

**ARBEITSGEMEINSCHAFT
PARTNERSCHAFT IN DER WIRTSCHAFT e.V.**
Wilhelmshöher Allee 283a
34131 Kassel
Tel. 0561-932425-0
www.agpev.de

**Newsletter 01-2011
Nr. 349 / 58. Jahrgang**

Inhalt

Hamburg 2011:	2
• 61. Jahrestagung der AGP	
• Unser Gast: Prof. Jörg Knoblauch	
• Initiative Produktive Partnerschaft	
Wird die Wirtschaft ethisch?	3
Mitarbeiterbeteiligung statt Lohnerhöhung	4
Mitarbeiteraktie bleibt Seltenheit	5
Mitarbeiterbeteiligung – Neue Broschüre „Ich bin weiter Herr im Haus“	6
AGP-Treffpunkt WALA	7
Konferenz in Polen	7
An die AGP-Japan – Gute Wünsche	8
Sechzig Jahre AGP	9
Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand	10
Konferenz in Frankfurt/Oder	12
Social Entrepreneurship	12

Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,

wodurch entstehen Vorteile im Wettbewerb um Kunden und „beste Köpfe“, wie können Ertrag und Attraktivität des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden, wie können die nicht genutzten Potenziale im Unternehmen ausgeschöpft werden? Für alle, die sich schon länger mit Mitarbeiterbeteiligung befassen, liegt die Antwort auf der Hand: Mit einer partnerschaftlichen Unternehmensführung, die auf das Engagement und die Begeisterung der Mitarbeiter setzt, wenn es darum geht, das Unternehmen nach vorn zu bringen.

Dies deutlich zu machen und an vielen Beispielen aus der Unternehmenspraxis zu belegen, ist sowohl das Ziel unserer Jahrestagung in Hamburg als auch unserer „Initiative Produktive Partnerschaft“, mit der wir zukünftig noch stärker als maßgebliche Kraft zur Förderung von partnerschaftlicher Unternehmensführung und gesellschaftlicher Verantwortung in die Öffentlichkeit treten wollen. Wir laden Sie herzlich ein, nach Hamburg zu kommen und beim Startschuss für die „Initiative“ dabei zu sein.



Einladung

5. Mai 2011 | 10.30 - 18.30 Uhr | Handelskammer Hamburg

Tagung // Produktive Partnerschaft
Vorsprung im Wettbewerb um Kunden und „beste Köpfe“

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels finden Sie in dieser Ausgabe Beiträge zum breiten Themenspektrum der partnerschaftlichen Unternehmensführung – von der Wertorientierung bis zur Kapitalbeteiligung.

Beste Grüße aus Kassel

Dr. Heinrich Beyer

Geschäftsführer der AGP

Hamburg 2011:

Vorsprung im Wettbewerb um Kunden und „beste Köpfe“

61. Jahrestagung der AGP

Unternehmen müssen sich heute nicht nur auf dem Markt für Produkte und Dienstleistungen sondern auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte behaupten. Ein wesentlicher Schlüssel für die künftige Wettbewerbsfähigkeit unserer hochentwickelten Wirtschaft und für die Attraktivität der Unternehmen liegt

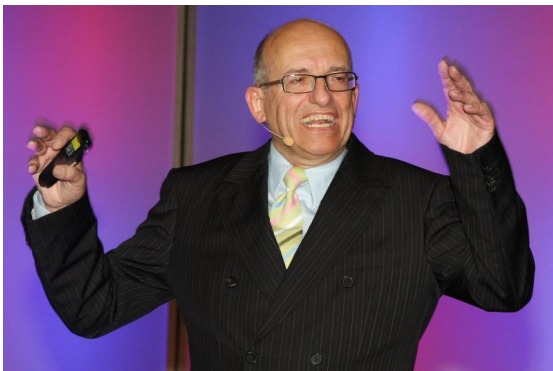
- im Engagement der Mitarbeiter,
- in unternehmerischem Denken der Mitarbeiter und ihrer Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse,
- in der Identifikation und emotionalen Bindung an das eigene Unternehmen.

Mit vielen Praxisbeispielen namhafter mittelständischer und großer Unternehmen wollen wir zeigen, wie Mitarbeiter durch Teilhabe im und am Unternehmen mehr Leistung, Engagement, Verantwortung und Vertrauen entwickeln können. Partnerschaftlich geführte Unternehmen erzielen nachweisbar höhere Erträge und steigern ihre Attraktivität bei Kunden und Mitarbeitern. Die Mitarbeiter selbst profitieren durch mehr Arbeitszufriedenheit, sicherere Arbeitsplätze und Beteiligung am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg.

Die Tagung bietet umfassende Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und besonders für neu interessierte Teilnehmer die Gelegenheit, Best Practice Unternehmen und die AGP kennenzulernen.

Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender
Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer

Unser Gast: Prof. Jörg Knoblauch



Jörg Knoblauch ist als gefragter Speaker in ganz Deutschland unterwegs. Ob Inhouse-Seminar oder Großveranstaltung mit mehreren tausend Teilnehmern: Jörg Knoblauch begeistert.

In Deutschland gilt er mittlerweile als Experte für das Thema: „Die besten Mitarbeiter finden und halten“.

„Sie werden staunen, welche Potenziale freigesetzt werden, wenn Ihre Mitarbeiter erstmal zu Mitunternehmern werden. Die von ihm entwickelte ABC-Methode wird mittlerweile in vielen Firmen angewandt“.

Als Referent vermittelt Jörg Knoblauch komplexes Wissen einfach, praxisnah und humorvoll und versteht es, bei Vorträgen zu begeistern.



Initiative Produktive Partnerschaft

Leistungskultur und Mitarbeiterengagement in deutschen Unternehmen.

Mit der „Initiative Produktive Partnerschaft“ startet die AGP einen Vorstoß zur Stärkung der Leistungskultur und des Mitarbeiterengagements in Deutschland. Vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen und zunehmender wirtschaftlicher Dynamik wollen wir zeigen, wie Mitarbeiter durch Teilhabe im und am Unternehmen mehr Leistung, Engagement, Verantwortung und Vertrauen entwickeln können. Denn die Freisetzung dieser „Potenziale“ trägt wesentlich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität der Unternehmen zu stärken.

