

AGP e.V.  
Wilhelmshöher Allee 283a  
34131 Kassel  
Tel. 0561-932425-0  
www.agpev.de

## Inhalt

<b>Editorial</b>	1
<b>Mitarbeiterkapitalbeteiligung</b>	
<b>Vorschläge und Forderungen der AGP</b>	2
<b>Soziales Engagement von Unternehmen</b>	
<b>Falsche Bescheidenheit</b>	4
<b>AGP 2010</b>	
<b>Projekte und Themen</b>	5
<b>60. AGP-Jahrestagung</b>	
<b>17. Juni 2010 in München</b>	7
<b>AGP Mitgliedsunternehmen</b>	
<b>Informationen und Neuigkeiten</b>	7
<b>40 Jahre GiZ</b>	
<b>Wir gratulieren</b>	9
<b>Handelsblatt</b>	
<b>Business Briefing zu Nachhaltigen Investments</b>	10

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,

ein turbulentes und für viele Unternehmen schwieriges Jahr geht zu Ende. Trotz aller Schwierigkeiten hat sich aber auch in 2009 wieder gezeigt, dass in der „Krise“ – um diesen Begriff hier ein letztes Mal zu bemühen – auch Chancen stecken. Die Bundesregierung hat angekündigt, dass sie die Entgeltumwandlung auch für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zulassen will. Was die AGP seit vielen Jahren gefordert hat, scheint vor dem Hintergrund der sich anbahnenden Beschäftigungskrise in der deutschen Wirtschaft nun tatsächlich politisch durchsetzbar zu sein. Wir dokumentieren hier den Stand der Dinge und unsere Forderungen an die neue Bundesregierung.

Darüber hinaus hat ein oftmals nicht besonders ernst genommenes Thema den endgültigen Durchbruch

geschafft: Soziale Verantwortung von Unternehmern und Unternehmen ist als wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg zum strategischen Wettbewerbsfaktor geworden. Wir widmen uns diesem Thema mit einem Beitrag von Bernhard Kallup.

Überhaupt treten Themen wie Corporate Social Responsibility, Unternehmenskultur und partnerschaftliche Führung zunehmend stärker in den Focus der AGP. Produktive Partnerschaft im Unternehmen geht über die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter hinaus. Die AGP widmet sich diesen Konzepten im kommenden Jahr mit verschiedenen Aktivitäten.

2010 ist das Jubiläumsjahr der AGP. Am 17. Juni wollen wir den 60. Jahrestag der Gründung der AGP in München feiern und dabei sicherlich auch auf die Erfolgsgeschichte dieser einzigen Vereinigung in Deutschland, die sich ausschließlich für die Mitarbeiterbeteiligung einsetzt, zurückblicken.

Wichtiger aber noch ist es uns zu zeigen, dass Produktive Partnerschaft in ihren verschiedenen Ausprägungen nach wie vor die wichtigste Ressource für Unternehmen und Wirtschaft darstellt und noch längst nicht ausgeschöpft ist. Hier gibt es – auch nach 60 Jahren – für die AGP und ihre Mitglieder noch viel zu tun.

Wir danken den Mitgliedern und Freunden der AGP für ihre Unterstützung im vergangenen Jahr. Das AGP-Team wünscht allen Mitgliedern sowie den Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein glückliches Jahr 2010.

Dr. Heinrich Beyer  
Geschäftsführer der AGP



## Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Vorschläge und Forderungen an die neue Bundesregierung

Die Mitarbeiterbeteiligung steht nach wie vor - bzw. derzeit mehr denn je - auf der politischen Agenda:

- ⇒ Schon weit im Vorfeld der Bundestagswahl hat die AGP darauf aufmerksam gemacht, dass das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz den aktuellen Anforderungen der Unternehmen nicht gerecht wird.
- ⇒ Der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD sieht den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung vor: „Wir werden die Möglichkeiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erweitern. Dabei gilt das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit. Die Beschäftigten sollen auch durch Entgeltumwandlung Anteile an ihren Unternehmen steuerbegünstigt erwerben können. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sollten unternehmerische Mitverantwortung einschließen“.
- ⇒ Minister Schäuble hat angekündigt, den Freibetrag für die betriebliche Altersvorsorge für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu öffnen.



### Hintergrund – Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung

Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter bieten einen Ansatz, der wesentlich zur Stabilisierung der Unternehmen und der Beschäftigung beitragen und damit auch die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland stützen kann. Die für das kommende Jahr zu erwartende Beschäftigungskrise kann gemildert werden, wenn der Gesetzgeber die Rahmenbedingungen für innovative, beschäftigungssichernde Lösungen auf betrieblicher Ebene verbessert – zum Wohl der Mitarbeiter, der Unternehmen und der öffentlichen Kassen.

Die AGP fordert daher von der neuen Bundesregierung eine Ergänzung des bestehenden Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes:

- ⇒ **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten die Möglichkeit, pro Person und Jahr bis zu 2.400 € Gehalt zunächst steuer- und abgabeneutral in Mitarbeiterkapitalbeteiligung umzuwandeln.**

Die Unternehmen versuchen derzeit alles, um den Kernbestand ihrer Belegschaften nicht durch betriebsbedingte Kündigungen zu verringern, obwohl Liquidität und Ertragslage deutliche Einsparungen bei den Personalkosten erzwingen. Kurzarbeit hat bislang wesentlich dazu beigetragen, dass die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf dem Arbeitsmarkt einigermaßen abgefedert worden sind. Dies allein reicht aber nicht aus.

