

# Personal & Perspektiven



OSRAM-Pressbild

## Schwerpunktthema: Zukunftsfaktoren

### Erleuchtet für die Zukunft

Denkt man an Glühlampen, denkt man an Osram. Doch die Glühlampe steht vor dem Aus, dem Klimaschutz zuliebe soll die letzte 2012 vom Fließband rollen. Für Osram ist das Brüsseler Verbot aber kein Problem. Die Siemens-Tochter hat sich schon längst auf die Zukunft vorbereitet und setzt erfolgreich auf neue Märkte: Mittlerweile macht sie das große Geld vor allem mit Energiesparlampen und LED-Leuchten.

*Mehr auf Seite 2*

## In dieser Ausgabe

Wachstumsmarkt grüner Lifestyle	2
Erfolgsrezept für eine nachhaltige Gründung	4
Praktikum gibt Arbeitgebern Sicherheit	8



Fortsetzung der Titelgeschichte

## Erleuchtet für die Zukunft

130 Jahre nach Thomas Edisons Erfindung neigt sich das Zeitalter der Glühbirne dem Ende zu: Nach dem Willen der EU-Staaten wird sie bis 2012 etappenweise aus dem Handel verbannt. Ausgerechnet die Lampenhersteller können mit der Richtlinie aus Brüssel gut leben – eröffnet sich doch für sie ein ganz neuer Markt: Lichtquellen, die von neuen, klimaschonenden Technologien gespeist werden.

Auch Lampenproduzent Osram hat sich erfolgreich arrangiert: Bereits 1985 hatte die Münchner Siemens-Tochter erstmals für ihre Energiesparlampen geworben – mit dem Slogan „Tut uns leid, Mister Edison!“. Heute ist die klassische Glühbirne für Osram zu einem Randgeschäft geworden – nur noch fünf Prozent steuert der einstige Verkaufsschlager zum Umsatz bei. Das große Geld verdient der leuchtende Gigant, der fast 40.000 Mitarbeiter in aller Welt beschäftigt und im vergangenen Jahr rund vier Milliarden Euro erwirtschaftete, längst mit energieeffizienten Produkten: Energiesparlampen und LED-Leuchten machen mittlerweile mehr als 60 Prozent des weltweiten Umsatzes aus.

### Gut gerüstet für neue Märkte

Insbesondere die LED-Technologie eröffnet dem Lichtspezialisten aus Deutschland neue Wachstumsmärkte: Über 680 Mio. Euro setzte Osram 2009 bereits mit den kleinen Leuchtdioden um. „Wir prägen den Lichtmarkt der Zukunft und sind führender Hersteller auf allen Stufen der LED-Wertschöpfungskette“, erklärt Osram-Boss Martin Goetzeler. Um diese Führungsposition zu halten, investiert Osram heute ca. 50 Prozent der Gelder für Forschung und Entwicklung in die neuen Technologien: Während die LED-Technologie noch auf den endgültigen Durchbruch wartet, hat Osram schon einen neuen vielversprechenden Markt im Visier – mit der organischen LED (OLED) steht die nächste Lichtgeneration am Start. Die



winzigen Halbleiter werden künftig sogar ganze Wände oder Fenster erleuchten. Das wäre dann allerdings wirklich ein endgültiger Abschied von der „Birne“: Die gäbe es dann nur noch im Firmenlogo von Osram.

*Martin Goetzeler,  
Vorsitzender der Geschäftsführung der OSRAM GmbH*

## Wachstumsmarkt grüner Lifestyle

# Pionier der Bio-Wirtschaft

Öko ist in. Der so genannte „grüne Lifestyle“ ist ein Wachstumsmarkt der Zukunft. Ein echter Pionier der Bio-Wirtschaft ist Wilhelm Kanne sen.: Seit 30 Jahren setzt der Lünener Unternehmer auf ein ganzheitliches Konzept, das ökologisches Denken und unternehmerischen Erfolg vereint. Ein Konzept, mit dem sich Kanne frühzeitig einen Zukunftsmarkt erschlossen hat.

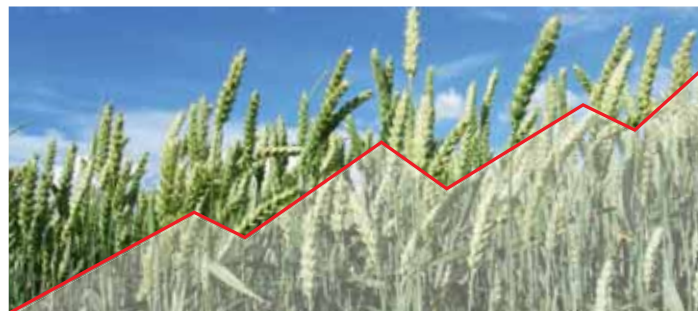
Bio liegt im Trend: 5,85 Mrd. Euro setzte die Branche 2009 allein in Deutschland mit Bio-Lebensmitteln und -Getränken um. Ein Markt mit Wachstumspotenzial: Trendforscher sehen in Ökologie und Nachhaltigkeit die Schlüsselthemen der nächsten Jahre. „Mehr denn je möchten sich die Menschen mit dem identifizieren, was sie täglich zubereiten und essen“, bestätigt Dr. Eike Wenzel vom Zukunftsinstitut Matthias Horx.

