

miteinander erfolgreich

**MitErfolg**

Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung

# NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 1/2011  
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung

**Liebe Leserinnen,  
liebe Leser des Miterfolg-Newsletters,  
sehr geehrte Damen und Herren,**

über 40 Jahre ist unser Beratungsunternehmen alt und doch fühlen wir uns mit unserem neuen Namen jung wie nie! Wir sind durch einen Prozess gegangen, der uns gestärkt und auf unsere Kompetenzen ausgerichtet hat. Besonders gefreut haben wir uns über die vielen positiven Rückmeldungen zu unserem neuen Logo.

*„miteinander erfolgreich“*

ist ein Claim, der aussagt, **was** wir wollen,

*„Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung“*

**wodurch** wir und Sie es gemeinsam erreichen.

Inzwischen finden wir auch die „neue GIZ“ im Internet unter [www.giz.de](http://www.giz.de), die Zahl der Mitarbeiter liegt bei 17.000 weltweit, wir freuen uns über die gute und solide Weiterverwendung unseres Namens.

Sie können in dieser Ausgabe wieder interessante Beiträge lesen, z.B. über Hilferufe, die uns zu „verwaisten Beteiligungsmodellen“ erreichen oder die inzwischen weit verbreitete Verbindung zwischen Wirtschaftlichkeit und Spiritualität. Kurse im Kloster sind ähnlich im Trend wie Bionade.

Wir freuen uns, Sie auf dem Kongress Christlicher Führungskräfte in Nürnberg an unserem Stand und natürlich zur AGP-Jahrestagung in Hamburg begrüßen zu dürfen. Alle interessanten Termine rund um die Themen Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeteiligung haben wir für Sie zusammengetragen.

Haben Sie den Anspruch, mindestens einen Experten für partnerschaftliche Unternehmensführung in Ihrem Unternehmen zu haben? Wenn Sie eine Kultur von Partnerschaft im Unternehmen leben möchten, bieten wir Ihnen und Ihren Führungskräften hierfür die richtige Ausbildung an.



Mit herzlichen Grüßen

Christine Seger

Geschäftsführerin Miterfolg GmbH

### In dieser Ausgabe

Bericht aus der Zentrale	3
Berichte aus den Niederlassungen	
- Niederlassung Südbayern	4
- Niederlassung Nordbayern	5
Beraterporträt	6
Literatur: Für Sie gelesen	6
Praxisbericht: bio verlag GmbH	7
Ausbildungsprogramm der Miterfolg	8
Kongress Christlicher Führungskräfte	9
Termine und Aktuelles	10

## Bericht aus der Zentrale Aus GiZ wird Miterfolg

**Die mit der AGP eng verbundene „Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GiZ GmbH“ hat zum 1. Dezember 2010 Ihren Firmennamen in „Miterfolg GmbH“ geändert. Die Deutsche Entwicklungshilfe wird ab dem 1. Januar 2011 die Namensrechte „GiZ“ übernehmen.**

„Nach einer spannenden und beteiligungsorientierten Findungsphase einigten sich unsere Gesellschafter auf den neuen Namen **Miterfolg GmbH**, den wir heute präsentieren dürfen. Auch mit unserem neuen Namen liegt uns die „innerbetriebliche Zusammenarbeit“ weiterhin am Herzen. Wir betonen damit noch stärker die Steigerung des Erfolgs als unternehmerische Zielsetzung, die mit der Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit erreicht werden soll“, so Geschäftsführerin Christine Seger. „Erfolg als Ergebnis einer partnerschaftlichen Unternehmensführung steht dabei nicht allein für materiellen Gewinn, sondern insbesondere auch für eine vertrauensbasierte, leistungsorientierte Unternehmenskultur als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Unverändert bleibt unsere Professionalität in den Bereichen Beratung, Training, Moderation und Coaching. Wir – Gesellschafter, Geschäftsführung und Berater von Miterfolg - setzen auf Bewährtes aus 40 Jahre GiZ und entwickeln unsere Dienstleistungen ständig weiter. Die Arbeit mit den Menschen ist anspruchsvoll und erfordert höchste Professionalität auf allen Gebieten“

### **"Miteinander erfolgreich" - steht für partnerschaftliche Unternehmensführung:**

- Machen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Mittelpunkt Ihrer zukünftigen Unternehmensentwicklung.
- Das erfahrene und kompetente Miterfolg-Team unterstützt Sie gerne bei der Gestaltung Ihres individuellen Partnerschaftsmodells.
- Die Vorteilhaftigkeit der Mitarbeiterbeteiligung für alle Parteien im Unternehmen wird durch verschiedenste Untersuchungen belegt.