Die zur Beschäftigungssicherung notwendigen Maßnahmen, wie das Aussetzen oder Verschieben von Sonderzahlungen oder Gehaltserhöhungen, müssen mit den Mitarbeitern und Betriebsräten besprochen und vereinbart werden. Dies fällt umso leichter, wenn das Unternehmen eine Kompensation anbieten kann: Lohn- und Gehaltsbestandteile fallen nicht einfach weg, sondern werden als Mitarbeiterkapitalbeteiligung in das arbeitgebende Unternehmen eingebracht bzw. im Wege der Entgeltumwandlung dort „stehen gelassen“. Von dieser Möglichkeit profitieren Mitarbeiter, Unternehmen und Staat bzw. Sozialversicherungsträger gleichermaßen:

- ⇒ Die Mitarbeiter werden für den aktuellen Verzicht mit Ansprüchen aus der Kapitalbeteiligung kompensiert,
- ⇒ die Unternehmen stärken ihre Liquidität und vermeiden oder verringern betriebsbedingte Kündigungen,
- ⇒ die öffentlichen Kassen und Sozialversicherungsträger leisten einen nahezu kostenlosen Beitrag zur Beschäftigungssicherung, denn sie erhalten die „gestundeten“ Steuern und Beiträge bei Auszahlung der Kapitalbeteiligung vollständig zurück.

Zwar hat das seit dem 01.04.09 geltende „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz“ den steuerlichen Förderrahmen für den mittel- und langfristigen Aufbau von Mitarbeiterkapital erweitert.

In der jetzigen Situation zeigen sich aber auch die Defizite des Gesetzes, das nur den kleinen Betrag in Höhe von 360 € pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei stellt (§3,39 EStG) und dies auch an restriktive Bedingungen wie das „Entgeltumwandlungsverbot“ knüpft.

Eine darüber hinausgehende Umwandlung von Lohn/Gehalt in Mitarbeiterbeteiligung ist steuer- und sozialabgabepflichtig, was zum einen den Anreiz für Mitarbeiter beeinträchtigt, solch eine Beteiligung überhaupt einzugehen, und was zum anderen die – auch kurzfristig zu erzielenden – Liquiditätseffekte bei den Unternehmen um die Hälfte schmälert.

#### Der Fall Daimler

Als Beispiel für die Nachteile der derzeitigen Regelungen hat die Daimler AG Schlagzeilen gemacht. Das Unternehmen wollte die für 2008 zugesagte Erfolgsbeteiligung in Höhe von ca. 1.900 € pro Mitarbeiter aufgrund der angespannten Wirtschaftlage in 2009 nicht auszahlen, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung „im Unternehmen stehen lassen“. Dieses für das Unternehmen wichtige Vorhaben ist gescheitert – nicht weil Mitarbeiter oder Betriebsrat dagegen waren, sondern weil für jeden Mitarbeiter Steuern und Sozialabgaben für diese Zuweisung in die Mitarbeiterkapitalbeteiligung fällig geworden wären, obwohl das Geld den Mitarbeiter/innen nicht zugeflossen ist.

Die nachgelagerte Besteuerung von im Unternehmen angelegtem Mitarbeiterkapital würde für die Unternehmen den Einspareffekt verdoppeln und den Mitarbeitern würde entsprechend ein doppelt so hohes Beteiligungskapital gutgeschrieben. Bei Auszahlung der Kapitalbeteiligung werden dann Steuern und Sozialversicherungsbeiträge fällig, d.h. Fiskus und Sozialversicherungsträger werden nach Ablauf der Bindungsfrist vollumfänglich kompensiert.

Ohne das Modell der Kapitalbeteiligung würde der umgewandelte Betrag möglicherweise gar nicht zur Auszahlung kommen, weil sich Unternehmen und Mitarbeiter auf einen einseitigen Gehaltsverzicht verständigt haben oder aber weil das Unternehmen Beschäftigung abgebaut hat, um den gleichen Einspareffekt zu erzielen. In diesen Fällen würden Finanzämter und Sozialversicherungsträger vollständig leer ausgehen oder gar durch die Kosten einer höheren Arbeitslosenquote zusätzlich belastet.

Die AGP in Kooperation mit Rödl & Partner schlägt dementsprechend eine kurzfristig zu beschließende Änderung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes vor:



