

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

Inhalt

Editorial	1
Beteiligung statt Lohn – Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsinstrument in der Krise ?	2
Mitarbeiterbeteiligung bei Carcoustics - Gemeinsam auch Krisenzeiten meistern!	4
Mittendrin statt nur dabei – Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung	6
Bildung als Erfolgsfaktor – Der Festo-Bildungsfonds	7
Unternehmer für unsere Gesellschaft - 59. Jahrestagung der AGP	8
Deutsche Werkstätten Hellerau – Schrankwände zu Luxusyachten	9

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen, wir möchten Sie mit diesem Newsletter zunächst noch einmal auf die 59. Jahrestagung der AGP am 18. Juni in Dresden hinweisen und herzlich zur Teilnahme einladen.

Diese Tagung findet in einem besonderen Jahr statt, das geprägt ist von der Finanz- und Wirtschaftskrise, das hohe Risiken aber auch große Chancen bietet.

Wir stellen ein verstärktes Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Bewältigung wirtschaftlich schwieriger Situationen fest. Für bereits bestehende Modelle trifft es sicherlich zu, dass Beteiligung und Vertrauen wesentlich zur Stabilisierung der Unternehmen beitragen können. Mitarbeiterbeteiligung aber erst jetzt als reines Finanzierungsinstrument einzuführen, mit dem kurzfristige Liquiditätseffekte erzielt werden sollen, stößt an Grenzen – es sei denn, die entsprechenden Maßnahmen sind eingebettet in einen unternehmenskulturellen Aufbruch bzw. Neuanfang.

Die nachfolgenden, durchaus ausführlichen Beiträge thematisieren diesen Zusammenhang und sollen Sie auf die Jahrestagung in Dresden einstimmen: Wir

- ⇒ diskutieren zunächst die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung für Unternehmen und Mitarbeiter derzeit sinnvoll ist,
- ⇒ berichten über ein Unternehmen, „das es gerade jetzt getan hat“,
- ⇒ erläutern die Voraussetzungen für den Erfolg ,
- ⇒ blicken über den Tellerrand auf das Thema Personal und Bildung und
- ⇒ stellen das Programm sowie unseren Kooperationspartner der Jahrestagung 2009 – die Deutschen Werkstätten Hellerau – vor.

Wir würden uns freuen, Sie in Dresden begrüßen zu können.

Dr. Heinrich Beyer
Geschäftsführer der AGP

An invitation card for the 59th AGP conference. It features a blue header with the word 'Einladung' in white. Below is a green section with white text: '18. Juni 2009, Dresden, Deutsche Werkstätten Hellerau', 'Unternehmer für unsere Gesellschaft', 'Partnerschaftliche Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung - Aus der Krise lernen!', and '59. Jahrestagung der AGP e.V.'. The background of the card shows a golden, ornate sculpture against a blue sky. At the bottom, there are small images of people.

Beteiligung statt Lohn - Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsinstrument in der Krise ?

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat viele Themen, mit denen wir uns in den vergangenen Jahren und Monaten beschäftigt haben, in den Hintergrund gedrängt. Dies gilt jedoch nicht für die Mitarbeiterbeteiligung. Im Gegenteil: Seit zur Krisenbewältigung bei Opel, Schaeffler oder Daimler immer wieder das Thema Mitarbeiterbeteiligung als (Teil-)Lösungsansatz genannt wird, ist das Interesse in den Unternehmen, den Medien und auch bei den Gewerkschaften deutlich gestiegen.

Die Gründe

Die Gründe für das derzeit etwas andere Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung liegen auf der Hand: Die Krise bringt immer mehr Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten, Kosten – insbesondere auch Personalkosten - müssen kurzfristig reduziert werden, wenn Entlassungen vermieden werden sollen. Dabei geht es um das Aussetzen oder Verschieben von Sonderzahlungen, tariflichen Gehaltserhöhungen oder variablen Vergütungsbestandteilen ebenso wie um die Reduzierung der Arbeitszeit mit entsprechenden Lohn- und Gehaltsanpassungen nach unten. „Anstatt als Gratifikation für Boomzeiten, so die neue Logik, dient die Kapitalbeteiligung nun immer öfter als Tauschmittel für Krisenfälle. Lohnansprüche der Belegschaft in der Gegenwart werden in mögliche Gewinnansprüche in der Zukunft umgewandelt – was dem Betrieb kurzfristig eventuell überlebenswichtige Liquiditätsspielräume verschaffen soll“, so das Handelsblatt.

Dieser „neuen Logik“ können anscheinend auch die Gewerkschaften etwas abgewinnen: „Wenn die Belegschaft Opfer bringt“, so IG Metall-Chef Huber in Spiegel-Online, „dann muss es eine Gegenleistung geben“.

Eine mögliche Gegenleistung für Gehaltsverzicht sehen viele in der Mitarbeitererfolgs- und kapitalbeteiligung nach der Formel: Anstelle von Barauszahlungen wird eine zukünftig wirksame Erfolgsbeteiligung eingeräumt, oder die Mitarbeiter werden zeitnah durch die Übertragung von Belegschaftsaktien oder stille Beteiligungen kompensiert.

- ⇒ Dies sorgt für eine kurzfristig wirksame Kosten- und Liquiditätsentlastung,
- ⇒ trägt zur Stärkung der Unternehmensfinanzierung und zum Erhalt der Arbeitsplätze bei,
- ⇒ erleichtert den Gewerkschaften die Zustimmung zu schmerzhaften Einschnitten – zu denen es ohnehin in den meisten Fällen keine Alternative gibt - und
- ⇒ sichert den Mitarbeitern zumindest für die Zukunft ein Anrecht auf Beteiligung am Aufschwung, also einen Ausgleich für den vorangegangenen Verzicht.

Mögliche Varianten

So bestechend diese Formel auf den ersten Blick sein mag, so sind die bei näherem Hinsehen damit verbundenen Probleme nicht zu unterschätzen. Bei der Variante

- ⇒ „Umwandlung der fixen, tarif- oder einzelvertraglich vereinbarten Sonderzahlung (z.B. Weihnachtsgeld) in eine erfolgsabhängige Prämie“

läuft dies in der derzeitigen Situation in den meisten Unternehmen darauf hinaus, dass in 2009 keine oder eine im Vergleich zur ursprünglichen Sonderzahlung deutlich niedrigere Prämie ausgeschüttet wird. Dies spart zwar unmittelbar Liquidität und entlastet die Gewinn- und Verlustrechnung, ist aber mit einem kommunikativen Kraftakt und arbeitsrechtlichen Risiken verbunden.

