



Messlatte Leistung? Flexible Vergütung in der Diskussion

2

Innovative Entlohnung als
konsequente Weiterent-
wicklung der Unterneh-
mensphilosophie
von Jörg Knoblauch und
Jürgen Kurz

Zukunftschance
Mitarbeiterbeteiligung –
auch in kleinen und
mittleren Unternehmen
von Michael Lezius
und Stefan Brinck

Neue Entgeltmodelle
aus Sicht der Gewerkschaft
von Berthold Huber

Der Weg ist das Ziel –
vom Mitarbeiter
zum Mitunternehmer
von Klaus Niedl

Inhalt



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**
**Innovative Entlohnung als
konsequente Weiterentwicklung der
Unternehmensphilosophie**
von Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz
- 8 Fachbeitrag**
**Neue Entgeltmodelle aus
Sicht der Gewerkschaft**
von Berthold Huber
- 9 Titelthema**
**Der Weg ist das Ziel –
vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer**
von Klaus Niedl
- 13 Unternehmensporträt**
ISB AG
*Betriebliche und persönliche Ziele
in Einklang bringen*
- 14 Fachbeitrag**
**Zukunftschance Mitarbeiterbeteiligung –
auch in kleinen und mittleren Unternehmen**
von Michael Lezius und Stefan Brinck
- 16 RKW-Seminare**
- 17 RKW-Beratung**
**Provertha Connectors,
Cables & Solutions GmbH**
*Leistungsorientierte Vergütung in allen
Unternehmensbereichen*
- 19 RKW-Report**

Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Theo Breitsohl,
Harald Frank, Susanne Hartmann,
Dr. Roland Raff, Alexander Zipperle

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (07 11) 76 96 37-0
Telefax (07 11) 76 96 37-29

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten
Beiträge (auch auszugsweise) nur mit
Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer

Leistungsorientierte Vergütung Wer motiviert (ist), gewinnt!

Flexible Gehaltsmodelle sind auf dem Vormarsch. Eine Chance für alle: Die Mitarbeiter sehen, dass sich ihr Einsatz auszahlt. Und das Unternehmen freut sich über die nachhaltig gestiegene Motivation der Beschäftigten.

Das Konzept lässt sich auf einen einfachen Nenner bringen: Ein leistungsbezogenes Gehalt macht Manager wie Mitarbeiter zu „Mit-Unternehmern“. Sie übernehmen mehr Verantwortung, verfolgen übergeordnete Ziele energischer und haben direkt am Erfolg ihrer Anstrengungen teil. Das Unternehmen wiederum steigert seine Produktivität und wird als Arbeitgeber attraktiver. Zudem kann es seine Personalkosten ein Stück weit vom Ertrag abhängig machen.

All dies zeigt bereits Wirkung: Die flexible Vergütung setzt sich auch in deutschen Unternehmen zunehmend durch – und wird in nicht allzu ferner Zukunft auch auf Arbeitsebene das feste Gefüge in Bewegung bringen.

Dafür spricht schon allein der Sogeffekt der internationalen Standards. Vorreiter in Sachen „Flexigehalt“ sind wie so oft die USA. Dort sind im Top-Management variable Anteile von 40 Prozent oder mehr keine Seltenheit; dagegen „begnügen“ sich Deutschlands Top-Manager mit einem leistungsorientierten Gehaltsanteil von rund 20 Prozent – und in manchen Branchen mit weniger. Je stärker aber die Internationalisierung auch kleine und mittlere Unternehmen erfasst, desto mehr werden sich die Zahlen angleichen. Sprich, einem verhältnismäßig niedrigeren Grundgehalt wird ein höherer Prozentsatz gegenüberstehen, den der Mitarbeiter aufgrund seiner Leistungen erhalten kann.

Neben dieser Tendenz gibt es einen starken „Aktivfaktor“, der die flexible Vergütung vorantreibt: Trotz der Unsicherheiten betrachtet die Mehrzahl der Beschäftigten ein leistungsorientiertes Gehalt als Vorteil; möchten mündige Mitarbeiter ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg gern adäquat honoriert sehen.

Doch selbst wenn alle eine leistungsbezogene Entlohnung wollen – deren Vorteile bekommt man nicht geschenkt. Denn bei der Umstellung vom festen auf ein variables Gehalt gilt es eine Fülle von Details zu klären: Wer beziffert das genaue Verhältnis von Grundlohn und leistungsorientiertem Anteil? Wer bewertet die Leistungen, nach welchen Kriterien? Wie stark zählt die Gruppenleistung im Vergleich zum Einzelergebnis? Wo verlaufen die Grenzen zwischen Engagement und Ausbeutung?

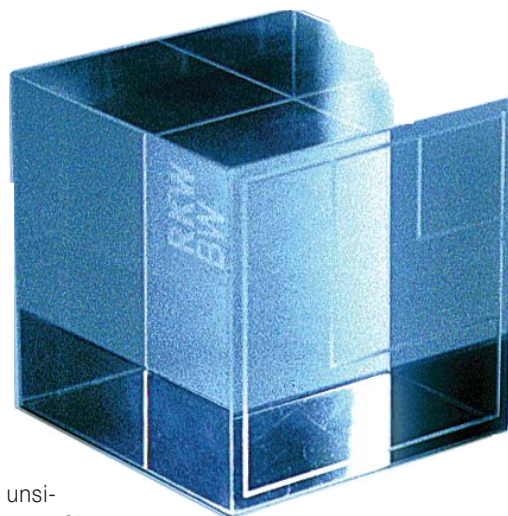
Hinzu kommt eine Reihe von Stolpersteinen: Wo Mitarbeiter Nachteile fürchten, bleibt die Motivation auf der Strecke. Neid unter Kollegen schadet dem Teamgeist. Und den Gewinnchancen dürfen gerade in unsicheren Zeiten keine übermäßigen Risiken gegenüberstehen.

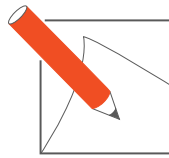
Überdies gilt zum Glück noch heute, was man von jeher wusste: Geld ist nicht alles, auch nicht in den Augen der Mitarbeiter. Somit kann das Leistungsgehalt seine Pluspunkte nur innerhalb einer guten Unternehmenskultur ausspielen. Wer also ein flexibles System der Entlohnung einführt, darf keineswegs allein auf die Produktionszahlen schauen. „Weiche“ Kriterien wie etwa soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten müssen in die Rechnung eingehen. Nicht zuletzt brauchen mündige Mitarbeiter ausreichende Spielräume, um überhaupt eigenverantwortlich handeln zu können.

Einige Unternehmen haben schon mit ausgefeilten Lösungen bewiesen, dass dies der richtige Weg in die Zukunft ist – wenngleich eine Patentlösung für das „Wie“ nicht existiert. Keinem Unternehmen bleibt es erspart, sein eigenes System zu entwickeln. Dieses muss differenziert genug sein, um alle wichtigen Eckdaten zu berücksichtigen; zugleich aber transparent und möglichst einfach strukturiert, um überzeugend zu sein. Denn Erfolg hat auf Dauer nur ein Vergütungsmodell, das alle Beteiligten als gerecht empfinden.

Eine Herausforderung? Sicher. Doch sie anzunehmen lohnt sich: Das leistungsbezogene Entgelt erschließt Potenziale, die auch mittelständische Unternehmen rasch nutzen sollten.

Ihr





Tag der Gewerblichen Schutzrechte

Am 17. Juli 2002 veranstaltet das Informationszentrum Patente den sechsten „Tag der Gewerblichen Schutzrechte“ im Haus der Wirtschaft in Stuttgart. Die Veranstaltung richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen, Einzelerfinder, Organisationen der Wirtschaft sowie an Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen diesmal die Themen „Patentverwertung und Lizenzverträge“. Am Vormittag werden Sie über neue Entwicklungen im gewerblichen Rechtsschutz informiert. Nachmittags finden zwei Foren statt: Im „Forum für Einzelerfinder“ dreht es sich um Themen wie bspw. „Von der Erfindung zum Patent“ oder „Technologieorientierte Existenzgründung“. Im „Forum für Firmen“ werden Fachvorträge zu Themen wie u. a. „Lizenzverträge – wasserdicht gestalten“ oder „Wechselwirkung zwischen Schutzrechten“ angeboten.

Begleitend zu den Vorträgen wird erstmals eine ganztägige Patentverwertungsbörse durchgeführt. Ziel der Börse ist es, Einzelerfinder mit potenziellen industriellen Abnehmern und Verwertern in Kontakt zu bringen.

Die Teilnahmegebühr beträgt 50 EUR pro Person. Das komplette Programm können Sie bei Frau Monika Scheiner, Telefax (07 11) 1 23-25 60 anfordern.

Jahrestagung des RKW-Bundesvereins

Am 18. Juni 2002 findet in Berlin die RKW-Jahrestagung statt. Thema ist die EU-Osterweiterung. Europa wird größer: Polen, Ungarn, Tschechien, die Slowakei und die baltischen Länder werden bald zur Europäischen Union gehören. Schon heute unterhalten deutsche Unternehmen intensive Wirtschaftsbeziehungen in diese Länder, treiben Handel, investieren, kooperieren. Manches wird leichter, wenn die EU-Regeln gelten. Ohne Grenzen wachsen die Chancen. Ob die Chancen auch grenzenlos sind, diskutieren der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Dr. Werner Müller und Experten aus Deutschland und den Beitrittsländern. Sie zeigen auf, welche Vorteile kleine und mittlere Unternehmen haben, wenn sie sich frühzeitig für die Märkte in Osteuropa interessieren. Sie gehen aber auch auf die vielfältigen Bedenken des Mittelstandes ein. Im Anschluss findet die Mitgliederversammlung des RKW-Bundesvereins statt. Nähere Informationen zu diesen Veranstaltungen finden sie unter www.rkw.de.

6. JAMA-CLEPA Business Conference

Vom 16. – 18. April 2002 fand mit Unterstützung des RKW Baden-Württemberg in Stuttgart im Haus der Wirtschaft die 6. JAMA-CLEPA Business Conference statt. Ausgewählte baden-württembergische Automobilzulieferer hatten in „face-to-face“-Gesprächen die Möglichkeit, sich japanischen Herstellern vorzustellen.

E-Mail-Marketing-Software

Der Massenversand personalisierter E-Mails ist ein hocheffizientes Direkt-Marketing-Instrument. Erwünschte E-Mails haben sich als Kundenbindungselement bewährt und sind ein pragmatischer Schritt in das Customer Relationship Management (CRM). Voraussetzung für E-Mail-Marketing ist der Einsatz von darauf spezialisierter E-Mail-Versand-Software. Die Auswahl der richtigen Software ist kritisch: Das falsche System kann nicht nur zu hohe Kosten, sondern möglicherweise auch massive Kundenbeschwerden mit sich bringen. In den letzten drei Jahren kam eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme auf den Markt, einige Anbieter sind wieder verschwunden. Ein Marktüberblick ist aufgrund der vielen Leistungsparameter aufwändig.

