



## Thema des Monats:

# Kompetenzen vermitteln statt Stellen verwalten

Arbeitslose Manager werden ungenügend an Unternehmen vermittelt  
PILOT legt neue Konzepte vor – Ehemalige Führungskräfte als Partner von Jungunternehmern

**Bonn (PA) – Vor wenigen Wochen wurde der Chef der neu benannten Bundesagentur für Arbeit, Florian Gerster, entlassen. Bei allem Streit, den es dazu im Umfeld gegeben hat, ist besonders bedrückend, dass sich durch die Umbenennung der „Anstalt“ in eine „Agentur“ an der Politik der Arbeitsämter – jetzt Arbeitsagenturen – nicht viel geändert hat.**

Nach wie vor werden bald fünf Millionen Arbeitslose – unter ihnen viele hochqualifizierte und erfahrene Führungskräfte – verwaltet, statt sie zu vermitteln. Schon im vergangenen Jahr hatte die PILOT-Gruppe dem damaligen Finanzvorstand und künftigen Chef der Bundesagentur vorgeschlagen, sich bei der Vermittlung arbeitsloser Manager nicht nur auf die wenigen freien Stellen zu konzentrieren, sondern sie auch an junge Unternehmen zu vermitteln, die erfahrene Berater, Kapitalbeteiligungen oder Geschäftspartner suchen. Dem jungen Betrieb wäre geholfen, ebenso dem Manager – und der Bundesagentur auch. Denn arbeitslose Führungskräfte kosten die Behörde eine Menge Geld.

Doch bislang wurde die Idee nicht umgesetzt, wie PILOT-Geschäftsführer Peter Müller kritisiert. „Warum vermitteln wir nicht den Manager an ein kleines Unternehmen und lassen ihn sein Know-how dort einbringen, wo es gebraucht wird? Oder wir helfen bei Unternehmens-Beteiligungen, Nachfolgeregelungen oder Kooperationen.“

Die Liste der Möglichkeiten ist lang. Und gerade kleine und mittelständische Unternehmen bauen auf die Erfahrung der ehemaligen Manager, 80 Prozent der Stellenangebote für Führungskräfte kommen aus dem Mittelstand.

Insgesamt aber haben solche Feststellungen vor allem im Dienstleistungssektor erheblich abgenommen, in Deutschland noch stärker als im europäischen Vergleich. Und für viele junge Unternehmen geht es nicht um Arbeitsverträge, sondern um Hilfestellung von erfahrenen Beratern und deren Beteiligung. Viele Manager kommen dafür in Frage.

Doch solche Formen der Kontaktaufnahme passen bislang nicht in das Bild, das die Bundesagentur von ihrer Arbeit hat. Und das Internetportal „Managementvermittlung online“, das seit 1999 die Kontaktaufnahme zwischen suchenden Führungskräften und interessierten Firmen erleichtern sollte, wurde zwischenzeitlich wieder abgeschafft.

Als Grund heißt es bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Bonn,

dass mit dem Wechsel vom Amt zur Agentur das Erscheinungsbild vereinheitlicht wurde. Nicht sehr marktwirtschaftlich gedacht...

## Geschäftsreise für 19 Euro

**Bonn (PA) – Nach den Billigfliegern kommt jetzt die Billigbahn: Die Deutsche Bahn hat angekündigt, für die Monate Februar und März Billigtickets für Reisen im In- und Ausland anzubieten.**

Die Tickets kosten zwischen 19 und 55 Euro und gelten nur auf ausgewählten Strecken und – wie Billigflüge auch – in begrenzten Kontingenten. Dennoch: für eine ohnehin geplante Geschäftsreise kann es sich durchaus lohnen, sich auf der Internetseite der Deutschen Bahn nach dem Angebot zu erkundigen. [www.bahn.de](http://www.bahn.de)

### Prinzipien der Vermittlung von Managern



Grafik: DAVIS BONN

## Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter = Chance für den Mittelstand

### Kapitalvergabe durch Banken wird schwieriger – Kapital und Mitarbeiterbindung – verschiedene Modelle für Beteiligung

**Bonn (PA) – Wie schon in der Januar-Ausgabe von PILOT AKTUELL berichtet, steigen durch das Prinzip „Basel II“ die Anforderungen an Unternehmen bei der Kapitalvergabe durch Banken. Doch es gibt eine Alternative zu Banken und Investoren: Human Capital.**