Einer, der bereits vor dem Bio-Boom die gesunde Ernährung im Blick hatte, ist Wilhelm Kanne: Anfang der 80er Jahre, lange bevor probiotische Lebensmittel als teures Functional Food in die Regale kamen, entwickelte der Bäcker- und Konditormeister aus Lünen ein Gesundheitsgetränk, durch das der Name Kanne im In- und Ausland bekannt geworden ist: der Kanne Brottrunk. „Unser Ziel ist die Entwicklung von Produkten, die dem Wohle der Menschen dienen“, betont der konsequente Öko-Fan. Zum Portfolio des westfälischen Unternehmens gehören mittlerweile sogar eine Zahncreme und ein Sanitärreiniger, der mit dem blauen Engel ausgezeichnet wurde.

Ökologisches Denken und Handeln sowie der Schutz natürlicher Ressourcen stehen bei Kanne im Vordergrund. Das „Kanne-Konzept“ ist ein ganzheitlicher Ansatz, der sich in vielen Bereichen widerspiegelt: Stromgewinnung aus Windkraft und Sonne, Wasserwiederverwendung und Bio-Versuchsgärtnerei sind nur einige der bereits umgesetzten Maßnahmen. Die Rohstofflieferanten, zertifizierte ökologische Vertragsbauern aus der Region, arbeiten nach der so genannten „Kanne Anbau-Methode“: „Zahlreiche Landwirte im In- und Ausland haben bereits auf diese Methode umgestellt und produzieren Getreide, Obst, Wein, Gemüse und Fleisch nicht nur sehr rentabel, sondern auch in höchster Qualität.“ Für seine Verdienste im praktischen unternehmerischen Umweltschutz erhielt Wilhelm Kanne 2001 den B.A.U.M.-Umweltpreis.

### Kleine Brötchen waren gestern

Heute ist die Bäckerei, die sein Großvater 1904 gegründet hat, in der 5. Generation familiengeführt und ein erfolgreiches Unternehmen mit über dreihundert Mitarbeitern, 27 Filialen und weltweiten Kontakten.



# „Sich auf Zukünfte einstellen“



**Wie sieht die Zukunft aus? Wer die Antwort darauf kennt, kann sich optimal auf die Welt von morgen vorbereiten. Personal & Perspektiven sprach mit Zukunftsforscher Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher vom Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung und Mitglied im Club of Rome über Zukunftsentwicklungen.**

**Mit dem Club of Rome haben Sie potenzielle Zukunftsszenarien erarbeitet. Welche sind das?**

**Radermacher:** Das erste Szenario heißt **Kollaps**. Wenn alles nach der bisherigen unkontrollierten Dynamik des freien Welthandels weiterläuft, werden wir in diesen Zustand geraten. Das System wird schon in 20 bis 30 Jahren gegen Grenzen laufen und mit Kämpfen um knappe Ressourcen verbunden sein, die exorbitante Kosten nach sich ziehen werden. Diese Kosten führen zum Zusammenbruch von Volkswirtschaften und Sozialstrukturen.

Die zweite Zukunftsmöglichkeit ist die **Brasilianisierung**. Dazu wird es kommen, wenn sich die Eliten in allen Ländern den Zugang zu knappen Ressourcen durch massiven Einsatz von Macht – auch militärischer Gewalt – sichern und gleichzeitig große Teile der Bevölkerung davon ausschließen. Die Folge: In den Industrieländern wird über 90 % der Bevölkerung verarmen. Weltweit wird sich ein neo-feudales System, stark autokratisch, mit einer globalen Luxusklasse etablieren, die sich rund um den Globus in der so genannten sicheren Zone bewegt. Bei ärmeren Ländern meist der Flughafenbereich, Messegelän-

de und Konferenzeinrichtungen, 5-Sterne-Hotels und Golfplätze sowie Einkaufsmalls. Dieses öko- oder ressourcendiktatorische Entwicklungsmuster ist ungerecht, es wird massiven Hass und Terror erzeugen.