Eine von der Absolit Dr. Schwarz Consulting gemeinsam mit der Ursprung GmbH erstellte Studie sorgt für Transparenz. Die Autoren haben 16 E-Mail-Marketing-Systeme an über 160 Einzelpunkten detailliert verglichen und persönlich getestet. Die Anforderungen an E-Mail-Marketing-Lösungen werden erläutert und kritisch kommentiert. Grafiken zeigen die Stärken und Schwächen der Systeme. Die Studie umfasst 142 Seiten, 7 Abbildungen und 6 Tabellen. In 23 ausgewählten Screenshots werden die Reporting-Funktionen erläutert. Im Anhang der Studie ist eine Checkliste für die Erstellung und Priorisierung eines individuellen Anforderungsprofils enthalten. Der Studie liegt eine CD-ROM mit Word-Checklisten, Excel-Musterkalkulation und Powerpoint-Präsentationen bei, die diese zum Komplett-Kit zur Einführung von E-Mail-Marketing macht. Die Studie kann für 1100 Euro direkt bezogen werden. RKW-Mitglieder erhalten 20 Prozent Rabatt.

Kontakt für nähere Informationen:
Frau Gabriele Braun, E-Mail: braun@absolit.de.

Einladung für die Jahrestagung des RKW-Bundesvereins





Autoren: Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Bild links), Geschäftsführer; Jürgen Kurz, kaufmännischer Leiter, drilbox Georg Knoblauch GmbH, Giengen/Brenz

Innovative Entlohnung als konsequente Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie

Leistungsorientierte Gehaltssysteme bzw. erfolgsorientierte Zulagen zum Gehalt haben sich in vielen Bereichen der Wirtschaft bewährt.

Zumindest dann, wenn es sich nicht gerade um Aktienoptionsprogramme für Führungskräfte handelt, die sich zu dreistelligen Millionenbeträgen aufsummieren und bei der Belegschaft auf wenig Verständnis stoßen. Von solchen Zuständen und Fantasiesummen ist man bei der Giengener Firma drilbox allerdings Lichtjahre entfernt. Dem erfolgreichen Multiunternehmer und Bestsellerautor Prof. Dr. Jörg Knoblauch ging es mit seinem neuen System weder um einen bloßen Anreiz für einzelne Spitzenleute, noch darum, der Firma Geld zu sparen. Er wollte vielmehr ein Gehaltssystem, das mehr Leistungsanreize enthielt und das zugleich ein Maximum an Gerechtigkeit und Transparenz bot. Für ein partnerschaftlich geführtes Unternehmen war es selbstverständlich, dass der Betriebsrat von Beginn an mit eingebunden war.

Die Suche nach dem richtigen Produkt

Die heutige drilbox Georg Knoblauch GmbH wurde unmittelbar nach Ende des Krieges, im Jahr 1946, als mechanische Werkstätte, d. h. als Handwerksbetrieb, von Georg und Berta Knoblauch gegründet. Zusammen mit den ersten Lehrlingen wurde in den ersten Nachkriegsjahren so ziemlich alles produziert, was technisch und hinsichtlich der verfügbaren Materialien machbar war: von Produkten der Bauschlosserei über die Reparatur von landwirtschaftlichen Maschinen bis hin zu Zupfmaschinen für Sattler. Allerdings war Georg Knoblauch parallel dazu immer auf der Suche nach „seinem“ Produkt. 1952 dann, sechs Jahre nach der Gründung der Firma, wurde er fündig und stieß auf eine Bohrer-Kassette, die er – wesentlich verbessert – auf den Markt brachte. Kein leichtes Unterfangen, da zu jener Zeit nicht nur die Kassetten, sondern auch die darin aufbewahrten Spiralbohrer in Deutschland fast gänzlich unbekannt waren. Aus diesem Grund musste der Markt erst neu aufgebaut werden. Heute ist die Spiralbohrer-Kassette nicht nur in Deutschland und Europa, sondern in vielen Ländern der Welt zur Selbstverständlichkeit geworden, sowohl in der industriellen und handwerklichen Anwendung als auch bei Heimwerkern und Bastlern.

Mitarbeiter motivieren

Für die Mitarbeiter der Knoblauch-Unternehmensgruppe, neben drilbox in Deutschland und American drilbox in den USA gehören dazu noch das Unternehmen für Zeitplansysteme tempus sowie die DISG Training, ist es heute kaum mehr vorstellbar, dass der Handwerksbetrieb in den Gemeinden rund um den Stammsitz zu Beginn der Firmengeschichte gar keinen besonders guten Ruf hatte. Im Gegensatz dazu standen die Kunden und ihre Wünsche schon immer im Mittelpunkt aller Bemühungen. Sehr schnell hat sich dann allerdings die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch die eigenen Mitarbeiter im Grunde wie Kunden behandelt werden müssen, wenn man sie dauerhaft motivieren und an das Unternehmen binden will. Im Zuge dieser strategischen Überlegungen wurden verbindliche Unternehmensgrundsätze ausgearbeitet und schriftlich fixiert. In vier Grundsätzen zu den Themenbereichen „Mitarbeiter“, „Kunden“, „Technik“ sowie „Unternehmensziele und gesellschaftliche Verpflichtung“ werden die zentralen Punkte der Firmenphilosophie definiert.

Wissen, was die Mitarbeiter wollen

Methodisch untermauert und empirisch immer wieder abgesichert werden die Grundsätze durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die schon seit Ende der 80er Jahre durchgeführt werden. In diesen Befragungen haben die Mitarbeiter selbst immer wieder zum Ausdruck gebracht, wie wichtig für sie umfassende Information, Transparenz der Unternehmensentscheidungen, aber auch Anerkennung der geleisteten Arbeit und eine (leistungs)gerechte Bezahlung sind.

Das neue Lohnmodell

Es sind im Wesentlichen zwei Hauptgründe, die die Verantwortlichen bei drilbox dazu bewogen haben, das Entlohnungsmodell zu entwickeln und einzuführen: Zum einen ist es ein hervorragendes Instrument im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt sowohl für alle Kolleginnen und Kollegen, die bereits bei drilbox beschäftigt sind, als auch für Externe, die für die weitere Expansion benötigt werden. Die Mitarbeiter sollen motiviert, der Leistungsgedanke gefördert werden. Indem sie die Möglichkeit haben, ihren Verdienst zu einem nicht unerheblichen Teil selbst zu bestimmen, wächst nicht nur die Bereitschaft zum über-



tempus.

durchschnittlichen Einsatz im eigenen Interesse, sondern zugleich auch zum Wohl des Unternehmens. Durch das neue Entlohnungssystem wird darüber hinaus auch ein Maximum an Fairness erzielt. Last but not least bietet das Modell die Möglichkeit, Flexibilität, die Bereitschaft zur Job-Rotation und zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen sowie den Einsatz für die gemeinsamen und individuellen Ziele stärker als bisher zu honorieren.

Der Kerngedanke

Kerngedanke des Modells ist die Aufschlüsselung in einen Grundlohn, der bei drillbox wie bisher nach den Eingruppierungen des Handwerksverbandes Metallbau und Feinwerktechnik Baden-Württemberg berechnet werden wird, sowie in einen leistungsabhängigen, variablen Anteil. Der Grundlohn wird auf 85 Prozent des bisherigen Niveaus „abgesenkt“, wer also bisher beispielsweise 2 000 EUR Bruttolohn hatte, wird künftig einen Grundlohn von 1 700 EUR auf seiner Gehaltsabrechnung finden. Dazu kommen eine variable Leistungsprämie, die von der jährlich vergebenen Note abhängt sowie eine ebenfalls variable Zielerreichungsprämie, die – wie der Name vermuten lässt – davon abhängig ist, ob und in welchem Maße der Mitarbeiter die individuell vereinbarten Ziele erreicht hat. Durchschnittliche Mitarbeiter, die bei der Note beispielsweise exakt den zuletzt ermittelten Firmendurchschnitt von 2,05 erreichen, erhalten dafür eine Leistungsprämie in Höhe von 10 Prozent; für eine ebenfalls durchschnittliche Zielerreichung ab 80 Prozent (Pareto-Regel) erhalten sie weitere 5 Prozent, so dass sie bei durchschnittlicher Leistung auch künftig auf exakt 100 Prozent kommen werden und keine finanziellen Einbußen zu befürchten hätten. Gänzlich unabhängig vom neuen Modell ist übrigens die „klassische“ Gewinnbeteiligung bei drillbox. Sie wird auch künftig nach einem festgelegten Verfahren nach Abzug der Investitionsrücklage an alle Beschäftigten ausbezahlt, sofern ein Gewinn erzielt wurde.

Praxisbeispiele

Grau ist bekanntlich alle Theorie. Daher sollen einige Beispiele das Modell verdeutlichen, bevor im nachfolgenden Teil dann einige Details genauer dargestellt werden.

Der Mitarbeiter Hans Blickle hat bei der letzten Beurteilungsrunde die Note 2,5 und eine Zielerreichung von 40 Prozent des Planwertes erreicht. Daraus errechnet sich der Gesamtlohn wie folgt:

$$\begin{aligned}
 & 85,00 \% \text{ Grundlohn} \\
 + & 6,25 \% \text{ Leistungsprämie (durch die Benotung)} \\
 + & 2,50 \% \text{ Zielerreichungsprämie} \\
 = & 93,75 \% \text{ Gesamtlohn}
 \end{aligned}$$

Hans Blickle erhält dennoch 100 Prozent ausbezahlt. Der Differenzbetrag wird aufgefüllt. Er „schmilzt“ aber ab.

Die Mitarbeiterin Bettina Klein hat bei der letzten Beurteilungsrunde die Note 2,5 erreicht. Auf Grund ihrer Tätigkeit im Postdienst werden keine Jahresziele festgelegt². In diesen Fällen beträgt die Leistungsprämie 15 Prozent. Bettina Kleins Gesamtlohn errechnet sich folgt:

$$\begin{aligned}
 & 85,000 \% \text{ Grundlohn} \\
 + & 9,375 \% \text{ Leistungsprämie (durch die Benotung)} \\
 = & 94,375 \% \text{ Gesamtlohn}
 \end{aligned}$$

Auch Bettina Klein erhält 100 Prozent ausbezahlt. Der Differenzbetrag wird ebenfalls aufgefüllt. Er „schmilzt“ aber gleichfalls ab.

Der Mitarbeiter Ralf Schäfer hat bei der letzten Beurteilungsrunde die Note 1,5 und eine Zielerreichung in Höhe des Maximalwertes von 200 Prozent des Planwertes erreicht. Daraus errechnet sich der Gesamtlohn wie folgt:

$$\begin{aligned}
 & 85 \% \text{ Grundlohn} \\
 + & 15 \% \text{ Leistungsprämie} \\
 + & 10 \% \text{ Zielerreichungsprämie} \\
 = & 110 \% \text{ Gesamtlohn}
 \end{aligned}$$

Das entspricht einer Lohnsteigerung um 10 Prozent.

Die Beispiele machen deutlich, wie sich Leistungsprämie und Zielerreichungsprämie auswirken, sie werfen aber auch zahlreiche Fragen auf. Der Reihe nach:

Die Leistungsprämie

hat eine Bandbreite von 20 Prozent für die Note „1“ bis zu 0 Prozent ab Note „3“. Das mag auf den ersten Blick verwundern, rührt aber daher, dass nach der letzten Bewertungsrunde der Firmendurchschnitt bei 2,05 lag und kaum jemand tatsächlich unter „3“. Die Note 2,0 entspricht



einer Leistungsprämie von 10 Prozent. Diese Note, die ja dem Durchschnitt entspricht, wird mindestens erwartet.