Die AGP möchte mit dieser „Initiative“ zugleich ihr Kernthema „Mitarbeiterbeteiligung“ massiv herausstellen und sich damit als maßgebliche Kraft zur Förderung von partnerschaftlicher Unternehmensführung und gesellschaftlicher Verantwortung präsentieren.

Startschuss für die Initiative ist unsere Jahrestagung am 5. Mai 2011 in Hamburg. Dort werden wir die „Hamburger Erklärung“ und den Aktionsplan den Medien und der Öffentlichkeit vorstellen.

Unternehmenskultur und Erfolg

Nach der Krise: Wird die Wirtschaft ethisch?

Das internationale Wissenschaftsmagazin *„Journal of Psychology“* beschäftigt sich in einer Sonderausgabe mit dem Zusammenhang von Ethik und ökonomischem Erfolg in der Wirtschaft.

In einem der Beiträge zeigt der Bonner Unternehmensberater Gregor Schönborn, wie erfolgreiche Unternehmen sich in zentralen unternehmenskulturellen Aspekten von nicht erfolgreichen Unternehmen unterscheiden und welche Dimensionen der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen.

Schönborn beschreibt Erfolgsunternehmen mit einem stärker ausgeprägten humanistischen Werteprofil. Die wertorientierten Unternehmen sind zudem insgesamt lernfähiger, kreativer und innovativer. Die Ergebnisse der Zusammenhangsforschung aus 46 empirisch untersuchten Unternehmen zeigen, dass direkte, indirekte und wechselseitige Einflüsse zwischen Unternehmenskultur und Erfolg bestehen.

Schönborn kommt zu dem Schluss, dass unternehmenskulturelle Faktoren bis zu 30 Prozent zum Geschäftserfolg beitragen.

Unternehmensverantwortung und Motivation

Unternehmensverantwortung im Sinne gesellschaftlicher und ethischer Prinzipien hat demnach bei den Mitarbeitern und Führungskräften erfolgreicher Firmen eine größere Bedeutung als bei der nicht erfolgreichen Konkurrenz. Aufgrund der Unterschiede in der ethischen Unternehmensaktivität tragen die ‚Erfolgreichen‘ damit einen größeren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft bei. Das Konzept der Unternehmensverantwortung stelle nicht nur ein bedeutendes Unterscheidungsmerkmal zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen dar, praktizierte Verantwortung für soziale, ökologische und ethische Ziele bieten den Mitarbeitern zudem Themen der Identitätsbildung mit ‚ihrem Unternehmen‘, was wiederum zur Leistung motiviere.

Eine wichtige Rolle in der Erfolgskultur spiele ein kompetenzorientiertes Klima. Hohe Kompetenz solle dabei auf die Weiterentwicklung vorhandener Stärken gerichtet sein.

Dass faire Entlohnung und Leistungsanreize zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, sei seit langem bekannt, doch komme es weniger auf kurzfristige, finanzielle Anreize, sondern mehr auf persönliche Wertschätzung

des Chefs an, der auch persönliche Anreize zur Weiterentwicklung gebe und sie bei Entscheidungen mit einbeziehe. Wichtig sei auch die Schaffung individueller Freiräume für die persönliche Entwicklung, was wiederum Toleranz und eine Kultur des Vertrauens voraussetze.

Ethische und wertorientierte Unternehmensführung habe sich als eine der Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise weiter verstärkt, weil sich eine Nachfrage dafür entwickelt. Wie die Börsenzeitung berichtet, achten bereits 70 Prozent der Aktienanleger verstärkt auf Nachhaltigkeitskriterien bei ihrer Anlageentscheidung. Ein Trend in diese Richtung sei auch daran auszumachen, dass ein Großteil der Vorstandsvorsitzenden der im Deutschen Aktienindex (DAX) gelisteten Unternehmen bereits im ablaufenden Geschäftsjahr 2010 verstärkt nicht finanzielle Bewertungskriterien wie Werteorientierung, Nachhaltigkeit und Ethik auf den Analystenkonferenzen hervorgehoben haben, um ihre Aktien attraktiv für Kapitalanleger darzustellen.

Die weitere Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität werde aber von vielen Unternehmen noch unterschätzt. Schönborn: „Reine Zahlen- und Profitorientierung werden nicht nur aus Sicht der Aktienanleger „unschick“, sondern können sich auch in naher Zukunft auf dem Arbeitsmarkt als echter Nachteil bei der Suche nach Fachkräften zeigen, wenn der mögliche neue Arbeitgeber dem Jobsuchenden nicht attraktiv genug erscheint. Der Blick auf die Unternehmenskultur als Auswahlkriterium bei der Jobsuche ist inzwischen genauso wichtig, wie das Kriterium der Karrierechance.“



Gemeinsamer Stand von AGP und Miterfolg GmbH beim Kongress christlicher Führungskräfte 2011 in Nürnberg (Christine Seger, Miterfolg / Dirk Lambach, AGP)

Ruf nach mehr Gehalt – Mitarbeiterbeteiligung statt Lohnerhöhung

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sind Mitarbeiterbeteiligungen ein gutes Mittel, Fachkräfte zu binden. Der Gesetzgeber sollte dies erleichtern.

Die jüngste Krise scheint schneller überwunden als noch vor einem Jahr erwartet. So verwundert es nicht, dass die Gewerkschaften - nach Kurzarbeit und Lohnverzicht - nun die Beteiligung der Arbeitnehmer am Aufschwung fordern. Sogar wirtschaftsnahe Politiker stimmen in diesen Chor ein, und einige Unternehmen schaffen Fakten: Conti, Bosch, Ford, Audi, VW und andere zahlen Boni oder ziehen Gehaltserhöhungen um einige Monate vor.

Beteiligung am Betriebskapital bietet Vorteile

Doch es gibt noch ein weiteres starkes Argument für Unternehmen, mit finanziellen Reizen Mitarbeiter zu binden und neue Mitarbeiter anzuwerben: Fachkräftemangel. Er ist seit Jahren kein Prognosegespenst mehr. Die Mehrheit der jüngsten Studien hierzu deckt den Mangel gerade bei den technischen Berufen auf, aber viele Unternehmen sehen diesen auch für Juristen und Geisteswissenschaftler.