Wesentlich einfacher und für die Mitarbeiter plausibler wäre es gewesen, wenn solch eine Variante schon in wirtschaftlich guten Zeiten eingeführt worden wäre, als die auszuschüttenden Prämien möglicherweise über den fixen Sonderzahlungen lagen. Das damit verbundene „Erfolgserlebnis“ gekoppelt mit der Einbettung dieser Maßnahme in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur hätte zur Zustimmung der Mitarbeiter und zur Vertrauensbildung beigetragen. Darüber hinaus hätte die Erfolgsbeteiligungsformel jetzt – in „schlechten Zeiten“ – dafür gesorgt, dass die Flexibilisierung „nach unten“ und damit die so wichtigen Einsparungseffekte für die Unternehmen quasi automatisch eingetreten wären, wenn sich die zugrunde gelegte betriebswirtschaftliche Kenngröße (z.B. Ebit) entsprechend ungünstig entwickelt hat.

Die mögliche und nachvollziehbare Skepsis der Mitarbeiter, warum das Unternehmen erst jetzt in der Krise eine Erfolgsbeteiligung einführt, die – angesichts des fehlenden Erfolgs – nur zu einer geringen oder zu gar keiner Auszahlung in 2009 führt, kann nur durch Offenheit und Glaubwürdigkeit abgemildert werden. Es muss deutlich werden, dass das Unternehmen mit dieser Maßnahme nicht nur Kosten sparen will, sondern dass damit ein „Versprechen“ auf die Zukunft – auf materielle und immaterielle Beteiligung - verbunden ist. Nur so lassen sich auch die arbeitsrechtlichen Probleme mindern, wenn betriebliche Übung und einzel- oder tarifvertragliche Vereinbarungen zur „alten“ Sonderzahlung nicht ohne weiteres geändert werden können.

Bei der Variante

- ⇒ „Überlassung einer Eigen- oder Fremdkapitalbeteiligung an die Mitarbeiter anstelle von Sonderzahlungen („Entgeltumwandlung“)

handelt es sich um eine unmittelbare Kompensation und nicht nur um ein „Versprechen auf die Zukunft“, zumindest dann, wenn das Unternehmen nicht insolvenzgefährdet und die Werthaltigkeit entsprechender Beteiligungen einigermaßen gesichert ist. Das Unternehmen spart Liquidität, und die Mitarbeiter erhalten

anstelle einer Barauszahlung ein gleichwertiges „Wertpapier“.

Diese Variante hat – neben den schon genannten kommunikativen- und arbeitsrechtlichen Problemen - zusätzlich aber den entscheidenden Nachteil, dass mit der Übertragung der Anteile die Steuer- und Sozialversicherungspflicht ausgelöst wird. Die Mitarbeiter müssten also nicht nur auf die ursprünglich zugesagte Sonderzahlung verzichten, sie müssten darüber hinaus auf den ihnen stattdessen übertragenen Beteiligungswert noch Steuern und Sozialabgaben entrichten, was in aller Regel kaum durchführbar sein dürfte. Zudem müsste auch das Unternehmen die Arbeitgeberanteile abführen, was die Liquiditätswirkung dieser Maßnahme um ca. 20% schmälert.

Bei der Variante

⇒ „schütt aus, hol zurück“, also Auszahlung der vereinbarten Sonderzahlung an die Mitarbeiter verbunden mit dem Angebot, den netto ausgezahlten Betrag wieder als bspw. stille Beteiligung an das Unternehmen zurück zu überweisen,

ist der Einspareffekt wegen der Steuer- und Abgabenlast für das Unternehmen um mindestens 60% geschmälert. Hinzu kommt, dass dieses Angebot ggf. nur von einer Minderheit der Mitarbeiter angenommen würde.

Möglichkeiten und Grenzen des neuen Gesetzes

Das neue „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz“ hat den steuerlichen Förderrahmen für den mittel- und langfristigen Aufbau von Mitarbeiterkapital deutlich ausgeweitet – zum Vorteil für die Mitarbeiter und die Unternehmen (siehe dazu AGP-Mitteilungen 01-2009).

In der jetzigen Situation zeigen sich aber auch die - nicht zuletzt von der AGP immer wieder angesprochenen - 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 recht restriktive Bedingungen wie das „Entgeltumwandlungsverbot“ knüpft.

Eine nachgelagerte Besteuerung von im Unternehmen angelegtem Mitarbeiterkapital bis zu einem Höchstbetrag von bspw. 1.200 € würde in den Unternehmen auch kurzfristig eine stabilisierende Wirkung entfalten; Mitarbeiterkapitalbeteiligung wäre dann eine mögliche und sinnvolle Form der Kompensation der Mitarbeiter für ihr Engagement zur Sicherung von Unternehmen und Beschäftigung.

„Rettungsschirm“ für Unternehmen, Mitarbeiter und Beschäftigung ?

Es war in den letzten Wochen und Monaten viel von dem „Rettungsschirm“ für die Banken die Rede. Eine Änderung des „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes“ in Richtung der nachgelagerten Besteuerung könnte zu einem „Rettungsschirm für Unternehmen, Mitarbeiter

und Beschäftigung“ werden, der den Steuerzahler zumindest langfristig nicht oder nur mit einem Bruchteil dessen belastet, was für andere „Rettungsschirme aller Art“ schon aufgewendet wurde. Eine Umwandlung von vereinbarten Leistungen in Mitarbeiterkapitalbeteiligungen würde die Unternehmen stützen, ohne dass die Arbeitnehmer und der Staat auf Einnahmen verzichten müssten; der „Zufluss“ der Einnahmen in Form von Renditen und Erlösen bzw. Steuern und Sozialabgaben wäre lediglich zeitlich verschoben.

