muss ich leben, aber ich bin davon überzeugt, dass es nicht soweit kommen wird."*

In dem sauerländischen Familienbetrieb "Sorpetaler Fensterbau" hat sich nach 19 Jahren - in denen die Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt wurden - tatsächlich etwas verändert. Bei den Mitarbeitern! Firmenchef Eduard Appelhans nennt es den Hygienefaktor. Die Mitarbeiterbeteiligung sei ein guter Hintergrund für die Zusammenarbeit, sagt Appelhans. *"Weil jeder weiß, wie die Beteiligung läuft. Jeder weiß, dass er kapitalmäßig, ob er nun viel oder wenig eingezahlt hat, gleich behandelt wird. Und die Leute sagen hier auch schon mal scherzhaft: Ich bin auch Chef."*

## Mitarbeiterbeteiligung und betriebliche Altersvorsorge - Ein Widerspruch?

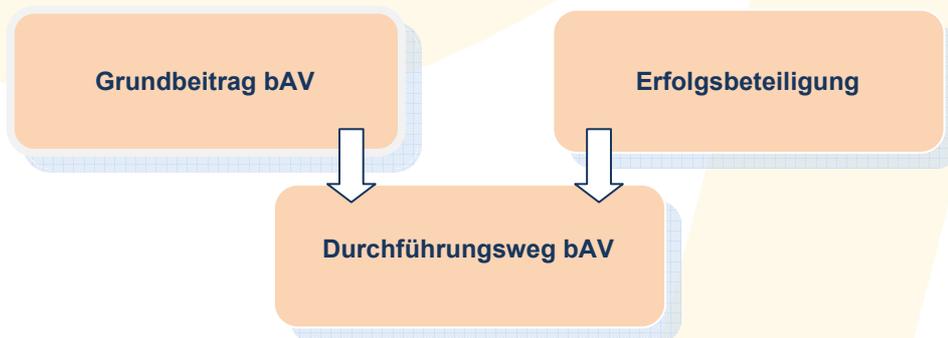
Von Dipl. Volkswirt Stefan Fritz, Berater der GIZ GmbH



In der betrieblichen Diskussion werden die Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung und der betrieblichen Altersvorsorge sehr häufig als miteinander unvereinbar und konkurrierend angesehen. Diese Ansicht ist falsch; begründet wird dies in der Regel durch zwei Argumente:

- Die Mitarbeiterbeteiligung hat zur Intention, den Mitarbeiter zum Mitunternehmer zu machen. Die betriebliche Altersvorsorge sieht dagegen vor, dass eine sichere Anlage von Kapital zur Verwendung in der Rentenphase aufgebaut wird. Somit ist der Fokus beider Modelle unterschiedlich.
- Ein zweiter Gesichtspunkt ist der, dass grundsätzlich die Einkünfte der Mitarbeiter nur einmal verwendet werden können. Ein Nebeneinander beider Modelle wird daher oft als finanzielle Überbeanspruchung der Beschäftigten interpretiert, da davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiter doppelt belastet werden, was gerade unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen einer ständigen Mehrbelastung im Bereich der Konsumausgaben als nicht tragfähig angesehen wird.

Es stellt sich nicht nur die Frage, ob beide Instrumente nicht grundsätzlich miteinander vereinbar sind, beide Instrumente sind miteinander vereinbar. Daher lohnt eine Betrachtung, die aus beiden Bereichen Elemente zusammenführt und somit die gewinnbringenden Faktoren der Instrumente miteinander in Verbindung bringt. Dies soll an einem Beispiel aufgezeigt werden, dass die betriebliche Altersvorsorge mit einer Erfolgsbeteiligung kombiniert. Grafisch kann die Modellstruktur wie folgt dargestellt werden:



In diesem Beispiel wird ein erforderlicher Mindestbeitrag, mit dem die bAV zu speisen ist, entweder vom Mitarbeiter oder vom arbeitgebenden Unternehmen erbracht. Der Mindestbeitrag kann über eine Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens aufgestockt werden. Somit ist das Gesamtkapital, das in die betriebliche Altersvorsorge einfließt, variabel.