Lohn- und Gehaltserhöhung jedoch ist für Unternehmen kein attraktiver Weg, Fachkräfte zu rekrutieren und zu halten: Sie fürchten Lohnwettbewerb und die Bindung der Abschlüsse für die weitere Zukunft, da sie in wirtschaftlich schlechten Zeiten nur schwer zurückgenommen werden können.

Motivation steigt

Eine Alternative ist Mitarbeiterbeteiligung, durch Ausschüttungen aus Gewinnen oder sogar durch Beteiligung am Betriebskapital. Die Vorteile sind offensichtlich: Die Motivation der Mitarbeiter steigt ebenso wie die Identifikation mit dem Unternehmen, und damit wächst das Verständnis für unternehmerisches Denken und Handeln.

Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung ist gerade derzeit geeignet, die Belegschaft am Aufschwung des Unternehmens teilhaben zu lassen, ohne sich dauerhaft mit hohen Löhnen und Gehältern zu binden. Die Mitarbeiterbeteiligung am Kapital des Unternehmens war in der jüngsten Krise eine reizvolle Finanzierungsalternative jenseits von Krediten und Fremdbeteiligungen. Gerade bei Letzterem ist die Bindung an das Unternehmen besonders groß. Gleichwohl dürften Kapitalbeteiligungen eher den höheren Gehaltsgruppen vorbehalten bleiben, in den unteren Lohn-

und Gehaltsgruppen werden zusätzliche Gratifikationen weniger für das Unternehmen als vielmehr für den Konsum genutzt.

Doch trotz der offensichtlichen Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung ist die Verbreitung gerade der Kapitalbeteiligung gering - insbesondere im Vergleich zu Ländern wie Frankreich oder Großbritannien. Dies mag in kulturellen Unterschieden begründet sein, aber auch in den zum Teil umständlichen gesetzlichen Regelungen. Die Novelle von 2009 hat hierbei wenig geändert.

Abgeltungsteuer für Mitarbeiterbeteiligungen

Dabei gäbe es einiges zu verbessern: Die Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter müssen vollständig und direkt am eigenen Unternehmen erfolgen und - nicht wie derzeit vorgesehen - auch auf andere Unternehmen gestreut. Bestehende Rechtsformen mit begrenzter Publizitäts- und Berichtspflicht wie die kleine AG oder GmbH sollten hierfür verwendet werden. Um bei Kapitalbeteiligungen das Risiko der Mitarbeiter im Insolvenzfall zu reduzieren, sollte ein gemeinsamer Einlagensicherungsfonds - ähnlich denen im Bankenwesen - geschaffen werden, der im Insolvenzfall mit bis zu 100 Prozent einspringt. Dafür ist aus der ursprünglichen Kapitaleinlage des Mitarbeiters ein ausfallrisikoabhängiger Anteil an den Fonds abzuführen.

Ein zentraler Hinderungsgrund gegen erfolgs- oder gewinnbezogene Mitarbeiterbeteiligung ist bislang die als schlecht wahrgenommene steuerliche Behandlung der Ausschüttungen. Statt der bestehenden komplizierten Regelung der Einkommensteuer wäre es besser, die Ausschüttungen wie Kapitalerträge per Abgeltungssteuer zu behandeln. Dies bringt nicht nur eine Vereinfachung, sondern folgt auch dem Grundverständnis der Mitarbeiterbeteiligung als Kapitalbeteiligung an einer Wirtschaftseinheit.

In diesem Sinne ist es auch nicht einzusehen, warum Mitarbeiter, die am Gewinn beteiligt werden, nicht auch die Verluste mittragen müssen. Allerdings sollten Verlustbeteiligungen auf die Höhe vorheriger oder späterer Gewinnbeteiligungen begrenzt bleiben. Gewinnbeteiligungen aus guten wirtschaftlichen Zeiten sollten so mit Verlustbeteiligungen aus den schlechten Zeiten aufgerechnet werden.

Jörn-Axel Meyer, *Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin*. 04.01.2011, Financial Times Deutschland.



„... Ein weiteres Thema, bei dem es große Einigkeit gibt, ist die Frage der Mitarbeiterbeteiligung. Das ist der Arbeitnehmerseite der CDU schon lange sehr wichtig und hat gerade durch die Wirtschaftskrise eine besondere Aufwertung erfahren. Es gibt einen Konsens, dass man da etwas machen muss“.

Dr. Matthias Zimmer, MdB

Beteiligung - Mitarbeiteraktie bleibt Seltenheit

In deutschen Unternehmen kommt die immer wieder geforderte Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern nicht voran und sie liegen europaweit zurück. Das bedeutet Nachteile bei der Suche nach Beschäftigten.

Von Ulf Brychcy, Börse Online / Auszug

Im internationalen Vergleich bieten deutsche Firmen ihrer Belegschaft viel seltener aktienbasierte Beteiligungsprogramme an als Unternehmen in anderen europäischen Ländern oder in den USA. So gibt es einer Erhebung der Unternehmensberatung Towers Watson zufolge bei nur 43 Prozent der DAX-Konzerne Mitarbeiteraktien. Bei den MDAX-Unternehmen ist es sogar nur ein Drittel.

Den deutschen Konzernen droht damit im internationalen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ein Rückschlag. Unternehmensaktien gelten bei vielen Beschäftigten als attraktiver Gehaltsbestandteil oder als wichtiges Bindungs- und Identifikationselement – und zwar nicht nur bei Startup-Betrieben aus der IT-Branche.

„Durch das Aktieninvestment in den eigenen Betrieb wird das eigenverantwortliche unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter gefördert“, sagte Marc Muntermann, der die Studie von Towers Watson mitverfasst hat.

