

miteinander erfolgreich

**MitErfolg**

Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung

# MITEINANDER

Mitarbeiter-Beteiligung ISSN 1864-8541

Nr. 1/2012

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung

## MITEINANDER

**Liebe Leserinnen,  
liebe Leser der „MITEINANDER“,**

Unternehmen müssen sich heute nicht nur auf ihren Märkten behaupten, sondern sich auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte durchsetzen und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen.

Durch Mitarbeiterbeteiligung erzeugen Unternehmen eine positive Leistungskultur mit nachweisbar höheren Erträgen, steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und dokumentieren ihr gesellschaftliches Engagement. Die Mitarbeiter profitieren durch mehr Arbeitszufriedenheit, sichere Arbeitsplätze und Beteiligung an gemeinsam erzielten Erfolgen.

Wir konstatieren heute ein tiefes Bedürfnis der Menschen nach mehr Mitgestaltung, Beteiligung und Engagement in Wirtschaft und Gesellschaft - sowohl im privaten Bereich als auch am Arbeitsplatz. Fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten sind ein wesentlicher Grund für Unzufriedenheit, geringe Identifikation mit dem Arbeitgeber sowie fehlendes unternehmerisches Denken und Handeln.

Der Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit liegt im Engagement und in der emotionalen Bindung aller Mitarbeiter, in ihrer Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse und in der Beteiligung am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg.

Es müssen Bedingungen dafür geschaffen werden, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen voll und ganz einsetzen können und dass sich ihre Qualifikationen und ihre Begeisterung in steigenden Erträgen niederschlagen.

Mit herzlichen Grüßen

Christine Seger  
Geschäftsführerin  
Miterfolg GmbH



### In dieser Ausgabe

Bericht aus der Zentrale	<b>3</b>
Berichte aus den Niederlassungen	
- Niederlassung Südbayern	<b>4</b>
- Niederlassung Nordbayern	<b>5</b>
Aus der Praxis:	
Software für Erfolgsbeteiligung	<b>6</b>
Attraktives Investment in Zeiten der Schuldenkrise: Das eigene Unternehmen	<b>8</b>
Neues aus der AGP	<b>9</b>
Termine und Aktuelles	<b>10</b>

## MITEINANDER

### Bericht aus der Zentrale

#### Ausbildung erfolgreich beendet

#### Partnerschaftliche Unternehmenskultur als Basis für Mitarbeiterbeteiligung

Experte für partnerschaftliche Unternehmensführung dürfen sich nun auch Jan Mentzik und Ulli Zettner nennen, die im Januar 2012 vor der Prüfungskommission der Miterfolg GmbH und der AGP e.V. ihre Prüfung erfolgreich ablegten. In einem zehntägigen Workshop mit Zertifizierung, der seit Jahren durch Miterfolg und AGP erfolgreich durchgeführt wird, haben sie sich eine Spezialkompetenz erworben, die sie im Markt von anderen unterscheidet. Sie partizipieren außerdem von über 40 Jahren Erfahrung der Spezialisten aus dem Bereich der partnerschaftlichen Unternehmensführung.

Schwerpunkte der Ausbildung waren die Unternehmenskulturanalyse mit dem Ziel, Stärken und Schwächen zu analysieren und konkreten Verbesserungsbedarf zu erkennen, sowie die Mitarbeiterführung, denn „gute Führung“ fördert sowohl die Erreichung ökonomischer Ziele als auch die Potenziale der Mitarbeiter und führt somit zur positiven Weiterentwicklung und Selbstentfaltung.

Weitere große Themen waren das Mitarbeiterförder- und Zielgespräch - als wesentliches Führungsinstrument, um in einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur das unternehmerische Handeln jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin mit den gemeinsamen Unternehmenszielsetzungen in Einklang zu bringen, sowie ein Kommunikationstraining zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge von Kommunikation und Kooperation. Abschließend umfasste die Ausbildung noch die verschiedenen Modelle der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Ergänzung von immaterieller und materieller Beteiligung.