Zielerreichung

Nachdem erfolgreiches Handeln immer auch zielorientiertes Handeln verlangt, musste konsequenterweise die Zielerreichung ebenfalls Teil des Entlohnungsmodells werden. Allerdings darf ein Zuviel an Egoismus bei der Erreichung der individuellen Ziele nicht auf Kosten der Kollegialität und damit auf Kosten des Klimas, der Motivation und dadurch auch des Ergebnisses gehen. Darum wird die Zielerreichung nur halb so stark gewichtet wie die Note. Die Bandbreite reicht von 10 Prozent Prämie für die maximal erreichbare Zielerfüllung von 200 Prozent. 150 Prozent führen zu einer 7,5-Prozent-Prämie, der Planwert liegt (natürlich) bei 100 Prozent, was mit einer Prämie in Höhe von 5 Prozent verbunden ist. 50 Prozent Zielerreichung führen zu einer Prämie in Höhe von 3,125 Prozent des Lohnes und 20 Prozent noch zu 1,25 Prozent.

Übergangszeiten

In den Beispielen ist auch deutlich geworden, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer Note und/oder ihrer Zielerreichung nicht auf 100 Prozent und damit ihr früheres Gehalt kommen. Dennoch bekommen sie das damalige Gehalt als Mindestbetrag ausbezahlt. Wie kann das sein? Aus arbeitsvertraglichen und juristischen Gründen, vor allem aber auch um die Akzeptanz zu erhöhen, hat sich das Unternehmen entschlossen, sog. Auffüllbeträge in Höhe der Differenz zwischen altem Gehalt und neuem Gehalt einschließlich der Leistungskomponenten zu zahlen. Allerdings, und das ist das Entscheidende, werden diese Auffüllbeträge mit den nächsten Tarifierhöhungen verrechnet, sie schmelzen also ab und werden spätestens in zwei bis drei Jahren aufgezehrt sein. Alles andere, etwa ein längerer Bestandsschutz, wäre kaum zu vermitteln, denn er würde das Modell geradezu konterkarieren! Ein Beispiel soll diesen Sachverhalt wiederum verdeutlichen:

Sven Hansen erhält neben dem vereinbarten Grundlohn (85 Prozent) weitere 6,25 Prozent Leistungsprämie sowie 5 Prozent Zielerreichungsprämie. Zusammen 96,25 Prozent. Nehmen wir an, die tarifliche Lohnerhöhung betrage 3 Prozent. Dann kommt Hansen auf 99,25 Prozent, d. h. er bekommt von der Tarifierhöhung nichts angerechnet, da dieser Teil zur


Deckung des Auffüllbetrages verwendet wird. Läge die Tarifierhöhung bei 6 Prozent, käme er auf 102,25 Prozent und die über 100 Prozent hinausgehenden Anteile könnten angerechnet und ausbezahlt werden.

Großes Interesse und viele Fragen

Das neue Entlohnungsmodell ist von Anfang an auf großes Interesse gestoßen. Schon im Vorfeld wurden zahlreiche Fragen diskutiert. Zu den besonders intensiv besprochenen Themenbereichen gehörte die Frage, wie die Auszahlungsmodalitäten der Prämien aussehen, wie sich Krankheitstage auswirken und wer nach dem neuen Modell bezahlt werden sollte.

Um mit der letzten Frage zu beginnen: Natürlich gilt das Modell für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Einschränkung. Allen Beteiligten war klar, dass es diesbezüglich keine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ geben kann. Neue Mitarbeiter finden entsprechende Regelungen in ihrem Arbeitsvertrag. Die alten, d. h. bestehenden Arbeitsverträge sollen auf freiwilliger Basis aufgehoben und in neue umgewandelt werden. Dabei steht selbstverständlich außer Zweifel, dass dies ohne irgendwelche Nachteile für die Mitarbeiter geschieht.

Krankheitstage finden ihren Niederschlag im neuen Modell. Sie gehen in die Bewertung für die Note ein. Allerdings werden, um längere Krankheitszeiten in einem Jahr in ihrer Auswirkung abzuschwächen, bei der Ermittlung vier aufeinander folgende Jahre herangezogen und ein rechnerischer Mittelwert gebildet. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass der „Faktor Krankheitstage“ nur eines von insgesamt 15 Bewertungskriterien ist, die in die Note einfließen.

Hinsichtlich der Auszahlungsmodalitäten wurde vereinbart, dass die Mitarbeiter die Prämie für das Folgejahr stets auf der Basis der aktuellen, d. h. zuletzt ermittelten Note erhalten. Während bei der Note eine gewisse Konstanz zu erwarten sein wird, können bei der Zielerreichung durchaus auch Schwankungen auftreten. Um das Verfahren dennoch einfach zu halten, wird zunächst von einer mindestens 80-prozentigen Zielerreichung ausgegangen, die zu einer Prämie in Höhe von 5 Prozent führt. Liegt am Jahresende die Zielerreichung darüber, wird nachbezahlt; liegt sie darunter, wird mit zukünftigen Prämien – gleich welcher Art – verrechnet. Die Erfahrungen mit dem neuen Lohnmodell nach einigen Monaten sind ermutigend. Es zeichnet sich ab, dass die ins Auge gefassten Ziele und Erwartungen realistisch waren und sich realisieren lassen. 



¹ Die Namen und Gehälter sind fiktiv. Die Rechenschritte entsprechen dem Modell.

² Das ist bei ca. 10 Prozent der Mitarbeiter der Fall. Meist bei einfachen Tätigkeiten.



Neue Entgeltmodelle aus Sicht der Gewerkschaft

In den Betrieben wird zunehmend mit neuen Formen der Mitarbeiterführung und neuen Entgeltssystemen experimentiert. Dieser Entwicklung wollen die Tarifvertragsparteien durch eine Rahmenregelung in einem gemeinsamen Entgeltrahmentarifvertrag für Arbeiter und Angestellte (ERA-TV) Rechnung tragen.

Aus Sicht der Arbeitgeber müssen neue Leistungsentgeltsysteme im Angestelltenbereich folgende Anforderungen erfüllen: Förderung der Eigeninitiative, der Übernahme von Verantwortung, der Kooperation und der Kommunikation, um so einen störungsfreien betrieblichen Ablauf zu ermöglichen, damit die Aufträge termingerecht erfüllt werden können.

Dem stimmen wir im Grundsatz zu. Dies erfordert allerdings auch eine Stärkung der Individualrechte der Beschäftigten und der Kollektivrechte des Betriebsrates, soll langfristig ein Gesundheitsverschleiß vermieden werden.

Reine Leistungsbeurteilungssysteme in der Kritik

In den bestehenden Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie gibt es im Angestelltenbereich – je nach Tarifgebiet – zwischen 4 und 10 Prozent Leistungszulage im Betriebsdurchschnitt. Die individuelle Leistungszulage wird in der Regel durch eine Beurteilung der direkten Vorgesetzten ermittelt.

Die reinen Leistungsbeurteilungssysteme geraten verstärkt in die Kritik, u. a. weil erstens die erbrachte Leistung ex post und oftmals sehr subjektiv honoriert wird und zweitens die Vorgesetzten in der Regel zu wenig Zeit für ihre tatsächlichen Führungsaufgaben haben.

Daraus ergibt sich: Ob ein neues Leistungsentgeltsystem im Angestelltenbereich erfolgreich eingeführt werden kann, hängt entscheidend davon ab, dass die Beschäftigten das neue Leistungsentgeltsystem als „gerecht“ empfinden und entsprechend motiviert ihre Arbeit erledigen und die Vorgesetzten auch die notwendige Zeit für ihre Führungsaufgabe zur Verfügung haben – die notwendige Qualifikation aller Beteiligten vorausgesetzt.

Die Gestaltung eines neuen Leistungsentgeltsystems im Angestelltenbereich ist von vielerlei Faktoren abhängig und deshalb gibt es keinen für alle gültigen Königsweg. Die Tarifvertragsparteien können deshalb nur eine Rahmenregelung den Betriebsparteien zur Verfügung stellen. Die konkrete Ausgestaltung muss auf der betrieblichen Ebene erfolgen. Im ERA-TV in Baden-Württemberg – soweit besteht bereits Einigkeit mit den

Arbeitgebern – wird das durchschnittliche betriebliche Leistungsentgelt 15 Prozent betragen. D. h. der variable Anteil am Monatseinkommen der Beschäftigten im Angestelltenbereich wird ausgeweitet und damit der Gestaltungsrahmen vergrößert.

Einen Mittelweg finden

Je nach betrieblicher Konstellation und Unternehmenskultur muss ein Mittelweg zwischen Einfachheit, Handhabbarkeit und Genauigkeit eines Leistungsentgeltsystems sowie der Reproduzierbarkeit der zugrunde liegenden Rahmenbedingungen gefunden werden.

Da, wo möglich und gewünscht, sollten Entgeltsysteme verstärkt nicht mehr ex post eine erbrachte Leistung honorieren, sondern ex ante einen unmittelbaren Beitrag zur Orientierung der quantitativen und qualitativen Leistung erbringen. Damit werden Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten bzw. Gruppen/Teams und Vorgesetzten, die auf die physische und psychische Leistungsverausgabung abstellen, einen größeren Stellenwert in der betrieblichen Praxis einnehmen – vorausgesetzt es gelingt uns, die Machtbalance für die notwendigen Aushandlungsprozesse sicherzustellen.

Bei der Auswahl der Ziele sollte das Prinzip gelten: Konzentration auf das Wesentliche, wobei eine Kombination zwischen einem kollektiven Anteil (team- bzw. abteilungsbezogen) und einem individuellen Anteil oftmals sinnvoll sein kann. Der kollektive Anteil würde sich an der Zielerreichung eines Gesamtergebnisses orientieren, der individuelle Anteil könnte sich zusammensetzen aus dem Anteil des Beschäftigten am Gesamtergebnis sowie einem Anteil für individuelle Ziele wie z. B. persönliche Qualifizierung.

Durchaus sinnvoll und mit dem ERA-TV auch möglich, könnte eine Ankoppelung eines Anteils des Leistungsentgeltes an das Leistungsergebnis einer Produktionsgruppe sein. Überall, wo Angestellte und ArbeiterInnen zusammenarbeiten, könnte hiermit der Teamgeist gefördert werden. Ob dies gelingt, wird die betriebliche Praxis zeigen müssen. Die Tarifvertragsparteien werden mit dem ERA-TV gegen Ende des Jahres die tarifvertraglichen Voraussetzungen geschaffen haben.

Allgemeine Anforderungen an Zielvereinbarungen

■ Eindeutig formuliert (dokumentiert)

Nicht:

So gut wie möglich!

Sondern:

Die Anforderungen sind ...

■ Realistisch und erreichbar

Nicht:

So schnell wie möglich!

Sondern:

Spätestens bis ...!

■ Widerspruchsfrei

Nicht:

Ziele unabhängig voneinander!

Sondern:

Ziele müssen aufeinander abgestimmt sein!

■ Beeinflussbar und zumutbar

Nicht:

UN-erfolg, Krankheit, etc.!

Sondern:

Innerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit mit entsprechenden Handlungsspielräumen!

■ Messbar (nach Möglichkeit)

Nicht:

Wenn sich ... verbessert!