„Dieses Thema ist bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen, das wird verschlafen“, kritisierte Michael Kramarsch, Partner der Unternehmens- und Personalberatung HKP. Die Erhebung von Towers Watson belegt, dass sich die deutschen Konzerne im Ländervergleich abgekoppelt haben. Als Vergleichsgröße betrachteten Muntermann und sein Co-Autor Olaf Lang die 50 größten börsennotierten Konzerne in Europa, die im Stoxx-Europe 50 gelistet sind. Hier bieten demnach 72 Prozent der Firmen eine aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung an, darunter Unternehmen wie ABB, BP Erichsson und Roche. Bereits 2007 hatte Towers Watson eine ähnliche Auswertung vorgelegt, die ebenfalls auf einer Analyse der Geschäftsberichte der DAX- und MDAX-Konzerne fußte. „Seitdem sind keine signifikanten Veränderungen im Vergleich zu 2010 ersichtlich“, stellten Muntermann und Lang fest.

Zu einem ähnlichen Ergebnis ist die European Foundation for Employee Share Ownership (EFES) im vergangenen Jahr gekommen. Die in Brüssel ansässige Organisation hatte die Geschäftsberichte der 2500 größten Unternehmen der EU ausgewertet. Demnach rangierte Deutschland 2009 bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nur auf Rang 19 unter den 27 EU-Mitgliedsstaaten. Während es hierzulande lediglich rund eine Million Belegschaftsaktionäre gab, waren es in Großbritannien mehr als 2,6 Millionen und in Frankreich sogar gut 3,2 Millionen, ermittelte die EFES.

Fehlende steuerliche Anreize bremsen diese Art der Vermögensbildung. Zwar wurde in Deutschland zum 1. April 2009 der Freibetrag auf 360 Euro pro Jahr angehoben. „Dadurch war die Einführung zahlreicher neuer Beteiligungsprogramme erwartet worden“, so Towers-Watson-Experte Lang. Aber es passierte kaum etwas. Der Vergleich etwa mit Frankreich zeigt, warum: Dort liegt der Freibetrag für Mitarbeiteraktien je nach Anlageform bei jährlich 5000 bis 9000 Euro.

Weiter Informationen: www.efesonline.org



EUROPEAN FEDERATION OF EMPLOYEE SHARE OWNERSHIP

Mitarbeiterbeteiligung – Neue Broschüre der AGP

Im Jahr 2009 initiierte die AGP das vom Europäischen Sozialfonds und von der Hessischen Landesregierung geförderte Projekt „Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung“.

Die daraus entstandene Broschüre stellt das Beteiligungsmodell der AGP für den Mittelstand vor.



Die Broschüre ist ab Mai 2011 bei der AGP zu beziehen bzw. als PDF-Dokument unter www.agev.de als Download erhältlich.

„Ich bin weiter Herr im Haus“ Problemlöser: Mitarbeiterbeteiligung

Interview mit Dr. Julius Rohm, Seeberger KG /
Wir Familienunternehmer 1/2011

Frage: Sie setzen sich schon seit Jahrzehnten für das Modell der Mitarbeiterbeteiligung ein. Warum?

Rohm: Weil es in unserer Wirtschaftsordnung sonst wirklich knirschen wird. Wir sehen eine wachsende Kluft in der Entwicklung der Einkommen aus unselbstständiger Arbeit und Kapital – auch wenn zurzeit angestrebt wird, die Angestellten durch vorgezogene Tarif-

erhöhungen und Einmalzahlungen zumindest etwas am Aufschwung teilhaben zu lassen. Ich frage: Warum macht man aus diesen Zusatzleistungen nicht zumindest zum Teil eine Beteiligung? So würde man den Zündstoff aus der Diskussion rausnehmen, die Mitarbeiter hätten eine zusätzliche Einkommensquelle – und zwar aus Kapital und nicht aus Arbeit. Denn Letztere wird aufgrund der Globalisierung langfristig stagnieren.

Viele Chefs haben Angst davor, nicht mehr Herr im eigenen Haus zu sein ...

... die ist unbegründet. Ich bin weiter Herr in meinem Haus. Man muss das Modell nur entsprechend konstruieren.

Bei der Seeberger KG haben Sie nicht nur ein, sondern gleich zwei Mitarbeiterbeteiligungsmodelle ...

Ja: Genussrechte, seit 1984, und Mitarbeiterguthaben, seit 1994. Vor 26 Jahren haben wir unseren Mitarbeitern angeboten, 312 D-Mark – nach dem Vermögensbeteiligungsgesetz – in der Firma anzulegen, verzinst mit dem Zinssatz für kurzfristige Spareinlagen plus der Hälfte des Gesellschaftskapitalzinses, der gewinnabhängig ist. Auch an einem eventuellen Verlust sind die Mitarbeiter beteiligt, allerdings ist das auf 0,5 Prozent des Genussrechtsguthabens beschränkt und wird nachbezahlt, wenn wir im Folgejahr wieder Gewinn machen. Etwa ein Viertel der Mitarbeiter nahm dieses nicht besonders attraktive Angebot an, wir starteten mit umgerechnet 6.000 Euro. Im zweiten Jahr besserten wir nach, zahlten ab da die 312 DM freiwillig und zusätzlich und boten darüber hinaus eine Zahlung von 300 DM an – vorausgesetzt, der Mitarbeiter legte die gleiche Summe fest auf sechs Jahre an. Und so beteiligten sich Ende 1985 drei von vier Mitarbeitern, und 66.000 Euro lagen auf dem Genussrechtskonto. Später haben wir noch eine weitere Stufe, die freiwillige Erfolgsbeteiligung als Kernstück der Mitarbeiterbeteiligung in Höhe eines Monatsgehalts, draufgesattelt. Dazu musste der Mitarbeiter aber die Hälfte dieses Monatsgehalts als Genussrecht anlegen. Seither bekamen alle Mitarbeiter jährlich zwischen einem halben und zwei Monatslöhnen zusätzlich, je nach Höhe des Unternehmenserfolgs. Darüber hinaus gibt es als zweites Erfolgsbeteiligungsmodell – und als Ersatz für die vorher geltende Versorgungszusage – seit 1994 die Mitarbeiterguthaben.

Was sind die wichtigsten Vorteile?