Die Ressource Mensch wird – trotz rasanter Fortschritte in der Technologie und in der Kommunikation – immer wichtiger für Unternehmenserfolge. Nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter ist entscheidend, sondern deren Identifikation mit dem Unternehmen und das „Herzblut“, mit dem sie sich für das Unternehmen einsetzen. Dazu gehört die Schaffung einer partnerschaftlichen und leistungsfördernden Unternehmenskultur genauso wie gezielte materielle Anreize.

Start der nächsten Ausbildungsreihe ist am 14.09.2012 in Kassel.



Von links nach rechts: Christine Seger, Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH, die den Absolventen Jan Mentzik und Ulli Zettner ebenso gratuliert wie Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP.

**Berichte aus den Niederlassungen****Niederlassung Südbayern****Vorbildliche Nachfolgeregelung durch Führungskräftebeteiligung -  
Wie Richard Schmid seinen Rückzug vorbereitet**

An seinem 55. Geburtstag im Jahr 2007 sinnierte Richard Schmid im oberbayerischen Halfing: Er arbeitete schon lange, viel und hart, war seit 26 Jahren Unternehmer, hatte Höhen und Tiefen erlebt. Seine Frau Maria war immer an seiner Seite gestanden, hatte sich um „das Kaufmännische“ und „nebenbei“ um Haushalt und um die Erziehung der beiden Töchter gekümmert. Die Töchter standen nun auf eigenen Beinen, die Enkelkinder bereiteten viel Freude und der alte Magirus, Baujahr 1963 und früher mal als Feuerwehrauto genutzt, wollte bewegt werden.



Kurzum: Die Arbeit musste weniger werden, um für die anderen Dinge des Lebens mehr Zeit zu gewinnen. Und so beschloss Richard Schmid, fortan jedes Jahr zwei Wochen weniger zu arbeiten als im Vorjahr und gemeinsam mit Maria was von der Welt zu sehen.

Doch eine solche Entscheidung konnte für einen selbstständigen Handwerksmeister mit 50 Mitarbeitern nicht ohne Konsequenzen bleiben. Auch ohne Taschenrechner stellte er fest, dass er mit 65 nur noch die Hälfte der Zeit in der Firma sein kann. Wer aber macht dann die Arbeit? Richard Schmid war klar, dass das nur mit einer funktionierenden zweiten Führungsebene gehen würde, die mit Eigenverantwortung und ausgestattet mit den entsprechenden Kompetenzen die operativen Aufgaben übernimmt, so dass er sich auf die „unternehmerischen Aufgaben“ konzentrieren kann.

Elektro-Schmid hat vier Abteilungen, Teams genannt, nämlich Fotovoltaik, Elektroservice, Elektroanlagentechnik und Haustechnik. Richard Schmid komplettierte die Teamleiterebene und suchte einen Kaufmann. Bei der Einstellung der neuen Führungskräfte war ihm neben der fachlichen auch die Führungskompetenz wichtig. Die Führungsleute sollten zudem unternehmerisch denken und – in der Perspektive – sich auch am Kapital des Unternehmens beteiligen wollen.

Denn Richard Schmid dachte noch weiter voraus. Die Töchter waren ihre eigenen Wege gegangen, die Enkel für eine Nachfolgeplanung zu jung. Deshalb wandelte Richard Schmid sein Einzelunternehmen in eine AG um, berief einen kompetenten Aufsichtsrat und wurde Vorstand. Zu seinem 60. Geburtstag bietet er den Führungskräften eine Beteiligung an, maximal 40% zu einem fairen Preis. Zu einem späteren Zeitpunkt will er in den Aufsichtsrat wechseln und den Vorstand mit Führungskräften besetzen.

Die Führungskräfte werden bereits jetzt in die Erarbeitung der Unternehmensstrategie eingebunden und Richard Schmid hat Ihnen gegenüber nichts zu verheimlichen.

Wir dürfen den spannenden und Erfolg versprechenden Weg bei Elektro-Schmid begleiten. Dieser Weg sichert die Nachfolge in einem Familienunternehmen durch Einbindung und Kapitalbeteiligung der Führungskräfte. Dieser Weg begann am 55. Geburtstag des Unternehmers, der diesen Zeitpunkt keineswegs als zu früh bezeichnet. Richard Schmid kommt damit seiner unternehmerischen Verantwortung, der Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und seine Familie in vorbildlicher Weise nach.

