

## Unternehmerbrief 2013 / 01

von  
Stefan Fritz



### Sind Sie motiviert, Ihre Mitarbeiter zu motivieren?

Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren enorm verändert. Die technologische Entwicklung, gestiegene wirtschaftliche Risiken, eine engere Verzahnung der Prozesse und der gesellschaftliche Wandel tragen dazu bei, dass Unternehmen heute in einem ganz anderen Umfeld wirtschaften als vor einigen Jahren. Zentrale Basis für unternehmerischen Erfolg sind motivierte Mitarbeiter, die für ein stabiles Innenverhältnis und ein produktives Außenverhältnis sorgen. Dieser wünschenswerte Zustand kann jedoch nur erreicht werden, wenn auch die Unternehmensleitung gewillt ist, die Beschäftigten überzeugend einzubinden und dabei den ein oder anderen Grundsatz der Vergangenheit kritisch zu hinterfragen. Wege dorthin will ich Ihnen hier aufzeigen.

Mitarbeiter zum Mitunternehmer machen – wer will das nicht? Nichts kann einem Unternehmer lieber sein als Arbeitnehmer, die ihre Aufgaben (mehr als) gut erfüllen, im Team zusammen arbeiten und, dank ihrer Begeisterung für den Job und die Identifikation mit dem Unternehmen, zusätzlichen Input z.B. in Form von Innovationen einbringen. Wechselgedanken hegt der Mitunternehmer nicht. Seine Identifikation mit dem Unternehmen und den Spaß an seiner Arbeit lässt er auch nach außen erkennen. Dies kann durchaus dazu beitragen, dass auch Kunden, Lieferanten oder gar Fachkräfte auf Arbeitssuche von seiner Begeisterung angesteckt werden.

Wo aber trifft man auf diesen exotischen Menschentypus? Wieso findet man ihn in einzelnen Unternehmen, in anderen aber nicht?

Geld, das wissen wir alle, wirkt heutzutage nicht mehr als Motivator. Wenn gewährleistet ist, dass sich Mitarbeiter im Verhältnis zu ihrer Arbeitsaufgabe und in Relation zu anderen Mitarbeitern (nicht nur im eigenen Unternehmen) gerecht vergütet fühlen, spielt die Entlohnung nur noch eine untergeordnete Rolle.

Nein, der Mitarbeiter von heute ist ein mündiger Mensch. Er will nicht nur Familie und Beruf miteinander in Einklang bringen. Der motivierte Mitarbeiter will auch Verantwortung übernehmen, hieran wachsen. Im Gegenzug erwartet er aber auch Informationen über die Lage des Unternehmens, den zukünftigen Weg der Firma in der Zukunft und den von ihm geforderten Beitrag hieran. Auf dieser Grundlage gehört eine Welt, in der ausschließlich der Inhaber und eingeweihte Schlüsselpersonen des Rechnungswesens über Lage und Zukunft der Firma informiert sind, der Vergangenheit an. Mehr Offenheit, die auch durchaus ihre Grenze haben soll und kann, zahlt sich in guten wie in schlechten Zeiten für alle Beteiligten aus.

Unternehmen, die dies erkannt haben, beteiligen in der Regel ihre Mitarbeiter in der ein oder anderen Form. Entweder erhalten die Beschäftigten einen Erfolgsanteil zugesprochen oder sie sind sogar (oft steuerlich gefördert) am Kapital beteiligt. Letzteres, die Kapitalbeteiligung, bedingt nicht, dass die Firma in Zukunft von einer Vielzahl von Kapitänen geführt wird: Ge-

**mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH**

Austraße 4 • 96047 Bamberg • Tel. 0951 / 3018336-0 • Fax 0951 / 2098093

[www.mit-unternehmer.com](http://www.mit-unternehmer.com) • [kontakt@mit-unternehmer.com](mailto:kontakt@mit-unternehmer.com)

V.i.S.d.P.: Geschäftsführer Stefan Fritz

schäftsführungskompetenz und Gesellschafterstruktur bleiben in der Regel unangetastet. Beteiligungskonstruktion über eine Stille Gesellschaft oder Genussrechte sind durchaus vielfach erprobte Formen, die dies gewährleisten.

Weshalb aber sind Beteiligungsunternehmen produktiver als die Konkurrenz? Der Grund liegt darin, dass deren Mitarbeiter ein deutlich höheres Interesse für die wirtschaftliche Lage der Firma haben. Sie lernen zu verstehen, wie Umsatz generiert wird, wie Kosten reduziert werden können, wie Ertrag entsteht und – dies ist der ausschlaggebende Faktor - wie der Einzelne auf alle diese Faktoren Einfluss nehmen kann. Um auch hier einem oft aufgeführten Vorurteil zu begegnen: die Positionen „Geschäftsführervergütung“ und „Firmenwagen“ sind für Mitunternehmer nicht von Interesse und müssen selbst dann nicht, wenn sie von Einzelnen hinterfragt werden sollten, offen gelegt werden.

Die Entscheidung, ob und wie Sie den Mitarbeiter zum Mitunternehmer machen, liegt eindeutig bei Ihnen. Der „Preis“, den Sie für den über eine Beteiligung am Erfolg oder, noch besser, am Kapital herbeigeführten Klimawandel in der Belegschaft „zahlen“, ist allemal vertretbar, findet auch Annette Hering von der Hering GmbH + Co. KG Verwaltungsgesellschaft in Burbach-Holzhausen: „Wir beteiligen bereits seit mehreren Jahrzehnten unsere Mitarbeiter und haben damit nur positive Erfahrungen gemacht. Als Bauunternehmen mit Sitz im ländlichen Raum konnten wir so vielen Schwierigkeiten aktiv und erfolgreich begegnen.“

Auch Prof. Hans-Jürgen Schneider, langjähriger Beteiligungsexperte, vertritt die Ansicht: „Die Zeit ist reif für eine höhere Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. Ohne eine verstärkte partnerschaftliche Einbindung der Beschäftigten werden viele Unternehmen die in der Zukunft anstehenden Aufgaben nicht lösen können. Jetzt ist es Zeit, dass Unternehmer die Zeichen erkennen, sich ändern und ihre Unternehmenskultur ändern und damit eine Aufbruchstimmung erzeugen“.

Ihr

Stefan Fritz