

Das Magazin für Finanzchefs | [www.finance-magazin.de](http://www.finance-magazin.de)

Dezember 2013 | Januar 2014

# FINANCE



Deutschland 7,- Euro  
Österreich 7,80 Euro  
Schweiz 13,40 sfr

## Die spannendsten CFOs

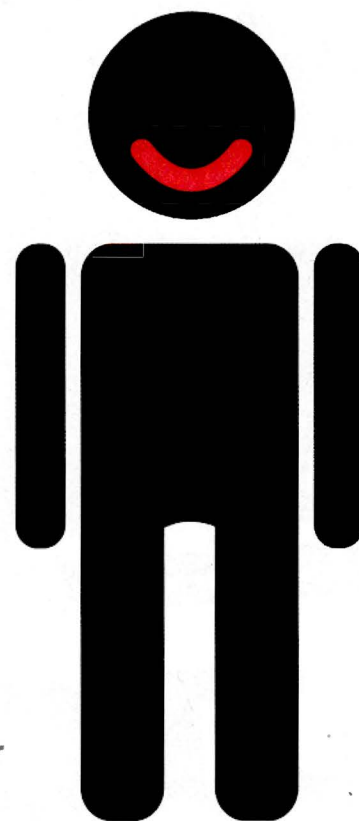
Wer sie sind und was sie auszeichnet



**M&A 2014** Es geht wieder was **Das Rohstoffkarussell** Die Ränkespiele der Investmentbanken  
**Commerzbank** Markus Beumer über Firmenkunden **Private Equity** Centerbridge im Kaufrausch

# Wie Emotionen den Erfolg beeinflussen

Weltbekannte Unternehmer wie Richard Branson oder Konzerne wie Google setzen auf den „Gute-Laune-Faktor“ bei ihren Mitarbeitern. Doch wie lässt sich der Einfluss der Gefühle auf den Gewinn eines Unternehmens kalkulieren?



Von Bernhard Pelzer

Nach Jahrzehnten, in denen der Mensch für die Ingenieure hauptsächlich ein Risikofaktor und für die Betriebswirte ein möglichst zu minimierender Kostenfaktor war, macht sich seit einiger Zeit in Unternehmen zunehmend die Erkenntnis breit, dass der Mensch und seine gute Stimmung im Zentrum eines nachhaltigen Unternehmenserfolges stehen. Auch wichtige Prognose-Instrumente arbeiten mit den gefühlten Erwartungen der Befragten, ob es der Konsumklimaindex (GfK), der Einkaufsmanagerindex (EMI) oder der IFO-Geschäftsklimaindex ist. Sie alle übersetzen gefühlte Parameter der Befragten in Zahlen und Relationen.

## Eingeschränkter Blickwinkel

Wer einen Blick auf gesellschaftlich wichtige Entscheidungen der vergangenen zwei Jahre wirft, wird schnell feststellen, dass Gefühle auch unser Handeln im Alltag be-

stimmen. So trägt die Gefühlswelt sicherlich einen Teil dazu bei, dass es beispielsweise in Deutschland zur Abschaltung der Kernkraftwerke gekommen ist (Angst der Regierung vor einem Verlust von Wählerstimmen) oder dass die Gesellschaft enorme Energiepreiserhöhungen hingenommen hat, solange diese der nachhaltigen Energieerzeugung dienen (gutes Umweltbewusstsein). Das gute Umweltbewusstsein ist auch ein wichtiger Baustein, um zu erklären, warum das erste deutsche Elektroauto schon vor seiner Markteinführung ein Renner ist – die Jahresproduktion für 2014 ist bereits ausverkauft.

Doch lässt sich auch der Einfluss kalkulieren, den Gefühle auf den Gewinn eines Unternehmens haben können? Bei vielen Unternehmen stehen zur Gewinnermittlung vorwiegend die finanziellen Parameter im Fokus. Doch ein Unternehmen, das sich allein auf seine Finanzkennzahlen fokussiert, erhält lediglich eine eingeschränkte Abbildung des eigenen Wirtschaftens. Denn auch Themen wie beispielsweise die Umweltbilanz oder die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens bieten

weitere Blickwinkel für die Beurteilung langfristig erfolgreicher Unternehmensaktivitäten.