Man könnte auch über ein Programm der KfW zur temporären Insolvenzsicherung von Mitarbeiterbeteiligungen nachdenken, wenn diese aufgrund der aktuellen Krise und zur Stabilisierung der Unternehmen eingeführt werden. Wenn externe Investoren und Banken für ihr Engagement in angeschlagenen Unternehmen entsprechende Bürgschaften und Garantien einfordern, dann ist solch eine Forderung im Hinblick auf Mitarbeiterkapital sicherlich ebenso begründet.



Fazit

Mitarbeiterbeteiligung in ihrer Variante als Erfolgsbeteiligung kann in Verbindung mit einer bereits entwickelten und praktizierten oder zumindest für die Zukunft glaubhaft angestrebten und kommunizierten partnerschaftlichen Unternehmensführung ein auch kurzfristig hochwirksames Mittel der Krisenbewältigung sein und die notwendigen Entlastungen für die Unternehmen bewirken.

Die eigentlich derzeit notwendige und sinnvolle Nutzung der Kapitalbeteiligung als Kompensation für den Verzicht der Mitarbeiter und als glaubwürdiges Zeichen für die neue Unternehmenskultur ist aufgrund der steuerrechtlichen und sonstigen Beschränkungen nur eingeschränkt anwendbar.

Generell kann Mitarbeitererfolgs- und kapitalbeteiligung zu Kostenentlastungen und positiven Liquiditätseffekten führen. Sie kann ein wichtiges Zeichen für einen Neuanfang oder für eine neue Unternehmenskultur setzen.

Dr. Heinrich Beyer

Mitarbeiterbeteiligung bei Carcoustics: Gemeinsam auch Krisenzeiten meistern!

Von Thomas Sundermann, Business Coordination Manager, Carcoustics GmbH, www.carcoustics.de

Ja, wir haben es getan! Wir haben zum Ende des Jahres 2008 im Hause CARCOUSTICS ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell eingeführt. Trotz der bereits beginnenden Wirtschaftskrise und der negativen Prognosen für das Jahr 2009. Trotz der Tatsache, dass wir kein inhabergeführtes Unternehmen sind, sondern zu den zahlreichen Unternehmen mit einem Finanzinvestor als Mehrheitsgesellschafter gehören. Wir haben dennoch das Thema Mitarbeiterbeteiligung umgesetzt - weil es gute Gründe dafür gab!

Unser Interesse an dem Thema Mitarbeiterbeteiligung begann bereits im Jahr 2005. Wir hatten begonnen, im Rahmen eines strategischen Veränderungsprozesses die Firma Carcoustics im Hinblick auf die Zukunft neu auszurichten. „Carcoustics auf dem Weg zu Carcoustics Neu“ – unter dieser Überschrift haben wir im Rahmen des gestarteten, gruppenweiten Veränderungsprozesses, die Organisation, Strategie, Vision und Mission gezielt weiter entwickelt.



Neben unseren Automotive-Wurzeln galt es insbesondere unser zweites Standbein, den Bereich „Industrieprodukte, Consulting und Aftermarket“ in Verbindung mit unserer Lösungskompetenz zu den Themen „heiß – kalt, naß – trocken, schwer – leicht, stabil – flexibel, laut – leise, groß – klein“ zu verstärken und mit weiteren Marktzugängen zu versehen. Starker Partner in der Automobilindustrie waren wir bereits seit Jahren – nun wollten wir unsere Aktivitäten in neuen Märkten weiter ausbauen und das Unternehmen darauf ausrichten.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern und quer durch alle Hierarchiegruppen haben verschiedene Management- und Projektteams an diesen Themen gezielt gearbeitet. Diese große Beteiligung der Mitarbeiter und das Interesse, das Unternehmen und das dortige Umfeld aktiv mit zu gestalten, also im wahrsten Sinne sich einzubringen und zu beteiligen, machte schnell die Verbindung zu den Grundsätzen eines „Mitarbeiterbeteiligungsmodelles“ deutlich.

Der entscheidende Anstoß dieses auch bei Carcoustics einzuführen wurde dann nach einem Besuch der 57. Jahrestagung der AGP e.V. am 13. Juni 2007 in Kassel zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis – Erfahrungsberichte“ gegeben. Innerhalb der sehr informativen Veranstaltung erfuhren wir mehr über die Beweggründe, Erfahrungen und Ausgestaltungsrahmen anderer Unternehmen, die bereits erfolgreich das Thema Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hatten.

Hierbei wurde eines klar: Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auch finanziell am Unternehmen beteiligen, sind innovativer, haben dauerhaft motivierte Mitarbeiter, agieren kosten- und ressourcenbewusst und schaffen ein breites unternehmerisches Denken im gesamten Unternehmen.

Somit wurde deutlich, dass diese Themen und die positiven Erfahrungen anderer Unternehmen genau zu unserer Philosophie und unserem Zielbild „Carcoustics – more than silence“ passen. Denn „more than silence“ steht dabei nicht nur für unsere Produkte und Lösungen, es steht auch dafür, dass Mitarbeiter sich aktiv einbringen, offen kommunizieren und das Unternehmen gemeinsam im Team weiter entwickeln wollen.

Insbesondere sehen wir in dem Thema Mitarbeiterbeteiligung die Verbindung zu den Elementen unseres neuen Zielbildes (siehe Bild 3 „Die 10 Disziplinen im Carcoustics-Zehnkampf“). Informierte, innovative, kreative, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter, die sich nicht nur beteiligen, weil ein attraktiv verzinstantes Beteiligungsmodell angeboten wird, sondern weil sie sich mit dem Unternehmen und den Zielen identifizieren. Diese Gründe sprachen für eine Einführung eines auf Carcoustics zugeschnittenen Modells.

Zu Beginn des Jahres 2008 wurde dann das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ als strategisches Projekt aufgesetzt, mit der Zielsetzung, dieses bis zum Ende 2008 an allen Standorten in Deutschland und Österreich als Pilotprojekt einzuführen. Das Projektteam bestand dabei aus einem Querschnitt verschiedener Hierarchie- und Fachbereiche und wurde durch externe Berater (AGP e.V. / GiZ GmbH) gezielt unterstützt.