#### Ergänzung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes (MKBG)

1. Neben den 360,00 Euro Freibetrag für „On-Top-Mitarbeiterbeteiligung“ haben Mitarbeiter pro Person und Jahr die Möglichkeit 2.400,00 Euro Gehalt zunächst steuer- und abgabenneutral in Mitarbeiterkapitalbeteiligung umzuwandeln. Der Veräußerungserlös aus dem Verkauf der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird nachgelagert versteuert (entweder als Lohneinkünfte nach § 19 EStG oder idealerweise gem. § 20 EStG). Die Versteuerung erfolgt, wenn der Mitarbeiter oder der Arbeitgeber für den Mitarbeiter nicht bis zum 31.5. eines jeden Jahres meldet, dass kein Verkauf stattgefunden hat. So ist das Steuerehrlichkeitsproblem verwaltungsfreundlich gelöst.
2. Die bisherige „On-Top-Mitarbeiterbeteiligung“ ist - damit sich die neue Regelung gem. o. g. Nr. 1 und die bisherige ergänzen können - zum Wohle der Mitarbeiterbeteiligung zwar noch an die Zusätzlichkeit zum Lohn gebunden, jedoch wird dem Unternehmen erlaubt, sachliche Differenzierungskriterien zur Eingrenzung der Allgemeinzugänglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung einzuführen (was sachliche Kriterien sind, kann sich an der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte orientieren). D. h. die gesamte Belegschaft ist grundsätzlich zu beteiligen, wenn diese 24 Monate bereits für das Unternehmen tätig ist (Änderung 1) und intersubjektiv nachvollziehbare Kriterien erfüllt werden (Änderung 2), wie die Erfüllung schriftlich vereinbarter Zielvereinbarungen etc.
3. Der § 37b EStG wird für Führungskräftebeteiligung geöffnet, sodass hier auch Führungskräfte sich für ihr Unternehmen engagieren können. Hierzu bedarf es lediglich der Streichung des Satzes 2 im Absatz 2 des § 37b EStG, wie ursprünglich im MKBG so auch vorgesehen.
4. In § 3 Nr. 39 EStG wird klargestellt, dass § 8 Abs. 2 EStG vorrangig anzuwenden ist. Damit wird ein bisher schwelender Rechtsstreit zu Gunsten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung gelöst.
5. Angebot an alle Firmen mit Sanierungsbedarf und Kurzarbeit, MAB einzuführen, um nach Auslaufen des Kurzarbeitergeldes durch MAB-Kapital pro Mitarbeiter in noch zu definierender Höhe mit nachgelagerter Besteuerung das Unternehmen zu stabilisieren (Vgl. hierzu den Lösungsansatz zu 1.). Ob eine Deckelung Ziel führend ist, wäre noch zu diskutieren. Eine nachgelagerte Besteuerung sollte im Wege eines Antrags beim Betriebsstättenfinanzamt analog Sanierungserlass beantragt werden können. Um das Arbeitstempo zu beschleunigen, sollte hier eine Anzeige beim Betriebsstättenfinanzamt durch das Unternehmen vorgesehen werden. Widerspricht das FA nicht innerhalb einer Frist von 4 Wochen, gilt die nachgelagerte Besteuerung.

## Soziales Engagement von Unternehmen - Falsche Bescheidenheit

**Soziales Engagement ist für viele Mittelständler und ihre Mitarbeiter eine Herzensangelegenheit. Dabei werden die guten Taten oft nicht ausreichend kommuniziert. / Von Bernhard Kallup**

Drei kleine Buchstaben und ein Klang wie Donnerhall: CSR steht für Corporate Social Responsibility und ist aus unserer Wirtschaftswelt nicht mehr wegzudenken. Die Selbstverpflichtung zu verantwortungsvoller Unternehmensführung - sowohl sozial als auch ökologisch - hat einen immer größeren Einfluss auf unsere Gesellschaft und unsere Wahrnehmung der Wirtschaft.

Gutes zu tun lohnt sich - vor allem internationale Großkonzerne schmücken sich mit ihrem gesellschaftlichen Engagement, schließlich spielt CSR eine immer größere Rolle bei Unternehmensbewertungen. Auch am Mittelstand geht das Thema nicht spurlos vorüber. Obwohl sie nicht über die gleichen finanziellen Möglichkeiten wie große Unternehmen verfügen, gibt es doch einige mittelständische Unternehmen, die sich stark gesellschaftlich engagieren. Die Tendenz ist steigend, denn das Potential ist noch lange nicht ausgeschöpft.

Während man bei multinationalen Konzernen manchmal das Gefühl hat, dass CSR-Maßnahmen vor allem aus Kalkül durchgeführt werden, ist das soziale Engagement bei mittelständischen Unternehmen oft eine Herzensangelegenheit. Doch hapert es hier bisweilen bei der Umsetzung. Viele mittelständische Unternehmen bündeln ihre CSR-Aktivitäten nicht, ihr sozialer Einsatz ist nicht stringent, und einigen gelingt es nicht, einen Mehrwert aus ihrem Engagement zu ziehen. CSR ist häufig Chefsache. Einen CSR-Beauftragten, der die einzelnen Projekte koordiniert und über ein festes Budget verfügt, gibt es oft nicht.

Erschwerend kommt hinzu, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement nicht ausreichend oder gar nicht kommunizieren. Anstatt sich an dem Grundsatz „Tue Gutes, und rede darüber“ zu orientieren, schweigen die Firmen lieber. Diese Bescheidenheit mag auf den ersten Blick sympathisch sein, leider verfehlt die Zurückhaltung aber die positive Wirkung des Engagements auf die Öffentlichkeit. Ein gesellschaftliches Engagement nicht aus Berechnung, sondern aus echter Überzeugung ist kein Grund für falsche Bescheidenheit. Schließlich ist CSR nicht als vollkommen uneigennützig zu verstehen, sondern auch als eine Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

CSR-Maßnahmen sollten sowohl extern, gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Banken, als auch intern kommuniziert werden. Ein Unternehmen, das sich engagiert, erhöht das Vertrauen der Mitarbeiter in den

eigenen Arbeitgeber. Die Einbindung der Mitarbeiter in CSR-Maßnahmen und ein aktives Vorschlagswesen schafft Identifikationspotential mit dem Unternehmen.

