

Mitarbeiter als Mitunternehmer

Blick hinter die Kulissen eines Beratungsunternehmens

Der Markt der Energiewirtschaft wird durch neue Vorgaben, Lösungsansätze und Themen zunehmend komplexer. Der Bedarf an passgenauer Beratung wächst. Gleichzeitig steigen aber auch die Ansprüche auf Kundenseite und es gestaltet sich für Dienstleistungsunternehmen immer schwieriger, sich vom Wettbewerb abzuheben. Hier verfolgt die Enmore Consulting AG einen innovativen Ansatz der Mitarbeiterführung.

VON ERWIN PAKASI UND MICHAEL KRAHL

Vier Eckpfeiler als Basis

Das Besondere am Beschäftigungsverhältnis der Berater lässt sich schnell auf vier grundlegende Punkte herunterbrechen: das leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlmodell, die Flexibilität in der Ausgestaltung des Projektgeschehens, die Möglichkeiten der Unternehmensbeteiligung sowie eine Weiterbildungsorganisation, die sich an den Anforderungen des Marktes sowie an den Mitarbeiterinteressen ausrichtet. Diese Kombination sieht das Unternehmen als eine entscheidende Basis für die Zufriedenheit der Kunden.

Bezahlmodell der besonderen Art

Für die einzelnen Berater zählt der persönlich erzielte Umsatz. Das Berechnungsprozedere ist einfach: Am Ende des Jahres wird dieser für jeden Berater ermittelt und die jeweils arbeitsbezogenen Kosten wie Dienstwagen, Telefon, Hotel etc. sowie auch die Kosten der Privatnutzung des Pkw davon abgezogen. Von dem, was übrig bleibt, gehören dem Mitarbeiter 60 Prozent – oder sogar noch mehr, wenn dieser auch vertrieblisch oder strategisch-unternehmerisch aktiv ist. So gibt es beispielsweise einen Bonus, wenn ein Berater selbst Kunden akquiriert und nicht ausschließlich Projekte vom Vertrieb übernimmt. Die Mitarbeiter erhalten jeden Monat ein vertraglich festgeschriebenes Fixgehalt im Hinblick auf das zu erwartende Jahreseinkommen. Der monatliche Lebensunterhalt ist damit abgesichert. Darüber hinaus errechnet sich der variable Gehaltsanteil durch Abzug des gezahlten Fixgehaltes – in vielen Fällen

ist dies ein stattlicher Zusatzbetrag. Die Kombination aus dieser extremen Leistungshonorierung und einer höchstmöglichen Sicherheit wirkt sich bei vielen Mitarbeitern deutlich positiv auf die Motivation aus. Die Fluktuation ist im Branchenvergleich äußerst gering. Aus dem Grund findet diese Art der Bezahlung bei allen – inzwischen 99 – Beratern mit direktem Kundenkontakt Anwendung. Allein der Vorstand sowie die Angestellten im „Back-Office“ – drei Mitarbeiter in der Verwaltung und eine Angestellte im Vertrieb – werden über ein Festgehalt im eigentlichen Sinne bezahlt.

Geschätzt wird an dem Bezahlmodell insbesondere die Transparenz der Abrechnung. Es hat sich zudem gezeigt, dass dieser Ansatz, der auf den persönlichen Ehrgeiz und das Engagement der Berater abzielt, nicht nur die Zufriedenheit der Beschäftigten stärkt. Auch die Kunden profitieren vom zielgerichteten Agieren der Berater: Projekte werden schnell und punktgenau zu Ende gebracht, da der „Externe“ natürlich an Weiterempfehlung interessiert ist.

Einzigste Restriktion bei der Arbeitsgestaltung: der Kundenwunsch

Was für das Gehalt der Berater gilt, lässt sich auch auf deren Zeiteinteilung übertragen. Grundsätzlich gibt es seitens des Unternehmens keine Restriktionen oder Vorgaben wie beispielsweise Kernarbeitszeiten. Der Einsatz gestaltet sich immer projektabhängig und der Kunde entscheidet über Leistungsdauer und -ort. Solange dieser zufrieden ist, haben die Mitarbeiter völlig freie Hand bei ihrer Arbeitsplanung. So ist es generell kein Problem, die erforderliche Stundenzahl auch innerhalb von vier Tagen vor Ort beim Kunden abzuleisten und da-

für ein langes Wochenende zu genießen. Es liegt in der Hand jedes Einzelnen, Prioritäten zu setzen. Das System bietet hier Flexibilität, je nach eigenem Befinden zu variieren und die Freizeit entsprechend zu steuern. Wenn beispielsweise die Geburt eines Kindes ansteht, kann die Arbeitszeit individuell geplant werden, um mehr Zeit zu Hause zu verbringen. In diesem Sinne ist der einzelne Arbeitnehmer gleichzeitig „Mitunternehmer“. Jeder entscheidet mehr oder weniger autonom über Einsätze und Gehalt – ähnlich wie ein Unternehmer – und ist für seine Kunden direkt (mit-)verantwortlich.

Mitarbeiterbeteiligung stärkt Unternehmens- und Erfolgsbindung

Enmore Consulting wurde als Mitarbeitergesellschaft gegründet und die Beteiligung ist über Aktienanteile geregelt. Keiner der Aktionäre darf mehr als 7,5 Prozent der gesamten Aktien besitzen und alle haben eine direkte Beziehung zum Unternehmen – entweder sind sie selbst festangestellte Mitarbeiter, Freiberufler oder Gründungsmitglieder. Aus diesem Grund hat jeder ein doppeltes Interesse am Erfolg. Mit dem Besitz von Stammaktien – der für die Angestellten keine Verpflichtung darstellt – gehen darüber hinaus auch die entsprechenden Stimm- und Auskunftsrechte einher. So sind die Aktionäre und damit Mitarbeiter direkt in die Geschicke des Unternehmens integriert, unter anderem indem sie sowohl den Aufsichtsrat selbst wählen und damit ebenfalls direkt den Vorstand bestellen. Über Kapitalerhöhungen und Rücklagenbildungen wird das stetige Wachstum des Unternehmens finanziert – es existiert keinerlei Abhängigkeit von externen Geldgebern.