Die Erfolgsbeteiligung kann am Unternehmensgewinn, dem Ertrag, der Leistung oder dem Unternehmenswert ausgerichtet werden. Somit erhalten Mitarbeiter und Unternehmen denselben Fokus, auf den ihr Handeln ausgerichtet wird. Steigt z.B. der Unternehmensgewinn, so erfährt auch die Altersvorsorge der Mitarbeiter eine Aufstockung. Das Unternehmen, auf der anderen Seite, kann den Vorteil „atmender Personalkosten“ auf sich verbuchen. Wichtig ist hierbei, und davon hängt der Erfolg der Modellkonstruktion ab, dass für die Beschäftigten die Hintergründe des Beteiligungsmodells begreifbar gemacht werden und das Modell den Kriterien der Altersvorsorge gerecht wird.

Nicht nur für die Erfolgsbeteiligung, auch für die Kombination von bAV und der Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital gibt es sinnvolle Gestaltungsmöglichkeiten, die einer genaueren Betrachtung wert sind. Die Zweckhaftigkeit sollte auf individueller Basis überprüft werden. Bei der Entwicklung und Einführung Ihres individuellen Modells stehen wir Ihnen gerne mit unserer Fachkompetenz zur Seite.

## Die beteiligungsorientierte Schnellanalyse – GIZ-Fokus

von Dipl. Kfm. Dieter Lachenmaier, GIZ Niederlassung Bayern Süd



Manchmal sind es die vermeintlich einfachen Dinge bzw. Fragen, auf die es in einem Unternehmen ankommt und auf die es doch ganz unterschiedliche Antworten gibt. So die Fragen: Wo stehen wir eigentlich mit unserem Unternehmen? Wie sind wir „aufgestellt“, um die Zukunft zu meistern? Was sind unsere Stärken, was unsere Schwächen?

Wir erleben es immer wieder, dass es in Unternehmen völlig unterschiedliche Ansichten gibt. Gesellschafter sehen das anders als die Geschäftsführung, diese wiederum hat eine andere Wahrnehmung als die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen. Aber auch innerhalb dieser Gruppen gibt es unterschiedliche Positionen, so typischerweise zwischen dem Verkaufsleiter und dem Forderungsmanager oder zwischen der Produktion und dem Controlling. Mitarbeiter haben vielfach kein Verständnis für Entscheidungen, die „oben“ getroffen werden.

Wie aber wollen wir das Unternehmen gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft führen, wenn die Ansichten über den Status des Unternehmens und die Wirkungszusammenhänge so weit auseinander gehen? Wie können wir eine gemeinsame Sicht schaffen, auf deren Basis Veränderungsprozesse erfolgreich angestoßen und umgesetzt werden? Wie können wir die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und mit sinnvollen Veränderungen steigern? Und nicht zuletzt: Was sind die „richtigen“ Antworten auf die vermeintlich einfachen Fragen?

Unsere Lösung: Der GIZ-Fokus.

Mit Hilfe des GIZ-Fokus analysieren und bewerten Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern systematisch die Situation und die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens sowie die Wirkungszusammenhänge innerhalb und zwischen den Teilbereichen. Auf dieser Basis bestimmen Sie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens und seiner Teilbereiche. Sie werden in die Lage versetzt, Ihr Unternehmen ganzheitlich zu „bilanzieren“.

Sie erhalten ein Stärken-Schwächen-Profil Ihres Unternehmens, über das aufgrund des beteiligungsorientierten Vorgehens bei der Erarbeitung weitgehende Einigkeit besteht. Darauf sowie auf Basis dokumentierter Lösungsansätze kann ein Maßnahmenplan mit Prioritätensetzung erarbeitet werden, der dafür sorgt, dass die Aktivitäten – über die Abteilungsgrenzen hinweg – effizient und effektiv mit Rückendeckung durch die „Betroffenen“ angegangen werden können.

Der GIZ-Fokus besteht aus einer moderierten Diskussion mit den Teilnehmern, in der die Strategie des Unternehmens, Führung und Qualifizierung ebenso wie Strukturen und Organisation und Netzwerke und Beziehungen bewertet und Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet werden.

Der GIZ-Fokus gibt Ihrer Unternehmenszukunft eine stabile Basis und weist ihren Aktivitäten den richtigen Weg. Mit Hilfe des GIZ-Fokus werden Betroffene nicht nur zu Beteiligten, sondern die Mitarbeiter gestalten die notwendigen Veränderungen mit und verleihen somit dem Prozess die erforderliche Umsetzungskraft. Schließlich eignet sich der GIZ-Fokus auch für die Kommunikation nach außen, wie zum Beispiel zu den Kapitalgebern, der Öffentlichkeit und verbessert somit das Rating Ihres Unternehmens. Neben dem GIZ-Fokus zur „Standortanalyse“ gibt es auch den GIZ-Kompass, der sich mit der Analyse der Unternehmenskultur befasst.