Sondern:

Kennzahlen mit Entgeltleistungsrelation



Autor: Mag. Dr. Klaus Niedl,
Human Resources Manager KSV
(Kreditschutzverband von 1870),
Univ. Lektor Wirtschaftsuniversität, Wien

Der Weg ist das Ziel – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Es gibt kein leistungsorientiertes Gehalts-system „von der Stange“. Jedes Unternehmen hat Spezifika, die einen „Maßanzug“ erfordern. Das Bewusstsein um den Einführungs- und Adaptionsprozess eines solchen Modells entscheidet in vielen Fällen über künftigen Erfolg oder Misserfolg, Motivation oder Frust.

Gehalt gilt zwar gemeinhin nicht als alleiniger Motivator im betrieblichen Geschehen, dennoch nimmt das Gehaltsthema für jeden persönlich einen zentralen Stellenwert ein. Gehalt ist in unserer Gesellschaft neben seiner Basisfunktion Befriedigung von Bedürfnissen zu einem Benchmark im sozialen Vergleich – sowohl inner- als auch außerbetrieblich – geworden. Bei der Gestaltung leistungsorientierter Gehaltssysteme wird daher eine sensible Thematik berührt, die nicht nur technisch – im Sinne der Festlegung von Systemen und Algorithmen – betrachtet werden muss, sondern auch im Sinne eines Changeprozesses Beziehungs- und Kommunikationsaspekte thematisiert. Oder anders ausgedrückt: *Mit dem Kopieren von Beurteilungsbögen anderer Unternehmen wird der Einführungserfolg eher bescheiden bleiben.*

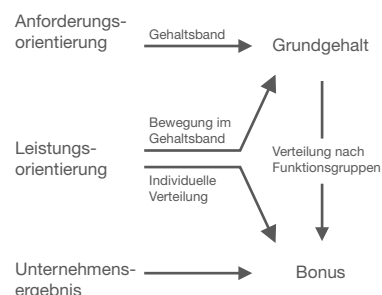
Alle reden von Leistungsorientierung, aber jeder versteht darunter etwas anderes

Immer mehr mittelständische Unternehmen erkennen, dass sie mit geeigneten leistungsorientierten Gehaltssystemen ihre Mitarbeiter zu einem gewissen Teil auch zu Mitunternehmern machen können. Aber: Wissen Sie genau, was Leistung ist? In vielen Workshops befragte Manager verdeutlichen, dass der in unserer Gesellschaft allgegenwärtige Begriff Leistung – als Relation zwischen bewertetem Input und bewertetem Output – nicht trennscharf ist; jeder hat seine eigene, subjektive Vorstellung dazu. Leistungsorientierung setzt daher einen intensiven Kommunikationsprozess darüber voraus, welche Erwartungen auf beiden Seiten der Partner bestehen (*Was verstehe ich unter Leistung? Wann sind meine Erwartungen erfüllt?*). Nur so können Ziele als klare Richtschnur für Leistungserwartungen und die Voraussetzung für die Erreichung vereinbart werden. In der Praxis existieren viele verschiedene Arten und monetäre Ausprägungen der Leistungsorientierung: Ich werde mich in diesem Artikel auf Themen mit einem umfassenderen Leistungsbegriff und einem stärkeren Entwicklungspotenzial – individueller Leistungsbonus, Teambonus – konzentrieren.

Voraussetzungen für ein leistungsorientiertes Gehaltsmanagementsystem

Für ein funktionierendes System eines leistungsorientierten Gehaltsmanagements liegen folgende Voraussetzungen vor:

- Ein strukturiertes System der **Anforderungsorientierung**: Der Mitarbeiter bewegt sich aufgrund seiner Leistung in einem für die jeweilige Funktion definierten Gehaltsband.
- Ein Modell für die **Leistungsorientierung**: Der Mitarbeiter realisiert ein Leistungsgehalt aufgrund einer in bestimmten Abständen zu treffenden Zielvereinbarung: Ein solches Modell setzt wiederum ein funktionierendes Zielvereinbarungssystem/Beurteilungssystem, einen nachvollziehbaren Mechanismus der Mittelherkunft für Boni und ein für jeden Teilnehmer transparentes System der Mittelverteilung voraus.



Zusammenhang zwischen Anforderungs- und Leistungsorientierung

Projektrahmenbedingungen

Unabhängig von der Unternehmensgröße sollten alle Einführungsprozesse zum Thema Leistungsgehalt als Projekt abgehandelt werden, verstanden als systematisches Vorgehen mit einer klaren Zielsetzung, einem festgelegten Personenkreis (Projektteam) und einem definierten Anfang und Ende. Es besteht sonst die Gefahr des „Versandens“ vor allem zu Zeiten, in denen unangenehme Themen (z. B. Vertragsvereinbarungen) durchgeführt werden müssen.

Bei Projekten zur Einführung der Leistungsorientierung sind bestimmte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die entscheidend den Erfolg oder Misserfolg prägen können:

- **Umfassende Ist-Analyse** der gegenwärtigen Situation: Welche Barrieren bestehen für das Thema Gehalt? Welche aktiven Kräfte und Personen könnten das Thema unterstützen? Aus den Erkenntnissen der Ist-Analyse werden projektbegleitende Maßnahmen abgeleitet.
- **Kommunikation**: Die Kommunikationsstrategie ist kulturabhängig (offene oder eher introvertierte Unternehmenskommunikation). Eine umfassende (Erst-)Information der Führungskräfte ist zu empfehlen. Die Führungskräfte sollten nicht mit einem fertigen Ergebnis konfrontiert werden, sondern umfassend (über Ziele, Arbeitsschritte, Ergebnisse) informiert und – je nach Einführungsprozess – eingebunden werden (z. B. über Feedbackschleifen). Der Betriebsrat muss ebenfalls informatorisch eingebunden werden; die Einbindung in das Projektteam ist hingegen von der Kultur der Unternehmung abhängig.

■ **Unternehmenskultur** beachten: Eine depressive oder aggressive Unternehmenskultur – z. B. verursacht durch einen kürzlich vollzogenen Stellenabbau – ist nicht als Basis für ein sensibles Gehaltsthema geeignet. In solchen Fällen müssen über Instrumente des Change Managements vorerst vertrauensbildende Maßnahmen geschaffen werden.

**Anforderungsorientierung
oder der Wert einer Stelle**

Die Anforderungsorientierung beschreibt, welche Hauptaufgaben eine Funktion erfüllen soll, und abstrahiert damit von einer konkreten Person. Ein Unternehmen legt damit fest, welchen Stellenwert eine bestimmte Funktion im betrieblichen Funktionsgefüge erhält. Oder einfach gesagt: Je höher der Stellenwert einer Funktion, desto höher die strategische oder operative Bedeutung der Stelle für ein Unternehmen. Um ein strukturiertes, klar nachvollziehbares System der Anforderungsorientierung zu erhalten, sind folgende Schritte in der Projektarbeit sinnvoll:

■ **Istanalyse:** Sie dient der Beschreibung des bestehenden Gehaltssystems (z. B. *Welche Stellen gibt es mit welchen Gehaltsbandbreiten? Welche Zulagensysteme gibt es? Wie ist die Überstundenpolitik? Welche Arbeitszeitmodelle existieren?*) und der Umfeldfaktoren (*Wie attraktiv ist das Unternehmen am Markt für Arbeitskräfte? Wie ist die Mobilitätspolitik?*). Die Istanalyse produziert Ergebnisse für den weiteren Prozess als auch die Chance auf eine gemeinsame Sprache.

■ **Festlegung der Grundsätze der betrieblichen Gehaltspolitik:** Darin beschreibt ein Unternehmen seine Ausrichtung das künftige Gehaltssystem betreffend (z. B. *Wer wird in welcher Tiefe über das Gehaltssystem informiert? Welche Funktion nimmt am Bonussystem teil?*).

■ **Erstellung des Funktionsplans mit Funktionsbeschreibungen/-bewertungen:** Ein Kernelement bei der Anforderungsorientierung ist die Strukturierung der für den betrieblichen Ablauf notwendigen Funktionen sowie deren inhaltliche Beschreibung. Die Beschreibung abstrahiert von der Person eines gegenwärtigen oder künftigen Stelleninhabers. Die Beschreibung sollte vor allem die *Elemente Hauptaufgaben der Stelle, fachliche Anforderungen, Berufserfahrung, notwendige Ausbildung und notwendige Rahmenbedingungen* (z. B. *Vollmachten*) aufweisen. Die Summe aller Funktionen bildet den Funktionsplan/Stellenplan eines Unternehmens ab. Im Projektteam ist

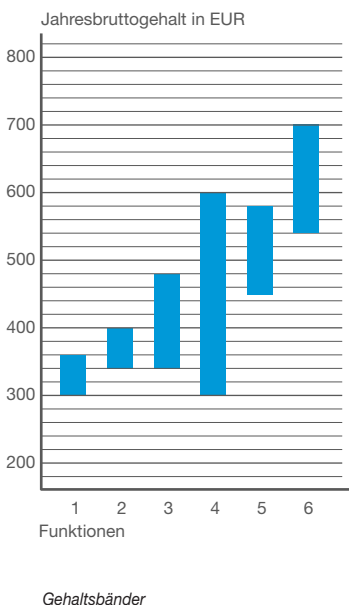
mit dem Management zu entscheiden, ob Funktionen zusammengefasst werden sollen oder ob zusätzliche/neue Funktionen festgelegt werden.

■ **Bewertung der Funktionen:** Bewertungsverfahren sind – vor allem für die davon Betroffenen – zumeist emotional, da sie mit Auf- oder Abwertung und nur selten mit Gerechtigkeit verbunden werden. Wenn das Projektteam die einzelnen Funktionen anhand eines analytischen Schemas bewertet, muss es sich diesen Umstand immer wieder vor Augen halten. Ein transparenter Bewertungsmechanismus hat sich bewährt, mit dessen Hilfe jede einzelne zuvor beschriebene Funktion bewertet wird. Mögliche Ausprägungen der Bewertung können z. B. sein: *formale Ausbildung, Zusatzqualifikation, relevante Berufserfahrung, Umfang der Aufgabenstellung, Kontakthäufigkeit, Leitungsspanne, Ergebnisverantwortung* usw. Für jedes dieser Merkmale ist eine Ausprägungsskala verbunden mit einem Punktwert zu erstellen. Das Ergebnis dieses Kernarbeitsschrittes ist der analytische Wert (Punktwert, Score) für jede einzelne Funktion.

■ **Beschreibung der Gehaltsituation:** In diesem – in der Praxis oft sehr schwierigem – Schritt werden die bestehenden Mitarbeiter den einzelnen Funktionen zugeordnet; damit erfolgt auch eine Abbildung der Istgehälter auf die jeweilige Funktion. Zugerechnet werden dabei alle funktionalen Gehaltsbestandteile (wie Grundgehalt, Zulagen, bewertetes Dienstauto usw.), nicht aber Einmaleffekte (z. B. Leistungsprämien).

■ **Benchmarking der internen Gehälter mit vergleichbaren Funktionen/Branchen:** Zu den festgelegten und bewerteten Funktionen werden Marktinformationen vergleichbarer Funktionen in vergleichbaren Branchen eingeholt. Mit diesen Informationen über die Gehaltskurven des eigenen Unternehmens und den Sollgehaltskurven (aus dem Benchmarking) hat das Management wesentliche Entscheidungsgrundlagen. Das Management kann nun festlegen, welche Gehaltsbänder für welche Funktionen künftig bezahlt werden sollen.