## Gefühlsgesteuerter Erfolg

Seit mehr als drei Jahrzehnten erforschen Motivationspsychologen bereits die Zusammenhänge zwischen Gefühl, Belohnung und Leistung. Auch der Bundesverband Mergers & Acquisitions hat das Thema kürzlich auf einem Treffen seines Arbeitskreises „Cultural Change und Human Resources“ aufgegriffen. Schon 2007 veröffentlichte McKinsey erste Studien, die den Zusammenhang zwischen der „Organisational Performance“ eines Unternehmens und seinem Profit aufdecken. Die dabei gemessenen Felder beziehen sich alle auf weiche, mitarbeiterbezogene Faktoren.

Verfeinert man diese Punkte weiter, lassen sich die wichtigsten emotional gesteuerten Unternehmensfaktoren und ihre Auswirkungen messen. Das Ergebnis bestimmt den Unternehmenswert aus





der emotionalen Sicht der Menschen im Unternehmen. Zehn emotionale Hauptfaktoren geben Hinweise auf den gefühlsgesteuerten Erfolg eines Unternehmens. Dazu zählen die Wertschätzung des Mitarbeiters (messbar etwa über Gehalt, Rahmenbedingungen bei der Arbeit und Feedback), der Zeiteinsatz für die Arbeit, der Faktor Nachhaltigkeit, die Qualität (etwa von Aus- und Fortbildung) sowie auch der wirtschaftliche Erfolg (an dem der Mitarbeiter gegebenenfalls selbst partizipiert).

Den Wohlfühlfaktor eines Mitarbeiters beeinflussen die Teamorientierung im Unternehmen sowie die Kollegialität. Auch der Führungsstil der Vorgesetzten und die Ausprägung der Hierarchieebenen haben Auswirkungen auf die Gefühlslage der Mitarbeiter. Wie stark sich ein Angestellter mit dem Unternehmen identifiziert, wird schließlich maßgeblich bestimmt durch Identität, Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, aber auch durch gute Kontakte zu Kunden.

Alle diese Unterpunkte lassen sich nochmals detaillierter aufschlüsseln, so

dass sich durch eine ausführliche Befragung der Zusammenhang von Leistungsbereitschaft, Erfolg und persönlicher Motivation erfassen lässt. Zugrunde liegen diesen Erhebungen auch Forschungsarbeiten aus der Motivations- und Glücksforschung.

### Schlechte Stimmung, mehr Fehler

Die emotionale Bilanz erfasst nicht nur die aktuelle Belastung der Mitarbeiter, sondern will auch Potential für eine bessere Auslastung finden. Anwendungsbeispiele aus bereits abgeschlossenen Analysen verdeutlichen, welche Auswirkungen Gefühle auf die Unternehmensperformance haben können.

So gibt es ein Beispiel aus der Versicherungswirtschaft, bei dem die kostenlose Verpflegung der Mitarbeiter durch das Unternehmen ein Produktivitätsplus von 3 Prozent erzeugt hat. Die Einrichtung einer kostenfreien Kinderbetreuung generierte bei einem Dienstleister ein Profitplus von 2 Prozent. Negativbeispiele

zeigen dagegen, dass schlechte Stimmung auch Werte vernichten kann: So kam ein Automobilproduzent zu der Erkenntnis, dass eine angespannte Stimmung in der Motorenproduktion die Ausschussrate um 7 Prozent verschlechtert. Gedrückte Stimmung in einem Call Center ließ die Fallkosten bei Reklamationen um 30 Prozent steigen.

Es kann sich also lohnen, ab und an auch einen Blick auf die emotionale Bilanz im Unternehmen zu werfen. Unter negativen Gefühlen leiden die Arbeitnehmer – und das Unternehmen gerät dadurch schlimmstenfalls im Wettbewerb in Bedrängnis.



Bernhard Pelzer ist Gründer der Unternehmensberatung Pelzer & Associated Partners. Er leitet den Arbeitskreis „Cultural Change und Human Resources“ im BM&A.  
bernhard.pelzer@pelzerap.de