

Robert Wolff



*»Sehr geehrte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ich wende mich direkt an Sie. Ohne Ihre unternehmerische Mitarbeit wird Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig. Wenn wir einen gesamtwirtschaftlichen Aufschwung wollen, müssen wir alle an einem Strang ziehen.«*

# Auf Erfolgskurs!

## Die Soziale Betriebswirtschaft.

Ein Programm für unternehmerisch denkende Arbeitnehmer.

**Auf Erfolgskurs! Die Soziale Betriebswirtschaft.**

Ein Programm für unternehmerisch denkende Arbeitnehmer.

- 4 **Damit Deutschland wieder wettbewerbsfähig wird.**  
Leistung braucht Freiraum.
- 6 **Rückkehr zur Sozialen Marktwirtschaft.**  
Wettbewerb schafft wirtschaftliche Dynamik.
- 10 **Mit Sozialer Betriebswirtschaft zum Erfolg.**  
Das Prinzip von Angebot und Nachfrage schafft Arbeitsplätze.
- 14 **Das Zünglein an der Waage.**  
Der Sozialwert des Unternehmens.
- 16 **Der Mitarbeiter ist der König Kunde.**  
Sicherheit und Anerkennung als Grundbedürfnis.
- 22 **Gemeinsam Gewinn produzieren.**  
Wer am Gewinn teilhat, produziert mehr Gewinn.
- 26 **Der Schlüssel zum Erfolg.**  
Der Mensch ist der Kern des Unternehmens.

**Impressum:**

Copyright 2003 · Robert Wolff · Kempenich  
Konzeption und Design: Buttgerit und Heidenreich GmbH  
*Strategie. Kommunikation. Design* · [www.b-und-h.de](http://www.b-und-h.de)  
Textredaktion: Dr. Ruth Emunds · Medienbüro Rommert  
Fotografie: Wolfram Heidenreich · Haltern am See  
Zeichnungen: Thees Carstens · Witten  
Druck: Rehms Druck · Borken 09/2003



*Als ehemaliger Arbeitnehmer und Arbeitgeber kenne ich beide Seiten der Arbeitswelt. Ich habe zehn Jahre als Werkzeugmacher, Technischer Zeichner, Konstrukteur und Feilenschmied gearbeitet. Während dieser Arbeitnehmerzeit habe ich erlebt, dass wir als Mitarbeiter willens und in der Lage waren mitzudenken, mitzugestalten und mitzuverantworten – wenn es sich für uns lohnte.*

*Später gründete ich ›wolfcraft‹, ein Unternehmen für Heimwerkerprodukte. Dort habe ich schon in den 70er Jahren flache Hierarchien eingeführt. Ich habe versucht, der Macht eine andere Qualität zu geben, indem ich den Befehlston durch Kooperation ersetzt habe. Zudem habe ich Mitarbeiterbeteiligung konsequent für und mit meinen Mitarbeitern umgesetzt.*

*Ich weiß, dass Sie als Arbeitnehmer häufig misstrauisch sind gegenüber den Motiven der Unternehmen. Viel zu oft ist dieses Misstrauen sogar berechtigt. Aber Sie sind in meinem Verständnis vom Unternehmen als »Markt« der »König Kunde«, und ein Unternehmen ist langfristig nur dann erfolgreich, wenn es Sie in dieser Rolle akzeptiert und Ihre Bedürfnisse berücksichtigt.*

*So wie ich damals meine Mitarbeiter über gesellschafts-politische und marktwirtschaftliche Zusammenhänge informiert habe, möchte ich Sie mit dieser Broschüre fit machen für den Arbeitsmarkt der Zukunft. Ich liefere Ihnen Argumente, die Sie zusammen mit den Entscheidern Ihres Unternehmens beraten können. Machen Sie konkrete Vorschläge um gemeinsam auf Erfolgskurs zu gehen.*

*Ihr Robert Wolff*

*»Noch sind viele Führungskräfte überfordert oder nicht willens, im Mitarbeiter plötzlich den Kunden zu sehen. Denn dann können sie nicht mehr befehlen, sondern müssen überzeugen.«*

# Damit Deutschland wieder wettbewerbsfähig wird.

## Leistung braucht Freiraum.

*Wir haben einen Wohlfahrtsstaat, den niemand mehr bezahlen kann.*

Unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft besteht seit über fünfzig Jahren. Lange hat sie uns zu Wohlstand geführt. Heute sehen wir uns jedoch einer bedrohlichen Krise gegenüber. Der Wettbewerb wurde international und hat sich dadurch verschärft. Deutsche Unternehmen und ihre Mitarbeiter fürchten, als Verlierer dazustehen. Wir haben einen Wohlfahrtsstaat, den niemand mehr bezahlen kann. Unternehmer, Arbeitgeber, Wissenschaftler und Politiker sind sich einig, dass wir dringend neue Strukturen brauchen. Auseinander gehen die Meinungen darüber, was verändert werden muss. Jeder hat nur seine eigenen Interessen im Kopf. Wir müssen aber endlich begreifen, dass wir alle in einem Boot sitzen. Wir können und müssen alle nur das eine Ziel verfolgen, unsere Wirtschaft wieder anzukurbeln. Zwei wesentliche Aspekte müssen wir uns bewusst machen:

### **1. Die Triebwerke der Sozialen Marktwirtschaft sind Freiheit und Wettbewerb.**

Der Austausch von Leistung und Gegenleistung ist die Grundlage unseres gesellschaftlichen Zusammenseins und daher auch des Wirtschaftens. Er ist sozusagen der Motor, der die Bedürfnisse der Menschen befriedigt. Wir müssen daher das Prinzip der Freiheit von Angebot und Nachfrage wieder beleben.

### **2. Wer wettbewerbsfähig sein will, braucht Mitdenker.**

Wir müssen lernen, dass die Mitarbeiter nicht Kostenfaktoren sind, sondern Menschen mit unternehmerischen Fähigkeiten: Wenn wir die Arbeitnehmer nur als reine Arbeitskräfte begreifen, werden wir nicht bestehen können im Wettbewerb mit den Billiglohnländern. Wenn wir aber den Menschen mit seinen persönlichen Fähigkeiten in das Unternehmensgeschehen einbeziehen, können wir uns durch unsere Qualität am Markt behaupten. Es gibt aber bisher nur wenige Unternehmen, für die ihre Mitarbeiter wichtiger sind, als die Rohstoffe und Maschinen. Diese Unternehmen verstehen ihre Arbeiter und Angestellten als Gewinnproduzenten und pflegen interne Kundenbeziehungen zu ihnen. Ihre Organisationsform ist die der Sozialen Betriebswirtschaften.

Auch unser Erfolg bei ›wolfcraft‹ bestätigt: Zukunftsfähig ist allein sozialverantwortliches Unternehmertum, das die Mitarbeiter in ihrer Rolle als Kunde in den Mittelpunkt stellt. Das heißt aber auch, dass sie als Gegenleistung in die Verantwortung einbezogen werden. Ich wende mich deshalb direkt an Sie; Wenn Deutschland wieder wettbewerbsfähig sein soll, müssen wir alle an einem Strang ziehen.

Bürokratie und Tariffkartelle behindern bisher die Wiedereinführung sozial-marktwirtschaftlicher Prinzipien in Unternehmen: Gesetze und Vorschriften blockieren den freien Wettbewerb von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Die Beschäftigungskosten sind praktisch fix, die Auftragslage aber schwankt. Zudem ist die Kündigung gesellschaftlich stigmatisiert und Arbeitsgerichte entscheiden vielfach zu Lasten der Unternehmen. Einige der Reglementierungen sind ein notwendiger Schutz für Sie als Arbeitnehmer; andere hemmen die wirtschaftlichen Prozesse und schaden dem Arbeitsmarkt: Vor allem mittelständische Unternehmen haben Angst vor hohen und fixen Personalkosten. Sie stellen daher weniger Leute ein, als sie benötigen. Überstunden, fehlendes Wachstum und hohe Arbeitslosigkeit sind die Folgen. Allein der Mittelstand ist aber in der Lage, neue Arbeitsplätze in nennenswerter Zahl zu schaffen. Das verschärft die Situation noch.

In früheren Zeiten waren die vielen Reglementierungen auch nicht ideal – aber wir konnten sie uns offensichtlich leisten. Inzwischen wird der Spielraum täglich enger. Es wird immer schwieriger, eine Stelle zu finden. Und der Staat hat kaum noch Geld, um die vielen Arbeitslosen zu bezahlen.

### **Wir brauchen ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen sozialem Schutz und Förderung der Eigenverantwortung.**

Wir brauchen dringend eine Reform der Arbeitsmarktpolitik, die die Grundwerte Freiheit, Solidarität und *Subsidiarität* in den Mittelpunkt stellt. Nur wenn Sie als Arbeitnehmer diese Reform unterstützen, sind wir erfolgreich – und Deutschland wird wieder die Nase vorn haben!