Ausweg aus diesen bedrohlichen Zukunftsentwicklungen ist die dritte Zukunftsoption – eine **Welt in Balance**, eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft. Sie ist eine Extension der ökosozialen Regulierung der Märkte, wie dies für Europa typisch ist. Dieses Modell wäre weiterzuentwickeln zu einer Form von Weltinnenpolitik mit weltdemokratischem Charakter. Ein aktueller Ansatz ist der Global Marshall Plan: „Wir brauchen heute einen Global Marshall Plan, um die Welt zu retten und Milliarden besitzlosen Menschen die Möglichkeit zu geben, wirklich an der Wirtschaft teilzuhaben“, sagte der frühere US-Vizepräsident und Friedensnobelpreisträger Al Gore. Wir brauchen eine Veränderung in der Wahrnehmung. Und wir brauchen Entwicklung und Veränderungen in allen Ländern. Nord und Süd müssen beide voneinander lernen, um gemeinsam einen nachhaltigen Weg in die Zukunft zu finden. Ein gemeinsamer Lernprozess, der in einen fairen globalen Vertrag

münden sollte, ist der richtige Weg in die Zukunft.

**Welche Faktoren werden für Unternehmen relevant sein?**

Unternehmen müssen sich in die weltweiten Szenarien einbetten. In Märkten ist „Überleben“ immer das entscheidende Prinzip. Zurzeit bedeutet das ein intelligentes Jonglieren mit mehreren Bällen, sich auf die verschiedenen Zukünfte einstellen. Ich empfehle eine Doppelstrategie: erfolgreich sein unter den aktuellen Bedingungen, gleichzeitig für weltweite Balance aktiv werden. Wer ökonomisch erfolgreich ist, kann am ehesten Veränderungen in Richtung Balance bewirken. Wenn man seine Möglichkeiten klug nutzt, Risiken streut, sich aktiv auf verschiedene Zukünfte vorbereitet und immer den Aspekt Liquidität neben Rendite, und Motivation des Personals neben quantitativer Performance berücksichtigt, ist man zumindest vorbereitet.

**Was müssen Führungskräfte mitbringen, um die Zukunft erfolgreich zu bewältigen?**

Führungs- und Fachkräfte müssen neben der Kompetenz in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich ein Verständnis für die Gesamtzusammenhänge mitbringen. Und sie müssen die bestehenden Bedingungen ihren Mitarbeitern vermitteln. Motivation für erforderliche Anstrengungen, bedingt durch wenig angenehme Entwicklungen, die man nicht kontrollieren kann, ist zu leisten. Auch hier gilt: Überleben auch unter schwierigen Bedingungen ist das zentrale Thema, intelligente Positionierung die beste Antwort in oft unbefriedigenden Konstellationen. Letztlich muss der Weg in die Zukunft gegangen werden. Eine positive Grundhaltung und bestmögliche Positionierung helfen, solche Situationen und Phasen intakt und mit Perspektive zu bewältigen.

### Fachkräfte verzweifelt gesucht

*Es wird knapp: Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) prognostizieren einen Mangel von bis zu 1,8 Mio. Erwerbspersonen bis 2025. Ein deutlicher Engpass könnte auf der mittleren Qualifikationsebene drohen, da ab 2015 ein „rasanter Rückgang der Erwerbspersonen mit entsprechenden Qualifikationen“ dem nahezu gleich bleibenden Bedarf an Beschäftigten gegenüberstehe. Verschärft wird sich der Mangel an Fachkräften besonders in Gesundheits- und Sozialberufen, Rechts-, Management- und wirtschaftswissenschaftlichen Berufen, MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sowie in Verkehr, Logistik und Transport.*

### Mehr Prävention bei Rente mit 67

*Um eine längere Lebensarbeitszeit zu ermöglichen, werden erhebliche Investitionen in Prävention und Gesundheitsförderung nötig sein, so die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen zur Debatte um die Rente mit 67. „Um möglichst lange arbeiten zu können, müssen die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie die Gesundheit fördern und ihr nicht schaden“, erklärt Dr. Walter Eichendorf von der Gesetzlichen Unfallversicherung. Aktuell kann sich jedoch die Hälfte der Erwerbstätigen nicht oder nur eingeschränkt vorstellen, ihre derzeitige Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr auszuüben. „Angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels brauchen wir die Fähigkeiten und Talente älterer Arbeitnehmer“, so Eichendorf. „Wir werden aber nur dann auf dieses Potenzial bauen können, wenn wir jetzt in die Gesunderhaltung der Beschäftigten investieren.“*

# Erfolgsrezept für eine nachhaltige Gründung

Über 80.000 Menschen gehen jedes Jahr in Baden-Württemberg den Weg in die Selbstständigkeit – aber gerade einmal jeder Vierte erreicht das Ziel. Grund dafür ist, neben zu geringer finanzieller Ausstattung, oftmals die fehlende Praxiserfahrung aus dem Unternehmerleben. Thomas Kaiser, Organisator des vom Bundestag ausgezeichneten Existenzgründerkreises Markgräflerland, begleitet angehende Gründer. Auch Absolventen des BFW Heidelberg bereitet der 38-Jährige auf die Selbstständigkeit vor.