■ **Maßnahmenableitung:** Im letzten Schritt der Anforderungsorientierung werden die Maßnahmen festgelegt, die notwendig sind, um das entworfene neue Funktionenmodell auch umzusetzen. Dazu gehören z. B. Vereinbarungen von All-in-Gehältern für Führungs-/Expertenfunktionen, Neugestaltung von flexiblen Zulagensystemen (z. B. Managementzulagen für die Funktionsdauer) und – zumeist konfliktreiche – Gehaltsanpassungen auch nach unten.



Das Grundprinzip des anforderungsorientierten Gehaltsmodells lautet: Eine permanent hohe Leistung ermöglicht eine Bewegung im festgelegten Gehaltsband der Funktion. Ein möglicher Know-how-Zuwachs (z. B. über mehr Projekterfahrung) führt zur Umstufung in eine neue (höherwertige) Funktion mit einem neuen Gehaltsband.

Leistungsorientierung benötigt klare Ziele

Ziele – als Festlegung von gewünschten Endzuständen – sind die Maßstäbe für Bewertungen; deren Erreichung oder Nichterreichung ist Ausgangspunkt für die Festlegung von leistungsorientierten Gehaltsbestandteilen. Leistungsbeurteilungen ohne klare Festlegung im Vorhinein, wohin der Weg gehen soll, kommen in der Praxis vor. Sie öffnen den subjektiven Neigungen des Beurteilers aber Tür und Tor und sind von daher schon als äußerst konfliktreich zu bewerten (zahlreiche arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen zeugen davon). Zudem können die Gesprächspartner aus möglichen Abweichungen keine Lernerfahrungen gewinnen. Eine leistungsorientierte Vergütungsphilosophie setzt daher eine entsprechende Zielvereinbarungssystematik voraus, die in der betrieblichen Praxis in Form von *standardisierten Mitarbeitergesprächen* oder in der Form von planungsorientierten Zielsystemen wie etwa *Management by Objectives* (= Führung durch Zielvereinbarung) vorkommen. Diese Systeme sind in der Beurteilung nicht frei von Subjektivität, sind aber transparenter und konfliktfreier. Ich gehe in diesem Artikel davon aus, dass ein entsprechendes Zielvereinbarungssystem mit Minimalstrukturen (*Vorbereitung, Zielvereinbarung, Dokumentation, Abweichungsanalyse/ Beurteilung*) besteht und konzentriere mich auf die Entwicklung des monetären Teils der Beurteilung: die Bonifikation.

Einführung eines leistungsorientierten Bonussystems

Hauptcharakteristikum von leistungsorientierten Bonussystemen ist die Identität zwischen Leistungszeitraum der Leistungserbringung und der Leistungshonorierung. Die in einem definierten Zeitraum (zumeist ein Jahr) erbrachte Leistung hat damit für künftige Entgeltwirkungen keine Konsequenz. Bei der Einführung sind zwei Hauptelemente systematisch zu trennen und zu bearbeiten: die Mittelherkunft und die Mittelverteilung.

Die Gestaltung des Bonustopfes (Mittelherkunft)

Die Projektgruppe definiert die Vorgehensweise bei der Befüllung des im Anschluss zu verteilenden Bonustopfes. Ergebnis dieser Arbeit sind für jeden Mitarbeiter nachvollziehbare Spielregeln, wie es zur Befüllung des Bonustopfes kommt. Dabei sind folgende Konstruktionselemente zu betrachten:

■ **Kennzahlen der Befüllung:** Der Aufwand eines Bonussystems sollte grundsätzlich vom erwirtschafteten Ertrag ausgehen. Welche konkrete Kennzahl zur Berechnung der gesamten Bonusausschüttung verwendet wird, hängt sehr stark vom jeweiligen Unternehmen und der Branche ab, in der es tätig ist (z. B. hohe Schwankungen des Betriebsergebnisses in der Grundstoffindustrie). Im Allgemeinen bieten sich das *Betriebsergebnis* oder das *Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit* als gute Richtlaten an. Es haben sich auch Kennzahlen bewährt, die auf einer relativ hoch aggregierten Ebene angesiedelt sind.

■ **Höhe der Mittelherkunft:** Um einen gewissen Motivationseffekt zu erzeugen, liegt die Höhe der Pro-Kopf-Bonifikation langfristig bei einer Bandbreite von 0,5 bis 1,5 des Bruttomonatsgehaltes; die Bemessung sollte nicht zu klein, aber auch nicht zu groß sein. Die Summe dieser Einzelausrichtungen ergibt das Maß für das Volumen der Gesamtbefüllung.

■ **Technik der Bemessung:** Bei der Festlegung des endgültigen Topfes müssen die Basisbedürfnisse (z. B. Dividendenerwartung der Eigentümer, Verzinsung des Eigenkapitals usw.) befriedigt werden. Hier sollten auch Mindeststandards (Ab welchem Grenzwert wird befüllt?) und Maximalgrenzen (Bis zu welchem oberen Grenzwert wird befüllt?) festgelegt werden. Mit der „Deckelung“ nach oben gilt es vor allem demotivierende Effekte durch überzogene Erwartungen für die Zukunft zu vermeiden.

■ **Genehmigung:** Es wird festgelegt, von wem die zu verwendenden Kennzahlen attestiert (z. B. Controlling, Wirtschaftsprüfer) und im Anschluss genehmigt werden; hier handelt es sich zumeist um den Eigentümer oder bei größeren Unternehmensstrukturen um Aufsichtsräte.

Nachdem eine transparente Basis für die Mittelherkunft geschaffen wurde, geht es im nächsten Schritt darum, dass die Projektgruppe einen nachvollziehbaren Verteilungsmodus definiert.

Mittelverwendung

Während die Technik der Mittelherkunft eher den sachlichen Themen zugeordnet wird, ist der Verteilungsmodus in der Praxis hoch emotional – es geht um Verteilungsgerechtigkeit. Grundsätzlich können zwei Verteilungsmodi unterschieden werden: die Erfolgsorientierung und die individuelle Leistungsorientierung.

In der Praxis kommen beide Verteilungsarten – z. T. auch gemischt – vor. Aus Studien zeigt sich der Trend, dass Führungsfunktionen – z. B. Topmanagement – eher erfolgsorientiert vergütet werden, Mitarbeiter in Fachfunktionen eher individuell leistungsorientiert.

Erfolgsorientierung

Die Erfolgsorientierung setzt keine individuellen Leistungsbeurteilungen voraus. Das Projektteam legt im Vorhinein „objektive“ Verteilungsparameter fest, die Bonusmittel werden danach verteilt. Mögliche Parameter sind die Verteilung nach Köpfen, nach Funktionswert oder z. B. im Verhältnis zum prozentuellen Gehaltsanteil, damit wird der Funktionsstellenwert (Anforderungsorientierung) des Mitarbeiters ebenfalls berücksichtigt. Es wird mit diesem System ein gewisser Grad der Leistung berücksichtigt, jedoch vom individuellen Beitrag abstrahiert.

Individuelle Leistungsorientierung

Die Verteilung der Bonusmittel nach dem Prinzip der individuellen Leistungsorientierung wird vor allem bei komplexeren Funktionen (also nicht Erhaltungsfunktion mit gleichbleibenden Hauptaufgaben wie Buchhaltung) zum Tragen kommen. Dabei sollte das Projektteam folgende Elemente in der Gestaltung berücksichtigen:

■ **Höhe des variablen Anteils:** Die Höhe des variablen Anteils im Verhältnis zum Grundgehalt unterscheidet sich abhängig vom Funktionswert. Allgemein sind folgende Abstufungen in der Praxis verbreitet: Produktion 3 % – 5 %, Linienfunktionen 5 % – 15 %, Management 10 % – 25 %, Executives 25 % – 50 % (variabler Anteil).

■ **Leistungsbegriff:** Der Leistungsbegriff, für den ein Bonus bezahlt wird, ist zu strukturieren, da er mehrere Aspekte in sich trägt. Normalerweise umfasst er folgende Dimensionen (Grafik links).

Umfassender Leistungsbegriff

- Wahrnehmung der Hauptaufgaben
- Erreichen der vereinbarten Ziele
- Leistungs- und ergebnisbezogenes Verhalten
- Wahrnehmung der Führungsaufgaben

■ **Beurteilung der Zielerreichung:** Die Beurteilung der Zielerreichung ist die Basis für die konkrete Höhe der Bonuszahlung. Sie ist daher immer mit einem persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter verbunden, damit auch er seinen Standpunkt einbringen kann. Wir unterscheiden sogenannte *freie Verfahren* der Beurteilung – in der Regel verbale Beschreibungen – und *gebundene/systematische Beurteilungen*, die einer bestimmten Struktur folgen. Diese Verfahren werden im Zielvereinbarungssystem (siehe oben) festgelegt. Unabhängig vom konkreten Verfahren – alle haben gewisse Vor- und Nachteile – ist es zu empfehlen, dass folgende Elemente behandelt werden: Beurteilung des Grades der Zielerreichung (hier hilft eine Skala); Abweichungsanalyse (Aus welchen Gründen ist es zur Zielabweichung gekommen – Lernchance für die Zukunft!) und Bewertung des persönlichen Leistungseinsatzes.

Die Beurteilung und die daraus resultierende Bonuszahlung ist zu dokumentieren. Bei Nichteinigung hat sich ein Eskalationsmechanismus bewährt.

■ **Verteilungsregeln:** Der Führungskraft kann zur Verteilung des Bonusbudgets ein bestimmter Modus vorgegeben werden. Grundsätzlich hat die Führungskraft bei der *freien Verteilung* den höchsten Autonomiegrad; dieser Modus setzt aber *Professionalität* voraus. Das Projektteam kann zur Unterstützung – vor allem bei Einführungsprozessen – auch einfache, nachvollziehbare Regeln beschreiben (z. B. eine Verteilung nach Köpfen ist ausgeschlossen).

Mit der Einführung eines leistungsorientierten Gehaltsmanagements ist zwar der erste Schritt abgeschlossen, nicht aber die weitere Entwicklung. Spätestens nach einem Jahr bedarf es eines Reviews, um das System zu adaptieren. Den Markterfordernissen oder innerbetrieblichen Veränderungen entsprechend müssen diese Systeme mitleben, um akzeptiert zu werden. Es ist daher vorteilhaft, einen definierten Prozesseigentümer einzusetzen, der sich um die Weiterentwicklung kümmert. ☐

Literatur:
 Havranek, C./Niedl, K. (1999): *Gehaltsmanagement. Stellenbewertung, Engelsysteme, leistungsorientierte Vergütung, Prämien- und Bonusmodelle*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter. ISBN 3-7064-0580-6

ISB AG

Betriebliche und persönliche Ziele in Einklang bringen

Als herstellerunabhängiges Software-Entwicklungs- und EDV-Beratungsunternehmen gehört es zu den Unternehmenszielen der ISB, Institut für Software-Entwicklung und EDV-Beratung AG, in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Kunden innovative wirtschaftliche DV-Lösungen auf hohem Qualitätsniveau zu realisieren. Diese Zielsetzung wird durch den Einsatz moderner Entwicklungsmethodik, leistungsfähigen Werkzeugen und erfahrenen DV-Experten erreicht.