Hierbei wurde uns schnell bewusst, das Thema kommt an – die Mitarbeiter und insbesondere auch der Betriebsrat sind für eine Beteiligung. Wir werden die Betroffenen zu Beteiligten machen, die am Erfolg Teil ha-



ben, aber auch dann, wenn es nicht so läuft, Verantwortung übernehmen. Dieses passt zu der Auffassung der Carcoustics-Mitarbeiter und der Führungsphilosophie.

Natürlich gab es zu Beginn der Projektphase auch kritische Stimmen. „Ob man denn nun versuche zur Finanzierung das Geld eher von den Mitarbeitern zu bekommen anstelle, von Banken und Investoren“, oder „warum soll ich mein Geld jetzt investieren, wenn doch die Wirtschaftslage in Deutschland und allen Unternehmen unsicherer wird“, war zu hören. Die Information zu den Gründen der Einführung musste somit ein zentraler Punkt in der Projektphase sein.

Das Projektteam setzte hierzu auf offene Kommunikation, sprach gezielt mit vielen Mitarbeitern aus Produktion und Verwaltung und entwarf eine Infobroschüre, die in der Sprache einfach, direkt und klar sein sollte. Im Vordergrund stand dabei, besonders deutlich zu machen, dass es nicht um zusätzliche Kapitalbeschaffung für das Unternehmen geht, die wir bei Bedarf auch anders und kostengünstiger realisieren könnten.

Vielmehr wollen wir mit unserem Beteiligungsmodell allen Mitarbeitern die Chance bieten, sich angesichts der nur gemeinsam zu bewältigenden Neuausrichtung des Unternehmens an den zukünftigen Erfolgen zu beteiligen.

Herausgekommen ist im November 2008 das Modell einer Stillen Beteiligung mit einer attraktiven, erfolgsabhängigen Verzinsung, welches in 2 Varianten gezeichnet werden kann:

- ⇒ Variante 1: ohne Verlustbeteiligung und insolvenzgesichert,
- ⇒ Variante 2: mit Verlustbeteiligung / Risiko, nicht insolvenzgesichert, jedoch mit höheren Ertragschancen bei Erfolg.

Für uns nicht überraschend, haben sich ca. 80% aller Mitarbeiter, die sich beteiligt haben, für die Risikovariante 2 entschieden, da sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und an den Erfolg glauben. - Trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten oder vielleicht sogar gerade deswegen.

„Wir bei Carcoustics schaffen gemeinsam auch Krisenzeiten, weil wir sehr gute Lösungen und Produkte haben, auf verschiedenen Standbeinen aufgestellt sind und weil wir als Mitarbeiter gemeinsam mit dem Management unsere Ziele erreichen wollen“, ist von vielen der Mitarbeiter als Grund zu hören.

Gerade die Verbindung der Ziele des Top-Managements mit denen aller Mitarbeiter ist dabei ein wesentlicher Schlüssel. In unserem Unternehmen profitieren nicht einige Wenige von erfolgreichen Finanzergebnissen, sondern alle, die sich aktiv beteiligen. Das verbindet und ist gerecht.

Insgesamt lässt sich also sagen, dass gerade auch wirtschaftlich schwierige Zeiten einer Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells nicht im Wege stehen sollten. Natürlich überlegt heute jeder Mitarbeiter zwei-

bis dreimal, ob und wo er sein Geld investiert. Doch gerade darin besteht die Chance. „Ich investiere doch lieber in mein Unternehmen, das ich kenne, als in anonyme Aktien oder krisenbelegte Banken“, so die Meinung vieler Mitarbeiter.

„Die Erwartungen an das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ haben sich absolut erfüllt. Wenn ich die Mitarbeiterbroschüre sehe, die verbesserte Transparenz über den Unternehmenserfolg, die aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern über unsere Geschäftsfelderweiterungen und Strategie für die Zukunft, dann ist hier wirklich viel Positives entstanden. Besonders, dass die beteiligten Mitarbeiter von „ihrem Unternehmen“ sprechen, Verantwortung übernehmen und sehr innovativ aber auch kostenbewusst im Alltag agieren, finde ich toll“, so Dr. Peter Schwibinger, CEO von Carcoustics.

Sollten auch Sie über das Thema und eine Einführung nachdenken, empfehlen wir, sich trotz Krisenzeiten nicht davon abschrecken zu lassen. Im Gegenteil: Wenn die Ziele, Kultur und Philosophie im Unternehmen eine aktive Beteiligung und offene Kommunikation der Mitarbeiter beinhaltet, ist auch eine finanzielle Beteiligung zu jeder Zeit ein logischer nächster Schritt.



Was macht Carcoustics?

Die Lösungskompetenz von Carcoustics erfüllt unterschiedliche Ziele: Sie reduziert Lärm, isoliert hitzeführende Teile, versteift Oberflächen mit geringerem Gewicht, sperrt Wasser, bietet multifunktionale neue Anwendungen und und und.....In jedem Produkt das wir fertigen, stecken umfassende Erfahrung, kreative Ideen, ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, hochwertige Materialien, sowie technischer und kaufmännischer Sachverstand.

Neben diesen Komponenten bietet Carcoustics auch Akustik- / Material-Dienstleistungen und weitere Beratungsleistungen (z.B. Energiemanagement) an. Die Megatrends der Zukunft, sowie stets neue Herausforderungen und Aufgabenstellungen unserer Kunden treiben uns ständig weiter an.

Carcoustics ist: **More than silence!** Und das verspricht nicht nur der neue Slogan.

Zahlen und Fakten:

- ⇒ Umsatz 2008 : 300 Mio. Euro
- ⇒ Mitarbeiter : 2300 (Stand 12/2008)
- ⇒ Hauptsitz / Zentrale : Leverkusen (D)
- ⇒ Standorte : 15 weltweit

Mittendrin statt nur dabei – Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung

„Wenige Mitarbeiter setzen sich dafür ein, dass etwas geschieht. Einige sorgen dafür, dass nichts geschieht. Viele sehen zu, wie etwas geschieht und die Mehrheit hat überhaupt keine Ahnung was geschehen ist.“ Sicherlich ist es das Ziel jedes Unternehmens diesen Zustand umzukehren und die Mitarbeiter dazu zu bringen, eine innere Motivation zu entwickeln. Diese Motivation hängt davon ab, inwieweit sich die Mitarbeiter als Teil des Prozesses verstehen und am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden.