### **„Wir begleiten Sie...“**

- bei der Analyse Ihres Unternehmens und ihrer Unternehmenskultur,
- bei der Modellfindung Ihres Mitarbeiterbeteiligungsmodells,
- bei der Einführung und Umsetzung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur,
- bei der Einführung Ihres Beteiligungsmodells,
- nach der Einführung, um die Beteiligung weiter zu fördern.

Bei unseren Beratungen werden Ihre Mitarbeiter zum Mittelpunkt. Denn motivierte Mitarbeiter/innen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Darum gilt bei unseren Beratungen, Analysen und Workshops die Prämisse: „Ihre Mitarbeiter/innen agieren als Hauptakteure, denn sie sind die besten Berater“.



## Berichte aus den Niederlassungen

### Südbayern

#### Verwaiste Beteiligungsmodelle

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle haben als Eltern oft engagierte Unternehmer, Führungskräfte, Meinungsführer und Betriebsräte, die mit viel Herzblut und manchmal auch gegen Widerstände in den eigenen Reihen oft schon vor vielen Jahren Mitarbeiterbeteiligungsmodelle konzipiert und eingeführt haben.

Wir werden in jüngster Zeit zunehmend mit dem Phänomen der „verwaisten Mitarbeitermodelle“ konfrontiert. Die Väter und Mütter dieser Modelle sind gestorben oder nicht mehr im Unternehmen tätig. Vielfach messen die Nachfolger der Beteiligung nicht die gleiche Bedeutung bei wie ihre Vorgänger. Konjunkturelle, Branchen- und Firmenkrisen haben die Prioritäten verschoben. In manchen Betrieben wissen die – jüngeren – Mitarbeiter gar nichts mehr von der Mitarbeiterbeteiligung in ihrer Firma.

Und die Folgen? Manchmal sterben die Modelle mit ihren Eltern – im wörtlichen oder im übertragenen Sinn. Manchmal werden sie halbherzig weitergeführt, was die Mitarbeiter natürlich merken. Die Mitarbeiter erkennen, dass so manche Versprechungen oder Erwartungen, die bei der Einführung des Modells geweckt wurden, nicht erfüllt werden mit der Folge eines Vertrauensverlusts – Gift für die Unternehmenskultur!

Ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell muss gelebt, gepflegt, hin und wieder auch „geliftet“ werden. Das Modell braucht eine interne PR, eine investors' relations, wie sie gegenüber fremden Investoren und gegenüber Banken selbstverständlich ist. Wer eine ungeliebte Mitarbeiterbeteiligung geerbt hat und nicht bereit ist, diese – aus vollem Herzen – zu reaktivieren, der beerdige sie besser. Keine Mitarbeiterbeteiligung ist immer noch besser als eine verwaiste und ungeliebte.

Und dennoch hat jedes Beteiligungsmodell eine zweite Chance verdient. Voraussetzung hierfür ist die Adoption durch die neuen Eltern gepaart mit Maßnahmen zur Reaktivierung und zur „Wiedereinführung“.

Wenn Ihr Mitarbeiterbeteiligungsmodell verwaist ist oder es an der erforderlichen Zuwendung und elterlichen Wärme fehlt, lassen Sie uns darüber reden, wie dieser Zustand verändert und das Modell seine positiven Effekte im Bereich der Unternehmenskultur, der Führung, der Produktivität und der Finanzierung wider entfalten kann.