Unsere Mitarbeiter sind motivierter, schließlich ist es auch ihr Unternehmen. Wir haben fast keine Fluktuation. Und: Wir weisen inzwischen auf der Passivseite über zehn Prozent unserer Bilanzsumme als Mitarbei-

terkapital aus. Dieses Kapital ist für uns zeitweise ziemlich teuer – die effektive Verzinsung schwankte zwischen drei und zwölf Prozent, im Durchschnitt lag sie bei acht. Aber da sie indirekt an die Umsatzrendite gekoppelt ist, ist sie eben nur dann teuer, wenn wir uns das auch leisten können. Das Mitarbeiterkapital macht uns relativ unabhängig von den Banken.



Die Seeberger KG

Die Seeberger KG ist Im- und Exporteur von Trockenfrüchten und Produzent von Kaffee – ihr gehört eine der ältesten Kaffeeröstereien Deutschlands. Seniorchef Julius Rohm, der 1975 ins Unternehmen einstieg, leitet die 166 Jahre alte Firma heute gemeinsam mit seinem Neffen Clemens Keller, bei dem seit 2003 die operative Verantwortung liegt. Das Unternehmen mit Sitz in Ulm beschäftigt rund 360 Mitarbeiter, davon 15 bis 20 Auszubildende. Es macht einen Umsatz von rund 120 Millionen Euro im Jahr und ist in rund 30 Ländern aktiv.

Das Unternehmen ist langjähriges Mitglied der AGP und wurde 2008 mit „AGP-Sternen für partnerschaftliche Unternehmenskultur“ ausgezeichnet.

AGP-Treffpunkt WALA – Der Mensch im Mittelpunkt

EINLADUNG



t r e f f p u n k t e

WALA Heilmittel GmbH
Eckwälden

5. April 2011, 13:30 Uhr



Gewinn ist für ein Unternehmen eine notwendige Basis, die unternehmerische Freiräume eröffnet. Nach der festen Überzeugung des Unternehmensgründers Rudolf Hauschka sollte diese Basis allerdings nicht das

Unternehmensziel sein, sondern vielmehr Mittel zum Zweck. Der Unternehmenszweck war seiner Ansicht nach die Bereitstellung anthroposophischer Arzneimittel für die Therapie und darüber hinausgehend der Mensch, dem er mit seinem Unternehmen dienen wollte. Das bedeutet bei WALA bis heute, dass alle Gewinne der GmbH einer Stiftung gehören, die dieses Geld vor allem in die WALA Heilmittel GmbH investiert oder zum Teil an die WALA Mitarbeiter ausschüttet.



Karl Kossmann, ehemaliger Geschäftsführer der WALA Heilmittel GmbH: „Wir sind seit den fünfziger Jahren Mitglied der AGP“.

Mitarbeiterbeteiligung - Konferenz des polnischen Wirtschaftsministeriums

Dr. Thomas Hardieck, design. Vorstandsmitglied der AGP

Das polnische Wirtschaftsministerium veranstaltete am 7. Februar 2011 zum Thema „Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung und Unternehmensentwicklung“ eine ganztägige Konferenz. Die etwa 80 Teilnehmer kamen aus Unternehmen und interessierten Institutionen aus allen Teilen des Landes. Die Konferenz diente zunächst der Darstellung von Erfahrungen mit Beteiligungssystemen aus verschiedenen europäischen Ländern sowie der EU. Ein weiteres Schwerpunktthema bildeten die bisherigen polnischen Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen und deren Diskussion.

Der polnische Wirtschaftsminister und Vizepremier Waldemar Pawlak eröffnete die Konferenz und blieb während der gesamten Tagung präsent. Er unterstrich damit, wie wichtig das polnische Wirtschaftsministerium und er persönlich das Thema nehmen.

Von den geladenen ausländischen Experten stellte zunächst der Vizepräsident der International Association for Financial Participation (IAFP), Kevin P. O'Kelly, die Programme und Ziele der EU vor. Er ging dabei besonders auf die Darstellung bestehender Barrieren gegen verstärkte Beteiligung sowie die Strategien zu deren Überwindung ein. Weitere „Pepper“-Studien zum Thema seien in Vorbereitung. Die Situation in Großbritannien präsentierte David Pett von der Kanzlei Pett, Franklin & Co. System und Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland erläuterte Dr. Thomas Hardieck, Ministerialrat a.D. aus dem Bundeswirtschaftsministerium und bis Ende 2010 u.a. verantwortlich für das Fünfte Vermögensbildungsgesetz. Aus Frankreich kamen Paul Maillard von der französischen Vereinigung für die Förderung von Management und Mitarbeiterbeteiligung (FONDACT) und aus Spanien Miguel G. Lastra von der spanischen Organisation ASATA zu Wort.



Minister Pawlak nahm die Berichte auf und wies darauf hin, dass Polen nach unterschiedlichen Erfahrungen im Privatisierungsprozess Lösungen zur Intensivierung des Beteiligungsprozesses suche. Anlass sehe man dazu aus wirtschaftlichen, aber auch aus allgemeinen gesellschaftspolitisch-moralischen Gründen.

Der abschließende Konferenzteil zu den polnischen Erfahrungen brachte zwei detaillierte Darstellungen zum „akcjonariat pracowniczy“, der Mitarbeiterbeteiligung auf der Basis betrieblich geförderter Aktienprogramme, in den polnischen Niederlassungen der französischen Unternehmen Auchan und Essilor. Eine kürzlich vom Wirtschaftsministerium durchgeführte Umfrage hatte eine überwiegend befürwortende Haltung der Beschäftigten im Land zu solchen Beteiligungsmodellen aufgezeigt. Die Diskussion befasste sich mit Barrieren administrativer, steuerlicher und finanzieller Art, die den Beteiligungen im Wege stehen, darunter auch jüngste Skandale im Unternehmensbereich, die sich offensichtlich negativ auf die Stimmung gegenüber der Beteiligungen von Beschäftigten auswirken.

Die Konferenz vermittelte den Eindruck, dass Polen ausländische Erfahrungen, insbesondere auch aus Deutschland, auf diesem Gebiet sehr zu schätzen weiß und gern berücksichtigen möchte. Wirtschaftsminister und Vizepremier Pawlak zeigte sich für einen Dialog sehr aufgeschlossen. Die Chance sollte genutzt werden, denn der Austausch von Erfahrungen aus der Praxis kommt allen Beteiligten zugute.

