

Der Wirtschaftsstandort Deutschland hat zweifellos Schwierigkeiten. Das Tempo der Veränderungen in unserer Gesellschaft hat seine liebe Not, mit dem Wandel der Welt Schritt zu halten.

Schlaraffenland ist abgebrannt! Ganz so schlimm ist es aber noch nicht. Noch leben wir im Wohlstand, noch haben wir kurze Arbeitszeiten, lange Urlaubszeiten, hohe Löhne, kurzum (noch) eine gewisse soziale Sicherheit.

Aber es gibt Einbrüche, die es zu beherrschen gilt: hohe Arbeitslosigkeit, Schuldenberge, Milliardenlöcher, einen gefährdeten Standort Deutschland; mit einem Wort Zukunftsängste. Es heißt: „Wir müssen sparen“, „wir müssen mehr arbeiten“, etc.

Um die Probleme zu verstehen, muss man die Ursachen erkennen (wollen): die im internationalen Vergleich kürzeren Arbeitszeiten sowie hohe Löhne bzw. Lohnnebenkosten und eine Gefälligkeitsdemokratie, die eher dem Wohl der Lobbyisten als dem der Bürger dient.

Im Zuge der auch weiterhin fortschreitenden Globalisierung werden die Karten neu gemischt. Wie reagieren Politiker und Wirtschaftsführer? Die Politiker reagieren in erster Linie mit Sparmaßnahmen. Zu einer durchgreifenden, die Wirtschaft ankurbelnden Politik scheint auch eine große Koalition nicht in der Lage. Aber wer hat den großen Wurf schon ernsthaft erwartet?

Die Führung von Wirtschaftsunternehmen reagiert durch Maßnahmen wie Umstrukturierungen, Standortverlagerungen und damit einhergehend mit Personalabbau.

Wie man sich bettet, so liegt man Auch Lust auf Erfolg?

Das Wal-Mart-Syndrom

Der Standort Deutschland ist besser als sein Ruf. Warum gilt im Ausland der deutsche Markt und somit der Verbraucher als hoch solvent, gerade für den Handel und für die Konsumgüterindustrie, und weckt höchste Begehrlichkeiten? Man denke hier an die Anstrengungen beispielsweise ausländischer Handelsunternehmen im Textil-, Möbel- oder SB-Warenhausbereich. Warum hätte z.B. der US-Primus Wal-Mart sonst ein Unternehmen wie Wertkauf übernehmen sollen? Eben weil man hier viel Geld verdienen wollte.

Um hier den erhofften nachhaltigen Erfolg zu haben, muss man aber auch bereit sein, sich mit der Kultur des Absatzmarktes zu beschäftigen. Wer früher Waschmaschinen oder Möbel verteilen konnte, muss sich heute nicht nur der Konkurrenz stellen, sondern auch dem Kunden jeden Tag neue Argumente liefern, warum er gerade hier oder da kaufen soll.

Gestatten Sie mir in diesem Zusammenhang eine Wahrnehmung in meiner Tätigkeit als Personalberater herauszugreifen, die nicht nur ein Mega-Unternehmen wie Wal-Mart in Deutschland zur Aufgabe veranlasste:

Um positive Ergebnisse kurzfristig ausweisen zu können, ist gerade der Einzelhandel versucht, an der Personalkostenschraube zu drehen. Aber Achtung: Wenn man hier überzieht, wird man nach einiger Zeit merken (oder auch nicht), dass die Mitarbeiter, einem Kosten-Nutzen-Denken folgend, ihre Leistung darauf einstellen.

Vom Wollen und vom Können

Einige von ihnen vollziehen die innere Kündigung, andere machen Dienst nach Vorschrift. Im Laufe der Zeit aber wird man überwiegend Mitarbeiter haben, die ihre Leistung nicht künstlich drosseln, sondern mehr gar nicht leisten können.

Darüber darf man sich nicht wundern, wenn man unter dem branchenüblichen Gehaltsniveau bleibt, wenn man nicht in die Mitarbeiterentwicklung investiert, wenn man aus mündigen Mitarbeitern Befehlsempfänger macht.

Mitarbeiter dürftig entlohnen und trotzdem wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen liefern, wird zu Schwierigkeiten führen! Wer hervorragend ausgebildete und motivierte Mitarbeiter haben möchte, kommt mit durchschnittlichen Gehältern nicht aus, sondern muss hier über dem Durchschnitt liegen.

Herbert A. Henzler, langjährig Chef von McKinsey, berichtet gerne davon, dass 10 bis 20 Prozent mehr Gehalt in seinem Unternehmen zu bis zu 50 Prozent mehr Leistungsbereitschaft führte. Unternehmen wie Bertelsmann betrieben jahrzehntlang eine ausgesprochen großzügige Gehaltspolitik und warben damit einhergehend schon früh direkt an den Hochschulen um Top Talente. Die Folge war eine qualitativ hochklassige Führungsmannschaft und mit ihr der Erfolg des Unternehmens.

Beim Militär sagt man: Die Besten Generäle haben die besten Offiziere. Das lässt sich durchaus auf die Unternehmen



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

übertragen. Gute Mitarbeiter ziehen gute nach sich, aber ein schlechter Mitarbeiter holt sich einen noch schlechteren Untergebenen. Es gibt eine Spirale nach unten: Erst sinkt das Leistungsniveau der Mitarbeiter und dann der Unternehmenserfolg.

Es gibt inzwischen sehr feine, auch in der Möbelwirtschaft funktionierende Instrumente, um die Leistung des Einzelnen und der Teams zu messen. Ein leistungsorientiertes Vergütungssystem zu entwickeln und damit vielfach attraktiv zu bezahlen lohnt sich überall dort, wo das Unternehmen nicht nur eine Zeiterscheinung sein, sondern insgesamt langfristig am Markt bestehen soll.

Denn linear abgeleitet von Monatshochrechnungen und Personalkennziffern hieße das Ergebnis: If you pay peanuts, you get monkeys. Nutzen wir also bewährte deutsche Tugenden und entwickeln neue Stärken. Die Fußball-WM hat uns gezeigt, dass es funktionieren kann.

Ihr

Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de