Netzwerk stärken, Know-how ausbauen

Bei dem umsatzorientierten Bezahlmodell besteht natürlich die Gefahr, dass sich Mitarbeiter in ihre konkreten Projekte vertiefen und weniger Zeit aufwenden, um die Entwicklungen des Marktes genauer zu verfolgen. Um dem entgegenzuwirken und die Berater nachhaltig zu fördern, wurde inzwischen ein Weiterbildungsfonds eingerichtet. Jeder Mitarbeiter gibt aktuell einen kleinen Anteil vom Jahresumsatz ab, der für innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wird. Auch wenn dieser Ansatz am Anfang für kontroverse Diskussionen sorgte, hat sich das Konzept inzwischen durchgesetzt und wird sehr gut angenommen. Entsprechend der Marktentwicklung werden im Rahmen des sogenannten „Enmore-Colleges“ spezifische Kurse erarbeitet. Diese zielen neben fachlichen Themen auch auf den Ausbau von Soft Skills mit entscheidender Relevanz für den Arbeitsalltag ab. Denn Teamwork-Qualifikationen, das Beherrschen von Präsentationstechniken, Konflikt- und Zeitmanagement oder Projektleitungserfahrungen spielen im Hinblick auf die Professionalität der Berater ebenso eine große Rolle. Aus dem Katalog kann der einzelne Mitarbeiter dann die für ihn interessanten Themen auswählen. Auch wenn solche Fortbildungen zunächst einen Arbeitsausfall bedeuten, geht die Rechnung am Ende auf, da der Mitarbeiter auf Dauer für den Markt attraktiv bleibt. Darüber hinaus kann er selbst seine Schwerpunkte beeinflussen und die Arbeit abwechslungsreicher gestalten. Um den internen Austausch zu intensivieren, findet zweimal im Jahr ein

„Beratertag“ statt, der den Blick über den persönlichen Tellerrand schärft. Dabei gibt es immer einen „offiziellen“ Teil mit Workshops zu Unternehmens- und Fachthemen sowie gemeinsame Aktivitäten, um die Kollegen, die in europaweiten Projekten verstreut sind, persönlich kennenzulernen und das Miteinander zu stärken. Auf diese Plattform legt auch die Unternehmensführung hinsichtlich der Festigung des Netzwerks großen Wert. Persönliche Treffen neben den Beratertagen sind eher selten, wenn man nicht gerade gemeinsam in einem Projekt arbeitet. Zusammenkünfte werden daher zusätzlich gefördert. Alle Mitarbeiter sind in kleinere Teams aufgeteilt, in denen das Know-how umfassend gebündelt ist und alle Branchenschwerpunkte und Einsatzgebiete Berücksichtigung finden. Diese Teams halten regelmäßige Telefonkonferenzen, um sich auszutauschen. Einmal im Jahr findet zudem ein persönliches Team-Event statt, bei dem alte und neue Kontakte gepflegt werden.

Fazit

Das leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlmodell, die Flexibilität in der Ausgestaltung des Projektgeschehens, die Möglichkeiten der Unternehmensbeteiligung sowie die Weiterbildungsoptionen bieten für alle Seiten Vorteile. Kunden können darauf bauen, dass die Berater im jeweiligen Projekt vollen Einsatz zeigen und die spezifische Qualifikation mitbringen. Auch die Zufriedenheitswerte bei den Beratern sind hoch, was nicht zuletzt der stabile Mitarbeiterstamm beweist. Damit kann das Unternehmen den Anforderungen des sich zunehmend schneller wandelnden Energiemarktes ent-

spannt begegnen. Denn gerade in den letzten Jahren hat sich bestätigt, dass die Flexibilität der Unternehmensstruktur die Flexibilität des Marktes optimal abbildet und bedienen kann. ■

zur Person

Erwin Pakasi

- Jahrgang 1966
- seit 1983 in der Energiebranche tätig
- 1994–1998 Abendstudium Prozessinformatik an der Fachhochschule Maarssen (Provinz Utrecht)
- seit 2001 Berater bei der Enmore Consulting, derzeitige Position: Senior Consultant SAP IS-U

Michael Krahl

- Jahrgang 1962
- 1984–1989 Informatik-Studium an der FHT Mannheim
- 1989–1991 Mercedes-EDV-Beratung, Debis-Systemhaus
- 1991–1995 SAP-Anwendungsbetreuung, Esselte-Konzern, Schweden
- 1996–2006 freiberufliche SAP-Beratung,
- 2006–2009 Senior-Consultant SAP IS-U bei der Energy4U GmbH
- seit 2010 Senior-Consultant SAP-IS-U bei der Enmore Consulting AG

Anzeige



Besuchen Sie unser Download Center für kostenfreie Whitepaper, Artikel und vieles mehr! www.messwesen-konferenz.de/emw

WiM Wechselprozesse im Messwesen

„Aktuelle Updates zum komplexen Thema Liberalisierung Messwesen.“

Harald Scheibelhut, Sachgebietsleiter IT Anwendung, Überlandwerk Fulda AG

04. – 06. Oktober 2010 | Hilton Düsseldorf Hotel