Denn während ein hoher Wettbewerbsdruck und veränderte Kundenerwartungen eine ständige Anpassung von Zielen, Aufgaben und Abläufen an die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen erfordern, haben sich auch die persönlichen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter verändert. Obwohl dies den Unternehmen bewusst ist, gelingt es nur wenigen, durch entsprechende Maßnahmen auf diese Veränderungen einzugehen und die Idee der Mitarbeiterbeteiligung mit folgenden drei Bausteinen erfolgreich in die Unternehmensrealität zu integrieren:

1. Am Anfang steht die **Vision**: Die Unternehmensführung gibt die Absicht bekannt, ihre Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen und bemüht sich, das Unternehmen mittel- bis langfristig im Markt zu etablieren. Das übergeordnete Unternehmensziel muss dabei von den Mitarbeitern akzeptiert und als erstrebenswert angesehen werden.
2. Durch entsprechende Begleitmaßnahmen entsteht bei den Mitarbeitern die erforderliche **Akzeptanz** für die Idee der Mitarbeiterbeteiligung, so dass mit vereinten Kräften das Unternehmensziel – und damit auch das Ziel der Mitarbeiter – verfolgt werden kann.
3. Für die **Umsetzung** dieses Vorhabens sind Instrumente zur Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung erforderlich, die abgestimmt auf die konkreten Erfordernisse des Unternehmens eingeführt und trainiert werden müssen.

Als erfolgreiches Beratungsunternehmen, das auf Dienstleistungen im Bereich der Managementdiagnostik und Entwicklung von Führungskräften, Teams und Organisationen spezialisiert ist, bieten wir dabei die notwendige Unterstützung. Unsere Berater verfügen nicht nur über psychologische Qualifikationen und praktische Erfahrung in der Wirtschaft, sondern bringen außerdem ein fundiertes Verständnis für die Herausforderungen von Unternehmen und Organisationen mit. Seit der Gründung von YSC im Jahr 1991 nutzen wir unser Wissen, um

- ⇒ Führungskräfte und Mitarbeiter bei Erwerb und Entwicklung erfolgsrelevanter Kompetenzen zu unterstützen,

- ⇒ die Effektivität und damit den Nutzen von Teamarbeit zu steigern und
- ⇒ Organisationen in ihrer Leistungsfähigkeit zu stärken.

Ganz nach unserem Motto „Releasing the power of people“ helfen wir unseren Kunden dabei ihre Energien und Potenziale für aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu optimieren, die dafür notwendigen Kompetenzen zu entwickeln und freuen uns darauf unsere Fähigkeiten in Zukunft auch für Ihren Unternehmenserfolg einzusetzen.

Dr. Ira Ottmann, Senior Beraterin,
YSC GmbH, www.ysc.com



YSC ist ein Beratungsunternehmen, das auf Dienstleistungen im Bereich der Managementdiagnostik und Entwicklung von Führungskräften, Teams und Organisationen spezialisiert ist. Wir haben ein Konzept zur Realisierung der Mitarbeiterbeteiligung entwickelt um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu stärken und gleichzeitig in nationalen und internationalen Markt eine schlagkräftige Führungsmannschaft aufzubauen.

Erfahrungsaustausch: „Beteiligung bei der Strategieentwicklung“

Für seine Forschungsarbeit sucht Tobias Reuter von der TU-Kaiserslautern Gesprächspartner, die sich mit ihm über ihre Erfahrungen mit strategischen Entscheidungen austauschen möchten.

Herr Reuter beschäftigt sich in seiner Arbeit insbesondere mit der Beteiligung des „mittleren“ Managements am Strategieentwicklungsprozess und deren Auswirkung auf die Qualität der Strategie.

Bei Interesse steht Ihnen Herr Tobias Reuter mit den folgenden Kontaktdaten gerne zur Verfügung:

Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft, Gottlieb Daimler Str. – Geb. 42, Tel.: 0631-205-2825 / Fax.: 0631-205-3397 Mail: reuter@wiwi.uni-kl.de / Web: www.lia-kl.de

Impressum

Herausgeber und Redaktion:
Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel
Tel.: 0561-932425-0 / Fax: 0561-932425-2
E-Mail: info@agpev.de / Internet: www.agpev.de,
1. Vorsitzender des Vorstandes: Horst Kuschetzki
Geschäftsführer: Dr. Heinrich Beyer
V.i.S.d.P.: Dr. Heinrich Beyer
Bezugspreis als Hardcopy: Jahresabonnement 15 €, zuzgl. Versand (Einzelnummer 4 € zuzgl. Versand) / Für AGP-Mitglieder kostenfrei. / ISSN: 0948-8758

Bildung als Erfolgsfaktor – Der Festo-Bildungsfonds

Die Festo AG & Co. KG in Esslingen ist mit ca. 1,7 Mrd. € Umsatz und ca. 13.500 Mitarbeitern weltweit der führende Anbieter von pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik. Die Gesellschafter von Festo übernehmen seit vielen Jahren eine gesellschaftliche Verantwortung im Sinne ihrer selbst definierten Corporate Educational Responsibility (CER®). Unter dem Begriff CER® fassen sie ihr Engagement in den Themenfeldern Bildung sowie Lernen und Qualifizierung zusammen.