**Personal & Perspektiven: Wer sich eine eigene Existenz aufbauen möchte, braucht Unterstützung und Netzwerke. Wie muss man sich Ihre Beratungsdienstleistung in der Existenzgründung vorstellen?**

**Thomas Kaiser:** Viel Theorie und wenig Praxis – das ist im Allgemeinen die Unterstützung, die die meisten Gründer erfahren. Wir hingegen arbeiten nach dem 30/70-Prinzip. Ein Drittel Theorie, denn die gehört immer dazu, und Zwei Drittel praktische Umsetzung. Das macht Gründung erfolgreich. In der praktischen Umsetzung begleiten wir den Gründer aktiv.

**Wie sieht diese aktive Begleitung aus?**

Zu mir kommen Menschen, die sich bereits mit dem Thema Selbstständigkeit beschäftigen, aber nicht genau wissen, wie dieser Weg genau aussieht. Um diesen Menschen eine klare Sichtweise und einen deutlichen Blick in die mögliche Zukunft bieten zu können, habe ich 2008 das bundesweit einmalige Gründerpraktikum entwickelt: Vier Wochen lang haben die Teilnehmer die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Kenntnissen in Unternehmen zu partizipieren,

eine Maßnahme, die wir in der Orientierungsphase vor der Firmengründung erfolgreich einsetzen.

**Das klingt gut, aber was kommt danach?**

Die Gründungsphase, d.h. die Festschreibung der Konzeption und dann die aktive Umsetzung. In dieser Phase bieten wir die Gründerpatenschaft an: Hier stehen meist die Firmeninhaber aus dem Praktikum als beratende Gesprächspartner zur Verfügung. Der Pate hat immer ein offenes Ohr, wenn der Gründer in der Umsetzungsphase am „Boden liegt“. Und unser Team setzt dann mit dem Gründercoaching das um, was notwendig ist und begleitet den Gründer bei allen notwendigen Maßnahmen – im Verkauf, bei der Finanzierung, in Gesprächen und Verhandlungen mit Lieferanten und Kooperationspartnern. Und das ist das



*Offener Dialog mit der Politik: Thomas Kaiser und Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen*



*Thomas Kaiser (stehend): Kompetente Begleitung auf dem Weg in die Selbstständigkeit*

erfolgsversprechende Rezept für eine nachhaltige Gründung.

**Sie betreuen auch einige Rehabilitanden des BFW Heidelberg auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit. Wie ist diese Kooperation entstanden?**

Mit der SRH Beruflichen Rehabilitation GmbH gibt es mehrere Schnittpunkte. Der erste Kontakt entstand über die Niederlassung in Heilbronn. Zudem habe ich im Bereich der Firmengründung am 17. März 2010 über 200 SRH-Rehabilitanden zum Thema „Firmengründung – der erfolgreiche Weg in das eigene Unternehmen“ in einem zweistufigen Seminar unterrichtet. Im Juni dieses Jahres haben wir uns auf der diesjährigen Job-Start in Heidelberg mit einem

Informationsstand präsentiert und einen Fachvortrag für die Rehabilitanden gehalten. Gemeinsam mit dem Geschäftsführer des BFW Heidelberg Markus Hertrich bereiten wir zurzeit neue berufsbegleitende Gründerseminare und Maßnahmen vor – eine sehr gute und für beide Seiten Gewinn bringende Zusammenarbeit.

**Welche Ziele haben Sie sich als nächstes gesetzt?**

Mit acht hochkarätigen Unternehmern habe ich vor kurzem die Deutsche Gründergemeinschaft ins Leben gerufen: Eine Interessenvereinigung für alle Gründer und Mitglieder, die sich für die Belange der Gründer einsetzt und aktiv in Politik und Gesellschaft dafür kämpft. Zudem ist die Deutsche Gründergemeinschaft Plattform und Vermittlungszentrale für Arbeitnehmerbeschaffung bis hin zur zündenden Idee und dem dazugehörigen Produkt bzw. der Dienstleistung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung.

**Weitere Informationen:**

[www.ich-werde-firma.de](http://www.ich-werde-firma.de)  
Telefon 07943 46 48 92



Networking

## Wenn einer dem anderen hilft

„Business ist nichts anderes als ein Knäuel menschlicher Beziehungen“, hat der amerikanische Automobil-Manager Lee Iacocca einmal festgestellt. Damit hat er salopp die Tatsache umschrieben, dass Betriebe ohne die Vernetzung mit anderen Unternehmen leichtfertig Vorteile verschenken. Denn Networking bedeutet nichts anderes, als eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen. Das ist auch Leitgedanke des Unternehmensnetzwerks des Berufsförderungswerkes (BFW) Heidelberg.