CSR-Maßnahmen können auch intern umgesetzt werden und der Belegschaft zugutekommen. Hier können einige Großkonzerne als Vorbild dienen. Eine flexible Arbeitsorganisation im Unternehmen beispielsweise verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Mitarbeiter. Gleitzeit, die Einrichtung von Arbeitszeitkonten, Mitarbeiterbeteiligung und Modelle wie Job-sharing, bei dem sich zwei oder mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen, sorgen für eine Work-Life-Balance, die auch dem Unternehmen zugutekommt: Solche Maßnahmen erhöhen die Mitarbeiterbindung und sind auch bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte von Vorteil.

Unternehmen, die sich kulturell engagieren, sind im Wettbewerb um die besten Köpfe besser aufgestellt. Denn ein interessantes kulturelles Angebot erhöht auch die Attraktivität einer Region. Mangels diesbezüglicher Möglichkeiten zieht es viele Fach- und Führungskräfte oft zu den in Ballungsräumen ansässigen Großkonzernen - ein großes Problem für viele mittelständische Unternehmen.

CSR hat aber auch einen positiven Einfluss auf alle gesellschaftlichen Akteure, mit denen ein Unternehmen in Kontakt tritt: Banken, Zulieferer und Verbraucher. Durch CSR-Maßnahmen wird die soziale Akzeptanz beim Kunden erhöht. Die Erfahrung zeigt, dass produzierende Unternehmen, die sich ökologischen Standards verpflichten, ein besseres Standing beim Kunden haben, denn Verbraucher entscheiden nicht nur nach Preis und Qualität, sondern auch nach nachhaltigen Gesichtspunkten.

Entscheidend ist jedoch, dass alle CSR-Maßnahmen glaubwürdig sind und zum Unternehmen passen. Mittelständische Betriebe, die lediglich CSR-Konzepte großer Konzerne kopieren, ohne ihre eigenen Kernbotschaften zu integrieren, verlieren Authentizität und verspielen ihr Vertrauen bei Geschäftspartnern und Kunden.

Langfristig stärkt CSR den wirtschaftlichen Erfolg, und dieser garantiert wiederum weitere Projekte. Denn nur ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen kann sich soziale Verantwortung leisten.

Dr.-Ing. Bernhard E. Kallup ist Vorstandsvorsitzender der Sedus AG in Waldshut und Vorstandsmitglied der AGP



## AGP 2010 – Projekte und Themen

### „Was hilft den Unternehmen in der Krise?“ - Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung

Seit November 2009 bearbeitet die AGP ein vom Hessischen Wirtschaftsministerium mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt zur Mitarbeiterbeteiligung. Hintergrund und Zielsetzungen des Projektes sind wie folgt definiert:

Für die Aktualität der Mitarbeiterbeteiligung sind wirtschaftliche Entwicklungen ausschlaggebend, die die Unternehmen unmittelbar betreffen:

- ⇒ Im Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter setzen besonders die mittelständischen Unternehmen zunehmend auf eine partnerschaftliche Unternehmensführung, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.
- ⇒ Die allgemeine Wirtschaftsentwicklung zwingt zu hoher Flexibilität und Innovationsfähigkeit, was durch Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter nachhaltig gefördert werden kann.
- ⇒ Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise schließlich hat die Bedeutung einer guten Ausstattung der Unternehmen mit Eigenkapital und einer hohen Flexibilität bei den Personalkosten noch einmal unterstrichen.

## Corporate Social Responsibility - Konzept für den Mittelstand

Bereits zum zweiten Mal ist die AGP nationaler Kooperationspartner in einem europäischen CSR-Projekt, das federführend vom Gilde-Zentrum Detmold durchgeführt wird:

Europaweit orientieren sich zunehmend Unternehmen an den Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne von Corporate Social Responsibility - CSR - und stärken damit ihre Wettbewerbsposition. Als betriebliches Querschnittsthema inmitten des Spannungsfelds unterschiedlicher Stakeholdergruppen taucht CSR aber bislang nur selten und rudimentär im Rahmen der beruflichen Bildung auf.

Das Projekt will gezielt das Thema CSR praxisorientiert und flexibel in die berufliche Bildung integrieren. Dazu werden innovative Lehrmaterialien erarbeitet und verbreitet, die europaweit von interessierten Ausbildern modulartig aufgenommen und in unterschiedlichen Lernsituationen verwandt werden. Innerhalb eines Kompendiums relevanter CSR-Lehrmaterialien werden dabei auch filmische Dokumentationen über Best-Practice-Beispiele von CSR-Unternehmen in Europa erarbeitet und digital in verschiedenen Sprachen Ausbildern zur Verfügung gestellt.

Eine Expertengruppe der beteiligten Partnerorganisationen aus Deutschland, England, Ungarn und Portugal sichert die qualitative Auswahl der präsentierten CSR-Unternehmen und die fachliche Beratung bei der Erstellung der insgesamt 4 Lehrfilme sowie der weiteren Materialien.

Im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme ist

1. die Entwicklung eines Lehrgangskonzeptes „Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung“ mit den entsprechenden Unterlagen und Materialien,
2. die Erprobung des Konzeptes im Rahmen eines Seminarprogramms für Mitarbeiter/innen (Zielgruppe) aus hessischen Unternehmen,
3. die Zusammenfassung und ggf. Veröffentlichung der Ergebnisse als Handreichung bzw. Unterrichtsvorlage für die betriebliche und überbetriebliche Weiterbildung und
4. die Durchführung einer Informationsveranstaltung / Abschlusstagung zu den Ergebnissen der Qualifizierungsmaßnahme vorgesehen.