Wenn Sie mehr zum Thema GIZ-Fokus oder GIZ-Kompass erfahren möchten, kontaktieren Sie uns einfach unter Angabe des entsprechenden Betreffs.

## Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten

Von Dipl.-Betriebswirt Uwe Werther, GIZ Niederlassungen Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen



Für mehr als 70.000 mittelständische Unternehmen im Jahr steht in Deutschland das Thema Unternehmensnachfolge zur Lösung an. In der Region Weser-Ems wurden 1.100 Betriebe zu dieser Thematik befragt. Ergebnis: die wenigsten Firmeninhaber beschäftigen sich ausreichend mit dem Thema.

Vor Jahren wurden noch 3 von 4 Unternehmen innerhalb der Familie übertragen, heute ist es nicht einmal jedes 2. Unternehmen. Dies zeigt eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Und noch etwas gilt es festzuhalten: Externe Nachfolger sind deutlich erfolgreicher als Nachfolger aus der Familie.

Die Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin bietet berufsbegleitend bereits ein Studium der „Unternehmensnachfolge“ an. Über Sinn und Zweck eines solchen Studiums lässt sich zwar streiten, nicht jedoch über die Notwendigkeit einer sorgfältigen und soliden Vorbereitung der Unternehmensnachfolge durch Unternehmer und Nachfolger.

Ein modulares Beratungskonzept ist hierfür sinnvoll. So sollten die fachlichen und persönlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Strukturen des potentiellen Nachfolgers vor dem Hintergrund der gelebten Unternehmen- und Vertrauenskultur im Betrieb von einem erfahrenen Berater objektiv beurteilt werden.

Das Unternehmen muss bewertet werden, rechtliche und steuerliche Fragen sind zu klären.

Auch die Finanzierung der Unternehmensnachfolge ist ein schwieriges und kompliziertes Feld.

Die rechtzeitige und richtige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bringt bei einem Mittelständischen Unternehmen mit etwa 20 Mitarbeitern und durchschnittlich gut 100 € Nettolohnverzicht in 10 Jahren nicht nur ein Kapital von gut 2 Mio. € für die Übernahme, sondern zusätzlich auch noch deutliche Steuereinsparungen von ca. 500 T €. Potentielle Nachfolger werden gezielt aufgebaut, die Abwanderung von Know-how Trägern verhindert.

Gut vorbereitet; ist nicht nur eine Finanzierung der Nachfolge über die Förderprogramme der KfW zu realisieren, auch Venture Capital Gesellschaften stehen in diesen Fällen Gewähr bei Fuß, so dass schnelle Lösungen realisierbar sind. Der überwiegende Teil von Venture Capital wird mittlerweile in Unternehmensnachfolgen, also in MBOs und MBIs investiert.

Das modulare Beratungssystem der GIZ zur Lösung der Unternehmensnachfolge steht allen an einer Unternehmensnachfolge interessierten Unternehmern zur Verfügung. Ein Team von Personalberatern, erfahrenen und spezialisierten Unternehmensberatern, Bankern/Finanzberatern, Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sichert die einzigartige Qualität der Unternehmensnachfolge eines MBO/MBI mit Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmen rufen nur die Module ab, die sie brauchen. Alle bisherigen Berater des Unternehmens werden selbstverständlich in den Beratungsprozess integriert, um eine für das Unternehmen optimale Lösung zu erarbeiten.

## Termin und Aktuelles

### Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

<b>24.09.2008</b>	<b>Grünstadt</b>	AGP-Treffpunkte 2008 bei RIECO DRUCK+DATEN GmbH & Co KG
<b>30.09.2008</b>	<b>Hamburg</b>	Seminar „Mitarbeiterbeteiligung“ des Bundesinnungsverbandes für Orthopädie-Technik
<b>09.10.2008</b>	<b>Ennepetal</b>	AGP-Treffpunkte 2008 bei Ferdinand Bilstein GmbH & Co KG
<b>15.10.2008</b>	<b>Augsburg</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>16.10.2008</b>	<b>Kempten</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>28.10.2008</b>	<b>Leipheim</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>29.10.2008</b>	<b>Dillingen</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>04.10.2008</b>	<b>Stuttgart</b>	Seminar „Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung im Autohaus“ der TAK GmbH
<b>05.11.2008</b>	<b>Ulm</b>	Informationsveranstaltung "Mitarbeiter-Beteiligung"
<b>03.12.2008</b>	<b>Laufach</b>	AGP-Treffpunkte 2008 bei Werner AG