## MITEINANDER

### Berichte aus den Niederlassungen

#### Niederlassung Nordbayern

#### „Habe ich an alles gedacht?“ -

#### Miterfolg GmbH ist Mitglied im Verband für Unternehmensnachfolge VUN e.V.

Die Gestaltung der Nachfolge in Unternehmen ist oftmals auch ein Thema der Miterfolg-Kunden, insbesondere durch die Beteiligung von Mitarbeitern im Rahmen der Nachfolge. Der VUN e.V. schützt durch seine Verbandstätigkeit Unternehmen vor den ungeplanten Folgen einer ungesicherten Nachfolgeregelung.

Mit einem Netz von Experten und Unternehmern, die alle mit Nachfolgeregelungen zu tun haben, ist der Verband inzwischen in 15 Regionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten. Weitere Standorte befinden sich im Aufbau.

Mehrere tausend Unternehmen scheitern jedes Jahr in Deutschland, weil die Unternehmensnachfolge nicht oder nicht ausreichend vorbereitet wurde. Vielfach ist es die vermeintliche Komplexität des Zusammenspiels von rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Aspekten, die UnternehmerInnen hindert, sich frühzeitig mit diesem vielleicht wichtigsten Schritt zu befassen – leider muss es dann oft übereilte Lösungen geben.

Dabei ist die Durchführung der Unternehmensnachfolge eine Angelegenheit, die mit sorgfältiger Planung und konsequenter Umsetzung dazu führen kann, dass ein Unternehmen durch mehrere Generationen hindurch Bestand haben und wachsen kann.

Eine isolierte Betrachtung von rechtlichen Fragen, steuerlichen Besonderheiten, finanziellen Aspekten und Erwartungen und Ängsten der Beteiligten ist jedoch wenig zielführend - diese einzelnen Gebiete sind vielfach miteinander verzahnt und nur die gemeinsame Betrachtung stellt die Unternehmensnachfolge auf eine tragfähige Grundlage. Daher ist der VUN e.V. für die die Miterfolg GmbH ein wichtiger Partner zur optimalen Bündelung der Kundeninteressen.

Im Rahmen der 6. Würzburger Wirtschaftstage fand in der Steuerkanzlei Fischer-Böhnlein gemeinsam mit Vertretern des VUN e.V. eine Informationsveranstaltung über das Thema Unternehmensnachfolge statt. Weitere Veranstaltungen finden bundesweit statt, so zum Beispiel am 11.10.2012 in Würzburg. Informationen erhalten Sie unter [www.vun-online.de](http://www.vun-online.de).

**Fragen Sie sich selbst: „Haben Sie an alles gedacht?“**



**Aus der Praxis****Miterfolg-Software zur leichteren Handhabung von Erfolgsbeteiligung**

Klein- und mittelständischen Unternehmen fällt es in der Zeit des Fachkräftemangels immer schwerer, gute Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Nach der Ausbildung bietet die Industrie den Facharbeitern durch Lohnmodelle, Prämiensysteme und Leistungskataloge eine verlockende Alternative zum bisherigen Ausbildungsbetrieb. Welche Möglichkeiten haben klein- und mittelständische Unternehmen, den Verbleib Ihrer Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu sichern und darüber hinaus noch deren Leistungsbereitschaft zu erhöhen?



Wir bieten mit dem **Motivationsbarometer** ein Prämiensystem an, das diese Frage beantwortet.

Zur Berechnung einer leistungsgerechten Prämie werden in den meisten Fällen Vorgabezeiten herangezogen. In der Großindustrie sind diese bedingt durch die hohen Stückzahlen leicht zu erstellen. Anders sieht es bei klein- und mittelständischen Unternehmen aus. Hier liegen hauptsächlich Einzel- und Kleinserienfertigung sowie Montageleistungen vor. Dadurch sind Vorgabezeiten nur sehr ungenau oder mit hohem Kostenaufwand verbunden. Aus diesem Grund arbeitet das **Motivationsbarometer** ohne Vorgabezeiten, sondern orientiert sich an der Wertschöpfung der monatlich erbrachten Produktions- und Dienstleistungen. Der Erlös durch Handelsware fließt nicht in die Berechnung mit ein.