Best Practice in Deutschland: CSR bei Hanning & Kahl in Oerlinghausen

## Internationale Kooperationen Mitarbeiterbeteiligung in Europa

Die AGP wird in 2010 als Berater oder Projektpartner an verschiedenen Projekten von europäischen Partnerorganisationen beteiligt sein. Mehr „Financial Participation“ von Mitarbeitern ist ein erklärtes politisches Ziel der Europäischen Kommission, das im Rahmen von verschiedenen Programmen gefördert wird.

Die AGP beteiligt sich an den Projekten Dritter zum einen zur Vorbereitung eigener Aktivitäten auf europäischer Ebene und zum anderen um zu lernen – bspw. dass es in Ungarn einen Freibetrag von 3.700 € pro Jahr und Mitarbeiter für Investitionen ins eigene Unternehmen gibt.



*Prominentes Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung: Solidarność-Gründer, Friedensnobelpreisträger und ehem. Polnischer Staatspräsident Lech Walesa am Rande einer Tagung in Warschau mit AGP-Geschäftsführer Heinrich Beyer.*

## Die Chance nutzen: Verbesserung der Steuerlichen Rahmenbedingungen

Auch wenn die Kampagne zum Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz uns schon die letzten drei Jahre beschäftigt hat, so wird die AGP alles daran setzen, die Politik von der Notwendigkeit eines Freibetrages für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu überzeugen. Die Chancen für einen „großen Schritt nach vorn“ stehen gut; die finanziellen Vorteile für die Unternehmen und die Mitarbeiter würden sich dadurch substantiell verbessern.

## Neu in der AGP: Dirk Lambach

Dirk Lambach, Jahrgang 1976, ist diplomierter Betriebswirt und lebt mit seiner Frau und seinen beiden Kindern in Kassel. Nach dem Studium arbeitete er zunächst als Flugbegleiter bei der Lufthansa bevor er dann mehrere Jahre freiberuflich im Verkauf sowie als Trainer für Verkaufs- und Kommunikationsseminare tätig war. Seit 2008 war er für die

Bereiche Marketing und Büroorganisation in der GiZ GmbH verantwortlich. Ab Dezember 2009 wechselt er als Projektleiter zur AGP.

## AGP Treffpunkte – Fortsetzung folgt

Vier Gelegenheiten für Informations- und Erfahrungsaustausch gab es in 2009:

- ⇒ Gildezentrum in Detmold, Globus in St. Wendel, Grünbeck in Höchstadt und Werner AG in Laufach.

Unsere Angebote, im Rahmen der AGP-Treffpunkte Mitarbeiterbeteiligung und spannende Unternehmen „live“ zu erleben, haben auch in diesem Jahr wieder mehr als 80 AGP-Mitglieder – oder solche, die es werden wollen – angenommen. Wir werden dieses Format im nächsten Jahr fortsetzen. (Foto: Toni Werner)



## Im Jubiläumsjahr der AGP: AGP-Sterne 2010

Partnerschaftliche Führung und Unternehmenskultur fördern Vertrauen und Identifikation von Mitarbeitern. Das weckt Initiative, stärkt das Engagement von Mitarbeitern und erschließt verdeckte Leistungsreserven. Partnerschaftlich geführte Unternehmen sind deshalb veränderungsfähiger, innovativer und nachhaltig erfolgreicher!

Unser Projekt „AGP Sterne für partnerschaftliche Unternehmenskultur“ zeigt in einem qualifizierten Bewertungsprozess Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentiale und gibt Anregungen zur Weiterentwicklung von partnerschaftlicher Führung und Zusammenarbeit.

Durch die Vergabe von AGP-STERNEN wird gute Partnerschaft anerkannt und gleichzeitig werden Attraktivitätsvorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte sichtbar gemacht.

Die Teilnahme an diesem Projekt ist für die Unternehmen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders wertvoll: Die Ergebnisse des Projektes sind eine Standortbestimmung und können Ausgangspunkt für eine aktive Gestaltung der Unternehmenskultur sein.

Die Auszeichnung erfolgt im Rahmen der Jubiläumstagung der AGP am 17. Juni 2010 in München.





## 60. AGP - Jahrestagung

\*\*\*\*\* München: 17 Juni 2010 \*\*\*\*\*

Die AGP feiert im kommenden Jahr ihr 60-jähriges Bestehen, das wir im Rahmen der Jahrestagung am 17. Juni 2010 in München feiern wollen.

Die Jahrestagung gliedert sich in zwei Teile:

- ⇒ Fachforum Produktive Partnerschaft
- ⇒ Partnerschaft in der Wirtschaft – 60 Jahre AGP

Im „Fachforum Produktive Partnerschaft“ möchten wir das breite Spektrum der Partnerschaftlichen Unternehmensführung präsentieren und so auch eine gewisse Öffnung der AGP – über die Kapitalbeteiligung hinaus – dokumentieren.

Am Nachmittag findet dann die Jahrestagung unter dem Motto „Partnerschaft in der Wirtschaft – 60 Jahre AGP“ ihre Fortsetzung.

Hierzu haben wir auch Herrn Ministerpräsident Seehofer eingeladen.

Die 60. Mitgliederversammlung der AGP ist für den Vormittag des 18. Juni 2010 ebenfalls in München vorgesehen.