Ich rufe Sie auf, zu versuchen, Ihre Arbeitgeber zu überzeugen, dass sie Ihnen für Ihre Leistungsfähigkeit Freiräume gewähren.

Ihre Leistungsfähigkeit ist das wichtigste Kapital der Volkswirtschaft! Helfen Sie mit, den Arbeitsmarkt wieder zum Florieren zu bringen.

*Zukunftsfähig ist allein sozialverantwortliches Unternehmertum, das die Mitarbeiter in ihrer Rolle als Kunde in den Mittelpunkt stellt.*

#### **Subsidiarität**

bedeutet, dass der Staat nur solche Aufgaben übernimmt, die Familien, Kommunen, Unternehmen usw. nicht bewältigen können. Es gilt dann: So wenig Eingriff wie möglich, so viel wie nötig.

#### **Ein Beispiel:**

Die Eltern sind für die Erziehung ihrer Kinder zuständig. Der Staat unterstützt Sie durch das Schulwesen.

# Rückkehr zur Sozialen Marktwirtschaft.

## Wettbewerb schafft wirtschaftliche Dynamik.

### Soziale Marktwirtschaft

wurde 1948 zum Leitbild der Bundesrepublik geformt. Marktwirtschaft steht für die wirtschaftliche Freiheit. Voraussetzung hierfür wurden vor allem gesehen:

- in der Lenkung der Produktion über Märkte (Angebot und Nachfrage) und
- im Bestehen einer funktionierenden Wettbewerbsordnung.

Es wurde aber erkannt, dass eine rein marktwirtschaftlich organisierte Wirtschaftsform sozial unerwünschte Ergebnisse hervorbringen kann. Daher wurden korrigierende Eingriffe vorgenommen:

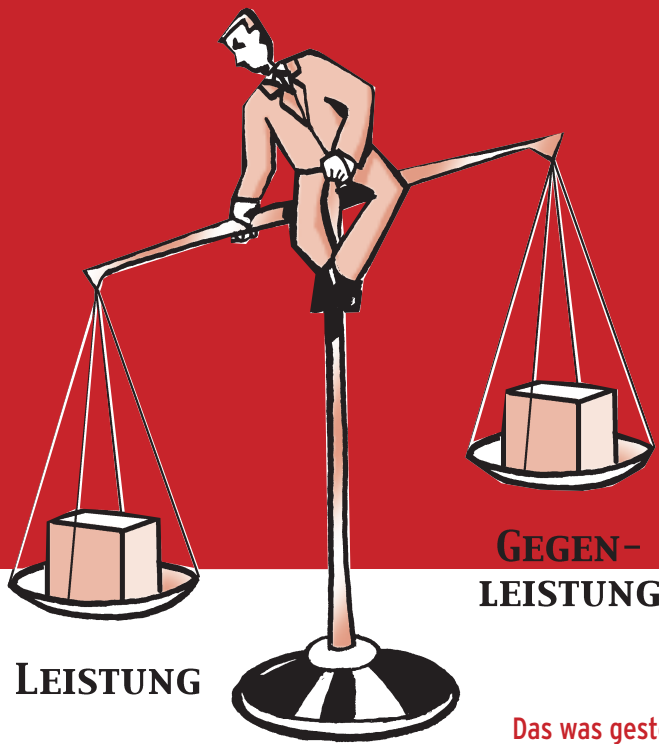
- Wettbewerbskontrolle durch Monopolkontrolle,
- Staatliche Korrektur des Einkommens und Vermögensverteilung durch progressive Einkommensbesteuerung und staatliche Umverteilung,
- Ausbau eines Systems der sozialen Sicherheit durch öffentliche Hilfen im Krankheitsfall, bei Arbeitslosigkeit usw.

Das Prinzip der Sozialen Marktwirtschaft lautet: Eigenverantwortung, Wettbewerb und echte soziale Verantwortung.

Die *Soziale Marktwirtschaft* wurde in Deutschland erst nach dem zweiten Weltkrieg eingeführt. Sie galt als der dritte Weg zwischen einem rein kapitalistischen System und einer stark zentralistischen Planwirtschaft. Sie sollte die Vorteile einer hochkapitalistischen Ordnung verwirklichen, ohne ihre Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Konjunkturbewegungen und soziale Unsicherheit der Masse der Bevölkerung sollten durch öffentliche Eingriffe in den Wirtschaftsablauf beseitigt werden. Diese Eingriffe sollten sich jedoch auf das notwendige Minimum beschränken.

Aufgrund ihrer Orientierung am christlich-humanistischen Menschenbild, wurde die Soziale Marktwirtschaft als freiheitlich angesehen. Sozial ist sie wegen der von öffentlicher Seite vorgenommenen Korrekturen. Konkret heißt das: Das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage sorgt für faire Preise und eine große Produktvielfalt. Das Interesse der Käufer und Unternehmen wird gleichermaßen berücksichtigt. Und wer große Leistungen bringt und viel Geld verdient, zahlt auch mehr Steuern und trägt so die Schwachen mit.

Dieses Prinzip hat sich bewährt. Es hat uns lange einen großen Wohlstand gebracht, von dem viele andere Länder nur träumen. Dennoch hat sich die bundesdeutsche Wirtschaftsordnung von ihrem Leitbild einer Sozialen Marktwirtschaft weg entwickelt.



**LEISTUNG**

**GEGEN-  
LEISTUNG**

**Das Verhältnis von marktwirtschaftlicher Freiheit und ordnungspolitischen Maßnahmen hat sich verkehrt.**

Die Eingriffe, die sich ursprünglich auf das notwendige Minimum beschränken sollten, wurden immer massiver. Der Grund: Inzwischen wird die Verbindung von marktwirtschaftlicher Freiheit und sozialem Ausgleich in der Sozialen Marktwirtschaft immer häufiger missverstanden.

Das Soziale kann nach der Auffassung vieler nur außerhalb des Marktes erreicht werden. Über staatliche Umverteilung oder Einschränkung des Wettbewerbs soll soziale Gerechtigkeit hergestellt werden.

Es sei noch einmal betont: Anfangs dienten diese ordnungspolitischen Eingriffe dem Schutz der Arbeitnehmer. Guter Kündigungsschutz, umfassende Arbeitslosenunterstützung und hohe Sozialabgaben sowie hohe Steuersätze auf Unternehmensgewinne und für Vielverdiener haben lange die sozial Schwachen geschützt. In konjunkturschwachen Zeiten schwindet dieser Schutz: Wenn Investitionen sich nicht mehr lohnen und Neueinstellungen zu teuer werden, sind Arbeitsplätze gefährdet. Auch Steuererhöhungen sind Gift. Die Schwachen werden nicht stärker, indem man die Starken schwächt – im Gegenteil!

**Das was gestern noch zum Schutz der Arbeitnehmer und Arbeitslosen diente, ist heute ihr Nachteil.**

Der Sozialstaat ist also inzwischen zu einem Wohlfahrtsstaat geworden, den wir uns nicht mehr leisten können und der uns Bürgern immer weniger Gestaltungsmöglichkeiten lässt. Wer den aufgeblasenen Wohlfahrtsstaat lobt, verkennt zwei entscheidende Aspekte:

**Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung ist der Motor jeden Wirtschaftens. Eingriffe stören diese natürliche Balance.**

Es ist leicht zu verstehen, warum das so ist: Ein wichtiger Anreiz für unternehmerisches Handeln ist die Aussicht, Gewinne zu erzielen. Dieses Gewinnstreben setzt den Motor Wirtschaft in Bewegung. Wenn nun aber die Gewinne so minimiert werden, dass sich Leistung nicht mehr lohnt, blockiert das die Wirtschaftsprozesse. Wenn staatliche Umverteilung die volkswirtschaftliche Leistungskraft überfordert, ist sie zum Scheitern verurteilt – und der vermeintliche Schutz wird zum Nachteil.

Heute müssen wir uns wieder bewusst machen: Soziale Marktwirtschaft ist nicht primär ein Umverteilungskonzept. Sie zielt stattdessen auf eine dauerhaft funktionsfähige Gesellschaft. Zugleich ist sie Teil und Grundlage des sozialen Ausgleichs.