Um Qualifizierungs- und Fachkräftebedarfe, Arbeitgeberinteressen und Fördermöglichkeiten zusammenzubringen, hat das BFW Heidelberg sein Unternehmensnetzwerk initiiert. Immer mehr Unternehmen aus der Region, aber auch öffentliche Institutionen in ihrer Rolle als Arbeitgeber gehören mittlerweile zu diesem Netzwerk. Die Partner des BFW Heidelberg profitieren dabei von der Ausbildungskompetenz ebenso wie von der gesamten Palette des Arbeitgeberservices des BFW.

### Vernetzung ist das Geheimnis

„Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen gut ausgebildete Fachkräfte und einen Partner, der zielgerichtet für ihren Bedarf ausbildet“, weiß Markus Hertrich, Geschäftsführer des BFW Heidelberg und verantwortlich für die erfolgreiche Integration der BFW-Absolventen in den Arbeitsmarkt. Eine Aufgabe, für die er als Networker in der Wirtschaft aktiv ist. „Vernetzung ist das Geheimnis erfolgreicher Unternehmer und Regionen“, erklärt er dazu, „denn es kommt

darauf an, Kompetenzen und Unternehmen miteinander zu verbinden.“ Und zwar so, dass jeder davon profitiere. Entscheidend sei zu wissen, was der andere zu bieten hat – und was er sucht.

Viele regionale Betriebe setzen inzwischen auf die Kooperation mit dem BFW. „Sie wissen, dass sie bei uns maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen bekommen – aber auch Dienstleistungen in Sachen Gesundheitsmanagement oder betriebliches Eingliederungsmanagement.“ Ein Angebot, das angesichts der alternden Gesellschaft zunehmend attraktiver wird, denn immerhin gilt es, Beschäftigte möglichst lange fit und gesund zu halten. Dass Netzwerkarbeit einen langen Atem braucht, betont der BFW-Geschäftsführer: „Kontinuität ist wichtig“, sagt Hertrich, „wir wollen mit Unternehmen dauerhaft in Kontakt bleiben.“ Und dennoch: Selbst in Netzwerken sind Beziehungen nicht alles, am Ende zählt immer die Leistung – und damit überzeugen sowohl das BFW Heidelberg als auch die Absolventen die Netzwerkpartner.

## Wir qualifizieren die Arbeitnehmer von morgen!

Der SRH Konzern ist ein überregionaler Unternehmensverbund mit Sitz in Heidelberg und verwirklicht unter der strategischen Führung der SRH Holding deren Ziele in den zwei Sparten Bildung und Gesundheit.



Die Sparte Gesundheit umfasst die Fachkrankenhäuser in Neckargemünd und in Karlsbad-Langensteinbach. In die Sparte Bildung sind die Hochschule, die Fachschule aber auch die SRH Berufliche Rehabilitation gGmbH mit dem Berufsförderungswerk in Heidelberg einzuordnen, mit zwölf weiteren Standorten eines der renommiertesten Unternehmen auf dem deutschen Rehabilitationsmarkt.

Das Bildungsspektrum der Beruflichen Rehabilitation in Heidelberg umfasst über 50 individuelle Spezial-, Berufs- und Fachschulausbildungen sowie Studienbereiche. Die

Kunden sind in erster Linie öffentlich geförderte Rehabilitanden, die sich mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung eine dauerhafte Perspektive am Arbeitsmarkt sichern möchten.

### Folgende Berufsfelder werden besetzt:

- Kaufmännischer Bereich
- Metall- und Servicebereich
- Medienbereich
- Informations- und Telekommunikationsbereich
- Technischer Bereich
- Gesundheitswesen
- Sozialwesen

### Weitere Informationen unter

[www.srh.de/bfw](http://www.srh.de/bfw)



### Aktuell im Partnernetzwerk des BFW Heidelberg sind:

- Eggbergklinik, Bad Säckingen
- Blueforest Design- und Medienbüro, Waldshut-Tiengen
- Stadtwerke Schifferstadt
- BFT Tankstelle, Kehl-Neumühl
- Fink Frästechnik, Friesenheim
- Heim Pfingstweid e.V., Tettwang
- Wochenblatt Ravensburg
- Hornbach Baumarkt AG, Mosbach

# Zukunft auf Knopfdruck

Im Wettbewerb sind Flexibilität und Erreichbarkeit wichtige Faktoren. Und so setzen immer mehr Unternehmen auf mobile Smartphones wie iPhone, Blackberry und Co.: Die kleinen Alleskönner bieten auch außerhalb des Büros Zugang zu Internet, E-Mails und Zugriff auf alle relevanten Unternehmensdaten.

Angetrieben wird dieser Trend zunehmend von mobilen Programmen: Viele Unternehmen schätzen die so genannten Apps vor allem, weil sie so die Arbeitswelt ihrer Mitarbeiter speziell auf deren Aufgabengebiet hin effizient gestalten können und das völlig ortsunabhängig.