## Mitgliedsunternehmen der AGP – Informationen und Neuigkeiten

### "Starkes Instrument" – 25 Jahre Genussrecht bei Hoppecke

Dieses Jubiläum haben die aktiven Genussrechtinhaber der HOPPECKE Gruppe und die Pensionäre, sofern Sie direkt von HOPPECKE in den Ruhestand gewechselt waren, gemeinsam gefeiert. Mitarbeiterbeteiligung ist die Teilhabe der Mitarbeiter an Kommunikation, Entscheidung und Wissen, sowie am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Neben zahlreichen Maßnahmen zur immateriellen Beteiligung gibt es bei HOPPECKE seit nunmehr 25 Jahren eine erfolgreiche Form der materiellen Beteiligung: Die Mitarbeiter - Kapitalbeteiligung durch sogenannte Genussrechte. Heute sind über 600 tätige und ehemalige Mitarbeiter mit über 2 Mio. € am Unternehmen beteiligt.

Die Unternehmensleitung und der Partnerschaftsausschuss, der die beteiligten Genussrechtinhaber vertritt, hatten aus diesem Anlass zu einer Feierstunde in die Schützenhalle Hoppecke geladen. Claus Zoellner, heute Beiratsvorsitzender, blickte mit den Gästen auf 25 Jahre erfolgreiche Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung zurück. Dr. Marc Zoellner, geschäftsführender Gesellschafter, unterstrich die Bedeutung des Modells für die anspruchsvollen Ziele und die Zukunft des Unternehmens: „Wir machen Mitarbeiter zu Mitunternehmern!“.

Werner Beele, Vorsitzender des Partnerschaftsausschusses, informierte über Zahlen und Fakten rund um die HOPPECKE Genussrechte, bevor man schließlich zu den Höhepunkten der Veranstaltung übergang: Friedrich Merz (MdB) stellte in seiner Festrede die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung als „starkes Instrument für den Mittelstand“ heraus und betonte die Möglichkeiten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung als Element der persönlichen Altersvorsorge.



Als weiterer Höhepunkt des Abends wurden vier Mitarbeiter geehrt, die sich seit Beginn der Zeichnungsaktionen jährlich beteiligen und so zum Erfolg des Unternehmens und des HOPPECKE Genussrechtsmodells beigetragen haben.

„Seit 1984 bietet HOPPECKE die Beteiligung am Unternehmen durch den Erwerb von Genussrechten an.

Das Ziel, durch eine echte Kapitalbeteiligung den Lang-

fristcharakter der materiellen Mitarbeiterbeteiligung zu verdeutlichen und abzusichern, wurde uns nach und nach auch durch die Gesetzgebung ermöglicht. Wir bei HOPPECKE sind der Überzeugung, dass wir als mittelständisches Familienunternehmen in einem globalen Wettbewerbsumfeld auch zukünftig den entscheidenden Schritt schneller sein müssen. Dazu brauchen wir jeden Einzelnen mit seinen Fähigkeiten. Unser Genussrechtsmodell macht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mitunternehmer. Ein vor diesem Hintergrund entstehendes Denken und Handeln sichert uns den entscheidenden Vorsprung und überzeugt nicht zuletzt auch unsere Kunden“.

## Walter Ernst - Ein Vordenker tritt ab

Höchstädt. Das erste Kennenlernen war wenig verheißungsvoll. In den 80er-Jahren wollte Walter Ernst, der damals beim Unternehmen Feldmann-Chemie beschäftigt war, der Firma Grünbeck eine Chemikalie zur Aufbereitung des Wassers in Schwimmbädern verkaufen. „Ich bin damals voll abgeblitzt“, erinnert sich Ernst. Wenig später suchte Firmengründer Josef Grünbeck einen Geschäftsführer. Ernst bewarb sich und wurde 1984 Prokurist. Ein Jahr später übertrug ihm Grünbeck die Geschäftsführung. Seit einem Vierteljahrhundert lenkt der heute 65-Jährige nun - bei einer Unterbrechung von vier Jahren - die Geschicke der Höchststädter Wasseraufbereitungsfirma. Am Freitag endet eine Ära: Der Vordenker wird in den Ruhestand verabschiedet.



AGP-Treffpunkt 2009 bei Grünbeck – Walter Ernst

Die Ideen Josef Grünbecks, der seit einem Unfall vor 14 Jahren nicht mehr in der Firma tätig sein kann, hatten Ernst fasziniert. Die von Grünbeck angestoßene Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen sei visionär gewesen. Ernst stellte sich einer zentralen Aufgabe: „Die Firma des Gründers Josef Grünbeck in eine moderne Zeit führen.“ Systematische Produktentwicklung, die Schaffung klarer Verantwortungsbereiche, das Er-

spüren von Nischen, das Erringen des bayerischen Qualitätspreises, das Bekenntnis zum Standort Deutschland ... - das alles fällt in Walter Ernsts Ära. Bei klassischen Wasserenthärtungsanlagen hat Grünbeck in Deutschland inzwischen einen Anteil von mehr als 40 Prozent, sagt der scheidende Geschäftsführer. 1984 seien knapp 300 Mitarbeiter beim Höchststädter Unternehmen beschäftigt gewesen, inzwischen sind es 420. Wenn man die Vertretungen hinzuzähle, komme man auf 800 Menschen, die für Grünbeck arbeiten.

Ernst sagt: „Mein Erfolg ist der Erfolg des Führungsteams und der Mitarbeiter.“ Eine gute Chefetage müsse klare Rahmenbedingungen vorgeben, über Entwicklungen in der Firma offen informieren und die Beschäftigten gut motivieren.