*»Zu hohe Unternehmenssteuern sind der falsche Weg. Denn die Schwachen werden nicht stark, indem man die Starken schwächt.«*

*Bei der jetzigen wirtschaftlichen Lage kann es nur noch um das Gesamtprojekt gehen: »Deutschland muss wieder wettbewerbsfähig werden«.*

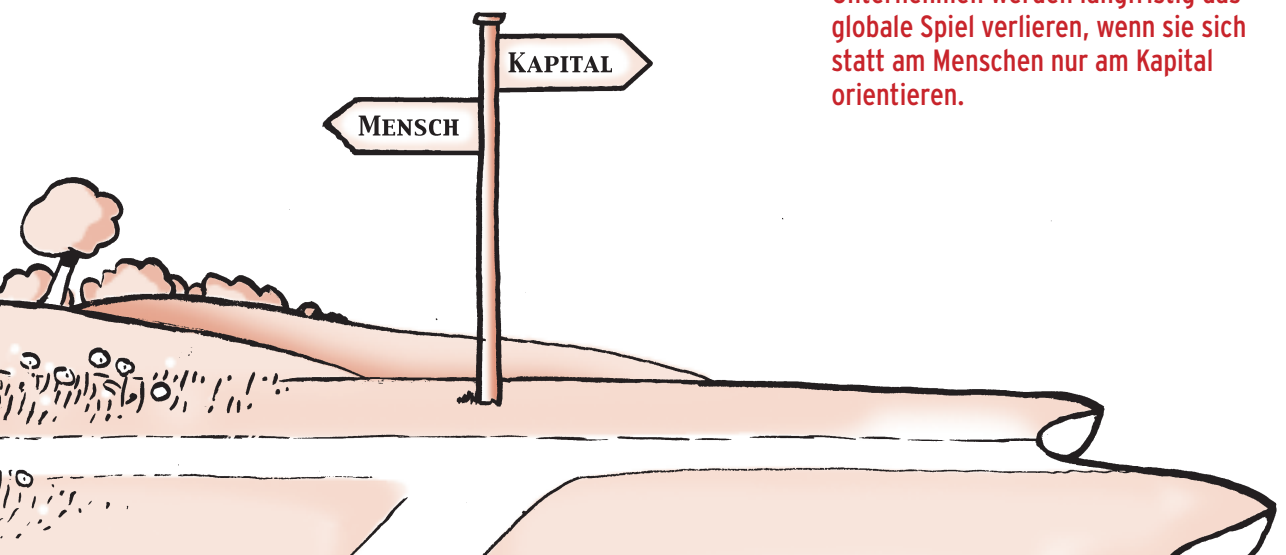
**Soziale Marktwirtschaft ist sozial, wenn sie als leistungsfähige Wirtschaftsordnung der Gemeinschaft nutzt.**

Anders gesagt: Sozial ist vor allem, was mehr Beschäftigung schafft. Die eigentliche soziale Frage unserer Zeit lautet daher: Wie schaffen wir mehr wirtschaftliche Dynamik und mehr Arbeitsplätze?

Die Antwort liegt in den Grundgedanken der Sozialen Marktwirtschaft. Wir sollten daher auf einen ihrer Väter (Ludwig Erhard) hören: Meine Erfahrungen als Arbeitnehmer und später als Arbeitgeber haben mir bestätigt, dass wir uns wieder stärker an Ludwig Erhards Prinzipien der Eigenverantwortung, des Wettbewerbs und der echten sozialen Verantwortung orientieren müssen.

Soziale Marktwirtschaft funktioniert nur mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen sozialem Schutz und persönlicher Eigenverantwortung.

**Unternehmen werden langfristig das globale Spiel verlieren, wenn sie sich statt am Menschen nur am Kapital orientieren.**



Das ist eine Aufgabe, der wir uns nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern auch konkret im einzelnen Unternehmen stellen müssen. Die Übertragung der Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft auf den Arbeitsmarkt muss daher aus den Betrieben heraus voran getrieben werden. Die Politiker können nur die Rahmenbedingungen für die Soziale Marktwirtschaft schaffen. Umsetzen müssen wir sie in den Unternehmen. Der Weg zum Erfolg heißt daher *Soziale Betriebswirtschaft*.

Realisieren können wir dieses Konzept nur, wenn wir alle – Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Gewerkschaftler und Politiker – an einem Strang ziehen. Bei der jetzigen wirtschaftlichen Lage kann es nur noch um das Gesamtprojekt gehen: »Deutschland muss wieder wettbewerbsfähig werden«. Das heißt, jeder muss seine egoistischen Interessen zum Wohle der Gesamtheit zurückstellen. Machtspiele müssen außen vor bleiben. Die Arbeitnehmer müssen den Standpunkt der Unternehmen verstehen und umgekehrt. Und die Gewerkschaften müssen begreifen, dass sie häufig gar nicht mehr im Sinne der Arbeitnehmer handeln, sondern nur ihre eigenen Machtinteressen vertreten. Die Mitgliederverluste der vergangenen Jahre sprechen da eine deutliche Sprache.

Auf die Politiker und Führungskräfte können wir uns nicht verlassen. Wir müssen die Reformen von unten vorantreiben. Sie als Arbeitnehmer müssen eine neue Ordnung des Arbeitsmarktes fordern, die die Werte Freiheit, Solidarität und Subsidiarität in den Mittelpunkt stellt. Nur so können wir die Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft wieder ankurbeln und neue Arbeitsplätze schaffen.

Das, was wir im Großen wollen, müssen wir zunächst im Kleinen einfordern. Setzen Sie sich also in Ihrem Unternehmen zusammen. Überlegen Sie, was Sie verbessern können, damit Sie gemeinsam mehr Gewinn produzieren.

### **Soziale Betriebswirtschaft**

meint die Umsetzung der Sozialen Marktwirtschaft in den Unternehmen.

Nur wenn der freie Wettbewerb von Angebot und Nachfrage herrscht, können wir von einem Arbeitsmarkt sprechen. Es gilt dann das Prinzip von Leistung und Gegenleistung.

Die Mitarbeiter sind die Kunden, um die geworben wird. Und sie sind die Gewinnproduzenten, die eigenverantwortlich handeln.

# Mit Sozialer Betriebswirtschaft zum Erfolg. Das Prinzip von Angebot und Nachfrage schafft Arbeitsplätze.

*Wer die anderen  
anerkennt und wer  
ihren Bedürfnissen  
nach Sicherheit  
entgegenkommt,  
erhält von seinen  
Mitmenschen eine  
Gegenleistung.*

**W**enn Sie die wirtschaftlichen Prozesse besser verstehen wollen, müssen Sie sich klar machen, dass Unternehmen Teil der Gesellschaft sind und nach den gleichen Prinzipien funktionieren. Wir wissen aus unserem gesellschaftlichen Leben, dass Sicherheit und Anerkennung wichtige Grundbedürfnisse des Menschen sind. Wer die anderen anerkennt und wer ihren Bedürfnissen nach Sicherheit entgegenkommt, erhält von seinen Mitmenschen eine Gegenleistung. Diese kann in unterschiedlicher Form dargebracht werden. So wird zum Beispiel schon in der Familie Liebe und Geborgenheit mit Gegenliebe belohnt. Im Sport wird Anerkennung durch Applaus und Medaillen ausgedrückt.

**Der Austausch von Leistung und Gegenleistung ist der Motor allen Handelns.**

Auch ein Unternehmen ist ein Markt, auf dem Leistungen getauscht werden. Das Unternehmen bietet Sicherheit und Anerkennung, die Sie als Mitarbeiter nachfragen. Ihre Gegenleistung ist die gesteigerte Produktivität.

Sie werden jetzt an den Arbeitsmarkt und an das Missverhältnis von Angebot und Nachfrage denken. Sie werden sich sagen, dass das Prinzip ja wohl nicht funktioniert. Aber gerade hier liegt das Problem: Unser Arbeitsmarkt ist kein Markt im eigentlichen Sinne. Einen Markt haben wir nur dann, wenn Freiheit von Angebot und Nachfrage herrscht. Dieses natürliche Wettbewerbsverhältnis wird aber durch Überreglementierungen in ein Ungleichgewicht gebracht. So finden zum Beispiel Ihre vielen arbeitslosen Kollegen keine Stelle, weil es für Unternehmen zu riskant geworden ist, neue Leute einzustellen. Ein Grund: Bei schwankender Auftragslage bleiben die Personalkosten wegen des starken Kündigungsschutzes fix. Dadurch können die Ausgaben schnell die Einnahmen übersteigen. Selbst eigentlich erfolgreiche Unternehmen bekommen dann große Schwierigkeiten und müssen nicht selten Konkurs anmelden. Sie sehen:

**Nicht jede Reglementierung zur sozialen Gerechtigkeit ist in ihrer Wirkung immer sozial.**

Erst wenn wir einen Arbeitsmarkt haben, auf dem das Prinzip von Angebot und Nachfrage wirklich funktioniert, werden wir neue Arbeitsplätze schaffen. Sie müssen sich klar machen, dass ein Unternehmen und seine Mitarbeiter unmittelbar voneinander abhängen: Ein Unternehmen kann nicht ohne seine Mitarbeiter existieren. Nur Sie als Leistungsträger können es zum Erfolg führen. Genauso hängen aber Sie, die Mitarbeiter, vom Unternehmen und seiner Investitionskraft ab. Ohne das Unternehmen hätten Sie keine Arbeit und damit weder Sicherheit noch Anerkennung.