Partner des Festo Bildungsfonds



Das erste im unternehmensübergreifenden Kontext wirkende Element der CER® ist der Festo Bildungsfonds. Das Familienunternehmen Festo engagiert sich damit als erstes Industrieunternehmen in der Studienfinanzierung. Mit der Initiierung des Festo Bildungsfonds wollen die Gesellschafter von Festo einen eigenen Beitrag zur Qualifizierung junger Menschen in Ingenieurwissenschaften und Technik leisten. So sollen Studienzeiten verkürzt und die Qualifikation der Teilnehmer erhöht werden. Der Festo Bildungsfonds finanziert Lebenshaltungskosten und Studiengebühren von Studierenden, Doktoranden, Post-doc-Forschern und Teilnehmern, die eine berufsbegleitende Qualifizierung anstreben – im Bereich der Ingenieurwissenschaften und Technik sowie angrenzenden Studienbereichen, wie etwa Physik, Informatik oder Mathematik. Neben dem rein finanziellen Engagement der Gesellschafter von Festo steht beim Festo Bildungsfonds im Rahmen der CER® insbesondere die berufsorientierte Qualifizierung im Vordergrund. Die Teilnehmer können hier auf ein breites, spezifisch auf ihre Bedarfe ausgerichtetes Angebot von Maßnahmen, beginnend im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung über Methodentrainings bis hin zu fachübergreifenden Qualifizierungsangeboten, zurückgreifen. Praxisorientierung inklusive! Der Festo Bildungsfonds ist ein Netzwerk aus innovativen Unternehmen und engagierten Professoren, die sich alle im Sinne der CER® einer zusätzlichen Qualifizierung der

Teilnehmer verschrieben haben: die Unternehmen beispielsweise durch das Angebot von Exkursionen und Kolloquien, die Professoren ermöglichen den Zugang zu fachübergreifenden Veranstaltungen und Symposien.

Der Festo Bildungsfonds verbindet damit als einziger Anbieter im Bereich der Qualifizierungsfinanzierung Unternehmen und Hochschulen zu einer Community für Bildung. Mit diesem Ansatz hat er sich hervorragend im Markt positioniert. Bewerbungen von Studien und Hochschulen aus dem Ausland. Beleg für sein innovatives Konzept ist die Verleihung eines Initiativpreises für Aus- und Weiterbildung 2008, der von der Otto Wolff-Stiftung und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag zusammen mit der „Wirtschaftswoc“ für besonderes Engagement im Bildungsbereich vergeben wird.

In der nachhaltigen Sicherung von Wissen und Erfahrung als Rohstoff für Innovationen sehen die Gesellschafter von Festo den entscheidenden Erfolgsfaktor für unternehmerisches Handeln.

Die Community für Bildung des Festo Bildungsfonds wächst kontinuierlich. Sind auch Sie interessiert?

Kontakt für Netzwerkpartnerschaft:

Dr. Peter Speck, Festo AG & Co. KG, Abteilung: DF, Ruiter Straße 82, 73734 Esslingen, Tel. 0711/347-2208, E-mail: dsp@de.festo.com

Werte

Unser Ziel ist es, im Sinne unserer Vision, Wertvorstellungen und unseres Selbstverständnisses ein sich selbstorganisierendes, selbststeuerndes und nach den Notwendigkeiten des Marktes selbsterneuerndes Unternehmen zu verwirklichen.

Wir wollen unseren Kunden dienen und nicht nur besser, sondern auch anders sein als der Wettbewerb. Wir wollen Neues schaffen und unsere Leistung steigern. Dabei gilt es, die Werte des Familienunternehmens Festo zu bewahren.

Wir wissen, dass die Mitarbeiter das wichtigste Erfolgspotential unseres Unternehmens sind. Denn qualifizierte, motivierte und zufriedene Menschen schaffen Neues und erbringen Bestleistungen. Ihr Wissen und kontinuierliches Lernen sichert die Weiterentwicklung des Unternehmens und damit den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.



Einladung

18. Juni 2009, Dresden, Deutsche Werkstätten Hellerau

Unternehmer für unsere Gesellschaft

Partnerschaftliche Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung - Aus der Krise lernen!

59. Jahrestagung der AGP e.V.

Do, 18. Juni 2009

11.00 - 13.00 Uhr Führung Deutsche Werkstätten und Gartenstadt Hellerau

*Fritz Straub, Geschäftsführender Gesellschafter
Deutsche Werkstätten Hellerau*

ab 13.00 Uhr Eröffnung AGP Marktplatz und Eintreffen der Teilnehmer

14.00 - 14.10 Uhr Begrüßung und Einführung

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP e.V.

14.10 - 14.40 Uhr Partnerschaftliche Unternehmensführung - Das Modell der AGP

Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der AGP e.V.

14.40 - 15.30 Uhr Mitarbeiterbeteiligung als unternehmerische Aufgabe

Andreas Bartmann, Geschäftsführer Globetrotter GmbH

15.30 - 16.00 Uhr Kaffeepause auf dem AGP Marktplatz

16.00 - 17.00 Uhr Mitarbeiterbeteiligung - Mehr als ein Schönwetterkonzept?!

Unternehmen und ihre Erfolgsrezepte

Michael Podubrin, Holtmann Messe und Event GmbH

Dr. Rolf Leuner, Rödl&Partner

Dr. Hajo Reicherts, Claas KGaA mbH

Dr. Peter Schwibinger, Carcoustics International GmbH

17.00 - 17.30 Uhr Kaffeepause auf dem AGP Marktplatz

17.30 - 18.15 Uhr Führung und Motivation - Im Sport und im Unternehmen

Dr. Michael Gross, Schwimm-Olympiasieger und Unternehmer

18.15 - 18.45 Uhr Best Practice in Deutschland

AGP-Sterne für partnerschaftliche Unternehmenskultur

ab 19.00 Uhr Imbiss und Get Together am Tagungsort

Fr, 19. Juni 2009

9.30 - 11.00 Uhr Führung Gläserne Manufaktur

Michael Gross: "Man muss Neues ausprobieren, aus Erfahrungen lernen und den Mut haben, die Dinge zu verändern"

Michael Gross, Jahrgang 1964, verschrieb sich bereits in jungen Jahren dem Schwimmsport. Dreimal wurde der auch „Albatros“ genannte Schwimmer Olympiasieger und fünfmal Weltmeister.

Neben diesen sportlichen Erfolgen arbeitete Michael Gross an seiner beruflichen Karriere. Seit Anfang der 90er Jahre ist er in der Kommunikationsbranche tätig, seit 2001 als geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsgesellschaft für Unternehmens- und Finanzkommunikation in Frankfurt. An der "Frankfurt School of Finance & Management" in Frankfurt/Main unterrichtet er Personalführung und Unternehmenskultur.