Ihre Kontakte in der Niederlassung Südbayern sind:



Dieter Lachenmaier

Tel.: 08074 9154136

Mail: [dieter.lachenmaier@miterfolg.com](mailto:dieter.lachenmaier@miterfolg.com)



Simon Sanftl

Tel.: 08074 9154136

Mail: [simon.sanftl@miterfolg.com](mailto:simon.sanftl@miterfolg.com)

## Berichte aus den Niederlassungen

### Nordbayern

#### **Vortrag Mitarbeiterbeteiligung auf der BioFach Messe 2011: Erfolgreich, fair und ...unwiderstehlich!**

Stufen der Beteiligung: Basiswissen für Einsteiger - Praxisbeispiele für Unternehmen in Mitarbeiterhand - Unternehmensnachfolge. Unternehmen stellen ihre Modelle vor.

16.02.2011 von 16:00 - 18:00 im Raum Riga

Referenten:

Sabine Kauffmann, bio verlag GmbH

Christine Seger, Miterfolg GmbH

Walter Ernst, Loni und Josef Grünbeck-Stiftung

### **Wirtschaftlichkeit und Spiritualität**

#### **Kurse im Kloster für Menschen in beruflicher Verantwortung**

Das neue Kursangebot von TEAM BENEDIKT verbindet berufliche Kompetenzerweiterung und nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung mit Spiritualität und benediktinischen Traditionen. Die Themenfelder sind Führung, berufliche und persönliche Kompetenz, Kommunikation, Sprache und Stimme, Leistungsfähigkeit, Stress und Zeit, Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung.

Seit 2004 haben Dr. Friedrich Aszländer und Team gemeinsam mit Pater Anselm Grün und Br. Isaak im Haus Benedikt das Kursprogramm "Führen und geführt werden" entwickelt. Dieses erfolgreiche Kursangebot wird nach der Schließung vom Haus Benedikt ab 2011 von den Kursleitern unter dem Namen TEAM BENEDIKT im Geistlichen Zentrum Schwanberg und im Kloster Oberzell fortgeführt.

Gemäß dem benediktinischen Prinzip *ora et labora* wechseln in allen Kursen Seminareinheiten mit Zeiten der Stille, besonders in der Meditation und teilweise bei den Mahlzeiten. Die klösterliche Umgebung bildet den Rahmen zum Innehalten und Kraft schöpfen.

Die Teilnehmer aus allen Berufen und beruflichen Positionen erleben, wie effektives Führen, ein gutes Miteinander und Erfolg möglich werden, wenn sie sich bewusst auf den Weg machen. Wissen und Können in Verbindung mit einer guten Geisteshaltung und Lebensführung helfen, leichter und erfolgreicher durchs (Berufs-)Leben zu gehen. Selbständige und Mitarbeiter von mittelständischen Unternehmen, sozialen Einrichtungen, Großbetrieben und Behörden entdecken in den Kursen Wege, wie sie ihre eigenen und fremde Ansprüche, Berufs- und Privatleben in eine gesunde Balance bringen und so ihre Lebensqualität steigern.

Neben den Kursen im Kloster bieten die Kursleiter und Berater vom TEAM BENEDIKT für Firmen und Organisationen interne Seminare, Teamprozesse, Strategieentwicklungen, systemische Aufstellungen, Beratung und Vorträge. Ebenso Coaching für die individuelle Weiterentwicklung oder bei Veränderungs- und Orientierungsprozessen für Einzelpersonen und Teams.



Informationen im Internet [www.teambenedikt.de](http://www.teambenedikt.de) oder Telefon 0931/30445900

**Beraterporträt****Dipl.-Controller(CA) Gernot Meyer**

Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium war er kaufmännischer Leiter eines Forschungsinstitutes und dann eines ökologischen Lebensmittelgroßhandels.

Seit Gründung seines eigenen Beratungsunternehmens 1989 berät er mittelständische, meist ökologisch orientierte Betriebe auf den Gebieten Controlling, Finanzierung und Strategieentwicklung.

Ein besonderer Schwerpunkt ist der Aufbau von außerbanklichen Finanzierungen, insbesondere durch Kunden- und Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle meist über Genussrechte. Seit Mai 2010 ist er zudem akkreditierter Partner der Miterfolg GmbH und setzt sich noch stärker für die Themen Mitarbeiterbeteiligung, partnerschaftliche Führungsstile und innovative Vergütungssysteme ein.