Die Herausforderungen an Unternehmen im modernen globalen Wettbewerb sind nicht nur mit einem hohen Kapitalbedarf verbunden, sondern auch mit der Bereitschaft zu ständigen Innovationen, hoher Qualifizierung und steter Weiterbildung der Mitarbeiter. In dieser Situation hat die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung mehrere Vorteile, denn sie entwickelt neben der Mitverantwortung und damit Eigeninitiative auch ein höheres Kostenbewusstsein aller Beteiligten. Das erhöht die Leistungsmotivation, das Qualitätsbewusstsein und die Flexibilität der Arbeitnehmer im Unternehmen. Diese neu geschaffene mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur kann für den Erfolg der Betriebe ebenso wichtig werden, wie kundenorientiertes Handeln. Und damit ist die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung mehr als eine bloße Alternative

zum Bankenkredit, sie ist ein eigenes Unternehmensmodell, das die Bindung der Mitarbeiter an „ihr“ Unternehmen erhöht.

Im Vergleich mit anderen Staaten wird dieses Beteiligungsmodell in Deutschland bislang selten genutzt. Viele Unternehmer fürchten einen hohen Verwaltungs- und Informationsaufwand sowie eine Einschränkung ihrer eigenen Handlungsfreiheit. Zu Unrecht, denn die Beteiligung der Mitarbeiter sorgt für einen besseren Informationsfluss innerhalb des Unternehmens, und das ist eine der Erfolgsstrategien kleiner und mittelständischer Betriebe. Durch verschiedene Kapitalbeteiligungsmodelle erhöht sich außerdem die Eigenkapitalausstattung, wodurch sich die Betriebe gegenüber ihren Hausbanken in einem sehr viel besseren Licht präsentieren können.

Darüber hinaus kann das Engagement der Mitarbeiter durch staatliche Zuschüsse gefördert werden. Es gibt zahlreiche Organisationen in Politik und Wirtschaft, die eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung unterstützen. Sprechen Sie uns an: wir informieren Sie darüber.

## PILOT Unternehmerschule

### Führungshilfen als Basis für den Unternehmenserfolg

**In loser Folge stellen wir Ihnen jeden Monat die Bausteine der PILOT Unternehmerschule vor. Diesmal: Führungs- und Entscheidungshilfen.**

Anfang letzten Jahres hatte PILOT in einer Studie herausgefunden, dass die gestiegene Zahl von Insolvenzen vor allem auf mangelnde Führungsfähigkeit vieler Firmenchefs zurückzuführen sei. In rund 50 Prozent der Fälle wurde zu geringe Qualifikation als eine Ursache für die Pleite genannt. Um so mehr ist es Aufgabe der Unternehmerschule, Firmenchefs fit zu machen für die Vielfältigkeit ihrer Aufgaben. Wer ein Unternehmen erfolgreich führen möchte, muss sich in der Mitarbeitermotivation ebenso auskennen wie in Management-Regeln, betriebswirtschaftlichem Basiswissen, in Businessplänen, Strategien und Steuerungssystemen. Auch der effektive Einsatz von IT und Kommunikationsmedien gehört zu den komplexen Basisaufgaben der Unternehmensführung. Sie sind Inhalt des ersten Bausteins in der PILOT Unternehmerschule. Diese Schule richtet sich an Geschäftsführer und Inhaber von kleinen und mittleren Betrieben, künftige Geschäftsführer im Rahmen einer Unternehmensnachfolge, an Handwerker und Jungunternehmer, die sich zusätzliche Qualifikationen aneignen wollen, aber auch an erfahrene Unternehmer, die von sich selbst mehr Führungsfähigkeit erwarten. Unterrichtet wird in zwei Abschnitten: 12 Schultage mit Abschlussprüfung und Zertifikat finden vor Ort statt, im Anschluss ist eine intensive Begleitung durch die Berater von PILOT Service vorgesehen.