Michael Gross ist außerdem ein gefragter Gastredner bei Firmenveranstaltungen und Kongressen. Anhand persönlicher Anekdoten aus dem Sport und gestützt auf seine Erfahrungen als Geschäftsführer zieht er den Vergleich zwischen Erfolg, Höchstleistung, Motivation, Sieg und Niederlage im Sport und in der Wirtschaft.



Monika Matschnig – „Wer erfolgreich sein will, muss Menschen für sich und seine Ziele begeistern können.“

Monika Matschnig gehört zu den „Top 100 Excellent Speaker“. Das Nachrichtenmagazin Focus zählt sie zu den „Erfolgsmachern“ und sie wurde von der German Speakers Association e.V. in der Kategorie „Professionell“ anerkannt. Die diplomierte Psychologin lehrt als Dozentin an mehreren Universitäten und Akademien. 2007 und 2008 wurde die Körpersprache-Expertin und Autorin mit dem begehrten Conga-Award ausgezeichnet.



Deutsche Werkstätten Hellerau - Schrankwände zu Luxusyachten

Einst haben sie die deutsche Möbelherstellung revolutioniert - ihre DDR-Schrankwand war der Trabi unter den Möbeln. Dann waren sie fast pleite. Heute sind die Deutschen Werkstätten Hellerau wieder dick im Geschäft: mit dem Innenausbau von Villen, Vorstandsetagen, Yachten.

Fritz Straub hat nicht im Traum daran gedacht, den Osten Deutschlands retten zu wollen. Ihn hat auch die pathetisch beschworene deutsche Einheit nicht sonderlich interessiert. 1991 war der ehemalige Pharma-Manager 48 Jahre alt, hatte gerade seinen letzten Job als Vorstandschef des Familienkonzerns Madaus geschmissen und wollte noch einmal etwas Neues anfangen. "Deshalb bin ich zur Treuhand, habe denen meinen Lebenslauf hingelegt und gesagt: 'Hallo, hier bin ich, habt Ihr was für mich?'" Der heute 64-Jährige muss selbst ein bisschen lachen, wenn er sich daran erinnert.

Denn wer heute in das helle, lichtdurchflutete Geschäftsgebäude der Deutschen Werkstätten Hellerau (DWH) in Dresden kommt, wer die große Montagehalle mit all den modernen Geräten sieht, der kann sich kaum vorstellen, was ihm die Treuhand damals angeboten hat. Der kann sich nicht vorstellen, dass heute Yachten für schwerreiche Russen gebaut werden, wo früher VEB-Schrankwände produziert wurden. Und wer zwischen den edlen Hölzern und unfertigen Innenausbauten steht, der glaubt auch nicht, dass es die Firma eigentlich nicht mehr geben dürfte. Denn das traditionelle Möbelunternehmen, das 1898 von dem Tischler Karl Schmidt gegründet wurde, hatte eigentlich keine Chance.

Dabei waren die Deutschen Werkstätten nicht irgendein Unternehmen. Firmengründer Schmidt hatte - inspiriert durch einen längeren England-Aufenthalt - in Dresden die erste industrielle Möbelfertigung Deutschlands ins Leben gerufen. Sein Ziel war, formschöne und qualitativ hochwertige Möbel zu einem erschwinglichen Preis anzubieten. Gemeinsam mit namhaften Architekten wie Richard Riemerschmid und Heinrich Tessenow wurde die Firma bald zu dem Vorreiter moderner Inneneinrichtung.

"Maroder Charme der Toskana"

Gebeutelt von der Weltwirtschaftskrise und zeitweise zweckentfremdet von den Nazis wurden die Deutschen Werkstätten nach dem Krieg schließlich enteignet und zum volkseigenen Betrieb gemacht. Während der DDR-Zeit stellten sie sogenannte "Anbauwände" her, die Schrankwand des Ostens - genauso begehrt und oft so unerschwinglich



wie ein Trabi. Allerdings: Kombinierbare, hochfunktionale Schrankelemente von eher mittelmäßiger Qualität brauchte nach der Wende niemand mehr. Dieses Marktsegment war im Westen schon längst besetzt.

Das dachte sich auch Straub, nachdem er erfolglos rund 60 Firmen angeschaut hatte und an einem sommerlichen Spätnachmittag im Jahr 1992 mit drei

Freunden ohne großes Interesse im Innenhof des alten Firmengebäudes stand. Er sah das schöne, aber seit der Erbauung im Jahr 1909 nicht mehr renovierte Fabrikgebäude, die maroden Fertigungshallen, die desillusionierten, lustlosen Mitarbeiter und den blühenden Kastanienbaum in der Mitte des riesigen Innenhofs. "Es hatte alles ein bisschen den maroden Charme der Toskana", erinnert sich der ehemalige Hoechst-Manager

heute.

Aufmerksam wurde Straub erst, als er in einem kleinen Winkel der eigentlich stillstehenden Produktionshalle Menschen arbeiten sah - und zwar von Hand. Denn die Deutschen Werkstätten hatten, obwohl sie zu DDR-Zeiten hauptsächlich Möbel als Massenware produzierten, immer auch eine kleine Abteilung für Sonderanfertigungen. Diese hochspezialisierten Mitarbeiter hatten unter anderem das Leipziger Gewandhaus oder die Semper-Oper in Dresden ausgebaut. "Das war der Punkt, an dem es bei mir geklickt hat", sagt Straub. Da habe er plötzlich eine mögliche Zukunft für das Unternehmen gesehen: hochwertiger Innenausbau durch spezialisierte Fachkräfte.

Aus dem vagen Einfall wurde in kürzester Zeit ein konkreter Business-Plan, vier Wochen später waren die Verhandlungen mit der Treuhand abgeschlossen - und schneller als gedacht saßen Straub und seine Kollegen in Dresden. Und dachten: "Oh je, jetzt haben wir diese Möbelbude an der Backe". Eine Möbelbude ohne Aufträge, mit zu vielen Mitarbeitern und vorsintflutlichen Geräten. "Einer der schlimmsten Momente war, als erste Amtshandlung die Mitarbeiter zusammenzurufen und ihnen mitteilen zu müssen, dass wir weniger als ein Drittel weiterbeschäftigen können", erinnert sich Straub noch heute.