*» Wenn Mitarbeiter Sicherheit und Anerkennung bekommen, leisten sie viel mehr – und das mit Schwung und Lust.«*

*Soziale Betriebswirtschaft motiviert dazu, mitzumachen. Sie schafft optimale Leistungsvoraussetzungen.*

**Wenn ein Unternehmen nach den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft funktioniert, sprechen wir von Sozialer Betriebswirtschaft.**

Wenn wir also die Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft in die Praxis des Unternehmensalltags übertragen, geht es um:

- die Würde des einzelnen Mitarbeiters,
- die Partnerschaft auf dem Markt gemeinsamer Interessen,
- einen Leistungsaustausch statt Überregulierung durch Bürokratie und Tarifkartell,
- einen sozialen Regelkreis.

Auf der Basis der gegenseitigen Akzeptanz bietet das Unternehmen Sicherheit, Anerkennung, Information, Mitgestaltung und Gewinnbeteiligung. Im Gegenzug bringen Sie, die Mitarbeiter, Ihren Leistungswillen ein und arbeiten gewinnorientiert. Zudem setzen Sie ihre persönlichen Fähigkeiten besser ein. Soziale Betriebswirtschaft motiviert dazu, mitzumachen. Sie schafft optimale Leistungsvoraussetzungen. Sie, die Mitarbeiter, sind dann nicht länger nur Lohnempfänger und Kostenfaktor, dessen normierte Arbeitsleistung austauschbar ist. Sie werden zum Gewinnproduzenten, der in der Lage ist mitzudenken, mitzugestalten und verantwortungsbewusst zu handeln. Sie sind der Kunde, der vom Unternehmen Sicherheit und Anerkennung bekommt. – Sie sehen, der Nutzen liegt auf beiden Seiten.

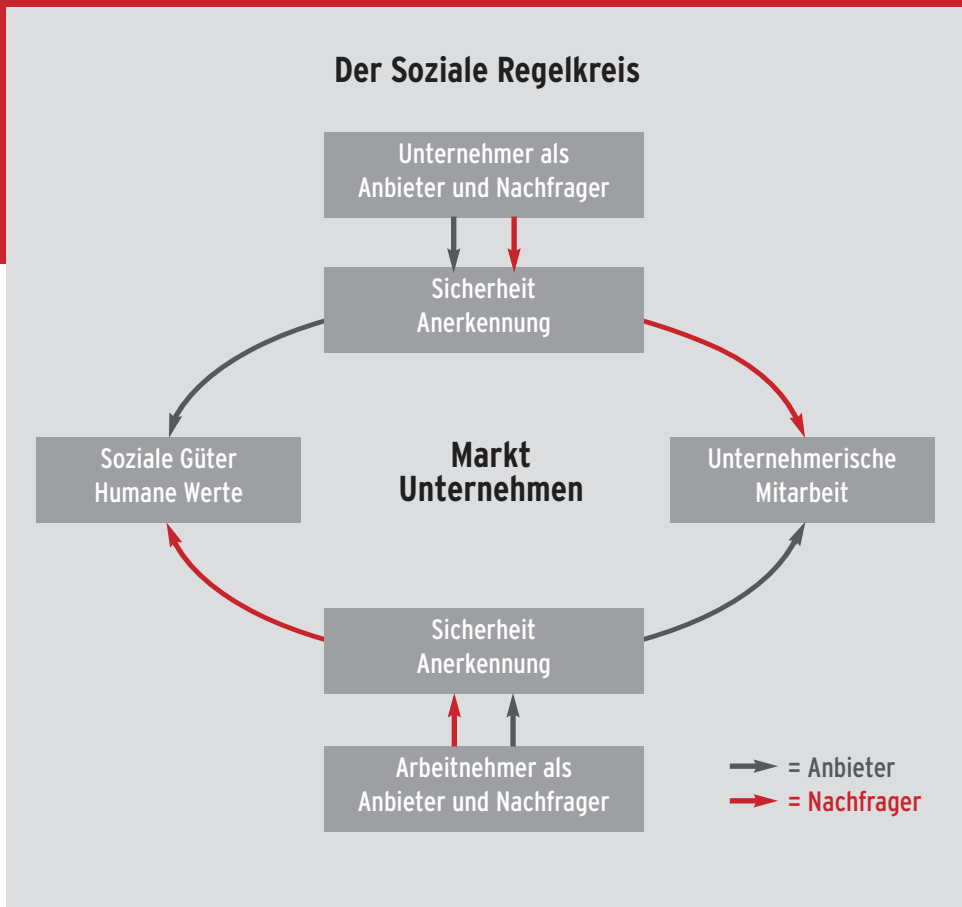
### **Der soziale Regelkreis in der Sozialen Betriebswirtschaft**

Wo ein Unternehmen nach den Regeln der Sozialen Betriebswirtschaft funktioniert, ist die Beziehung zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer ein sozialer Regelkreis.

Das Unternehmen bietet Sicherheit und Anerkennung als soziale Güter. Diese fragt der Arbeitnehmer nach.

Der Arbeitnehmer bietet unternehmerische Mitarbeit und damit ebenfalls Sicherheit und Anerkennung. Diese fragt das Unternehmen nach.

Beide sind also gleichzeitig Anbieter und Nachfrager.



*Die Soziale Betriebswirtschaft verändert über den Status von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch die Gesellschaft.*

**Das Unternehmen ist ein Ort (Markt), in dem sich Menschen einfinden, um ihr Grundbedürfnis nach Sicherheit und Anerkennung zu befriedigen.**

Das heißt:

- **Sicherheit** durch einen Arbeitsplatz,
- **Sicherheit** über den Lohn hinaus, durch Gewinnbeteiligung als persönliches, verfügbares Vermögen,
- **Anerkennung** der persönlichen Leistung,
- **Anerkennung** durch umfassende monatliche Information über den Arbeitsprozess,
- **Anerkennung** dadurch, dass die Geschäftsführung persönlich informiert (*nur so entsteht aus Misstrauen Vertrauen*),
- **Anerkennung** durch den gesellschaftlichen Status eines Kunden (*wie im Lebensbereich Konsum*).

# Das Zünglein an der Waage. Der Sozialwert des Unternehmens.

14 | 15

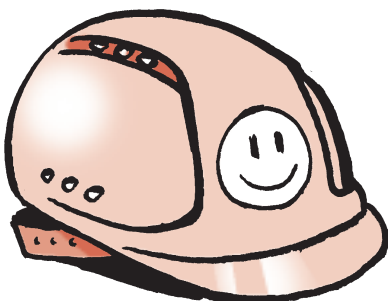
*Gewinnanteile  
und Zufriedenheit  
sind zwei Seiten  
einer Medaille.*

Unternehmen müssen sich gegenüber ihren Konkurrenten profilieren. In Zeiten, in denen die Produkte einander immer ähnlicher werden, wird das aber immer schwieriger. Selbstbild (*Identität*) und Außenbild (*Image*) eines Unternehmens entscheiden daher immer mehr über den Erfolg. Wichtig ist hierbei der *Sozialwert*. Der Sozialwert ist die Gesamtheit an sozialen Leistungen, die von Unternehmen erzielt werden kann. Je höher der Sozialwert, desto attraktiver ist das Unternehmen für die Mitarbeiter.

**Die sozialen Leistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet, bestimmen die Höhe des Sozialwertes.**

Die sozialen Leistungen nennt man *Sozialgüter*. Je mehr Sozialgüter ein Unternehmen bietet, desto mehr sind die Mitarbeiter in ihren sozialen Bedürfnissen befriedigt. Desto höher ist folglich auch der Sozialwert des Unternehmens. Das wiederum ist von Vorteil für den Betrieb: Je höher Sie als Mitarbeiter den Sozialwert einschätzen, desto stärker identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen. Und je stärker Sie sich identifizieren, desto motivierter arbeiten Sie.

Viele Unternehmen sind sich jedoch nicht bewusst, wie entscheidend der Sozialwert für Ihren erwerbswirtschaftlichen Erfolg ist. Machen Sie den Entscheidern in Ihrem Unternehmen daher klar: Die deutsche Wirtschaft kann im nationalen oder internationalen Wettbewerb nur bestehen, wenn sie die Mitarbeiter als Gewinnproduzenten und Kunden einbezieht. Dazu gehört aber auch, ihnen einen hohen Sozialwert zu bieten. Ein Unternehmen darf sich daher heute nicht primär um seine Konsumgüter und externen Kunden kümmern, sondern muss die Sozialgüter und die Mitarbeiter als interne Kunden ebenso wichtig nehmen. Nur dann wird es langfristig überleben.



# SOZIAL- GÜTER



## Sozialgüter

Sozialgüter sind die sozialen Leistungen, durch die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern Sicherheit und Anerkennung gibt. Information, Gewinnbeteiligung, Entfaltungsraum, Teamgeist, berufliche Förderung oder auch gute Kinderbetreuung.