Für weitere Informationen: [www.pilot-unternehmensgruppe.de](http://www.pilot-unternehmensgruppe.de)

## Lexikon

### Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Unter die betriebliche Kapitalbeteiligung fallen alle Formen, bei denen die Mitarbeiter am Kapital ihres arbeitgebenden Unternehmens beteiligt sind – egal ob es sich um Eigen- oder Fremdkapital handelt. Beteiligt werden vor allem Mitarbeiter, die bereits auf eine längere Betriebszugehörigkeit verweisen können, grundsätzlich ist dabei aber die Gleichbehandlung aller Kollegen zu beachten. Jedes Beteiligungsmodell benötigt für die Finanzierung des Mitarbeiterkapitals und für die Verwendung der Mittel jeweils eine Rechtsgrundlage, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen, Darlehens- oder Gesellschafterverträge.

Es wird zwischen der direkten und indirekten Kapitalbeteiligung unterschieden. Bei der direkten schließen die Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen jeweils direkt eine Vereinbarung ab. Bei der indirekten erfolgt die Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und einer „Mitarbeiter-Gesellschaft“, deren Gesellschafter die beteiligten Arbeitnehmer sind.

Beteiligungsformen wie Belegschaftsaktien oder Genossenschaften kommen nur in Frage, wenn das Unternehmen über die entsprechende Rechtsform – wie eine AG, GmbH, eG usw. – verfügt. Mitarbeiterdarlehen sowie stille und indirekte Beteiligungen sind dagegen mit fast jeder vorhandenen Rechtsform vereinbar.

## Mehr Freiheit für Haustarife

**Bonn (PA) – Angesichts der Tarifverhandlungen, die derzeit wieder in der Metall- und Elektroindustrie geführt werden, haben einige Verbände und Politiker ihre Forderung nach mehr Flexibilisierung in der Tarifpolitik erneuert.**

Die einzelnen Betriebe müssten mehr Rechte und Freiheiten bei der Verhandlung mit ihren eigenen Belegschaften bekommen. Auch die PILOT-Gruppe befürwortet mehr Individualität für die einzelnen Unternehmen. Tarifverträge müssten jeweils auch davon abhängig gemacht werden können, was die Auftragslage der einzelnen Betriebe zulasse.

## Guter Rat ist nicht immer teuer

### PILOT-Unternehmensberater setzen Standards für faire und kostengünstige Kooperationen – Checkliste gegen schwarze Schafe

**Bonn (PA) – Externer Rat ist für den Erfolg und die richtigen Strategien eines Unternehmens wichtig. Viele Firmen setzen daher auf Hilfestellung und Lösungsentwicklung ihrer Berater. Manchmal verläuft die Zusammenarbeit aber auch enttäuschend.**

Nicht immer passen Unternehmen und ausgewählter Berater zusammen. Und auch in der Beratungsbranche gibt es schwarze Schafe, deren Honorarkosten sich selten durch die umgesetzten Strategien amortisieren. Deshalb empfiehlt sich eine strenge Prüfung, bevor in die Arbeit externer Unternehmensberater investiert wird. Die wichtigsten Prüfkriterien haben wir hier für Sie zusammengestellt (siehe auch Kasten).

Die Leistung muss vor allem für kleine und mittlere Unternehmen erschwinglich sein. Eine laufende Beratung durch PILOT Service ist zum Beispiel schon ab 150 Euro pro Monat möglich. Wichtig ist dabei auch, dass die Berater unabhängig arbeiten, also nicht im Auftrag anderer Firmen, wie zum Beispiel Banken oder Versicherungen, deren Leistungen vertreiben. PILOT hat sein Beratungsspektrum daher sehr klar abgesteckt: Steuer- und Rechtsberatung sowie Finanzdienstleistungen gehören nicht zum Geschäftsfeld.

Kriterien für eine gute Unternehmensberatung sind auch Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter. Wo viele Berater tätig sind, ist die Chance groß, dass mehrere Wissensgebiete abgedeckt und dadurch eine breite Lösungspalette angeboten werden kann. Die Berater sollten außerdem über genügend Lebens- und Berufserfahrung in KMUs und in Führungspositionen verfügen. Der PILOT-Standard richtet sich nicht nach Themen, die geboten werden können, sondern nach dem, was Unternehmen tatsächlich benötigen.