Zu Beginn der Prämie legen Sie einen Grundwertschöpfungssatz pro Stunde fest. Wird dieser Satz im Monat überschritten, fließt ein ebenfalls zuvor festgelegter Prozentsatz aus dem Überschuss in einen Prämientopf. Die Wertschöpfung ist monatlich abgegrenzt und bezieht sich auf alle im Monat laufenden und abgeschlossenen Aufträge. Somit werden auch die halbfertigen Erzeugnisse berücksichtigt. Dies stellt den Leistungsbezug der Prämie sicher.

Die Mitarbeiter erhalten gemäß ihrer leistungsbereinigten Anwesenheit einen Anteil am Prämientopf. Dabei geht das **Motivationsbarometer** vom Refa-Grundsatz aus. Verschiedene Leistungs- und Persönlichkeitskriterien mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung ermitteln den Leistungsgrad des Mitarbeiters. Berücksichtigt wird nur die tatsächliche Anwesenheit, Fehl- oder Urlaubszeiten fließen nicht in die Prämienberechnung ein. Indem die Bewertung nicht nur von einer, sondern von drei Personen vorgenommen wird ist die Objektivität gewährleistet.

Wollen Sie die Prämie am Betriebsergebnis orientieren oder nur auftragsbezogen einsetzen? Mit dem **Motivationsbarometer** können Sie beides. >>

## MITEINANDER

Die Prämie kann in Euro oder in Punkten angegeben werden. Eurobeträge direkt ausbezahlt sichert Ihnen die monatliche Motivation Ihrer Mitarbeiter. Die Bewertung nach Punkten erlaubt eine Auszahlung der Prämie in Verbindung mit steuerlichen Vorteilen. Arbeitszeitkonten sowie die Einbindung vermögenswirksamer Leistungen sind gleichermaßen möglich. Die steuerliche Ersparnis auf Seiten des Unternehmens und der Mitarbeiter, sowie die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stellen einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar, für den Ihnen das **Motivationsbarometer** die Grundlage liefert.

Leistungsmerkmale des **Motivationsbarometers**:

- Keine Vorgabezeiten notwendig
- Prämienvoraussetzungen sind individuell festlegbar
- Alle Mitarbeiter können bei der Prämierung berücksichtigt werden
- Ideal für Einzel- und Kleinserienfertigung sowie Montageleistungen
- Am Betriebsergebnis orientiert und/oder auftragsbezogen
- Berücksichtigt nur Produktions- und Dienstleistung, keine Handelswaren
- Monatliche und aufgelaufene Prämiensummen werden ausgewiesen
- Prämierung in €uro oder Punkten



**Ulli Zettner**, Betriebsinformatiker mit Diplom (HWK), ist Gründer der Firma CLP Software mit Sitz in Salz bei Bad Neustadt. Der Schwerpunkt der Firma liegt in der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Auswertungssoftware für Handwerk und Mittelstand.



Die eigen gegründete Marke BARO.M wurde 2009 mit dem 2. Platz beim Innovationspreis IT 2009 im Bereich Business Intelligence ausgezeichnet.

**Attraktives Investment in Zeiten der Schuldenkrise: Das eigene Unternehmen**

Obwohl der DAX gerade die stärkste Jahresanfangsrally seiner Geschichte hinter sich gebracht hat, wird seitens der Privatanleger die weitere Börsenentwicklung eher pessimistisch beurteilt. So erwarten nur 27 Prozent der Anleger auf Sicht von sechs Monaten steigende Kurse an den Aktienmärkten, wie die FAZ am 21.02.12 berichtet. Gründe dafür seien die ungelöste europäische Schuldenkrise, das unsichere wirtschaftliche Umfeld und die Kursverluste im Vorjahr. Betrachtet man dagegen die Stimmung in der deutschen Wirtschaft, so ist von Schuldenkrise nichts zu spüren. Im Februar stieg der Ifo-Geschäftsklimaindex den vierten Monat in Folge auf 109,6 Zähler, wie das Ifo-Institut am 23. Februar zu seiner Umfrage unter 7.000 Managern mitteilte. Laut einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers am 24. Januar rechnen fast drei Viertel der deutschen Vorstandsvorsitzenden mit einem deutlichen Wachstum des Geschäfts in den kommenden drei Jahren.