An die AGP-Japan – Gute Wünsche

Herrn Toshio A. Suzuki, Tokyo

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder der AGP-Japan, lieber Herr Suzuki,

wir sind auch in Deutschland sehr traurig über die große Katastrophe, die Ihr Land in den letzten Tagen erleben musste.

Im Fernsehen erreichen uns die schrecklichsten Bilder von den Zerstörungen und von den gewaltigen Schäden, die das fürchterliche Erdbeben und danach der riesige Tsunami an der Pazifik-Küste von Honshu verursacht hat.

Ganz besonders betrübt sind wir, dass viele tausend Menschen ihr Leben verloren haben und dass immer noch eine Vielzahl von Menschen vermisst sind.

Nun hoffen wir sehr, dass die betroffenen Atomkraftwerke in Fukushima die Katastrophe nicht noch weiter steigern, und dass es Japan gelingt, einen Super-Gau zu vermeiden.

Ihre diesjährige Generalversammlung hatten Sie für den 25. März in Mito geplant, also nördlich von Tokyo. Dort sind vermutlich die Verwüstungen durch den Tsunami besonders groß und haben auch die bekannte AGP-Mitgliedsfirma Ibaraki schwer geschädigt. So wird die Generalversammlung der AGP-Japan in diesem Jahr an einem anderen Ort stattfinden müssen. Alle Teilnehmer, die dann dorthin kommen können, grüße ich sehr herzlich.

Liebe Freunde in Japan, wir denken in Deutschland an Sie alle und wünschen Ihnen viel Kraft und Mut bei Ihren Anstrengungen, die schweren Folgen dieser ungeheuren Katastrophe zu überwinden, soweit dies den Menschen in Ihrem Land überhaupt möglich ist.

Alle guten Wünsche für Sie persönlich, für die AGP-Japan und für ganz Japan.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Eduard Gaugler

Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb - Sechzig Jahre AGP

Vorwort zum Beitrag von Prof. Dr. Eduard Gaugler zum 60-jährigen Bestehen der AGP (Auszug) von Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender AGP

Im Jahr 2010 feierte die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. – AGP - ihr 60-jähriges Gründungsjubiläum. Ein Jahr zuvor konnte bereits die damalige GiZ GmbH heute: Miterfolg GmbH auf 40 Jahre als Beratungsgesellschaft für Mitarbeiterbeteiligung zurückblicken. Diese Jubiläen waren der Anlass für Prof. Dr. Eduard Gaugler, die bewegte Geschichte beider Institutionen – die auch Teil der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland ist - noch einmal prägnant zusammenzufassen.



Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche Partnerschaft oder, wenn es um das Verhältnis von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geht, Sozialpartnerschaft sind wesentliche Merkmale der sozio-ökonomischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Diese Leitbilder und die damit verbundene Praxis von „Kooperation statt Konfrontation“ in Unternehmen und Wirtschaft haben wesentlich zur Stabilität und Prosperität nach 1945 beigetragen - unbeschadet dessen, dass diese Konzepte bis heute immer wieder auch kritisch diskutiert werden und dass Deutschland insbesondere bei der Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht zu den führenden Ländern in Europa zählt.

Eduard Gaugler geht in seinem Beitrag zunächst auf die lange Zeit stark klassenkämpferisch geprägte Entwicklung der Arbeits- und Sozialbeziehungen in Deutschland ein, die Ende der vierziger Jahre den Hintergrund für die vom Unternehmer Gerd P. Spindler initiierte Gründung der AGP bildete. „Die Entwicklungen der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und die Situation in den späten vierziger Jahren ma-

chen es verständlich, dass die Gründer der AGP im Herbst 1950 vor allem die klassenkämpferischen Relikte aus der Vergangenheit in der Wirtschaft und in den Unternehmen überwinden wollten“. Es ging dabei um die Sicherung des Arbeitsfriedens und die Steigerung des Wohlstands durch ein partnerschaftliches und nicht konfrontatives Zusammenwirken aller Beteiligten.

„Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung (der Mitarbeiter) am Betriebserfolg zum Inhalt hat“, so die Definition in der ersten Satzung der AGP aus dem Jahr 1950. Bis heute umschreibt diese Definition – mit entsprechenden begrifflichen Anpassungen – die vielfältigen Formen der Mitarbeiterbeteiligung, wie sie vor allem in vielen mittelständischen Unternehmen erfolgreich praktiziert werden.



Eduard Gaugler geht in seiner Schrift auf den oftmals unterschätzten Einfluss des Partnerschaftsgedankens auf die weitere Entwicklung in der Bundesrepublik ein. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen ihrer Gründer haben AGP und GiZ in den sechziger und siebziger Jahren immer wieder zu den großen wirtschaftlichen und sozialen Reformkonzepten in Deutschland Stellung genommen und Vorschläge gemacht: zu Betriebsverfassung, Mitbestimmung, Vermögensbildung, Tarifpolitik und sozialer Sicherheit. Aktiv vorangetrieben und maßgeblich geprägt haben AGP und GiZ die Diskussion um die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und nicht zuletzt auch die verschiedenen gesetzlichen Maßnahmen zur Verbesserung der rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens. Im Prozess der Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen nach dem Mauerfall hat sich die AGP aktiv auch für eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Trans-

formation der ehemals staatseigenen Betriebe und Kombinate eingesetzt.

Im Zuge der sich immer stärker beschleunigenden Dynamik des Wirtschaftsprozesses und des Aufkommens neuer Management- und Führungstechniken sowie neuer Formen der Arbeitsorganisation und der Mitarbeitermotivation rückten spätestens in den achtziger Jahren dann das Unternehmen selbst, seine Unternehmenskultur und seine Führungssysteme in den Focus. Die AGP hat beispielsweise anhand der Erfahrungen, Konzepte und Instrumente ihrer Mitgliedsunternehmen seither immer wieder auf den Zusammenhang von - materieller und immaterieller - Mitarbeiterbeteiligungen und Unternehmenserfolg hingewiesen und dies sowohl durch Best-Practice-Beispiele als auch wissenschaftliche Untersuchungen belegt.