## Sozialwert

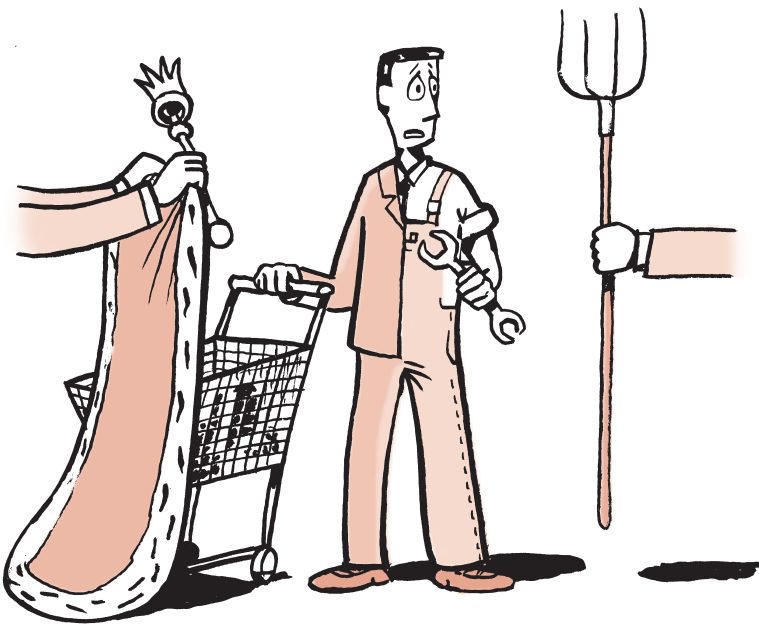
Der Sozialwert im Unternehmen ist die Gesamtheit an sozialen Leistungen, die von einem Unternehmen erzielt werden kann. Je höher der Sozialwert, desto attraktiver ist das Unternehmen für den Arbeitnehmer. Der Maßstab, mit dem der Arbeitnehmer den Sozialwert im eigenen oder in fremden Unternehmen bewertet, ist sein persönlicher Anteil am Gewinn, wobei der Gewinnanteil nicht nur Geld, sondern auch Symbol für soziale Leistungen bedeutet.

Soziale Betriebswirtschaft im Unternehmen kann nicht von heute auf morgen eingeführt werden, sondern entsteht aus einer bestimmten kulturellen Haltung heraus. Die Grundwerte dieser Haltung sind Freiheit, Solidarität und Subsidiarität. Soziale Betriebswirtschaft zeigt sich im sozialen und im betrieblichen Status der Arbeitnehmer. Auf diese beiden Punkte gehe ich auf den nächsten Seiten genauer ein.

# Der Mitarbeiter ist der König Kunde.

## Sicherheit und Anerkennung als Grundbedürfnis.

16 | 17



*Auf dem Konsummarkt König,  
auf dem Arbeitsmarkt Knecht.*

*Wo bleibt da die Logik,  
wo Freiheit und Recht.*

Schon als Arbeitnehmer ging es mir vor allem um meine Wertschätzung und um Sicherheit und Anerkennung am Arbeitsplatz. Daraus habe ich gelernt, dass es entscheidend für den Erfolg ist, dass ein Unternehmen nicht nur den Konsumgütermarkt bedient. Mindestens genauso wichtig ist der Sozialgütermarkt. Auf diesem finden die Tauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern statt. Arbeitskraft und Zeit gegen Geld sind die üblichen Währungen. Was aber fehlt, ist der Austausch sozialer Güter: Sie als Mitarbeiter denken mit, übernehmen Verantwortung und produzieren mehr. Dafür bietet das Unternehmen Ihnen Anerkennung, Information, Weiterbildung und Beteiligung.

Betrachten wir den Konsumgütermarkt, so ist allgemein akzeptiert, dass die Anbieter ihre Kunden möglichst gut bedienen und ihre Bedürfnisse befriedigen müssen. Und wir wissen, dass sie das nicht aus Nächstenliebe tun, sondern wegen der Gegenleistung. Der Wettbewerb regelt hierbei Angebot und Nachfrage durch das Prinzip der Freiheit.

## Wir müssen das System des Konsumgütermarktes auf den Sozialgütermarkt übertragen.

Konkret heißt das: Was auf dem Konsumgütermarkt für die externen Kundenbeziehungen gilt, gilt auf dem Sozialgütermarkt für die internen. Was extern die Konsumenten sind, sind intern die eigenen Mitarbeiter. Wie auf dem Konsumgütermarkt müssen die Unternehmen auf dem Sozialgütermarkt um ihre Kunden werben. Und wie jeder Kunde, müssen auch die Arbeitnehmer bezahlen: Ihre Währung ist die Gewinnproduktion.

Verteilung erfordert Wertschöpfung, diese kann auf dem Konsumgütermarkt oder auf dem Sozialgütermarkt sein.

Auf dem **Konsumgütermarkt** werden Konsumgüter gehandelt. Der externe Konsument ist der Kunde. Der Maßstab der Leistung ist der Ertragswert.

Auf dem **Sozialgütermarkt** werden Sozialgüter gehandelt. Der interne Mitarbeiter ist der Kunde. Der Maßstab der Leistung ist der Sozialwert.

### Als Konsument der König Kunde, als Mitarbeiter nur Befehlsempfänger

Als Werkzeugmacher habe ich das Missverhältnis von meinem gesellschaftlichen Status als Konsument und als Arbeitnehmer selbst erlebt.

Als Kunde, der eine Feile kaufen wollte, wurde ich zuvorkommend bedient und hofiert.

Als ich später wieder an der Maschine stand und eben solche Feilen fertigte, war ich wieder der Befehlsempfänger und Kostenfaktor. Von König Kunde keine Rede mehr!

Deshalb fordere ich: Dieses Missverhältnis müssen wir beseitigen. Sie sind der König Kunde, als Konsument und als Mitarbeiter – auf dem Konsumgütermarkt und auf dem Sozialgütermarkt.



*»Der Konsummarkt ist das Vorbild für die Unternehmen als Markt: Ein freier Wettbewerb von Angebot und Nachfrage würde den Arbeitsmarkt ankurbeln!«*

Der Mitarbeiter ist der König Kunde.  
Sicherheit und Anerkennung als Grundbedürfnis.

WIR ALS BELEGESCHAFT GEBEN  
DER FIRMA MEHR FLEXIBILITÄT  
UND BEKÄMEN DAFÜR SICHER-  
HEIT UND SOZIALGÜTER. STELLT  
SICH VOR, WAS DANN ALLES  
MÖGLICH WÄRE!

EIN BETRIEBS-  
KINDERGARTEN!

EIN BETRIEBS-  
SPORTVEREIN!

EIN BETRIEBS-  
FRISEUR!



*In diesem Modell  
Sozialer Betriebs-  
wirtschaft gewinnen  
Sie als Mitarbeiter  
in Ihrer Rolle als  
Kunde einen höheren  
gesellschaftlichen  
Stellenwert.*

Lassen Sie mich das veranschaulichen: Unser Unternehmen ›wolfcraft‹ bietet auf dem Konsumgütermarkt über die Baumärkte der Zielgruppe Heimwerker ein breitgefächertes Sortiment von Werkzeugen und Zubehör. Die Artikel dienen der Selbstverwirklichung und Freude der Benutzer. Der Kunde zahlt hier mit Geld. Auf dem Sozialgütermarkt-Unternehmen bieten wir bei ›wolfcraft‹ dem Mitarbeiter als Kunde vor allem folgende Güter an:

- Sicherheit durch einen Arbeitsplatz,
- Anerkennung der persönlichen Leistung,
- Information über alle relevanten Daten der Unternehmensentwicklung, z.B. Gewinn- und Verlustrechnung, die Auftragsentwicklung und die Aktivitäten des Wettbewerbes,
- Weiterbildung, um die eigenen Fähigkeiten systematisch zu erweitern und um die Leistungsfähigkeit zu steigern,

- selbstständiges Arbeiten im Rahmen des jeweiligen Arbeitsbereiches,
- Betriebssport oder sonstiger sozialer Ausgleich,
- Gewinnbeteiligung als direkte Teilhabe am Unternehmenserfolg.

Die Sozialgüter dienen dem Wohlbefinden der eigenen Mitarbeiter. Diese bezahlen die von ihnen nachgefragten Leistungen mit ihrem verantwortungsbewussten Handeln. Unternehmen und Mitarbeiter stehen also in einer Tauschbeziehung: Sie als Mitarbeiter sind Kunde der unternehmerischen Sozialgüter. Und zugleich sind Sie der Anbieter Ihrer gesteigerten Arbeitskraft. Ihr Wissen, Ihr Engagement sind das wertvollste Gut, das ein Unternehmer bei seinen Mitarbeitern nachfragt. Folglich gilt:

**Der Mitarbeiter ist:**

- der Kunde, der die Sozialgüter des Unternehmens nachfragt und seine Leistungskraft anbietet,
- das wichtigste Kapital im Unternehmen.



Sie sehen: In diesem Modell Sozialer Betriebswirtschaft gewinnen Sie als Mitarbeiter einen höheren sozialen Stellenwert. Sie sind nicht mehr Lohnempfänger sondern Kunde und Anbieter wertvoller Leistungen.