„Vor diesem Hintergrund ist nun der richtige Zeitpunkt für die Unternehmen gekommen, um ihren Mitarbeitern eine Beteiligung am Erfolg und insbesondere am Unternehmenskapital anzubieten.“, so Dr. Heinrich Beyer vom Verband der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung (AGP). Denn Mitarbeiter und Führungskräfte sind auch potentielle Anleger, für die angesichts niedriger Zinsen und eines erhöhten Risikos bei den traditionellen Kapitalanlagen die Investition in das Arbeit gebende Unternehmen sehr attraktiv sein kann. Vor allem, da sie die Qualität ihrer Investition in das eigene Unternehmen besser einschätzen können, als die der meisten marktgängigen Finanzprodukte.

Die Unternehmen selber können dabei von den vielfachen positiven Auswirkungen einer finanziellen Mitarbeiterbeteiligung profitieren. Sie können durch eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter die Eigenkapitalquote erhöhen bzw. sich einen bankenunabhängigen Zugang zu Fremdkapital schaffen. Materielle Teilhabe steigert zudem die Motivation, das Engagement und die Initiative der Mitarbeiter, verringert die Mitarbeiterfluktuation und bindet qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Und im Gegensatz zu pauschalen Lohn- und Gehaltssteigerungen, wie sie derzeit vielfach erhoben werden, kann die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens mit flexiblen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen sehr viel besser abgebildet werden – in guten und in schlechten Zeiten.

Allein, in Deutschland gibt es noch immer viel zu wenig Unternehmen, die Kapitalbeteiligungsprogramme aufgelegt haben. Gründe dafür sind immer noch unzureichende Informationen über die Rahmenbedingungen einer finanziellen Beteiligung, Vorbehalte im Hinblick auf Kosten und Einflussnahme der Mitarbeiter sowie insbesondere ungeeignete steuerliche Regelungen.

Seitens der Bundesregierung sind die vielfältigen Vorteile einer Mitarbeiterbeteiligung längst erkannt und es gibt Bestrebungen, die Fördermöglichkeiten weiter zu verbessern. „Bisher bieten erst rund zwei Prozent der Unternehmen in Deutschland Kapitalbeteiligungsmodelle an. Das ist ausbaufähig. Ich führe hierzu Gespräche mit allen Beteiligten.“, so Wirtschaftsminister Rösler am 21. Januar diesen Jahres. Insbesondere müsse man darüber reden, wie die Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Unternehmensanteile künftig attraktiver gestaltet werden kann, sagte der FDP-Vorsitzende im Interview mit der Rheinischen Post.

Zuerst sind aber die Unternehmen selbst gefordert, in der derzeit komfortablen Situation die Weichen für mehr Beteiligung und Flexibilität zu stellen. Die Praxis zeigt, dass einfache und dennoch innovative Beteiligungsmodelle von mittelständischen Unternehmen erfolgreich eingeführt und praktiziert werden können.

Pressemitteilung der AGP vom 28. Februar 2012



**Neues aus der AGP****Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand**

Das Bundesministerium für Arbeit hat die CSR-Mittelstandspartner AGP, DAA und Gilde für das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ ausgewählt. Unter dem Motto "CSR Unternehmen!" werden die Mittelstandspartner künftig bundesweit maßgeschneiderte Unternehmensstrategien für Corporate Social Responsibility (CSR) in kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln. Durch das neue Projekt sollen in den kommenden drei Jahren bundesweit rund 50 Unternehmen die Möglichkeit erhalten, sich mit Unterstützung der Projektpartner zu CSR-Firmen zu entwickeln.