Zum Beispiel der Axel Springer Verlag: Der Verlagsriese ist mehr als nur ein Printunternehmen – Ziel ist, das kreativste und profitabelste Multimediaunternehmen Europas zu werden. Deutschlands größter Zeitungsverlag hat eine eigene App entwickelt, mit der die Führungskräfte mobilen Zugriff auf Umsätze und Einnahmen aller Druckerzeugnisse, Portale und Medienmarken und so die Zahlen im Blick haben: „Die Geschäftsführer können sich die Details zu jedem Bereich und

jeder Zeitung ansehen und die Rentabilität überwachen“, erklärt Hans-Christian Pahlig, Team Lead von BILD Newspaper Production Systems bei Axel Springer. Zudem entwickelt das Unternehmen eine mobile Lösung, mit der die Druckerei-Teams künftig jederzeit und überall Informationen zum Produktionsstand auf dem Handy abrufen können.

„Die Apps bieten den Mitarbeitern eine völlig neue Perspektive dessen, was sie tun und wie sie es tun“, so Pahlig. „Unsere Mitarbeiter nutzen das iPhone, um zu lernen, wie sie mit dem Telefon effizienter, besser und mit mehr Spaß an der Sache arbeiten können. Das wird uns helfen, unsere Unternehmenskultur zu verändern, und diese Veränderung wird uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.“



# Vom Mitarbeiter zum (Mit-)Unternehmer

Wer vom Unternehmenserfolg profitiert, leistet mehr: Dass sich die Beteiligung von Mitarbeitern am Gewinn für alle Seiten lohnt, beweist die Unternehmensgruppe Blum-Weber seit zwei Jahrzehnten.

„Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann als Instrument verstanden werden, um die Interessen und Ziele von Arbeitgebern und Arbeitnehmern stärker zusammen zu bringen“, darauf weist selbst die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) hin. Doch bisher beteiligt nur ein geringer Teil der deutschen Firmenchefs die Mitarbeiter am Erfolg des Betriebes.

Bereits seit 20 Jahren setzt die Blum-Weber Group, Spezialist in der Kennzeichnungstechnologie von Produkten und Verpackungen im rheinland-pfälzischen Rheinbreitbach, auf die Beteiligung der Beschäftigten. Das Prinzip dabei ist ganz einfach: Jeder Mitarbeiter erhält jährlich ein „Guthaben“, einen Anteil der Gewinnausschüttung,

der sich an seiner Gehaltshöhe orientiert. Diese Summe wird für zehn Jahre in einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft angelegt – die Blum Leasing GmbH & Co. KG verfügt so mittlerweile über ein Kapital von rund 6 Millionen Euro und fungiert als Hausbank der Unternehmensgruppe. Nach zehn Jahren wird das Guthaben ausgezahlt oder in eine stille Beteiligung umgewandelt. „Etwa ein Drittel des Unternehmenserfolges fließt in die Mitarbeiterguthaben“, konkretisierte Firmengründer Eckhard Blum das Vorgehen. Ein Modell mit Mehrwert, denn während die Mitarbeiter am Gewinn beteiligt werden, bleibt das Geld im Unternehmen, das erhöht die Liquidität und somit die Wettbewerbsfähigkeit.

## Mitarbeiterbeteiligungsformen:

**Mitarbeiterdarlehen:** Der Arbeitnehmer leiht seinem Chef Geld, das er nach einer bestimmten Zeit zurückbekommt. Bis dahin bringt es Zinsen – in der Regel feste, wahlweise aber auch variable.

**Stille Beteiligung:** Die beliebteste Form der Kapitalbeteiligung im Mittelstand wird nicht veröffentlicht und ist für Außenstehende nicht zu erkennen. Stille Gesellschafter sind am Gewinn beteiligt, mitentscheiden dürfen sie aber nicht.

**Genussrecht und Genussschein:** Mitarbeiter leihen dem Unternehmen Geld und kommen dafür

in den „Genuss“ einer jährlichen Gewinnbeteiligung. Ebenso wie beim Mitarbeiterdarlehen ist der Angestellte kein Gesellschafter und kann nicht mitbestimmen – an Gewinn und Verlust ist er aber immer beteiligt.

**Belegschaftsaktie oder GmbH-Beteiligung:** Die wohl bekannteste Form der Mitarbeiterbeteiligung: Die Mitarbeiter werden zu Aktionären und erwerben das Recht, an der Hauptversammlung teilzunehmen und abzustimmen. Je nach Höhe ihres Anteils sind sie an Gewinn und Verlust der Firma beteiligt. Vergleichbar mit der Belegschaftsaktie ist die GmbH-Beteiligung.