Lassen Sie mich also noch einmal betonen: Ein Unternehmen ist ein Markt der Sozialgüter, auf dem vitale Interessen zwischen Anbietern und Nachfragern gehandelt werden. Das Angebot des Unternehmens sind die Sozialgüter, die die Mitarbeiter nachfragen. Das Angebot der Mitarbeiter ist ihre Leistungskraft, die das Unternehmen nachfragt. Beides muss in das freie Prinzip von Leistung und Gegenleistung gebracht werden.

Das bedeutet für die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:

- Arbeitnehmer und Arbeitgeber bilden eine Sozialpartnerschaft.
- Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen im Verhältnis von Angebot und Nachfrage.
- Es geht um interne Kundenbeziehungen.

Es irritiert Sie vielleicht, dass ich bei der hohen Arbeitslosigkeit von einem Wettbewerb zwischen Unternehmen um Sie als internen Kunden spreche. Aber die Arbeitslosenzahl ist ein Grund mehr, einen funktionierenden Arbeitsmarkt zu schaffen. Ich sage Ihnen: Erst wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu Partnern werden, die die internen Kundenbeziehungen pflegen und gemeinsam

Gewinn produzieren, werden neue Arbeitsplätze geschaffen. Lassen Sie uns mit unserer Reform von unten beginnen. Machen Sie das erweiterte Prinzip von Leistung und Gegenleistung in Ihrem Unternehmen bekannt. Wenn Sie das umsetzen wollen, dann informieren Sie erst Ihre Kollegen und gehen Sie dann zu den Entscheidern in Ihrem Unternehmen. Sagen Sie, dass Sie als Gewinnproduzenten am Erfolg mitarbeiten wollen.

**Unternehmen und Mitarbeiter sind Partner und können nur gemeinsam Gewinn produzieren.**

Wenn Sie die Vorteile für das Unternehmen veranschaulichen wollen, hilft das Bild einer Kegelbahn: Wenn die Kegel hinter einem Vorhang verborgen sind, ist es schwer die Kugel richtig zu werfen. Sehe ich aber mein Ziel, so kann ich meinen Wurf optimal ausrichten und alle Kegel treffen. Genauso ist es im Unternehmen: Nur wenn ein Unternehmen den Vorhang wegnimmt und Sie, die Mitarbeiter, informiert, können Sie zielgerichtet handeln.

Um Misstrauen in Vertrauen umzuwandeln, muss der Chef unmittelbar, oder aber über Mitarbeiter, die das Vertrauen der Basis haben, informieren. Ich habe seinerzeit den Betriebsrat gewinnen können.

*»Der Mitarbeiter ist der König Kunde. Ihn müssen die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt bedienen.«*



**Wer informiert ist, denkt mit  
und arbeitet effektiver.**

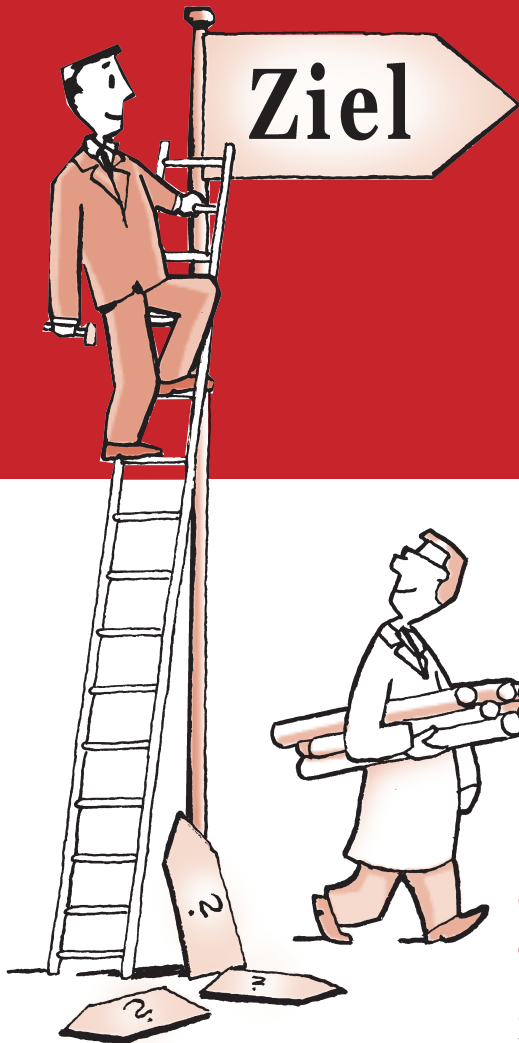
Voraussetzung dafür, dass Sie mitdenken, Verantwortung übernehmen und Gewinn produzieren, ist daher das oben genannte Leistungspaket von Sicherheit und Anerkennung über Information bis zur Gewinnbeteiligung.

Bei ›wolfcraft‹ sind wir diesen Weg Schritt für Schritt gegangen: Früher haben auch bei uns die Mitarbeiter ihre Arbeit erledigt, ohne eigenständig mitzudenken. Mir wurde dann aber klar, dass meine Mitarbeiter nur so gut sein können, wie ich sie informiere. Information und Offenheit sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Denn nur wer informiert ist, hat Vertrauen und denkt mit.

**Information und Offenheit  
führen zum Erfolg.**

Als erstes haben wir daher die Aufträge der Kunden offen im Unternehmen ausgehängt. Das hat zu Fragen geführt, so dass wir unser eigenes Informations- und Bildungssystem entwickelt haben. Das funktioniert so: Die Geschäftsleitung informiert einmal im Monat die Gruppenleiter umfassend über alle Geschäftsprozesse, Fakten und Zahlen. Wir gehen auf Fragen ein und diskutieren gemeinsam. Die erhaltenen Informationen geben die Gruppenleiter an ihre Gruppenmitglieder weiter.

Dazu müssen Sie wissen, dass wir in den 70er Jahren unsere Mitarbeiter in überschaubare Arbeitsgruppen von 12 bis 15 Personen eingeteilt haben. Jedes Team hat einen Gruppenleiter. Die Gruppenleiter setzen sich zusammen aus Betriebsrat-Mitgliedern und anderen Vertrauensleuten. Voraussetzung für diesen Posten war, dass sie sowohl das Vertrauen der Basis als auch das Vertrauen der Geschäftsführung hatten.



Anstelle der Vertrauensleute Mitarbeiter aus der Geschäftsführung einzusetzen, funktioniert nicht. Die Gruppenleiter haben eine koordinierende Funktion und sind die Multiplikatoren nach innen. Wir schicken sie daher zu umfassenden Weiterbildungsmaßnahmen. Die Geschäftsleitung sieht sich dabei in der Rolle des Anbieters von Informationen, die der Kunde Mitarbeiter nachfragt.

Heute sind unsere Mitarbeiter gut informiert und arbeiten in den Gruppen eigenverantwortlich. Sie legen fest, wer was tut, und bei Engpässen helfen sie sich gegenseitig aus. Jeder in der Gruppe ist daran interessiert, gute Arbeit in möglichst kurzer Zeit zu tun. Jeder denkt mit, wenn es darum geht, die Kosten niedrig zu halten. Jeder entwickelt Ideen, ist engagiert. Und wer seinen Erfolg erlebt, ist zufriedener.

**Wer Wissen hat, kann gar nicht anders als verantwortlich zu handeln.**

Sie können also die Entscheider in Ihrem Unternehmen beruhigen: Informierte Mitarbeiter arbeiten effizienter: Über Information und Weiterbildung bekommt der Mitarbeiter mehr Selbstsicherheit. Daraus resultiert ein selbstbewusstes Handeln. Das führt wiederum zu mehr Verantwortungsbereitschaft und höherem Engagement.

Machen Sie deutlich, dass Sie regelmäßig informiert werden wollen, weil Sie nur dann im Sinne des Unternehmens handeln können. Erklären Sie, dass Sie als vollwertiger Partner ernst genommen und daher als Gewinnproduzent am Erfolg beteiligt werden wollen. Der Profit entsteht auf beiden Seiten, denn es kommt zu einer gesteigerten Leistungskraft.