Gut beraten ist auch, wer sich vorab über die Geschäftsbedingungen informiert. Für PILOT ist es selbstverständlich, dass keine Zahlungen im Voraus erfolgen und auch keine Spesen anfallen. Eine faire Unternehmensberatung sollte die Diagnose möglicher Probleme und das Angebot zur Lösung kostenlos unterbreiten. Idealerweise werden dabei praxisorientierte Lösungsansätze und Hilfe zur Selbsthilfe erarbeitet. Theoretische Abhandlungen helfen den betroffenen Unternehmen nicht weiter.

Dieser Ansatz ist vor allem dann Erfolg versprechend, wenn sich zwischen Unternehmer und Berater eine vertrauensvolle Kooperation entwickelt. Dazu muss der Berater langfristig und vor Ort zur Verfügung stehen. PILOT verfolgt

diesen Anspruch mit seinen „Mittelstandsbetreuern“, die die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen regelmäßig prüfen und für das Unternehmen jederzeit erreichbar sind. Außerdem verpflichtet sich der Berater zum Erfolg: das in die Beratung investierte Honorar soll sich innerhalb von 12 Monaten amortisieren, d.h. dem Unternehmen durch erfolgreiche Veränderungen zu Gute kommen.

## Neuregelungen im Handwerksrecht

**Bonn (PA) – Zum 1. Januar 2004 sind zahlreiche Gesetzesreformen in Kraft getreten (wir berichteten in der letzten Ausgabe). In der Handwerksordnung sind davon folgende Bereiche betroffen:**

### Meisterpflicht

Die Meisterpflicht besteht nur noch für 41 Berufe, die übrigen 53 sind zulassungsfrei, ihre selbständige Ausübung setzt keinen Befähigungsnachweis voraus.

### Selbständigkeit

In den zulassungspflichtigen Handwerken (bis auf sechs Ausnahmen) können sich Gesellen selbständig machen, wenn sie sechs Jahre praktische Arbeit in diesem Handwerk vorweisen können, davon vier Jahre in leitender Position.

### Inhaberprinzip

Betriebe in einem zulassungspflichtigen Handwerk können künftig auch von Einzelunternehmern oder Gesellschaften geführt werden, wenn sie einen Meister als Betriebsleiter einstellen.

### Hochschulabsolventen

Ingenieuren, Hochschulabsolventen und staatlich geprüften Technikern wird der Zugang zum Handwerk erleichtert.

### Kammerbeiträge

Neue Handwerksbetriebe erhalten in den ersten vier Jahren nach Gründung eine abgestufte Befreiung von den Kammerbeiträgen.

### Handwerksrecht

Die selbständige Ausführung „einfacher handwerklicher Tätigkeiten“ wird ohne Einschränkungen erlaubt. Diese dürfen allerdings insgesamt nicht den wesentlichen Teil eines Handwerks ausmachen.

### Checkliste Unternehmensberatung

- Berater arbeiten unabhängig und vertreiben keine anderen Leistungen
- Hohe Mitarbeiterzahl lässt auf Kompetenz und viele Beratungsbereiche schließen
- Berater sind reich an Lebens- und Berufserfahrung
- Breites Beratungsspektrum ermöglicht individuelle Problemlösungen
- Kosten sind transparent? Klienten können die Beratung ggf. abrechnen?
- Keine theoretischen Inhalte, sondern konkrete Lösungsansätze für die individuellen Probleme
- Langfristige Betreuung zur Sicherung des Beratungserfolges
- Sind die Beratungskosten für jedes Unternehmen erschwinglich?
- Erfolgskontrolle: Die Rentabilität der Beratung muss nachweisbar sein
- Bekommt der Klient einen persönlichen Ansprechpartner vor Ort?
- Keine Scientologen: PILOT-Berater müssen schriftlich versichern, nicht den Scientologen anzugehören.

Wenn Sie noch Fragen zu Unternehmensberatungen haben, rufen Sie uns an. Wir informieren Sie kostenlos. Telefon (0228) 36 82 130.

## Abhängig von der Standortpolitik

Wirtschaftsförderung und interkommunale Zusammenarbeit sind auch für kleine und mittlere Unternehmen wichtig.