**Literatur: Für Sie gelesen****„Die Personal Falle“**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Verlag: Campus

Jahr: 2010

1 Auflage 2010

ISBN: 3593390892

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, der AGP (als langjähriger 1. Vorsitzender) und der Miterfolg GmbH seit vielen Jahren verbunden, hat seine Erfahrungen in seinem neuen Buch „Die Personal Falle“ niedergeschrieben. „Der Faktor Mensch entscheidet über den Unternehmenserfolg“. Diese Erkenntnis ist nicht neu, bestimmt aber wohl nicht immer das Denken und Handeln von Unternehmern und Führungskräften.

Zu viel Mittelmaß, zu wenige Topleute in deutschen Unternehmen. Aufbauend auf diesem Analyseergebnis gibt Knoblauch Hinweise für die Personalarbeit mit dem Ziel, nicht in die „Personal Falle“ zu tappen. Als Personal Falle bezeichnet Knoblauch die Einstellung von und das Festhalten an mittelmäßigen und schlechten Mitarbeitern. Knoblauch weist auf die Bedeutung der Einstellung hin und beschreibt, wie sich teure Rekrutierungsflops vermeiden lassen.

Dass Knoblauch konsequent von A-, B- und C-Mitarbeitern spricht, dies auch gegenüber Mitarbeitern so artikuliert, hat ihm schon so manche Kritik eingebracht. Wenn allerdings gefragt wird, was wir als Volkswirtschaft und Gesellschaft mit den C-Mitarbeitern machen, wenn sich die Unternehmen verstärkt von diesen trennen, stellt sich schon die Frage, ob es nicht besser ist, das Übel an der Wurzel zu packen, z.B. durch bessere Bildung und Erziehung zur Leistungsfreude, als von den Unternehmen die Beschäftigung von Mitarbeitern zu fordern, deren Kosten deren Wertschöpfungsbeitrag übersteigen.

Ein lehrreiches und lesbares Buch, das jeder Unternehmer und Personalverantwortliche kennen und beherzigen sollte.



## Werden Sie Experte für partnerschaftliche Unternehmensführung

Die Ressource Mensch wird – trotz rasanten Fortschritten in der Technologie und in der Kommunikation – immer wichtiger für den Unternehmenserfolg. Von den Unternehmen werden Spitzenleistungen erwartet, die mit „Durchschnittsmitarbeitern“ nicht zu schaffen sind.

Die Gallup-Studie zeigt erneut, dass gerade mal jeder neunte Mitarbeiter mit hohem Engagement bei der Sache ist, während acht von neun Mitarbeitern Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich bereits gekündigt haben.

Nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter ist entscheidend, sondern deren Identifikation mit dem Unternehmen und das „Herzblut“, mit dem sie sich für das Unternehmen einsetzen. Mitarbeiter müssen – zumindest im Geiste – zu Mitunternehmern werden. Dazu gehört die Schaffung einer partnerschaftlichen und leistungsfördernden Unternehmenskultur genauso wie gezielte materielle Anreize.

Die immaterielle Welt (Personal- und Organisationsentwicklung) und die materielle Welt (Entlohnung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern sie müssen sich ergänzen und gegenseitig befruchten. Letztlich ist es ein und derselbe Mitarbeiter, in dem sich jegliches Bemühen immaterieller und materieller Art bündelt.

Wir bieten die Aus- und Weiterbildung zum Experten in Sachen Mitarbeiterbeteiligung mit Zertifizierung an. In dem zehntägigen Workshop (5x 2 Tage Freitags/Samstags) lernen die Teilnehmer von unseren Experten, wie sich immaterielle und materielle Mitarbeiterbeteiligung verbinden lassen, um so die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nachhaltig zu steigern. Zusätzlich erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, vorhandene Beteiligungssysteme kritische zu durchleuchten, neue Ideen zu entwickeln und mit Experten zu diskutieren.

Nach Abschluss der Fortbildung können die Teilnehmer Bestandteil eines Expertennetzwerkes, in dem sich „alte Hasen“ und frische Gedanken begegnen. Da findet sich immer ein Experte, den man in schwierigen Fällen hinzuziehen kann.