**Abschlussbericht der Anhörung „Europäische Politik für Mitarbeiterbeteiligung“ veröffentlicht**

Der umfassende Abschlussbericht der Anhörung „Europäische Politik für Mitarbeiterbeteiligung“ vom 22. März 2012 ist veröffentlicht und steht als Download auf der AGP Homepage zur Verfügung. Zusammenfassend wird darin dem EU-Parlament eine Budgetlinie vorgelegt, mit der die Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in allen Europäischen Ländern weiter gefördert werden soll. Um dieses Anliegen weiter erfolgreich voran zu bringen, bedarf es der Unterstützung weiterer Mitglieder des EUParlaments. Im Namen der federführenden Dachorganisation für Mitarbeiterbeteiligung in Europa, der European Federation of Employee Share Ownership – EFES, wird die AGP dazu beitragen, dass dieses Anliegen möglichst viele politische Vertreter in Deutschland und Europa erreicht.

**ALTANA AG neues Mitglied in der AGP**

Die AGP freut sich, die ALTANA AG als neues Mitglied begrüßen zu können. „ALTANA fördert die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern schon seit über 30 Jahren durch unterschiedliche Modelle der Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg ihres Unternehmens. Aus diesem Grunde wollen wir durch unsere Mitgliedschaft die Initiativen der AGP unterstützen.“, so Dr. Paul Reuter, Leiter Sonderprojekte der ALTANA AG. ALTANA entwickelt und produziert hochwertige, innovative Produkte im Bereich Oberflächenschutz und -veredelung. Die vier Geschäftsbereiche des Spezialchemieunternehmens nehmen in ihren Zielmärkten eine führende Position hinsichtlich Qualität, Produktlösungskompetenz, Innovation und Service ein. Insgesamt verfügt die ALTANA Gruppe derzeit über 41 Produktionsstätten und über 50 Service- und Forschungslaborstandorte weltweit. Konzernweit arbeiten rund 5.300 Mitarbeiter für den weltweiten Erfolg von ALTANA.

**Neuer AGP Internetauftritt**

Zu Beginn des Jahres hat die AGP ihren neuen Internetauftritt präsentiert, mit dem sie das Thema Mitarbeiterbeteiligung und ihre Arbeit lebendiger und übersichtlicher darstellen möchte. Neben den offensichtlichen Änderungen in Auftritt und Struktur, möchte die AGP zudem unter ihrem neuen Motto „...besser gemeinsam“ die positiven Auswirkungen von einem Mehr an Miteinander in Unternehmen und Wirtschaft stärker herausstellen. Neu sind zudem die erweiterten Kommunikationsformen. Über Twitter und den RSS Feed informiert die AGP nun regelmäßig und aktuell über alles rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung. Mit dem Forum Mitarbeiterbeteiligung hat sie zudem eine digitale Plattform geschaffen, auf der sich ihre Mitglieder, Partner und Interessierten austauschen können. Die AGP Homepage finden Sie unter [www.agpev.de](http://www.agpev.de).

# MITEINANDER

## Termine und Aktuelles

### Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

18.06.2010	Kassel	RKW-Fachkräftekongress
19.06.2012	Leverkusen	Mittelstandsdialog Corporate Social Responsibility
21.06.2012	Frankfurt am Main	AGP Jahrestagung
07.07.2012	Aschaffenburg	Workshop Mitarbeiterbeteiligung
28.08.2012	Kassel	Fachtagung Erfolgsbeteiligung
14.09.2012	Kassel	Start der Ausbildung zum Experten für partnerschaftliche Unternehmensführung
11.10.2012	Würzburg	Infoveranstaltung „Unternehmensnachfolge“
15.11.2012	Kassel	Fachtagung Kapitalbeteiligung

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

### Impressum:

Miterfolg GmbH  
 Kunoldstr. 29  
 D - 34131 Kassel  
 Tel. 05 61 / 510 578-30  
 Fax 05 61 / 510 578-33  
 info@miterfolg.com  
 www.miterfolg.com

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