Die Leistungen des Unternehmens umfassen die Konzeption, Realisierung und Systemführung von integrierten datenbankgestützten Informationssystemen sowie die DV-Beratung beim Einsatz moderner Informationstechnologie. Da die ISB AG bevorzugt unternehmenskritische Anwendungen erstellt, nutzt sie generell die modernsten Technologien, um ihren Kunden einen möglichst hohen Nutzen und damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die ISB AG war eines der ersten Unternehmen, das produktive Intranet-Applikationen entwickelt hat und gehört heute zu einem der wenigen Anbieter von professionellen E-Commerce-Individuallösungen.

Dabei bildet die Verwendung in der Praxis bewährter wissenschaftlicher Methoden die Grundlage der erfolgreichen und kundenorientierten Arbeit der ISB AG. Die enge Zusammenarbeit mit der Universität Karlsruhe ermöglicht es, dass die neuesten Forschungsergebnisse der angewandten Informatik in die Kundenberatungen einfließen.

Aktive Teilnahme des Kunden am Projekt

Die ISB AG ist an einer langfristig stabilen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Kunden interessiert. Sie garantiert ihren Kunden die Einhaltung strenger Qualitätskriterien und faires Verhalten im Wettbewerb. Die ISB AG betrachtet grundsätzlich jedes DV-Projekt als eine gemeinsame Arbeit von Kunde und Berater. Deshalb ist es erforderlich, dass gesetzte Ziele und Vorgehensweisen partnerschaftlich abgestimmt sind und Verbesserungsvorschläge sowie geplante Maßnahmen ausführlich diskutiert werden. Der Kunde nimmt so aktiv am Projekt teil. Nur auf diesen Grundlagen lässt sich eine wirtschaftliche und investitionssichernde DV-Lösung von dauerhaft hoher Qualität realisieren.

Innovative Personalarbeit und Erfolgsbeteiligung

Die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Know-hows und ein fairer, persönlicher Umgang mit unseren über 100 Mitarbeitern in Karlsruhe, Mainz und Stuttgart schafft ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.

Ausgezeichnet für innovative Personalentwicklung und als Dienstleister des Jahres 1999 in Baden-Württemberg, legen wir selbstverständlich viel Wert auf praxismgerechte Ausbildung und Integration sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht.

Eine firmeneigene Krabbelstube und die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten sind nur zwei Beispiele, wie in der ISB AG persönliche und betriebliche Ziele in Einklang gebracht werden können.

Die Mitarbeiter werden am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Neben der Möglichkeit, Aktien der Firma zu erwerben, wurden Vergütungsmodelle geschaffen, die jeden Mitarbeiter gemäß seines Verantwortungsbereichs einbinden. Für jeden Mitarbeiter werden Umsatzziele definiert, deren Erreichung anzustreben ist. Werden die entsprechenden Werte überschritten, erhält der Mitarbeiter Prämien. Die Werte sind jederzeit über ein integriertes Projekt- und Umsatzinformationssystem transparent, so dass jedem Mitarbeiter Steuerungsmöglichkeiten gegeben sind.

Unsere Führungsprinzipien sind geprägt von Respekt vor Eigenständigkeit und Individualität, aber auch von der Förderung kompromissbereiter Lösungskompetenz. In diesem Sinne verpflichten wir uns auch zur ständigen Überprüfung unseres wirtschaftlichen Handelns auf Verträglichkeit mit unserer aller Verantwortung gegenüber einer möglichst intakt zu haltenden sozialen, ökonomischen und natürlichen Umwelt. ☐

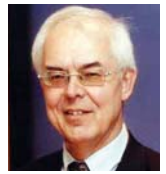


Einige Mitarbeiter vor der Karlsruher Zentrale



Zukunftschance Mitarbeiterbeteiligung – auch in kleinen und mittleren Unternehmen

Autoren: Dipl.-Kfm. Michael Lezius (Bild rechts), Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP), Kassel; Dipl.-Oec. Stefan Brinck, Assistent des Geschäftsführers der AGP



Gehaltssysteme der Zukunft werden sich verstärkt auf leistungsorientierte Komponenten stützen. Dies kann von einer Erfolgsbeteiligung bis hin zu einer Kapitalbeteiligung oder der Kombination beider reichen. Mitarbeiterbeteiligung als ein Aspekt von Gehaltssystemen ist auch im Mittelstand mittlerweile kein Fremdwort mehr.

Gerade für KMU ist es eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, die Voraussetzungen für eine optimale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu schaffen. Zu glauben, dass es außerhalb einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in unserer Zeit noch eine langfristige Unternehmenszukunft gibt, geht an der Realität vorbei. Hierzu gehört sicherlich auch, die Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg der Unternehmung partizipieren zu lassen.

Mitarbeiterbeteiligung auf dem Vormarsch

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist Ausdruck einer modernen und effizienten Unternehmenskultur und gehört heute zum Selbstverständnis erfolgreicher Unternehmensführung. Nicht nur in den USA und bei den großen europäischen Nachbarn, nein, auch in Deutschland beginnt der Siegeszug der Mitarbeiterbeteiligung. Immer mehr Unternehmen führen Mitarbeiterbeteiligung ein. Gerade auch kleine und mittelständische Unternehmen können noch effektiver von den vielen Vorteilen, die eine Mitarbeiterbeteiligung bietet, profitieren. Die Liste der Unternehmen, die ihre Belegschaft am Kapital beteiligen, wird immer länger. Das hat viele Gründe:

- Amerikanische Investoren geben in Deutschland nur Geld und Beteiligungen in Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung.
- Seit Jahrzehnten können die Erfolge der Mitarbeiterbeteiligung an den Kurswerten und Bilanzen amerikanischer Unternehmen abgelesen werden.
- Der Partizipationsschein der ABN AMRO Bank, Holland, weist mit 30 Mitarbeiterbeteiligungsunternehmen aus 10 Ländern der EU eine um 77 Prozent bessere Wertentwicklung auf als der Vergleichsindex Euro Stoxx 600.

■ Das Institut der Deutschen Wirtschaft hat vor 20 Jahren schon die höhere Produktivität und die gestiegene Eigenkapitalrendite in Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung herausgestellt. Die Unternehmenskultur muss aber stimmen.

■ 70 Prozent der Unternehmen am Neuen Markt weisen – bei aller Vorsicht – eine Mitarbeiterbeteiligung für *alle* Mitarbeiter auf. Trotz des Zusammenbruchs des Neuen Marktes bleiben die Unternehmen der Mitarbeiterbeteiligung treu.

■ 84 Prozent der AGP-Mitglieder sehen in den weichen Faktoren Motivation, Identifikation und Mitverantwortung den entscheidenden Grund für ihre wirtschaftlichen Erfolge am Markt. Die weichen Faktoren sind eigentlich die „harten“.

■ Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg konnte in einer Studie mit 9 500 Unternehmen feststellen, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine Wertschöpfung von 64 000 EUR (125 000 DM) pro Mitarbeiter und Jahr aufzuweisen haben, gegenüber 40 600 EUR (79 400 DM) bei Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung. 97100 Unternehmen (5 Prozent der Betriebe, 15,5 Prozent der Arbeitnehmer im Westen bzw. 8,5 Prozent im Osten) verfügen über eine Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, 22 000 davon in den neuen Ländern.

■ Das Gallup-Institut, Wiesbaden, schätzt den Verlust aus mangelnder Motivation in Deutschland auf ca. 220 Mrd. EUR (430 Mrd. DM). Nur 16 Prozent der Mitarbeiter sind motiviert, 14 Prozent haben innerlich gekündigt und 70 Prozent pflegen eine „Schonhaltung“.

Baden-Württemberg liegt vorne

Auch in Baden-Württemberg wurde erkannt, dass Mitarbeiterbeteiligung zu einer Stärkung der Volkswirtschaft und jedes einzelnen Unternehmens beitragen kann. Nach Ergebnissen des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Tübingen (www.iaw.edu) arbeiten in Baden-Württemberg bereits etwa 21 Prozent der Beschäftigten in einem Betrieb mit einer Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung. 9 Prozent aller Betriebe im „Ländle“ praktizierten im Jahr 2000 diese Form der zukunftsweisen Unternehmensführung. Das ist weit mehr als der Bundesdurchschnitt. Dabei zeigt sich auch hier, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung häufig besonders dynamisch, erfolgreich und produktiv sind. Die Ergebnisse der

Studie beruhen ebenfalls auf empirischem Zahlenmaterial des IAB-Panels, einer freiwilligen Arbeitgeberbefragung.

Kein Wunder also, dass Wirtschaftsminister Walter Döring (FDP) die Unternehmen verstärkt dazu aufruft, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen.

Für den Unternehmer überzeugen vor allem die Auswirkungen und der Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung im Alltag (IAB-Untersuchung):

- Verbesserung des Betriebsklimas
- Verbessertes Informationsfluss (horizontal und vertikal)
- Mitarbeiter, die sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess machen und diese mitteilen
- Höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur Investition in firmenspezifisches Humankapital
- Größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz von Maschinen
- Stärkeres Kostenbewusstsein
- Zunehmende Interessenidentität bei den Arbeitern und damit verbesserte Zusammenarbeit
- Höhere Bereitschaft zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen
- Sinkende Mitarbeiterfluktuation
- Rückgang an Fehlzeiten

Herausforderung für Unternehmen

Mitarbeiterbeteiligung stellt eine Herausforderung für die Unternehmen dar. Über 5 000 Unternehmen praktizieren sie bereits. Eine hohe Akzeptanzquote ist vorgezeichnet, vor allem in Familienunternehmen mit anspruchsvoller Technologie, Auslandskontakten und weltweiter Konkurrenz (Flexibilität). Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist mit einer immateriellen Mitarbeiterbeteiligung zu unterlegen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Eigeninitiative, Mitentscheidung und Mitverantwortung gedeihen auf einem Nährboden mit großer Offenheit und Transparenz. Auf diese Weise entsteht eine „Gesellschaft von Teilhabern“ (Ludwig Erhard). Die Souveränität der Unternehmer wird erhalten, ebenso die Führungsfähigkeit des Betriebes.

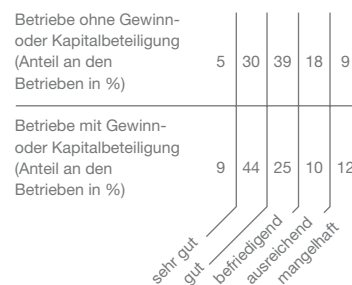
Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“ zu machen. Die bewährte Form im Mittelstand sind die stillen Beteiligungen und die Genussrechte. Diese Modelle sind individuell gestaltbar und flexibel einsetzbar. Je nach Ausgestaltung erhöht das Unternehmen damit sogar seine wirtschaftliche Eigenkapitalbasis, was in Bezug auf Basel II und das Rating in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Es ist also durchaus sinnvoll, den Mitarbeiter zum Mitunternehmer zu machen, das fördert das unternehmerische Verständnis der Mitarbeiter, die Motivation, das Kosten- und Rentabilitätsbewusstsein und auch die Produktivität, wie hinlänglich bewiesen wurde. Einzig Informationsdefizite seitens der Unternehmensleitung im Mittelstand behindern den Siegeszug der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.

Weitere Informationen rund um die Mitarbeiterbeteiligung finden Sie unter der Internet-Adresse der AGP (www.agpev.de) oder auch unter www.mitarbeiterbeteiligung.info.