Heute ist das Konzept der betrieblichen Partnerschaft aktueller denn je. Angesichts des globalen Wettbewerbs sowohl um Kunden als auch um „die besten Köpfe“ wird immer deutlicher, dass strikt hierarchische Organisationsformen und ein überkommenes Menschenbild nicht zu Höchstleistungen animieren. Nur eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die auf das Engagement der Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor setzt, steigert nachhaltig Produktivität, Veränderungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung. Das Unternehmen wird insgesamt attraktiver und schafft sich Vorteile im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter.

Dazu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, dass Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich, unternehmerisch und im Team agieren können und am Erfolg ihrer Arbeit bzw. ihres Unternehmens partizipieren. Damit dies in höherem Maße möglich wird, bedarf es in Wirtschaft und Gesellschaft entsprechender Leitbilder und Leitideen. Der Journalist Hans-Ulrich Jörges hat es im Rahmen der AGP-Jubiläumsfeier so ausgedrückt: „*Wir brauchen wieder Leitideen - Die Mitarbeiterbeteiligung ist eine unternehmerische und gesellschaftliche Leitidee.*“

Der Beitrag von Prof. Dr. Eduard Gaugler zeigt, dass es sich bei diesem Leitbild nicht allein um eine Management- und Führungstechnik handelt, sondern um ein universelles, zeitloses Prinzip der Zusammenarbeit in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Wir danken ihm ganz herzlich, dass er uns mit dem hier präsentierten Rückblick einen Ausblick auf die Zukunft ermöglicht hat.

Der vollständige Beitrag von Prof. Gaugler ist erschienen als Band 67 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. (FBS).

Der Nachdruck ist ab Mai 2011 bei der AGP zu beziehen bzw. als PDF-Dokument unter www.agpev.de herunterzuladen.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand – Das Modell der AGP

Von Dr. Heinrich Beyer

Mehr als ein Finanzierungskonzept!

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Arbeitgebenden Unternehmens ist ein seit vielen Jahren diskutiertes Thema. Während die Mehrzahl der großen Aktiengesellschaften mit der Ausgabe von Belegschaftsaktien oder Optionen entsprechende Beteiligungsmodelle praktiziert, ist dies im Mittelstand und in den Familienunternehmen noch eher die Ausnahme. Gleichwohl gibt es auch hier derzeit mehr als 3.000 Unternehmen, die ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Beteiligungsmöglichkeiten zum Beispiel in Form von Genussrechten oder stillen Beteiligungen anbieten.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von diesen mittelständischen Unternehmern als Teil ihrer partnerschaftlichen Unternehmenskultur aufgefasst. Wichtige Kennzeichen solch einer Kultur sind Freiräume für eigenständiges Engagement und unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sowie Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg. Hintergrund dafür ist die Überzeugung und die Erfahrung, dass dann, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens „an einem Strang ziehen“, gemeinsame, klar definierte und „vorgelebte“ Ziele verfolgen, ihr ganzes Engagement einbringen und für ihren Arbeitsbereich die Verantwortung übernehmen, Kräfte in eine gemeinsame Richtung gebündelt werden und sich gegenseitig verstärken.

Kapitalbeteiligungsmodelle als Teil solch einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur zielen in mittelständischen Unternehmen also primär auf die Steigerung von Motivation und Engagement der Mitarbeiter.

Die reinen finanzwirtschaftlichen Vorteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung – für die Mitarbeiter und das Unternehmen – können ebenfalls kaum hoch genug eingeschätzt werden. Kontinuierliche Einzahlungen der Mitarbeiter in einen „betrieblichen Sparplan“ können mittel- bis langfristig zu einem erheblichen Kapitalaufbau führen, der die Liquidität und die Kapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig verbessert und damit die Abhängigkeit von externen Finanzierungen reduziert. Für die Mitarbeiter selbst eröffnet sich hier eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung, die nicht zuletzt aufgrund der steuerlichen Anreize des „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes“ mit weit überdurchschnittlichen Renditen einhergeht.

Das Mittelstandsmodell

Als wichtigster „Durchführungsweg“ einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat sich in den mittelständischen Unternehmen die „mezzanine Beteiligung“ über Genussrecht oder stille Beteiligungen herausgebildet. Es handelt sich hierbei nicht um gesellschaftsrechtliche sondern um schuldrechtliche Beteiligungen, die als Fremdkapital bilanziert werden. Gleichwohl können diese Beteiligungen wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet werden, wenn das Kapital an einem möglichen Verlust des Unternehmens teilnimmt und mindestens fünf Jahre festgelegt ist.

Mezzanines Beteiligungskapital wird in aller Regel erfolgsabhängig verzinst und nach Ablauf der Festlegungsfrist – zwischen fünf und zehn Jahren – an die Mitarbeiter zum Nennwert zurückgezahlt. Eine Substanzbeteiligung findet nicht statt, die Feststellung des anteiligen Unternehmenswertes entfällt daher.

Mit dem neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) hat der Gesetzgeber die steuerliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung deutlich ausgeweitet. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, dem Mitarbeiter bis 360 € pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei zu überlassen. Wird dieser Betrag nicht ausgeschöpft, kann der Mitarbeiter selbst bis zu 360 € im Wege der (steuer- aber nicht sozialabgabenfreien) Entgeltumwandlung einbringen und darüber hinaus unter bestimmten Bedingungen die Vorteile des Vermögensbildungsgesetzes nutzen.

Einzahlung Mitarbeiter	Überlassung Arbeitgeber	Kapital 5 Jahre	Kapital 10 Jahre	Zinsen 10 J. bei 5 %
25 pro Monat 300 pro Jahr	120 pro Jahr	2.100	4.200	ca. 1.000
50 pro Monat 600 pro Jahr	240 pro Jahr	4.200	8.400	ca. 2.000
75 pro Monat 900 pro Jahr	300 pro Jahr	6.000	12.000	ca. 2.900
100 pro Monat 1200 pro Jahr	360 pro Jahr	7.800	15.600	ca. 3.800

Beispiel: Betrieblicher „Sparplan“

Auch wenn dies auf den ersten Blick recht geringe Förderbeträge sind, so steigern sie die Attraktivität der betrieblichen Kapitalanlage doch deutlich. Die Abbildung zeigt einen typischen betrieblichen Sparplan, der sowohl mit Eigenleistungen der Mitarbeiter als auch mit Beiträgen des Arbeitgebers gespeist wird.

Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, von denen sich 60 % beteiligen, wird bei einer Monatsleistung pro Mitarbeiter von nur 50 € und einem „Zuschuss“ des Unternehmens von 240 € p.A. schon in fünf Jahren ein Kapital von 4.200 € pro Mitarbeiter aufgebaut. Für das

Unternehmen ergibt sich daraus ein Kapitalstock von 252.000 €. Auch wenn nach Ablauf der Anlagedauer die ersten Sparpläne ausgezahlt werden, bleibt dem Unternehmen ein konstanter – in aller Regel weiter steigender – Kapitalstock erhalten, wenn es kontinuierlich derartige Beteiligungsmodelle anbietet.

Doppelte Freiwilligkeit

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein langfristiges Finanzierungskonzept. Der Aufbau eines relevanten Kapitalstocks der Mitarbeiter braucht Zeit. Kurzfristige Liquiditätsengpässe können damit nicht beseitigt, wohl aber mittel- und langfristig vermieden werden.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist zudem eine Beteiligung „auf Zeit“: Das Mitarbeiterkapital oder Teile davon werden im Verlauf bzw. spätestens bei Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses ausgezahlt, was ein entsprechendes Liquiditätsmanagement erfordert. In der Unternehmenspraxis haben sich dazu aber schon seit langem erprobte Regelungen herausgebildet.

Und: Kapitalbeteiligungen unterliegen dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“: Sie beruhen auf einem freiwilligen Angebot der Unternehmensleitung, das von den Mitarbeitern angenommen oder abgelehnt werden kann.

Ob, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum es zum Aufbau eines entsprechenden Kapitalstocks kommt, ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur:

- Wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft,
- Vertrauen der Mitarbeiter in die wirtschaftliche Prosperität des Unternehmens und in die Unternehmensführung,
- offene Information und Kommunikation sowie
- Transparenz im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Zielsetzungen des Unternehmens

sind wichtige Bedingungen für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand ist somit mehr als ein Finanzierungskonzept; sie ist sichtbarer Ausdruck einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Unternehmen. Je ausgeprägter das wechselseitige Vertrauen ist, umso nachhaltiger sind die finanzwirtschaftlichen Effekte.

Deutschland-Konferenz - Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

Frankfurt/Oder, 30. / 31. Mai 2011
Europa-Universität Viadrina,

... save the date ...

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder der AGP,

im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten Projektes "Information and Communication Project - Promoting Employee Financial Participation in the EU-27 (PRO-EFP)" findet am 30. und 31. Mai 2011 in Frankfurt/Oder die „Deutschland-Konferenz Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung“ statt. Die Konferenz steht unter der Schirmherrschaft von Herrn Prof. Günter Verheugen, Vizepräsident der Europäischen Kommission a. D., der auch den Eröffnungsvortrag halten wird.

Die Konferenz soll Vorschläge zur Reform des deutschen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes sowie zur Fortentwicklung der europäischen Agenda formulieren. Im Kontext der weiteren europäischen Integration wird ein deutsches Mitarbeiterkapitalbeteiligungskonzept für KMU vorgestellt. Die Reformvorschläge fußen hinsichtlich der Modellentwicklung auf dem in den USA und einer Reihe europäischer Länder in der Praxis seit mehr als 50 Jahren bewährten und äußerst erfolgreichen ESOP-Konzept.

Die Veranstaltung ist eine von insgesamt 9 nationalen Konferenzen, die im Rahmen des Projektes in verschiedenen EU-Mitgliedstaaten stattfinden, organisiert von den jeweiligen nationalen Projektpartnern. In Deutschland sind dies die

- Kelso-Proffessur für Rechtsvergleichung, Osteuropäisches Wirtschaftsrecht und Europäische Rechtspolitik (Prof. Dr. Jens Lowitzsch) an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder und die
- Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP).

Die Einladung zur Konferenz nebst Programm wird gesondert versendet.

Wir würden uns freuen, Sie in Frankfurt/Oder begrüßen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Jens Lowitzsch

Dr. Heinrich Beyer

Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen

Herausgegeben von Helga Hackenberg und Stefan Empter

Eine Idee breitet sich aus: Das Soziale, die gesellschaftliche Verantwortung neu begreifen – als Aktionsfeld gesellschaftlichen Unternehmertums im wahren Wortsinn. Mit Social Entrepreneurship und Social Business haben sich Ansätze entwickelt, mithilfe unternehmerischer Methoden sozialen Mehrwert zu generieren und gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen – sei es in der Armutsbekämpfung, im Bildungswesen, in der Entwicklungspolitik oder in der Sozialen Arbeit als Profession. Zentrales Anliegen der Beiträge dieses Bandes ist es, die Kernidee von Social Entrepreneurship und Social Business mit ihren unterschiedlichen Herangehensweisen, Potentialen und Grenzen in die gesellschaftspolitische Debatte einzuordnen, konzeptionell zu schärfen und anhand ausgewählter Beispiele zu konkretisieren, um Lehrenden und Studierenden, Praktikern und Interessierten weiterführende Impulse zu geben.

Inhalt

Im Spannungsfeld von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft: Einordnungen - Soziale Veränderungen bewirken: Potentiale - Social Business und Social Entrepreneurship: Arbeitsfeld für die Soziale Arbeit: Anwendungsbereiche und Beispiele - Neue Ansätze der Finanzierung gesellschaftlicher Unternehmungen - Kommunikation und Verbreitung sozialunternehmerischer Aktivitäten

Herausgeber

Prof. Dr. Helga Hackenberg lehrt Sozialpolitik und Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Berlin.

Dr. Stefan Empter ist Senior Director der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh und Mitglied des Vorstandes der Stiftung Wirtschaft Verstehen in Essen.