*»Mitarbeiter wollen die aktuelle und regelmäßige Information! Diese Offenheit ist die Voraussetzung für eigenständiges und verantwortliches Handeln.«*

# Gemeinsam Gewinn produzieren.

## Wer am Gewinn teilhat, produziert mehr Gewinn.

22 | 23

*Sie und das Unternehmen machen gemeinsame Sache – und profitieren beide.*

Die Umsetzung der Sozialen Betriebswirtschaft zeigt sich aber nicht nur in Ihrem gesellschaftlichen Status als König Kunde. Genauso entscheidend ist Ihr betrieblicher Status. Sie sind nicht mehr Kostenfaktor, sondern Gewinnproduzent. Immer mehr Unternehmen erkennen das und führen Mitarbeiterbeteiligung in ihrem Unternehmen ein. Es gibt inzwischen in der Bundesrepublik mehr als 2.000 Mitarbeiterbeteiligungs-Modelle, die in vielfacher Hinsicht voneinander abweichen. Aber sie alle verfolgen das Ziel, die Mitarbeiter am gemeinsamen Erfolg zu beteiligen. Das machen die Unternehmen nicht aus moralischen oder ethischen Gründen, sondern aus Eigennutz:

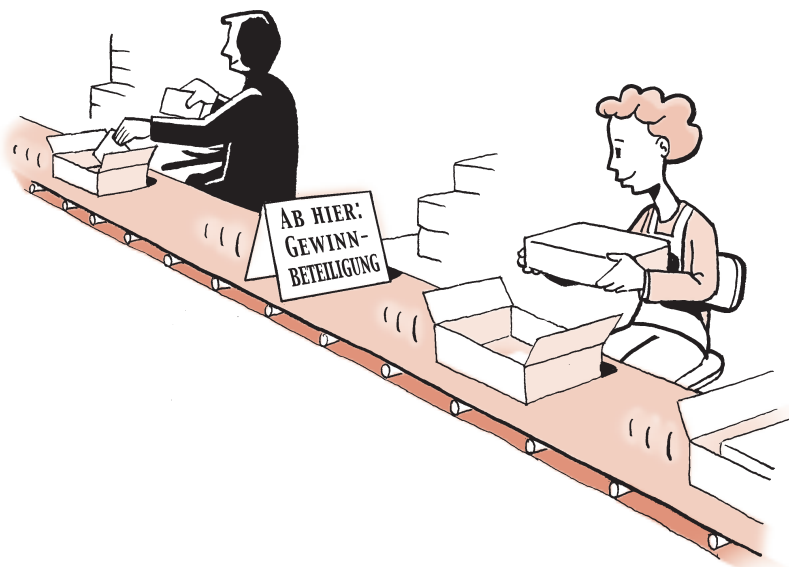
**Ein Unternehmen hat entscheidende Wettbewerbsvorteile, wenn die Mitarbeiter wie Mitunternehmer handeln.**

Wenn Sie als Arbeitnehmer zum Beispiel wissen, ab wann Sie Gewinn erwirtschaften, ist das enorm motivierend. Vor allem dann, wenn sich der Erfolg auch in Ihrer Geldbörse bemerkbar macht. Das Resultat: Sie produzieren effektiver und schaffen bessere Qualität. Sie arbeiten mit mehr Spaß und gehen zufrieden mit der eigenen, jetzt messbaren Leistung nach Hause. Sie sehen, der Gewinnanteil bedeutet nicht nur Geld, sondern erfüllt auch Ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Sicherheit.

Kapitalbeteiligung bewirkt allerdings nicht automatisch eine größere Produktivität und ist immer nur ein Baustein eines Gesamtkonzepts. Zum Win-Win-Verhältnis kann es nur kommen, wenn nach den Prinzipien der Sozialen Betriebswirtschaft gehandelt wird. Auch unser ›wolfcraft‹-Modell bestätigt: Mitarbeiterbeteiligung ...

- entsteht aus einer bestimmten kulturellen Haltung heraus,
- entscheidet, ob und wie individuelle Leistung und Persönlichkeit des Arbeitnehmers anerkannt werden,
- hängt von der Offenheit gegenüber den Mitarbeitern ab,
- braucht eine geschlossene Unternehmensleitung hinter sich,
- erzielt ihre größten Wirkungen immer auf lange Sicht.

Wie Sie wissen, gehört zu den Grundpfeilern der Sozialen Marktwirtschaft die Aussicht, Gewinne zu erzielen.



**Wenn Sie als Mitarbeiter Gewinnproduzent sind, arbeiten Sie erfolgsorientiert.**

Sie können unmittelbar dazu beitragen, dass Ihre Kollegen, Sie selber und auch das Unternehmen in Zukunft höhere Gewinne erhalten. Für diesen Mehrwert, den Sie dem Unternehmen bieten, erhalten Sie als Gegenleistung eine zusätzliche Beteiligung am Gewinn, den Sie erwirtschaftet haben. Sie und das Unternehmen machen also gemeinsame Sache – und profitieren beide.

Wenn Sie jetzt meinen, dass die Ungerechtigkeit bleibt, weil die Arbeitgeber einen größeren Teil des Gewinns bekommen, sollten Sie Folgendes bedenken: In der Regel ernten Sie als Arbeitnehmer die Früchte Ihrer Arbeit, Verluste aber muss das Unternehmen allein ausgleichen. Der Unternehmer trägt also das Risiko.

Zudem ist es auch in Ihrem Interesse, wenn ein Unternehmen Investitionen tätigen kann, die sich dann ja im Laufe der Zeit auch wieder in einem größeren Gewinn für Sie niederschlagen.

Ich bin überzeugt, dass die eigenen Interessen nur derjenige verwirklichen kann, der sein Handeln langfristig an den wirtschaftlichen und sozialen Grundbedürfnissen der Menschen ausrichtet – das gilt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber.



### Erfolg hat nur, wer gewinnorientiert und sozialverantwortlich handelt.

Damit Sie die verschiedenen Ziele der Mitarbeiterbeteiligung kennen und entsprechend argumentieren können, habe ich eine Übersicht erstellt.

Mit einer umfassenden Mitarbeiterbeteiligung können wir personalwirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und andere Ziele umsetzen.

## Ziele der Mitarbeiterbeteiligung

### Arbeitgeber-Motive

- Mitarbeiter werden zu Partnern bei der Erreichung gemeinsamer Ziele
- Höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- Höhere Motivation und höhere Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
- Imageförderung nach außen
- Gesteigerte Kommunikationsbereitschaft und Kompromissfähigkeit
- Niedrige Fluktuation durch Bindung von (*hochqualifizierten*) Mitarbeitern an das Unternehmen
- Sinkender Krankenstand
- Gesteigertes Kostenbewusstsein
- Gesteigerte Produktivität
- Flexibilisierung der Personalkosten
- Nutzung steuerlicher Vorteile
- Verbesserte Eigenkapitalquote und gesteigerte Kreditwürdigkeit

### Arbeitnehmer-Motive

- Besseres Arbeitsklima/ stärkeres Wir-Gefühl
- Höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- Höhere Motivation und eigenverantwortliches Arbeiten
- Höhere Wertschätzung/Identität
- Bessere Kommunikation untereinander und weniger Konflikte
- Engere Bindung an das Unternehmen: »sich wohlfühlen«
- Weniger Mobbing
- Teilhabe am (*wirtschaftlichen*) Erfolg des Unternehmens
- Vermehrte Informations- und Mitwirkungsrechte
- Höhere Sicherheit/Sicherung der Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen
- Zusätzliches Einkommen (*Altersvorsorge*)
- Änderung des gesellschaftlichen Status vom Lohnabhängigen zum König Kunde



## Das ›wolfcraft‹-Modell

Ich möchte Ihnen verdeutlichen, was es heißt, Mitarbeiterbeteiligung zu leben: Unter dem Motto »Der Mitarbeiter als Mitunternehmer« praktizieren wir bereits seit Anfang der 70er Jahre erfolgreich das ›wolfcraft‹-Modell. Diese Mitarbeiterbeteiligung ist im weitesten Sinne eine Organisationsform des Unternehmens. In unserem Verständnis ist der Mitarbeiter ein Mitunternehmer und Gewinnproduzent, der bewusst zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Er ist ein unternehmerisch denkender, mitverantwortlich handelnder Partner. Drei Maßnahmen sind Voraussetzung für den Erfolg unserer Mitarbeiterbeteiligung: Information, Erfolgsbeteiligung und soziale Leistungen.

**Information:** Wir binden den Mitarbeiter als Mitunternehmer aktiv in unsere unternehmenspolitischen Entscheidungsprozesse ein. Er kennt die Ziele des Unternehmens und die Wechselwirkungen mit seinem Verantwortungsbereich. Er wird regelmäßig über Soll und Ist informiert und weiß, wie er zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Dafür erwarten wir, dass unsere Mitarbeiter mitdenken, eigenständig arbeiten und im Sinne des Unternehmens handeln.

**Erfolgsbeteiligung:** Wer an den Zielen mitarbeitet, muss auch an ihrer Erreichung beteiligt werden. Bei ›wolfcraft‹ honorieren wir daher die Leistung des »Mitunternehmers« durch die finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg.

**Soziale Leistungen:** ›wolfcraft‹ bietet seinen Mitarbeitern einen Betriebskindergarten und einen Sport-Club. Eine Zeit lang hatten wir sogar Betriebssport während der Arbeitszeit. Das war sehr effektiv. Aber irgendwann haben sich die Schwerpunkte unserer Arbeitnehmer verschoben und sie wollten lieber den Kindergarten. Dieses soziale Engagement soll unseren Mitarbeitern ermöglichen, Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren. Aus dem gleichen Grund fördern wir Teilzeitangebote und Telearbeitsplätze.