Zehn Millionen Mark hatte die Treuhand als Startkapital gegeben - im Gegenzug musste 85 von eigentlich 300 Mitarbeitern drei Jahre lang ihr Job garantiert werden. Die, die bleiben konnten, arbeiteten allerdings anders, als sich Straub und sein Partner Ulrich Kühnhold das vorgestellt hatten. "Die kamen ja aus einer völlig anderen Gesellschaftsordnung, mussten erst mal lernen, was es heißt, sich in einer Marktwirtschaft zu bewegen."

"Gestrampelt wie ein Frosch im Milchglas"

Heute sind es Anekdoten, wenn davon erzählt wird, wie die Mitarbeiter seelenruhig auf verzögerte Zulieferun-

gen warteten, weil sie es nicht anders kannten - und damit fast den ersten Auftrag verloren. Damals aber war es bitterer Ernst. "Termine, Kosten, Qualität - all das waren Kriterien, die sie erst mühsam lernen mussten", sagt Straub heute. "Und ich selbst habe mich dabei ertappt, wie ich immer nur die fürchterlichsten Dinge über die Marktwirtschaft erzählt habe - und mich irgendwann fragte, ob das wirklich stimmt."

Was am Anfang allerdings als Nachteil schien, hat das Unternehmen möglicherweise gerettet. Bei den ersten großen öffentlichen Bauvorhaben wurden Straub und seine Leute noch ausgelacht. Im Westen kannte so gut wie keiner die Firma mit dem altherwürdigen Namen. Deshalb mussten die Mitarbeiter immer wieder von vorne anfangen, neue Ideen entwickeln, Gewissheiten auf den Kopf stellen und das Undenkbare denken - was einfacher geht, wenn das Alte gerade komplett zusammengebrochen ist. "Die Festplatte war leer, man konnte was ganz Neues anfangen", beschreibt Straub die damalige Situation.



Mühsam hangelte man sich von Auftrag zu Auftrag - und wurde langsam von einer Truppe mit "etwas überqualifizierten Handwerkern" zu einem hocheffizienten, innovativen und erfolgreichen Betrieb. Neben den Yachten baut das Unternehmen private Villen aus, aber auch Vorstandsetagen von Unternehmen wie Jägermeister, die Inneneinrichtung Frankfurter Banken oder etwa den ersten Flagship-Store des Luxus-Uhren Herstellers A. Lange & Söhne.

Inzwischen macht das Unternehmen 30 Millionen Euro Umsatz und hat wieder 200 Mitarbeiter. Die Hälfte davon wird inzwischen mit dem Innenausbau von Luxusyachten erzielt, derzeit wird etwa eine 120 Meter lange Privatyacht nach den Entwürfen des Designers Philippe Starck gebaut. "Dass wir überhaupt auf diese Idee kamen, haben wir einer ziemlichen Pleite zu verdanken", erzählt Straub. Denn die Deutschen Werkstätten hatten im Auftrag der Deutschen Bahn den Metropolitan ausgebaut. Jenen Luxuszug, der zwischen Köln und Hamburg pendelte - und mangels Wirtschaftlichkeit nach wenigen Monaten wieder eingestellt wurde.

Wunden gelect - und weitergemacht

Für die Deutschen Werkstätten hieß das: hohe Entwicklungskosten ohne die erwarteten Folgeaufträge. Das sei einer der Momente gewesen, in denen er einfach nicht mehr weitergewusst habe, erinnert sich Straub. "Wir sind nach Dresden zurück und haben unsere Wunden gelect. Dann ist uns allerdings irgend-

wann aufgegangen, dass wir etwas Entscheidendes gelernt haben: Bewegliche Räume auszubauen." Ein Gedanke gab den nächsten - und schließlich landete man bei den Lürsen-Werften in Bremen und fragte dort an, ob man nicht den Innenausbau für die dort produzierten Luxusyachten übernehmen könne.



Seit 1996 schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen - mit einem Einbruch zwischen 1999 und 2000. Damals sprang die Hausbank mit großzügigen Krediten ein - "aber auch die Mitarbeiter haben viel geleistet, haben auf Weihnachtsgeld verzichtet und sich krumm gemacht", sagt Straub. In drei, vier Jahren will er bei 100 Millionen Euro Umsatz sein - auch Dank neuer Dependancen in Moskau, Istanbul und Dubai. Eine Klientel, die es sich leisten kann, ihre Villen für Summen zwischen 500.000 Euro und fünf Millionen Euro ausbauen zu lassen.

Wer den ruhigen, mit wachen Augen blickenden Weißhaarigen vor sich sitzen sieht, der ahnt, dass es nicht nur die Mitarbeiter waren, die sich krumm gemacht haben. Straub selbst sagt, er habe "gestrampelt wie ein Frosch", der sich nur aus dem Milchglas gerettet habe, weil vor lauter verzweifelmtem Um-sich-Strampeln die Milch zu Butter wurde.

Bis heute gilt der Grundgedanke, nichts für selbstverständlich zu halten und immer wieder Neues dazu zu lernen - und das aus freien Stücken. Erst vor kurzem wurde Straub von seiner Sekretärin darüber in Kenntnis gesetzt, dass sie jetzt zwei Nachmittage in der Woche früher gehen müsse - um ihr Russisch wieder aufzufrischen.

Susanne Amman, Spiegel-Online

Deutsche Werkstätten Hellerau: Internationale Kompetenz im exklusiven Innenausbau – made in Dresden

International führendes Unternehmen im Nischenmarkt des exklusiven, individuellen Innenaubaus. Die Kernbereiche sind der stationäre und der mobile Innenausbau von

- ⇒ privaten Bauten wie Villen und exklusiven Appartements,
- ⇒ Megayachten,
- ⇒ gewerblichen Bauten wie Vorstandsetagen, Luxusläden, Restaurants, Hotels,
- ⇒ öffentlichen Gebäuden wie Regierungs- und Parlamentsbauten, Museen, Theater oder Konzertsäle.

Die Deutschen Werkstätten Hellerau beschäftigen rund 200 Mitarbeiter. Die Gesamtleistung betrug 2008 rund 30 Millionen Euro.

Tochtergesellschaften in Russland, der Ukraine, den Vereinigten Arabischen Emiraten sowie Repräsentanten in Frankreich, Spanien und England.