Weitere Informationen finden Sie unter der Rubrik Miterfolg-Akademie auf unserer Internetseite [www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com) sowie direkt unter:

[www.gewinn-durch-zusammenarbeit.de/downloads/curriculummiterfolg2011.pdf](http://www.gewinn-durch-zusammenarbeit.de/downloads/curriculummiterfolg2011.pdf)

**Praxisbericht**

Von Sebastian May

**Beteiligung: Geschäftsführer Steinmeyer verkauft den Betrieb an die Beschäftigten - Hohes Maß an Mitbestimmung**

**Aschaffenburg** Ein Verleger verkauft seinen Betrieb nicht an einen anderen Unternehmer, sondern an seine Mitarbeiter. Ronald Steinmeyer ist 55 Jahre alt. Der im Aschaffener Stadtteil Nilkheim beheimatete bio verlag, den er mitbegründet hat, feierte in 2010 sein 25-jähriges Bestehen.

Steinmeyer will sich Mitte 2011 aus dem Betrieb verabschieden und ihn gemeinsam mit Sabine Kauffmann, die Geschäftsführerin bleibt, den Beschäftigten übergeben.

»Das ist sehr kompliziert«, hat er festgestellt, als es an die Details der Eigentumsübertragung ging. »Wir bewegen uns im Gesellschaftsrecht, im Arbeitsrecht, im Sozialversicherungsrecht und in weiteren Gesetzen.« Mit einer Konstruktion aus Stiftung und Beteiligungsgesellschaft werden die juristischen Hürden genommen.

Dabei wollte der Geschäftsführer die bereits bewährte Entscheidungsfindung im Unternehmen nicht groß ändern, sondern nur um einen Posten ergänzen. Bisher wurde Ende eines Jahres Bilanz gezogen und geschaut: Wie viel des Überschusses braucht das Unternehmen für Rücklagen und Investitionen, wie viel wird zur Verzinsung des eingesetzten Kapitals benötigt (angestrebt waren 15 Prozent Verzinsung) und wie viel wird an die Mitarbeiter als Erfolgsbeteiligung ausgezahlt? Künftig sollen die Mitarbeiter nicht nur anteilig ihrer Arbeitsleistung (gemessen an den Wochenstunden), sondern auch des eingesetzten Kapitals beteiligt werden. Im Unternehmen gibt es bereits drei Gremien, die zu je einem Drittel der Stimmen an solchen Entscheidungen ebenso wie an Weichenstellungen für die Zukunft beteiligt sind: das Gesamttreffen der Mitarbeiter, die Planungsgruppe, der die Führungskräfte angehören, und die Geschäftsführung. Schon jetzt könnten also Mitarbeiter und Führungskräfte die Geschäftsleitung überstimmen. Und die Entscheidungsfindung mit Hilfe dieser drei Gremien soll bleiben.

»Voraussetzung für die Mitarbeiterbeteiligung ist Transparenz«, erläutert Steinmeyer. Alle 50 Beschäftigte des Unternehmens erhalten regelmäßig alle Informationen von der Unternehmensplanung bis zum monatlichen Status, über die Gehaltsstruktur, finanzielle Verpflichtungen, Kalkulationen und Vereinbarungen. Damit die Mitarbeiter diese Daten auch verstehen, werden sie geschult.

Um die Beschäftigten an den Entscheidungen zu beteiligen, brauchen sie, so Steinmeyer, fachliche und soziale Kompetenz sowie den Willen, sich für das Unternehmen zu engagieren. Die Voraussetzungen dafür würden schon bei der Auswahl neuer Mitarbeiter geschaffen, aber auch mit Hilfe von Team-Entwicklungstagen und Fortbildungen. Das Ergebnis der Beteiligung sei positiv: Die Mitarbeiter agierten motiviert, es gebe wenig verdeckte Konflikte und die Fluktuation sei gering.



Eines hat Steinmeyer auch festgestellt: »Wichtige Entscheidungen fallen gut, schnell und verbindlich, während unwichtige Entscheidungen oft viel Zeit brauchen.