**Cluster & Netzwerke:**

## Neue Strukturen für Innovationen

**Die Schreibweise des Firmennamens verweist auf die Historie: In der Tat liegt die Gründung der Accumulatorenwerke Hoppecke Carl Zoellner & Sohn GmbH im Jahr 1927 lange zurück. Dennoch ist das Familienunternehmen mit Sitz im sauerländischen Brilon bei Innovationen ganz vorne dabei: Unter der Leitung von Hoppecke werden Gabelstapler getestet, in die Brennstoffzellen-Hybridsysteme als Energiespender eingebaut sind. Es geht, einfach ausgedrückt, um die Mobilität der Zukunft, organisiert vom „Netzwerk Brennstoffzelle und Wasserstoff NRW“.**

Dass die Sauerländer dieses Antriebssystem entwickeln, geht auf ihr Engagement in dem im Jahr 2000 gegründeten „Netzwerk Brennstoffzelle und Wasserstoff NRW“ zurück. „Mit solchen Netzwerken wollen wir unterschiedlichste Akteure aus Energieforschung und Energiewirtschaft zusammenbringen, um gemeinsam zukunftsfähige Produkte zu entwickeln“, sagt Dr. Frank-Michael Baumann, Clustermanager „EnergieRegion.NRW“ und „CEF.NRW“. Wer als kleineres oder mittelständiges Unternehmen daran teilnehmen will, dem bieten sich interessante Zukunftsperspektiven und zahlreiche Möglichkeiten, so Baumann: „Das fängt bei den Treffen unserer Netzwerkarbeitsgruppen an, und geht weiter über Informationsveranstaltungen bis hin zur Teilnahme an Messen und Auslandsreisen.“ Die Netzwerke seien für die Unternehmen eine wichtige Plattform, um sich an Wettbewerben für die Vergabe von Fördermitteln zu beteiligen.

In Nordrhein-Westfalen gibt es, so Clustermanager Baumann, allein acht solcher Energienetze. Was ganz auf der Linie der NRW-Landesregierung liegt, die gezielt auf eine stärkere Vernetzung von Akteuren in sogenannten Clustern, Netzwerken oder Kompetenzfeldern setzt, um Innovationspotenziale zu erschließen. „Ein Land wie Nordrhein-Westfalen, das den Ehrgeiz hat, sowohl in Deutschland das führende Innovationsland zu werden als auch auf den vorderen Plätzen der globalen Liga mitzuspielen, braucht neue Strukturen der Kommunikation und Kooperationen“, heißt es im Düsseldorfer Wirtschaftsministerium.

### **Konzentration von Kompetenzen**

Hoppecke-Geschäftsführer Dr. Marc Zoellner ist jedenfalls von dem Cluster-Ansatz überzeugt: „Die in Deutschland und Europa einmalige Mischung aus Technologie und Erzeugung macht Nordrhein-Westfalen zu

einem Standort mit einer unvergleichlichen Konzentration von Kompetenzen für zukunftsfähige Lösungen im Bereich der Energiewirtschaft.“ Genau daran arbeitet auch die Wirtschaftsförderung metropole-ruhr GmbH mit Sitz in Mülheim, in der Energie, Logistik, Chemie und Gesundheitswirtschaft zu den Kompetenzfeldern gehören. Die Unternehmen, die sich daran beteiligen, sind bereit, andere Firmen an ihren Forschungen und Neuentwicklungen teilhaben zu lassen, sagt Geschäftsführer Dieter Funke: „Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit stetig wächst.“ Funke verweist auf das vom Bundesbildungsministerium als Spitzencluster ausgezeichnete EffizienzCluster Logistik Ruhr, bei dem 120 Unternehmen und elf Forschungseinrichtungen über fünf Jahre gemeinsam an gut 30 Projekten arbeiten. Dass die beteiligten Unternehmen neben der öffentlichen Förderung rund 60 Mio.

Euro beisteuern, zeige „die große Bereitschaft der Akteure, gemeinschaftlich zusammenzuarbeiten“, so Funke.

### **Handfeste Erfolge durch Cluster**

Dass die Clusterbildung zu handfesten Erfolgen führt, dafür ist die Logistikbranche ein positives Beispiel in der Metropole Ruhr. So ist von 2003 bis 2007 die Zahl der Logistikunternehmen in der Region von 5.528 auf 5.746 gewachsen, auch die Zahl der Arbeitsplätze stieg. Im Rahmen des EffizienzClusters erwartet die Wirtschaftsförderung mehr als 100 Produkte und Patente, die ein Marktpotenzial von über zwei Milliarden Euro erschließen und rund 4.000 neue Arbeitsplätze in der Logistik der Metropole Ruhr entstehen lassen werden. Cluster zahlen sich eben aus.

