

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Sinn mit Gewinn – möglich oder nicht?



Warum wird eigentlich so wenig über den Gewinn gesprochen? Es ist natürlich ein Irrglaube, man könne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Gewinn des Unternehmens zu mehr Leistung bewegen – ersetzen Sie Gewinn durch Deckungsbeitrag 1, 2, 3, 4, Rohertrag, Bruttonutzen oder andere Indikatoren für wirtschaftlichen Erfolg, weil Sie Ihren Gewinn vielleicht nur im Bundesanzeiger veröffentlichen und darüber im Unternehmen nicht sprechen. Wirtschaftliche Indikatoren sind ungeeignet, um Mitarbeiter zu mehr Leistung zu verhelfen.

Die Frage ist in diesem Beitrag aber, ob und wenn ja die Unternehmensführung Sinn mit Gewinn schaffen kann. Im operativen Geschäft stellen wir in unseren Wachstumsinitiativen fest, dass mit den obigen wirtschaftlichen Erfolgshilfsgrößen sehr wohl im Unternehmen virtuos umgegangen wird und dass auch eine zunehmende Transparenz darüber hergestellt wird, aber der Gewinn des Unternehmens wird – gerade in inhabergeführten Familienunternehmen – selten thematisiert. Zu groß ist die Sorge vor einer der folgenden Konsequenzen, wird der Gewinn veröffentlicht:

- o Mitarbeiter fordern einen Teil davon ein („Was? So viel bleibt übrig? Und wo bleibe ich?“)
- o Mitarbeiter unterstellen den Eigentümern, dass sie sich (auf ihre Kosten) (unrechtmäßig) bereichern
- o Es entsteht Missgunst oder gar Neid.

Diese und andere Faktoren sind Gründe dafür, dass Unternehmenseigentümer den Gewinn oft nur (und widerstrebend) in der Bilanz und damit im Bundesanzeiger ausweisen und im Unternehmen nicht darüber sprechen. Wir halten das aus Wachstumssicht für falsch.

(Die meisten) Mitarbeiter sind heute informierter als früher, wollen mehr eingebunden werden als früher, haben mehr Alternativen als früher, wollen an etwas Größerem mitarbeiten. Wir empfehlen unseren Klienten stets, auch den Gewinn des Unternehmens zum Thema zu machen und ihn sowie sämtliche oben genannten Hilfsgrößen mit Sinn aufzuladen:

Wie hoch ist der Gewinn? Warum brauchen wir ihn? Was wollen wir damit tun und warum? Das Gespräch darüber ist eine zielführende Unternehmensentwicklungsmaßnahme, die keinen Cent kostet. Der Dialog muss allerdings von der Unternehmensspitze, idealerweise von den Eigentümern ausgehen.

Sie schrecken davor zurück? Warum? Schaffen Sie Sinn mit Gewinn. Ein Unternehmen muss Gewinn machen, sonst kann es nicht investieren und sich weiterentwickeln, keine Gehaltserhöhungen zahlen, keine neuen, spannenden Produkte herstellen. Ein Unternehmen muss Gewinn machen, sonst haben wir keine Steuereinnahmen, die für öffentliche Zwecke verwendet werden können. Ein Unternehmen muss Gewinn machen, will es auch zielgerichtet gute Zwecke unterstützen (was die allermeisten Unternehmen, die wir kennen, gezielt und auskömmlich tun). Natürlich benötigen wir Gewinn, sonst sind die Eigentümer nicht zufrieden (was nie gut ist). Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Gewinn, dessen Notwendigkeit und dessen Sinn. Auch das ist ein Beitrag zu Wachstum.

Wir unterstützen ausdrücklich nicht die Basisdemokratie. Aber was spricht zum Beispiel dagegen, mit Mitarbeitern über eine Teilverwendung des Gewinns zu sprechen? Für Spendenprojekte, für Investitionen, für Weiterentwicklungen? Der Sofortnutzen: Sinn mit Gewinn, Gewinn mit Sinn und mündige Mitarbeiter. Nicht der Gewinn ist das Relevante, sondern das, was Sie damit anstellen.