## Kongress Christlicher Führungskräfte 2011 in Nürnberg:

### Fachmesse für wirtschaftlich und gesellschaftlich relevante Themen

Vom 24.- 26 Februar 2011 findet wieder der jährliche Kongress christlicher Führungskräfte statt. Geboten werden spannende Vorträge sowie Podiumsdiskussionen zu wirtschaftlich und gesellschaftlich relevanten Themen. Neben Top- Referenten begrüßt die Messe auch über 100 weitere prominente Gäste. Gerne verabreden wir Miterfolg - Berater uns mit Ihnen auf der Messe in Nürnberg. Sie finden unseren Informationsstand zusammen mit dem von der AGP auf dem Messestand A42. Wir freuen uns, Sie bei uns auf der Messe Willkommen zu heißen.

Kontakt und einen Einblick ins Programm erhalten Sie unter: [www.fuehrungskraeftekongress.de](http://www.fuehrungskraeftekongress.de)

### Forum Familienunternehmer

Das Forum Familienunternehmer findet am Donnerstag, 24. Februar 2011 parallel zum Nachmittagsprogramm des Hauptkongresses statt.

Von 15:00 bis 18:30 Uhr kommen hier Themen und Herausforderungen aus dem Umfeld „Familienunternehmen“ zur Sprache.

- Welche Werte stärken Familienunternehmen?
- Wie geht man in einem Familienunternehmen mit Krisen um?

In Kurzimpulsen sowie einer Podiumsdiskussion geben Unternehmer Denkanstöße zu diesen Fragen und berichten von ihren Erfahrungen. Anschließend werden in Seminaren und Workshops einzelne relevante Themen behandelt.

### Zielgruppe

Das Forum Familienunternehmer richtet sich ausschließlich an Familienunternehmer mit mehr als 10 Beschäftigten. Die Teilnahme am Forum setzt eine Registrierung und eine Bestätigung der Kongressleitung voraus und garantiert somit, dass sich die Teilnehmer in einem geschützten Rahmen ungestört austauschen können.

Pressevertreter sind von diesem Angebot ausgeschlossen.

**Exklusivangebot!**

Mit Werten  
in Führung gehen

**Forum  
Familienunternehmer**

Donnerstag, 24. Februar 2011  
im CongressCenter Nürnberg (CCN Ost)

Kongress  
christlicher  
Führungskräfte  
[www.fuehrungskraeftekongress.de](http://www.fuehrungskraeftekongress.de)

Veranstalter:  
**idea**  
Evangelische Nachrichtenagentur

**tempus**  
Akademie & Consulting

**Termine und Aktuelles****Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung**

<b>Mi 16.02.2011</b>	<b>Nürnberg</b>	Fachvortrag Mitarbeiterbeteiligung auf der Biofach Messe 2011
<b>Do 24.02.2011</b>	<b>Nürnberg</b>	Kongress christlicher Führungskräfte „ Mit Werten in Führung gehen“ Messestand Miterfolg und AGP
<b>Di 22.03.2011</b>	<b>Kassel IHK</b>	Fachtagung, Innovative Wege zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität
<b>Fr 25.03.2011</b>	<b>Ehrenberg-Seiferts</b>	Werteforum „Werte und Wirtschaft: Unternehmer outen sich“ Im Rhönschafhotel in der hessischen Rhön
<b>Di 05.04.2011</b>	<b>Bad Boll / Eckwälden</b>	AGP Treffpunkt bei der Firma Wala
<b>Mi 04.05.2011</b>	<b>Hamburg</b>	Initiative Produktive Partnerschaft: „Die Hamburger Erklärung“
<b>Do 05.05.2011</b>	<b>Hamburg</b>	AGP 61. Jahrestagung
<b>Fr 06.05.2011</b>	<b>Hamburg</b>	AGP Mitgliederversammlung
<b>Di 24.05.2011</b>	<b>Brilon</b>	AGP Treffpunkt bei Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH

**Impressum:**

Miterfolg GmbH  
Kunoldstr. 29  
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 510 578-30  
Fax 05 61 / 510 578-33  
E-Mail: [info@miterfolg.com](mailto:info@miterfolg.com)  
[www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com)

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