Einschätzung ihrer Ertragslage

(Unternehmen in Baden-Württemberg)



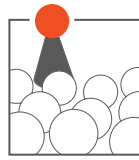
Quelle: IAW Tübingen/IAB-Panel, Welle 2000

Materielle Mitarbeiterbeteiligung (gesamt) nach Betriebsgröße

(Unternehmen in Baden-Württemberg)

Beschäftigte	Anteil der Betriebe mit Gewinn- oder Kapitalbeteiligung (in %)	Anzahl der Beschäftigten in Betrieben mit Gewinnbeteiligung (in Tsd.)	Anteil der Beschäftigten mit Angebot ... (in %)
1 – 4	6	17	5
5 – 19	12	135	13
20 – 99	11	131	12
100 – 249	20	145	21
250 – 499	33	166	36
≥ 500	27	387	37

Quelle: IAW Tübingen/IAB-Panel, Welle 2000



Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Frau Bollmann, Telefon (07 11) 2 29 98-23 oder Frau Renner, Telefon (07 11) 2 29 98-25.

Präsentationstechniken

18.06.2002

Sie wollen mit Ihren Präsentationen Kunden überzeugen, Projektergebnisse vortragen, eine Idee durchsetzen oder eine Entscheidung herbeiführen! Wie können Sie sich auf die Bedürfnisse Ihrer Zuhörer einstellen? Wie reagieren Sie auf Einwände und Zwischenrufe? Gelingene Präsentationen stellen die Weichen für den Erfolg. Wer diese verständlich aufbereitet und darbietet, hat bessere Chancen sich durchzusetzen und Entscheidungen herbeizuführen.

Projektmanagement: ein zeitgemäßes Management-Instrument

24.06.2002

Komplexes Denken und schnelles Handeln sind heute gefragt. Dabei spielen die Faktoren Zeit, Kosten, Qualität eine entscheidende Rolle. Hier ist Projektmanagement ein professionelles Hilfsmittel, das in jedem Unternehmen nutzbringend eingesetzt werden kann. Auch hier ist der Erfolg davon abhängig, wie Sie dieses Vorhaben einführen. Wir zeigen Ihnen, welche Möglichkeiten bestehen und wie Sie Projektmanagement in Ihrer Organisation anwenden können.

Arbeitsrecht III: Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses

25.06.2002

Knapp 10 Prozent der Arbeitsverhältnisse sind befristet. Arbeitsverträge werden zu ca. 70 Prozent vom Arbeitgeber gekündigt, die übrigen einverständlich aufgehoben. Der Sozialschutz für Arbeitnehmer verlagert beinahe alle Rechtsprobleme der Beendigung auf den Arbeitgeber – Stichworte sind Entfristungsklage, allgemeiner und besonderer Kündigungsschutz, Erschwerung von Aufhebungsvereinbarungen. Rechtsunsicherheit kann deshalb für die Unternehmen fatale Folgen haben.

Besprechungen und Konferenzen zielorientiert leiten

25.06.2002

Je mehr Verantwortung eine Führungskraft trägt, desto mehr Zeit muss sie für Besprechungen aufwenden. Diese Sitzungen sind Zeitdiebe, aber doch notwendiger Bestandteil des Arbeitsalltages. Umso wichtiger ist es, sie zielgerichtet vorzubereiten und zu leiten. Wo das nicht der Fall ist, werden Kosten und Frust, aber keine Ergebnisse produziert.

Controlling im Klein- und Mittelbetrieb

02.07.2002

In Zeiten sinkender Gewinne und zunehmend knapper Geldmittel ist es für Unternehmen von größter Bedeutung, die Rentabilitäts- und Vermögensentwicklung und das sich ständig verändernde Verhältnis von Umsätzen und Kosten zeitnah zu verfolgen. Über die vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise hinaus ist dabei die Entwicklung eines zukunftsgerichteten Zahleninstrumentariums unerlässlich. Nur so können Schwachstellen und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und wirksam bekämpft werden. Die Erfahrung zeigt, dass aufgrund eines nur schlecht entwickelten oder nicht vorhandenen Controllings oft wertvolle Zeit ungenutzt verstreicht.

So planen Sie Ihre Fabrik

03.07.2002

Die Chance, eine neue Fabrik (oder ein neues Werk) zu bauen, bekommt man im Laufe eines Managementlebens nicht oft. Eine Chance deshalb, weil mit dieser Investition hohe Rationalisierungspotenziale realisiert werden können. Wer diese Fabrikplanung nicht professionell angeht, verschenkt diese Potenziale und gefährdet unter Umständen die Existenz des Unternehmens. Moderne Fabrikplanung schafft wandlungsfähige Fabrikstrukturen (die „umrüstfreundliche“ Fabrik) und bedingt ein effizientes Projektmanagement.

Drei Schritte zum eigenen Kundenbindungsprogramm

12.07.2002

Die dramatischen Veränderungen in der Wirtschaft haben auch dazu geführt, dass Kundenbeziehungen eine neue Qualität erreicht haben. Langjährige Geschäftsbeziehungen werden auf einmal aufgelöst, bei vielen Kunden scheint das Einmalgeschäft in den Mittelpunkt zu rücken. Es fällt zunehmend schwerer, den Kunden dauerhaft an sich zu binden. Dabei ist es fünfmal teurer, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu binden. Um gegen die zunehmende Wechselgefahr gewappnet zu sein, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein:

- Um Kunden zu binden, müssen sie zufrieden gestellt werden. Wie können Sie die Erwartungen Ihres Kunden erkennen?
- Austauschbare Angebote führen zwangsläufig in den Preiswettbewerb. Wie machen Sie Ihre Angebot „einmalig“?
- Nur wenn Ihr Kunde Sie nie vergisst, können Sie ihn an sich binden. Wie können Sie einen regelmäßigen Dialog installieren?

Provertha

Connectors, Cables & Solutions GmbH

Leistungsorientierte Vergütung in allen Unternehmensbereichen

Die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und andererseits die Einführung einer motivierenden, leistungsorientierten Vergütung für die Mitarbeiter waren die eigentlichen Gründe der Provertha Connectors, Cables & Solutions GmbH für den Aufbau eines variablen Vergütungssystems auf allen Unternehmensebenen.

Die Provertha Connectors, Cables & Solutions GmbH ist mit den beiden Geschäftsbereichen Connectors/Cables bzw. Solutions als Hersteller und Dienstleister im Steckverbinder- und Systemanbietermarkt tätig. Es werden Unternehmen der Automobilindustrie, der Industrie-elektronik, des Maschinenbaus, der Medizintechnik und der Luftfahrtindustrie beliefert. Kundenspezifische Lösungen werden in eigener Entwicklung entworfen und zur Serienreife gebracht.

Aus dem Geschäftsbereich Connectors/Cables werden die Kunden des Geschäftsbereichs Solutions gewonnen. Dabei entstehen kundenindividuelle Baugruppen mit hohem technischen Anspruch in der Kunststofftechnik und Montage. Fertigungsstandorte sind Deutschland (Pforzheim) und Ungarn.

Die Anforderungen an das Vergütungsprojekt

Provertha verfolgte mit der Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems für seine Mitarbeiter primär folgende Ziele:

■ **Beteiligung der Mitarbeiter am zukünftigen Unternehmenserfolg:** Die Mitarbeiter sollten sich zusehends als Mit-Unternehmer verstehen. Aus diesem Grund wurden Ertragsgrößen (z. B. Deckungsbeitrag des Mitarbeiters oder Unternehmensbereichs) zur Hauptkomponente des neuen Vergütungssystems.

■ **Förderung der Selbststeuerung und der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter:** Die Strategie des Unternehmens sollte in konkrete Ziele einzelner Unternehmensbereiche und Mitarbeiter umgesetzt werden. Erfolg des Mitarbeiters drückt sich im Erfolg des Unternehmens aus und umgekehrt. Erfolgsabhängige Vergütung ist in diesem Sinne Verstärkung des Führungsgedankens (Grafik rechts).

■ **Motivation:** Das neue Vergütungssystem soll eine bessere Motivation der Mitarbeiter bewerkstelligen: Dementsprechend sollen „spannende“ Vergütungsinstrumente angewandt werden, die einen hohen Anreiz zur Leistungsspitze beim Mitarbeiter beinhalten.

Trends der modernen Vergütung von Mitarbeitern

In der modernen Vergütung lassen sich einige typische Trends identifizieren, die auch für die Vergütung der Mitarbeiter des Hauses Provertha eine wichtige Rolle gespielt haben:

■ **Ertragsorientierung:** Moderne Vergütungssysteme räumen dem Ertrag, den der Mitarbeiter erwirtschaftet, eine wesentliche Rolle in der Gesamtvergütung des Mitarbeiters ein. Dieser Ertrag wird in Form eines Deckungsbeitrags ausgedrückt, den der Mitarbeiter/das Team in einem Profit-Center erwirtschaftet. Dem liegt der Gedanke des „Unternehmers im Unternehmen“ zugrunde: Wenn es dem Mitarbeiter gelingt, den Ertrag seines Profit-Centers zu verbessern, stabilisiert sich damit auch der Ertrag des Unternehmens. Die Ziele des Unternehmens und die Ziele der Mitarbeiter werden kongruent und ergänzen sich wechselseitig.

■ **Vergütung mehrerer Komponenten:** In der modernen Vergütung besteht das leistungsabhängige Einkommen in aller Regel aus mehreren Komponenten. Die Ziele, die das Unternehmen in bestimmten Bereichen (z. B. Vertrieb, Produktion, Produktmanagement) verfolgt, sind stets mehrdimensional. Also werden auch mehrere Vergütungskomponenten benötigt. Damit kann eine differenzierte Steuerung der Mitarbeiter über das Vergütungssystem bewirkt werden.

■ **Vergütung mit Zielprämien:** Aus dem bereits Erläuterten folgt, dass als Vergütungsinstrument heute weniger Provisionslösungen zum Einsatz kommen (bekannt z. B. aus dem Verkauf), sondern Zielprämien: Die Zielerreichung wird vergütet, wobei Ziele einerseits für anspruchsvolle, andererseits für erreichbare Leistungen stehen. In diese Zielorientierung sollen möglichst viele Mitarbeiter eingebunden werden, um die Zielerfüllung des Unternehmens sicherzustellen.

■ **Vorwärtsorientierung:** Moderne Vergütungssysteme konzentrieren die Vergütung auf den eigentlichen Leistungsbereich des Mitarbeiters, der im laufenden Jahr in Frage steht, und entlohnen nicht mehr die Leistung, die in der Vergangenheit aufgebaut wurde. Die klassische Vergütung im Verkauf, die heute noch meistens per Provision erfolgt, vergütet z. B. jedes Jahr aufs Neue die Basisleistung, die der Mitarbeiter in der Vergangenheit aufgebaut hat. Die leistungsorientierte Vergütung muss aber genau das Gegenteil bewirken: Die vergangenheitsorientierte Basisleistung darf nicht oder nur deutlich weniger vergütet werden als



Leistungsgrößen in der Vergütung der Provertha-Mitarbeiter

Welche Leistungskriterien wurden nun zur variablen Vergütung der Mitarbeiter bei Provertha eingesetzt?