Eines erfüllt den Vorsitzenden der Geschäftsführung mit Zufriedenheit: „Ich gehe, was den Auftragseingang und den Umsatz betrifft, im besten Jahr unserer Firmengeschichte.“ Von Ruhestand sollte man bei Ernst allerdings nicht sprechen. Er bleibt Grünbeck als Berater treu, „aber nur, wenn man mich ruft“. Zudem leitet das IHK-Ehrenmitglied weiterhin den Arbeitskreis Umwelt der schwäbischen Industrie- und Handelskammer. Und auch als Handelsrichter und Aufsichtsrat einer Firma will der 65-Jährige weitermachen.

„Ich freue mich auch, mehr Zeit zu haben“, sagt der Träger des Bundesverdienstkreuzes. Ernst will noch mehr lesen, insbesondere Geschichtliches. Er gilt als Kenner der bayerischen Militärgeschichte. Das Bergsteigen ist seine Passion. Mit seiner Frau Jutta werde er künftig öfters Radfahren, sagt Ernst: „Ich werde es genießen, mehr an der frischen Luft zu sein.“

Augsburger Allgemeine 25.11.

## Michael Feldmann: Bundesverdienstkreuz

Der ehemalige Prokurist und Personalleiter von Hoppecke – Michael Feldmann – hat in diesem Jahr für seine vielen ehrenamtlichen Aktivitäten das Bundesverdienstkreuz verliehen bekommen. Michael Feldmann war unter anderem Vorstandsvorsitzender des Werksarztzentrums Hochsauerland, Arbeitgebervertreter im Verwaltungsausschuss der Agentur für Arbeit, Mitglied im Beirat des IHK Weiterbildungsinstituts, Vorsitzender des Fördervereins des Berufskollegs Brilon und Gründungsinitiator des Pensionärsvereins bei Hoppecke. Und: Michael Feldmann ist seit vielen Jahren Mitglied im AGP Vorstand und seit zwei Jahren der stellv. Vorsitzende. – Wir gratulieren ganz herzlich.



## Otto Wassermann AG – 7. Wassermann Unternehmertreffen

„Das DavidSystem – vom etablierten zum intelligenten Unternehmen“ – so lautet der Titel des 7. Wassermann Unternehmertreffens am 28./29. Januar 2010 in München.

Die AGP-Mitteilungen haben den Vorstandsvorsitzenden - Otto Wassermann - gefragt, was sich dahinter verbirgt:

„Stellen Sie sich bitte vor, Ihre Mitarbeiter

- ⇒ optimieren Ihre wichtigen Geschäftsprozesse und richten sie konsequent kunden- und ertragsfokussiert aus,
- ⇒ beseitigen alle störenden *Abteilungsgrenzen*,
- ⇒ verwandeln hierarchische Strukturen in höchst produktive Systeme aus kleinen, flexiblen Unternehmen – unsere Davids!

Die so entstehenden DavidSysteme verursachen relativ geringe Kosten, haben begrenzten Hierarchiebedarf, sind einfach termintreu zu steuern und erhöhen die Produktivität, Schnelligkeit und Flexibilität Ihres Unternehmens nachhaltig.

Genau das zügig zu bewirken, ist unsere Kernkompetenz! Eine treffsichere Antwort auf die gegenwärtige wirtschaftliche Situation! Unsere Kunden sagen:

Wer heute noch *Abteilungsgrenzen* und wesentliche hierarchische Strukturen in seinem Unternehmen duldet, über den freuen sich bestenfalls seine Mitbewerber.

Dass unser DavidSystem tatsächlich so wirkt, beweisen die Chefs unserer Kunden bei unserem Unternehmertreffen, zu dem wir Sie herzlich einladen.

Weitere Informationen und Anmeldung:

Otto Wassermann AG, Eisenheimerstr. 47a, 80687 München / Tel: 089-520 5715 -10 / [welcome@ottowassermann.de](mailto:welcome@ottowassermann.de)



## 40 Jahre GiZ – Wir gratulieren!

Die „Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit mbH – GiZ“ feiert in diesem Jahr ihr 40-jähriges Bestehen. Die AGP gratuliert ganz herzlich zu diesem Jubiläum.

In enger Anlehnung an die AGP hat die GiZ seit 1969 mehrere hundert Beteiligungsmodelle eingeführt und sich zur führenden Unternehmensberatung im Bereich der materiellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung entwickelt.

Volkmar Hanf, seit 2007 Geschäftsführer, blickt auf eine turbulente Vergangenheit der GiZ zurück.

„Alles begann damit, dass am 03. Oktober 1969 zwölf Unternehmer und Experten, die eng mit der Geschichte der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland verbunden sind (Tatarko, Vierhaus, Glösner, Backhaus, Sachs, Dr. von Knüpffer, Schmid, Jüngel, Prof. Dr. Gaugler, Spindler, Bleks und Winkler), in den Geschäftsräumen der Paul-Spindler-Werke KG in Hilden vor dem Notar – mit dem bezeichnenden Namen Herr Spiritus - erschienen, um die GiZ GmbH zu gründen.