### **Weitere Informationen**

[www.exzellenz.nrw.de](http://www.exzellenz.nrw.de)  
[www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de)  
[www.mitteldeutschland.de](http://www.mitteldeutschland.de)

## Die richtige Personalauswahl

# Praktikum gibt Arbeitgebern Sicherheit

Arbeitgeber, die neue Mitarbeiter einstellen, treffen ihre Entscheidung in der Regel aufgrund von Zeugnissen oder Sympathie. Beides spielt eine Rolle, aber als alleinige Kriterien für die Mitarbeiterauswahl ist das unzureichend, wissen Personalexperten. Schließlich kommt es vor allem auf die Einstellung des Bewerbers an: Sucht er nur einen Arbeitsplatz – oder will er eine Aufgabe übernehmen?

Wer nur einen Arbeitsplatz sucht, hat sein Ziel mit dem Arbeitsvertrag erreicht – nicht selten lässt dann dessen Aktivität nach. Wer aber eine Aufgabe sucht, hat mit der Anstellung sein Ziel konkretisiert und die Aktivität beginnt. Seine grundlegende Einstellung ist eine völlig andere. „Die richtige Einstellung erkennt man aber erst im Arbeitsalltag“, erläutert Mathias Leipner, Personalexperte im Berufsförderungswerk Heidelberg. Ein Praktikum

kann da dem Unternehmer eine entscheidende Hilfestellung geben: Wer drei oder mehr Monate seinen späteren Beschäftigten am Arbeitsplatz erlebt, der lernt ihn und seine Arbeitsweise recht gut kennen.



„Es ist Teil der Qualifizierung im Berufsförderungswerk, dass die Absolventen in Unternehmen betriebliche Phasen – so genannte Praktika – absolvieren“, so Leipner. Für den Arbeitgeber ist das eine ideale Gelegenheit, um fest-

zustellen, wie motiviert die BFW-Teilnehmer sind, aber auch um zu prüfen, ob sie fachlich geeignet sind. „Probieren Sie es einfach aus“, rät Mathias Leipner. Das gibt Sicherheit, den richtigen Mitarbeiter einzustellen.

**Der Vermittlungs- und Beratungsexperte im Berufsförderungswerk steht Betrieben kostenlos und unverbindlich zur Verfügung. Anruf genügt!**



*Mathias Leipner*  
Tel.: 06221-88-2353  
Fax: 06221-88-182353  
E-Mail: mathias.leipner@bfw.srh.de



## Service für Arbeitgeber

Seit mehr als 40 Jahren bietet das Berufsförderungswerk (BFW) Heidelberg Lösungen, um Menschen in über 50 Berufen erfolgreich zu qualifizieren und passgenau für Unternehmen zu vermitteln.

Über Heidelberg hinaus hat sich das Berufsförderungswerk damit als anerkannter Anbieter für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gesundheitsleistungen einen Namen gemacht. Für die Arbeitgeber der Region ist das BFW Heidelberg zu einem gefragten Ansprechpartner rund um alle unternehmensrelevanten Fragen geworden, der praxisnah und orientiert an den Erfordernissen des Betriebes spezifische Angebote für Personalrekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Prävention bereit hält. So individu-

ell und effizient, wie Betriebe es benötigen. Und selbstverständlich so wirtschaftlich, wie es Unternehmen wollen.

Neben umfangreichen Qualifizierungsangeboten und gut qualifizierten Fachkräften bietet das BFW Heidelberg Leistungen zur Entwicklung individueller Systeme zur Gesunderhaltung an, darunter ein breites Beratungsangebot rund um das Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, zu dem alle Arbeitgeber nach § 84 im

Sozialgesetzbuch IX verpflichtet sind.

### Alle Angebote im Überblick:

- Vermittlungsservice für Arbeitgeber
- Arbeitsplatzbezogene Zusatzqualifikationen
- Ausbildungskooperationen mit Unternehmen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Präventionsangebote
- Gesundheitsförderung
- Berufsdiagnostik

### IMPRESSUM

Personal & Perspektiven erscheint als Gemeinschaftsproduktion der Berufsförderungswerke Dortmund, Heidelberg, München, Nürnberg, Oberhausen, Stralsund, Thüringen und Würzburg.

**Gesamtredaktion:** Werner Berndt, Dr. Maria Heinelt, Kathrin Klee, Mario Kreß, Marcus Meier, Christa Mischke, Matthias Ortman, Peter Maria Schäfer, Thorsten Schenk, Michael Steuer und Astrid Jaehn (Schriftleitung, Tel.: 0203 80079-0).

**Berufsförderungswerk (BFW) Heidelberg**  
Bonhoefferstraße 17  
69123 Heidelberg  
Markus Hertrich, Geschäftsführer

**Redaktion:** Thorsten Schenk (V.i.S.d.P. für die S. 4, 5 und 8)

**Verlag:** TNP GmbH (V.i.S.d.P. für die Seiten 1, 2, 3, 6, 7), Vinckeweg 15, 47119 Duisburg, Tel.: 0203 80079-0, Fax: 0203 80079-99, E-Mail: info@tnp-gmbh.de

**Auflage:** 30.000 Exemplare