**Bonn (PA) – Die PILOT-Gruppe unterstützt nicht nur kleine und mittlere Unternehmen bei ihren Bemühungen um wirtschaftlichen Erfolg, auch Kommunen lassen sich von den erfahrenen Experten beraten.**

Die Ziele sind Optimierung der Führungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit sowie eine bürgernahe Verwaltung in den Kommunen. Der Kontakt beider Seiten – Mittelstand vor Ort und kommunale Wirtschaftsförderung – kann und muss zunehmend zum Erfolg versprechenden Gespann ausgebaut werden. Dafür sind vor allem auch kompetente Mitarbeiter und hohe Qualifikationen in den Rathäusern gefragt – von der Abteilung für Wirtschaftsförderung bis hinauf auf den Sitz der Bürgermeister. Darum dreht sich auch eine neue

Studie, die die PILOT-Gruppe noch in diesem Jahr durchführen wird: die Führungsfähigkeit der Bürgermeister.

Denn der Erfolg von Unternehmen und die Ansiedlung wichtiger Betriebe und Arbeitskräfte ist von vielen Rahmenbedingungen vor Ort abhängig; von Verkehrsanbindungen ebenso wie von der sozialen Struktur und kulturellen Bedeutung einer Gemeinde. Auch die interkommunale Zusammenarbeit spielt angesichts leerer Kassen eine immer größere Rolle. Wo die eigene Kraft nicht ausreicht, müssen auch Gemeinden Teilaufgaben gemeinsam erledigen, Projekte realisieren und gemeinsam für Standorte werben. Wie fit sind Deutschlands Bürgermeister und welche Folgen hat das im Einzelfall für den kommunalen Standort? Die Studie wird es zeigen.

## Sie sind gefragt!

Liebe Leserinnen und Leser von PILOT AKTUELL. Jeden Monat geben wir Ihnen mit unserem Infobrief Anregungen für Ihr Tagesgeschäft und Ihre persönliche Qualifikation. In allen Bereichen der Unternehmensführung – Strategien, Finanzhilfen, Kooperationen, Mitarbeiterkultur und vieles mehr –

recherchieren wir für Sie aktuelle Entwicklungen. Darüber hinaus bringen wir unsere eigenen Erfahrungen und die Ergebnisse unserer Untersuchungen hier ein. Treffen wir dabei immer Ihre Erwartungen, helfen Ihnen unsere Informationen weiter? Wir möchten dass PILOT AKTUELL ein Gewinn für Sie ist. Sagen Sie uns Ihre Meinung. Ihre Erfahrung ist uns wichtig.

Den Infobrief PILOT AKTUELL lese ich

regelmäßig  gelegentlich  selten

Die Informationen sind für mich

sehr hilfreich  brauchbar  unwichtig

Die Themenauswahl finde ich

sehr gut  zu einseitig  uninteressant

Ich wünsche mir mehr Beiträge zu folgenden Themen:

Unternehmensführung  Unternehmenskultur  Finanzierung

Leistungsangebot PILOT Service  PILOT Unternehmensschulen

weitere Themen  \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Ansprechpartner \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

**Per Telefax 0228 - 368 21 31**

## Pilot-Personalie



Unser Berater im Profil

**Michael Herbst**  
Groß- und Außenhandelskaufmann

*Name:* Michael Herbst

*Alter:* 45 Jahre

*Ausbildung:*

Groß- und Außenhandelskaufmann

*Beruflicher Werdegang:*

Leiter Einkauf/Verkauf  
Gebietsverkaufsleiter Getränke  
Verkaufsleiter Getränkegroßhandel  
Gesamtverkaufsleiter Brauerei  
Geschäftsführer

*Beratungsschwerpunkte:*

Brauereien  
Getränkefachgroßhandel  
Hotellerie und Gastronomie  
Spedition und Logistik  
Fruchthandel  
Landwirtschaft/Agrarwesen

*Für Sie im Pilot-Team*

## Impressum

*Herausgeber:*

Pilot Service GmbH  
Plittersdorfer Str. 111, 53173 Bonn  
Telefon (0228) 368 21 30  
Telefax (0228) 368 21 31  
info@pilot-unternehmensgruppe.de  
www.pilot-unternehmensgruppe.de

*Redaktion:*

Pilot Service GmbH  
Claudius Kroker, Text & Medien

*Copyright:*

Pilot Service GmbH  
Nachdruck ist nur mit Genehmigung des Herausgebers zulässig.

*Auflage:*

2 000 Exemplare