Als Zweck und Gegenstand des Unternehmens legten sie damals fest:

*„Aufgabe der Gesellschaft ist die Einführung, Betreuung und Weiterentwicklung von Verfahren der betrieblichen Partnerschaft in Wirtschaftsunternehmen durch einmalige oder laufende Beratung sowie die Förderung aller betrieblichen Mitarbeiter durch die Abhaltung von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen. Alle Aktivitäten der Gesellschaft sollen der Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft dienen. Dabei ist die Gesellschaft auf Zusammenarbeit mit der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) verpflichtet.“ Zur Erreichung dieses Zweckes kann die Gesellschaft Beratungs- und Bildungsaufgaben selbst wahrnehmen, zur Durchführung an Dritte übertragen, neue Einrichtungen oder Gesellschaften gründen, sich an bestehenden beteiligen oder bei der Erfüllung solcher Aufgaben durch Dritte mitwirken.“*

Dieser Satzungszweck gilt mit einigen wenigen Änderungen auch heute noch. Nach wie vor steht die Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft im Mittelpunkt des Wirkens der GiZ.



Der Sitz der Gesellschaft war zunächst in Hilden und ab 1972 in München. Die Geschäftsräume befanden sich jedoch ab Ende der 70er Jahre in Forchheim.

Die AGP wurde im Jahre 2001 im Rahmen einer Kapitalerhöhung zum Mit- und Hauptgesellschafter der GiZ GmbH. In 2008 wurden der Sitz und die Geschäftsräume der GiZ nach Kassel verlegt. Seitdem besteht die Bürogemeinschaft mit der AGP.

Geschäftsführer war nach Gründung zunächst der damalige AGP-Geschäftsführer Dr. Rudolf von Knüpffer, dann ab 1972 bis Ende der 70er Jahre Prof. Dr. Kurt Fallthäuser (späterer bayrischer Finanzminister) und von 1976 bis 2007 Prof. Dr. Hans Schneider. Im Jahre 2007 wurde die Hanf-Unternehmensberatung in die GiZ eingegliedert; deren damaliger Geschäftsführender Gesellschafter, Volkmar Hanf, ist seitdem Geschäftsführer der GiZ.



Christine Seger und Volkmar Hanf

Zwei Gründungsmitglieder sind heute noch Gesellschafter der GiZ: Die Fa. RUD Ketten Rieger & Dietz GmbH u. Co. KG und Prof. Dr. Eduard Gaugler.

Prof. Gaugler war seit Gründung auch Vorsitzender der Gesellschafterversammlung, bis er dieses Amt im Jahre 2007 an den AGP-Vorsitzenden Horst Kuschetzki übergab.

Wir wollen das 40-jährige Bestehen der GiZ zusammen mit der 60. AGP-Jahrestagung am 16./17. Juni 2010 in München feiern“.



## Handelsblatt - Business Briefing zu Nachhaltigen Investments

Spätestens seit der internationalen Finanzkrise wird deutlich, dass immer mehr Menschen nicht nur ökonomische, sondern auch **ökologische, soziale oder ethische Aspekte bei ihren Geldanlagen** berücksichtigen möchten. Doch die Vielzahl an Produkten, Investmentfonds, Zertifikaten, Beteiligungen, Aktien, Anleihen und Vermögensverwaltungskonzepten macht es schwer, in diesem Bereich die passenden Produkte mit einer „doppelten Rendite“ - guten Erträgen und verantwortungsvollem Handeln - zu finden.

Der Informationsmarkt zu Nachhaltigen Kapitalanlagen liegt überwiegend in Händen der Produkthanbieter und wird weder dem wachsenden Informationsbedarf noch den Ansprüchen an eine kritische Berichterstattung gerecht. Das Handelsblatt und die mehrfach ausgezeichnete Nachhaltigkeitsexpertin Susanne Bergius haben darum eine unabhängige Informationsquelle zu diesen Themen gestartet. Nutzen Sie die fachliche und journalistische Expertise der Handelsblatt-Autoren zu nachhaltigen Anlagekonzepten, Asset Management, Trends und Themen sowie den Blick hinter die Kulissen der Nachhaltigkeits-Branche, einschließlich des „Mainstreamings“, der Integration nachhaltiger Aspekte in konventionelle Finanzanalyse und Portfoliomanagement.

Mit dem neuen Newsletter „Handelsblatt Business Briefing zu Nachhaltigen Investments“ verfolgen Sie aktuelle Entwicklungen, lesen Analysen und Meinungen oder lernen erfolgreiche Nachhaltigkeitskonzepte von Unternehmen kennen - verständlich aufbereitet, bequem und automatisch per E-Mail. Er liefert Ihnen einen Mehrwert, indem er kompetent und neutral Neuigkeiten am Markt erläutert, einschätzt, hinterfragt, solide interpretiert, in nationale/internationale Entwicklungen einordnet, Konzepte vergleicht und beurteilt, Methodiken objektiviert, Researchergebnisse bekannt macht und über Nachhaltigkeitskategorien aufklärt.

Das „Handelsblatt Business Briefing zu Nachhaltigen Kapitalanlagen“ wendet sich an Institutionelle Investoren im deutschsprachigen Raum – institutionelle Privatanleger, Stiftungen, kirchliche Institutionen, familiengeführte und ethisch orientierte Unternehmen, vermögende Privatleute, Pensionskassen und Versicherungen - sowie an interessierte Zielgruppen im Finanzmarkt und in Unternehmen, wie Berater in Banken und Vermögensverwaltungen sowie IR-Manager und CSR-Manager.

Hier können Sie ein kostenloses Probe-Abonnement bestellen: <http://www.handelsblatt-nachhaltigkeit.de>.