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an einer der genannten Veranstaltungen haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

### Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis erfahren — Die AGP Treffpunkte 2008

Wie gestalten erfolgreiche Firmen ihre Mitarbeiterbeteiligung? Was sind die Erfolgsfaktoren, die die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung zur vollen Entfaltung bringen? Am 27. Mai konnten Mitglieder der AGP und Interessenten dies und vieles mehr bei der Seeberger KG in Ulm erfahren. Neben einer Betriebsbesichtigung, in der man die positiven Kräfte einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern erleben und interessanten Einblicke in die Welt des Kaffees und der Trockenfrüchte erlangen konnte, gab es für die Teilnehmer die Möglichkeit, Näheres über das Beteiligungsmodell bei Seeberger zu erfahren. Außerdem informierte der Geschäftsführer der AGP, Herr Dr. Heinrich Beyer, über aktuelle gesetzliche Änderungen sowie neues aus Politik und Verbänden.



Profitieren auch Sie von dieser exklusiven Möglichkeit des Erfahrungsaustausches mit Unternehmen und Führungskräften und den interessanten Diskussionen unter den Teilnehmern. Drei weitere Treffpunkte bei ebenso interessanten Beteiligungsunternehmen stehen dieses Jahr noch an. Die entsprechenden Termine entnehmen Sie bitte dem obigen Veranstaltungskalender.

Für weitere Informationen und eine Anmeldung nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf unter:

Tel. 05 61 / 51 05 78-30  
Fax 05 61 / 51 05 78-33 oder  
E-Mail: [info@giz-gmbh.de](mailto:info@giz-gmbh.de)

## Das besondere Angebot

### AGP Sterne für betriebliche Partnerschaft — Das Unternehmensranking der AGP/GIZ für die Positionierung im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte

In Zusammenarbeit mit der GIZ GmbH etabliert die AGP als Verband der Beteiligungsunternehmen in Deutschland in diesem Jahr das Gütesiegel „AGP-Sterne für betriebliche Partnerschaft“, welches das Alleinstellungsmerkmal einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur in der Öffentlichkeit hervorheben soll. Im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte ist dieses Gütesiegel besonders für Klein- und Mittelständische Unternehmen von erheblicher Relevanz, wenn es darum geht, neben den oft nicht möglichen Gehaltsdimensionen der Großkonzerne alternative attraktive Arbeitsbedingungen und -umfelder anzubieten, um im „war of talents“ mithalten zu können.

Das Rating richtet sich an alle Unternehmen, die ein Beteiligungsmodell schon eingeführt haben oder gerade auf dem Weg dazu sind. In einem einfachen Evaluierungsprozess werden die wesentlichen Merkmale der Beteiligungsmodelle und die Zustimmung der Mitarbeiter dazu erfasst, dargestellt und verglichen sowie die Entwicklungs- und Verbesserungspotentiale aufgezeigt. Diese Bewertung bildet die Grundlage für die Vergabe von einem, zwei, drei oder vier „AGP-Sternen für betriebliche Partnerschaft“, die auf der AGP-Jahrestagung in Berlin in einer gesonderten Preisverleihung medienwirksam vergeben werden. Mit weiterer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit seitens der AGP/GIZ und der eigenen Nutzung des Zertifikats für bspw. Stellenanzeigen und eigene Werbung, werden Sie ein adäquates Aufmerksamkeits- und Bekanntheitsmaß erreichen, welches Sie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte positiv herausstellen können.

Gerne lassen wir Ihnen die Projektbeschreibung zukommen und stehen Ihnen jederzeit für weitere Fragen zur Verfügung.

#### Impressum:

Gesellschaft für innerbetriebliche  
Zusammenarbeit GIZ GmbH

Kunoldstr. 29  
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 51 05 78-30  
Fax 05 61 / 51 05 78-33  
E-Mail: [info@giz-gmbh.de](mailto:info@giz-gmbh.de)  
[www.giz-gmbh.de](http://www.giz-gmbh.de)

Dieser Newsletter ist ein Service der GIZ GmbH, dessen Inhalt urheberrechtlich geschützt ist und für deren Richtigkeit die GIZ GmbH jegliche Haftung ausschließt. Die Inhalte dieses Newsletters dürfen ohne vorherige Genehmigung der GIZ GmbH weder im Ganzen noch auszugsweise weitergegeben oder verbreitet werden. Dies gilt auch für Texte, die gesondert ausgewiesen werden und dem Urheberrecht Dritter unterliegen.