*»Gewinnbeteiligung nutzt beiden Seiten. Sie befriedigt sowohl den Eigennutz der Unternehmer als auch den der Mitarbeiter.«*

# Der Schlüssel zum Erfolg.

## Der Mensch ist der Kern des Unternehmens.

Viele der gegenwärtigen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen verhindern den natürlichen Wettbewerb von Angebot und Nachfrage – und damit die Einführung der Sozialen Betriebswirtschaft. Inzwischen garantieren zwar Gesetzesänderungen, dass Unternehmen und Arbeitnehmer finanzielle Vorteile aus einer Mitarbeiterbeteiligung ziehen. Aber echte wirtschaftliche Dynamik werden wir erst erreichen, wenn wir für Freiheit, Eigenverantwortung und Wettbewerb sorgen.

Bisher haben die Politiker keine Konzepte, die unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wieder zu Wohlstand führen. Fest steht aber:

**Die wahre Substanz eines Unternehmens ist die Qualität und Leistungsfähigkeit seiner Menschen.**

Und nicht das, was im Konkursfall in Geldkapital zurückverwandelt werden kann. Unternehmen müssen daher in den Mitarbeiter als Kunden und Gewinnproduzenten investieren. Neben den Steuern und den Lohnnebenkosten gehören aus diesem Grunde auch Kündigungsschutz, Streikrecht, Arbeitszeitverkürzung, Sozialpläne und Teilzeitregelung auf den Prüfstand. Die Leitfrage ist dabei jeweils, ob die bestehenden Regelungen wirklich noch immer zum Wohle der Beteiligten beitragen.

Zudem gilt es, Anreize für Innovationen zu schaffen und dafür zu sorgen, dass Personalkosten variabel werden. Diese Veränderungen hin zu mehr Freiheit sind die große Chance für Sie als Arbeitnehmer und für die Arbeitgeber, Gewerkschaftler und Politiker. Die Unternehmen könnten flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren. Zudem würden sich Forschung und Entwicklung wieder lohnen. Das schiebt die Wirtschaft an und schafft Arbeitsplätze. Davon profitieren auch Sie, die Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Politiker.

Mir geht es darum, Ihr Bewusstsein zu schärfen für die aktuelle Arbeitsmarktsituation. Ich möchte Ihnen einen Weg aus der hohen Arbeitslosigkeit zeigen. Ich möchte keine konkreten Handlungsanweisungen geben. Dennoch möchte ich auf zwei Dinge hinweisen, die einen Schritt in die richtige Richtung bedeuten könnten.

**Innovationen müssen sich wieder lohnen.**

Wenn wir Erfindungen und Neuerungen mit niedrigeren Steuern belasten, hat das eine Katalysatorfunktion für unsere gesamte Wirtschaft. So gab es bis in die 80er Jahre ein Gesetz, nach dem man für Innovationen nur den halben Steuersatz zahlen musste. Zu dieser Zeit der niedrigen Steuern habe ich viele meiner 180 Schutzrechte für neue Produkte erworben und vermarktet. Diese Phase, in der



sich Kreativität und Beschäftigungslage gegenseitig befruchteten, habe ich in bester Erinnerung. Das Gesetz wurde irrsinniger Weise abgeschafft.

### Personalkosten müssen variabel sein.

Bei ›wolfcraft‹ hatten wir ein Rotationssystem eingeführt. Dieses half uns, bei rückläufigen Aufträgen das Verhältnis von Lohn und Umsatz nicht zu gefährden. Bei größeren Auftragsrückgängen wurde einem Teil der betroffenen Mitarbeiter gekündigt. In einem Vier- bis Acht-Wochen Rhythmus wechselten die Arbeitslosen mit denen, die Arbeit hatten, so lange den Status, bis wieder Vollbeschäftigung erreicht war. Der Gewinn für das Unternehmen: Durch das Rotationssystem nahmen wir den Personalkosten den Charakter von Fixkosten. Der Gewinn für die Mitarbeiter: Qualifikation und Selbstwertgefühl gingen nicht verloren, wie das heute bei vielen Langzeitarbeitslosen der Fall ist.

Unsere Belegschaft hat das Projekt unterstützt. Aber die lautstarken Proteste aus den Lagern der verkrustet

denkenden Politiker, Gewerkschafter und Unternehmen wurden mit der Zeit so unerträglich, dass ich das Rotationssystem wieder einstellte.

Heute ...

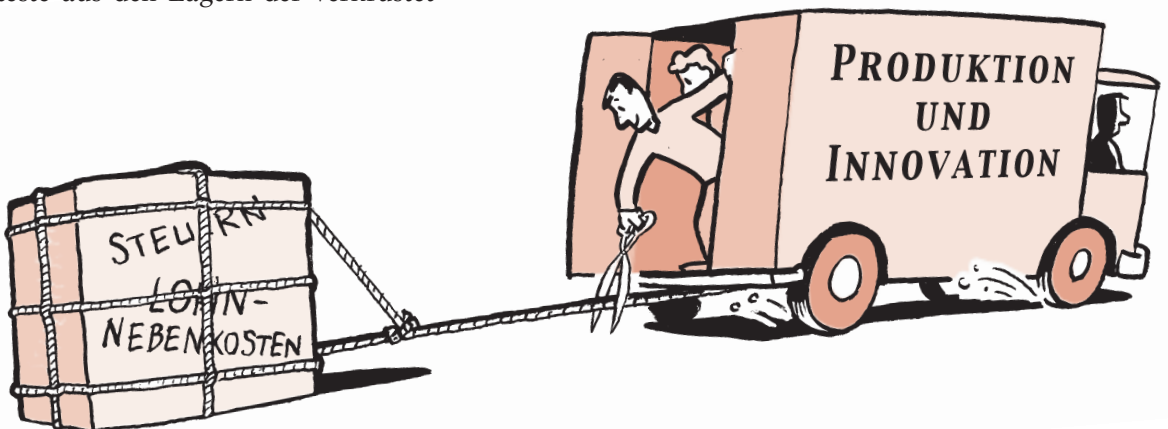
- sind Innovationen wieder teuer,
- stellen die Personalkosten wieder eine fixe Belastung dar,
- haben Unternehmen wieder Angst, neue Mitarbeiter einzustellen.

Und genau das führt mit zu unserer hohen Arbeitslosigkeit.

Vielleicht waren das Innovationsgesetz und mein Rotationsprinzip nicht der Weisheit letzter Schluss, aber ich bin überzeugt: Wir müssen die Personalkosten variabel gestalten. Und wir müssen Investitionen in die Menschen im Unternehmen und in Innovationen belohnen. Sonst bleiben die hohen Arbeitslosenzahlen.

**Zur Sozialen Betriebswirtschaft gibt es keine Alternative, wenn wir im globalen Wettbewerb bestehen wollen!**

*Das wichtigste Kapital der Volkswirtschaft ist die Leistungsfähigkeit der Menschen.*





» Wir müssen die Regeln der Sozialen Marktwirtschaft auch in der Erwerbswirtschaft ernst nehmen!«

**K**aum einer hat die Mitverantwortung der Arbeitnehmer im Unternehmen so früh und so konsequent umgesetzt, wie der Mittelständler Robert Wolff. Schon in den 70er Jahren verabschiedete sich der Spezialist für Heimwerkerprodukte von der hierarchischen Führung seines Betriebes. Damit löste er heftige Diskussionen aus: Nicht nur andere Unternehmen, sondern auch die Gewerkschaften befürchteten einen Machtverlust und sahen sich bedroht.

Für Wolff waren die Mitarbeiter als Kunden und Gewinnproduzenten der Erfolgsmotor. Anders gesagt: Das Unternehmertum von Robert Wolff war so erfolgreich, weil es sozialverantwortlich war. Das ›wolfcraft‹-Modell kann daher eine Antwort auf die Frage geben, wie die Arbeit des 21. Jahrhunderts organisiert sein kann: Während die Wissenschaft noch über das Phänomen »Sozialbilanz« rätselt, hat Wolff in den 70er Jahren vorgemacht, wie es geht. Er hat die Botschaft der Sozialen Marktwirtschaft – Freiheit, Solidarität und Subsidiarität für alle – aus dem Konsumbereich in den Produktionsbereich übertragen.

Robert Wolff versteht sich als Ratgeber der Arbeitnehmer. Ihnen erklärt er in der Broschüre sein Konzept der Sozialen Betriebswirtschaft. Er möchte den Mitarbeitern Argumente an die Hand geben, damit sie für einen funktionierenden Arbeitsmarkt kämpfen können. Als ehemaliger Arbeitnehmer und erfolgreicher Unternehmer ist er überzeugend in seinem Kampf für eine Soziale Betriebswirtschaft.

Dr. Heinrich Hamm SAC  
*Professor für christliche Gesellschaftslehre*