- Die Verkäufer des Unternehmens werden z. B. mit folgenden Größen vergütet:
- Deckungsbeitrag aus eigenen Verkäufen
 - Neukunden
 - Umwandlung von Angeboten in Aufträge
 - Gesamtdeckungsbeitrag des Verkaufs (als Teamkriterium, um eine entsprechende Kollektivorientierung des Mitarbeiters zu bewirken)

Die Mitarbeiter in der Materialwirtschaft werden mit folgenden Leistungskriterien vergütet:

- Termineinhaltung der Kundenaufträge
- Optimierung Lagerbestand
- Verminderung der Bestandsabschreibungen (wegen Veralterung von Beständen)
- Deckungsbeitrag

Die Mitarbeiter im Bereich Lager/Logistik werden nach folgenden Kriterien vergütet:

- Termineinhaltung Kundenaufträge
- Reduzierung Kommissionierungsfehler
- Anzahl kommissionierter Positionen pro Zeiteinheit

Die Mitarbeiter im Bereich Entwicklung werden mit folgenden Leistungskriterien vergütet:

- Deckungsbeitrag neuer Produkte
- Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz
- Einhaltung von Projektzielen zur Entwicklung neuer Produkte
- Reduzierung von Entwicklungskosten

die Leistung, auf die es im laufenden Jahr ankommt. Deshalb konzentrieren sich moderne Vergütungskonzepte auf die Vergütung dieser Leistung, die im laufenden Jahr von Interesse ist. Damit erfolgt eine „Vorwärtsorientierung“ der modernen Vergütung, während die klassischen Vergütungssysteme meist „vergangenheitsorientiert“ sind.

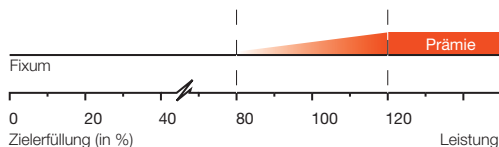
■ **Spürbarer variabler Anteil:** Wenn Vergütung motivieren soll, braucht es mehr als nur kleine „Sahnehäubchen“, um die das Fixum ergänzt wird. Der Mitarbeiter muss über seine variable Vergütung „spüren“, ob er gut oder schlecht geleistet hat.

■ **Flexibilität:** In einer sich rasch verändernden wirtschaftlichen Umwelt verändern sich zwangsläufig auch die Ziele des Unternehmens. Vergütungssysteme sind dann flexibel, wenn sie imstande sind, solche zukünftigen Zieländerungen aufzunehmen und entsprechend zu vergüten.

■ **Einbeziehung aller Mitarbeiter:** Moderne Vergütungssysteme konzentrieren sich nicht ausschließlich auf die Vergütung einzelner Mitarbeiterbereiche (z. B. Verkäufer), sondern beziehen möglichst alle Bereiche des Unternehmens ein, die Einfluss auf die Unternehmensleistung haben.

Die Vergütung mit Zielprämien

Bei der Vergütung mit Zielprämien wird davon ausgegangen, dass der variable Teil des Mitarbeiter Einkommens gestaltet werden soll durch eine zielorientierte Vergütungsregelung, wobei die variable Vergütungskurve auf den eigentlichen „Leistungskorridor“ des Mitarbeiters konzentriert wird. Dieser „Leistungskorridor“ spiegelt den realistischen Leistungsbereich des Mitarbeiters im laufenden Jahr wider. Die folgende Abbildung macht dies deutlich:



Man erkennt, dass der Mitarbeiter bei einer Zielerfüllung von 100 Prozent eine bestimmte Prämie erhält. Die Prämie wird aber nicht allein auf diese Zielerreichung ausgelegt, sondern der Mitarbeiter erhält auch dann schon einen Teil der Prämie, wenn er z. B. nur eine Leistung von 80 Prozent oder 90 Prozent erbringt. Die Prämie kann sich nochmals erheblich steigern, wenn der Mitarbeiter eine Leistung von über 100

Prozent erbringt. Die Prämie steigt allerdings nur bis zu einem bestimmten Zielerfüllungsgrad (z. B. von 120 Prozent) und bleibt dann auf diesem Niveau erhalten.

In diesem Zusammenhang spricht man von „Zielspreizung“ bzw. „Prämienspreizung“. Typisch dabei ist, dass die Prämienspreizung überproportional zur Zielspreizung verläuft. Die zahlenmäßige Darstellung könnte z. B. wie folgt aussehen:

Ziel: Deckungsbeitrag des Mitarbeiters: 1,0 Mio. EUR = 100 % Zielerreichung					
Zielerreichung (in %):	90	95	100	105	110
Prämie (in EUR):	7 500	11 250	15 000	22 500	30 000

Der Umstellungsprozess aus rechtlicher und psychologischer Sicht

Die Einführung eines neuen Vergütungssystems ist stets ein sensibles Thema. Um dieser Sensibilität Rechnung zu tragen, wurde bei Provertha Folgendes beachtet:

■ Der erste Anlauf muss fehlerfrei sein: Es bedurfte einer gewissen Vorlaufzeit von etwa einem halben Jahr („Testphase“), um das neue Vergütungskonzept „startklar“ zu machen.

■ Abschluss von Ergänzungsverträgen: Die Mitarbeiter des Hauses Provertha wurden durch Abschluss von Ergänzungsverträgen in das neue Vergütungskonzept eingebunden. Änderungskündigungen wurden aus psychologischen Gründen vermieden.

■ Es wurden Übergangsregelungen geschaffen, um den Mitarbeitern eine Eingewöhnung in das neue Vergütungskonzept zu gewähren, ohne ihre Besitzstände anzugreifen. Sie konnten in dieser Übergangszeit durch das neue Vergütungssystem bereits mehr verdienen, aber nicht weniger, als ihnen das alte Vergütungssystem gebracht hätte.

■ Der Betriebsrat wurde in die neue Vergütungsregelung eingebunden. Es wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

■ Die Mitarbeiter wurden in einer relativ frühen Phase des Projekts in die Entwicklung des neuen Vergütungssystems eingebunden („Workshop“), um Misstrauen abzubauen und um für die notwendige Akzeptanz zu sorgen.

Provertha hat mit Einführung des neuen Vergütungssystems ausgesprochen gute Erfahrungen gemacht: Durch Zielvereinbarungen werden anspruchsvolle Leistungen thematisiert und in den Focus der Mitarbeiter gebracht. Die Führung der Mitarbeiter hat sich zu deren Coaching verwandelt: Die konstante Führung hin zu besseren Leistungen und zur Sicherstellung der Unternehmensziele ist heute Inhalt der Unternehmensführung bei Provertha. □

Sicher in die Zukunft

Den Generationenwechsel im Unternehmen erfolgreich gestalten

Nichts scheint einfacher, als das im Leben Erreichte an Kinder oder externe Käufer weiterzugeben. Schließlich, so sollte man meinen, haben beide Seiten in den meisten Fällen viele Jahre Zeit, um sich auf den Moment der Übergabe vorzubereiten.

Die Realität sieht jedoch anders aus: Der erfolgreiche Übergang bei der Übertragung des Familienunternehmens an die nächste Generation ist nicht die Regel, sondern fast schon die Ausnahme.

Traurige Bilanz

Von den rund 11 000 Unternehmen, die nach einer Schätzung des Wirtschaftsministeriums in Baden-Württemberg jährlich zur Übergabe anstehen, schaffen gerade mal die Hälfte den Übergang in die zweite Generation. Noch schlechter sieht die Bilanz eine weitere Generation später aus: Noch nicht einmal jedes zwanzigste Unternehmen, drei bis vier Prozent, schafft diesen Schritt.

Durch diese Zahlen wird das gängige Vorurteil, die Übernahme eines gut eingeführten Betriebes sei einfacher und risikoärmer als eine Neugründung, eindrücklich widerlegt. Dabei ist gerade diese Annahme bereits ein Teil des Problems. Nähere Betrachtungen der Insolvenzen haben gezeigt, dass beide Seiten, Übergeber und Nachfolger, die Situation oft falsch einschätzen.

Bei der Unternehmensnachfolge tun sich nämlich Probleme nicht nur auf der psychologischen Ebene, sondern ebenso auf der personellen, der steuerlichen und rechtlichen Ebene auf.

Übergabeplanung mit externer Hilfe – ein ganzheitlicher Ansatz

Angesichts der Komplexität der Nachfolgeregelung ist jeder Unternehmer und Nachfolger gut beraten, rechtzeitig externe Hilfe, wie sie auch vom RKW angeboten wird, in Anspruch zu nehmen. Entscheidend dabei ist, dass diese Hilfe nicht nach „Schema F“, sondern nach den jeweiligen individuellen Anforderungen maßgeschneidert wird: Zum Einsatz kommen exakt die Experten, die benötigt werden, egal, ob es sich dabei um einen „Allrounder“ oder um ein Team von versierten Fachleuten handelt. Im Mittelpunkt steht dabei ein ganzheitlicher Ansatz, in den Unternehmens- und Steuerberater, Makler und Rechtsanwälte eingebunden werden. Den Maklern kommt dabei mit der Hilfe bei der Suche und Auswahl des Nachfolgers zweifellos

die kleinste Rolle zu. Die Hauptlast liegt auf den Schultern der spezialisierten Unternehmens- und Steuerberater. Ihnen obliegt, allein oder gemeinsam, die Analyse der persönlichen Situation des Inhabers, das Aufzeigen individueller Möglichkeiten der Nachfolge, die Erstellung einer Due Dilligence, die darauf aufbauende Erarbeitung eines Angebotes zur Übernahme sowie die Unterstützung des Nachfolgers bei der Finanzierung, sowohl im Fremd- wie im Eigenkapitalbereich. Meist alleinige Aufgabe der Unternehmensberater ist es darüber hinaus, eine Situationsbeschreibung im Sinne einer Analyse des Unternehmens zu erarbeiten und den Inhaber bei der Behebung von noch bestehenden Schwachstellen sowie bei den erforderlichen Auswahlgesprächen mit externen Kandidaten zu unterstützen. Gemeinsame Aufgabe der Unternehmensberater und entsprechender Fachanwälte ist üblicherweise die rechtliche Gestaltung der Nachfolgeregelungen und die Begleitung in einem Beirat.

Ein „Fünf-Jahres-Plan“

Der allererste Schritt ist die Erkenntnis, dass die Übergabe kein singuläres Ereignis ist, sondern ein Prozess, der sorgsam geplant und begleitet werden muss. Im Rahmen einer solchen „Masterplanung“ lassen sich praktisch alle denkbaren Risiken und Fehler ausschließen bzw. verhindern. Die Planung beginnt ca. fünf Jahre vor dem Ausstieg des Seniors. Der ersten Phase schließt sich eine klassische Unternehmensbewertung an, die auch eine strategische Positionierung enthält, aus der Stärken und Schwächen des Unternehmens hervorgehen. Abgerundet wird die Bewertung durch einen mittelfristig angelegten Maßnahmenkatalog für einen so genannten strategischen Fit. Dabei werden die Schwachstellen beseitigt, um für beide Seiten – den noch aktiven Gründer/Inhaber und den Nachfolger – die Wettbewerbsposition zu sichern.

Schließlich wird in der dritten Phase die aktive Nachfolgeplanung betrieben und umgesetzt. Dabei wird unter anderem auch verbindlich geklärt, wann der Ausstieg stattfindet, an welchen Bedingungen die Übergabe geknüpft ist, wie hoch ein etwaiger Verkaufspreis bzw. eine Apanage oder dergleichen sein soll, an wen das Unternehmen übergeben wird, wie im Detail die rechtlichen Fragen geklärt werden und wie die sonstigen Bestimmungen und Strategien aussehen sollen. □