

# „Leistungssteigerung durch flexible Vergütungs-Systeme“

Verfasser: Dipl.-Betriebswirt Rüdiger Harbeck

## Vorwort

Sich stetig ändernde Anforderungen des Marktes erfordern verstärkte Anpassungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen in den Unternehmen sowie die Nutzung noch zur Verfügung stehender Ressourcen. Dies betrifft auch das Überdenken bestehender Entlohnungsformen.

Der Leistungsgrad unserer Mitarbeiter ist ein für den Unternehmenserfolg entscheidender Einflussfaktor. Seriöse Untersuchungen haben ergeben, dass die Leistungs-Reserven der Mitarbeiter durchschnittlich mit ca. 30 % anzusetzen sind (ohne Einbezug von Fließband- bzw. Akkordarbeiten). Organisationsverluste sind hierbei noch nicht berücksichtigt. Da diese Reserven ein wichtiger „Renditeträger“ für Unternehmen darstellt, ist deren Mobilisierung eine vorrangige Führungsaufgabe.

Es ist bekannt, dass alleine mit der Zahlung von Erfolgsbeteiligungen, Prämien und Provisionen eine dauerhafte Motivation der Mitarbeiter nicht gelingen wird. Daher muss neben materiellen Anreizen auch das Sozial-Gefüge (Betriebsklima etc.) stimmig sein, um eine ganzheitliche Motivation zu erzielen. Materielle Anreize können daher stellen daher e i n e n Teil des Gesamt-Führungskonzepts dar.

## Warum flexible Leistungs-Anreize?

Die derzeitigen Tarif- und Entgeltformen sind zu statisch und entsprechen in ihrer Gestaltung nicht mehr den Erfordernissen unserer Zeit.

Ebensowenig wie Unternehmen einmalig erzielte gute Betriebsergebnisse automatisch und dauerhaft für die Zukunft fortschreiben können, kann es nicht richtig sein, das Leistungszulagen für die Mitarbeiter automatisch und dauerhaft gewährt werden. Da der Markt eine permanente Anpassung unserer Aktivitäten verlangt, muss dem auch durch eine angepasste Entgeltpolitik entsprochen werden.

Hinzu kommt der uns Menschen eigene Gewöhnungseffekt. Der Bezugspunkt zwischen dem Anspruch auf Sonderzahlungen und eigener Leistung geht häufig völlig verloren. Dies insbesondere, wenn eine zeitferne Honorierung erfolgt (s. Beispiel Urlaubs-/Weihnachtsgeld).

Ferner ist es erwiesen, daß die meisten Menschen zusätzliche Anreize zur Motivations- und Leistungssteigerung benötigen. Daher werden wir zukünftig stärker zwischen **anforderungsorientierten** (Grund-) Entgelten und **leistungsorientierten** (Zusatz-) Entgelten zu unterscheiden haben.

Um zu höheren Leistungen zu motivieren, muss auf die Einstellung bzw. das Verhalten der Mitarbeiter Einfluss genommen werden. Eine Möglichkeit sind Vergütungs-Systeme (sogenannte äußere Motivatoren), die zunächst auf das Verhalten wirken. In Kombination mit der Bindung an Ziele, den Einbezug bzw. die Mitwirkung bei Planungs- und Veränderungsprozessen, einer offenen Informationspolitik etc., kann hierüber eine Korrektur der Einstellung erzielt werden.

## Vorteile aus Sicht des Mitarbeiters:

- Positiver Einfluss auf die Grund-Motivation
- Einflussmöglichkeit auf Zielerreichung
- Messbarkeit des eigenen Erfolges
- Gerechtere Entlohnung
- Herstellung des Bezuges zwischen persönlicher Leistung und dem Einkommen
- Zeitnahe Auszahlung von Leistungsentgelten
- Chancen zu höherem Einkommen

### Vorteile aus Sicht des Unternehmens:

- Konkretisierung von Erwartungen (= Ziele)
- Präzisere Steuerung
- Delegation von Verantwortung
- Steigerung der Transparenz im Unternehmen
- Stärkung der Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Teile der Personalkosten werden variabel gestaltet
- Positive Ergebnisentwicklung

### Wo einsetzbar?

Variable Vergütungen (Provisionen, Prämien, Tantieme, Erfolgsbeteiligungen etc.) waren in der Vergangenheit überwiegend den Führungskräften bzw. den Mitarbeitern im Verkauf oder Fertigung (z.B. Akkord-Systeme) vorbehalten.

Aufgrund interner Controlling-Daten können Leistungen in allen Bereichen und für fast alle Mitarbeiter sinnvoll bewertet werden, die für die Erreichung des Unternehmenserfolges wichtig sind, ausgedrückt durch eine direkte oder indirekte Einflussnahme auf Erlössteigerung bzw. Kostenminimierung. So ist es problemlos möglich, die Leistung von Einkauf, EDV, Finanz- und Rechnungswesen, Verwaltung und anderen Geschäftsbereichen transparent zu gestalten und sinnvolle, betriebswirtschaftliche Ziele zur Optimierung dieser Bereiche zu entwickeln.

### Die interne Organisation

Die EDV-Technik ermöglicht es, zeitnahe Informationen über die erforderlichen Kennziffern des Unternehmens zu erhalten. Die meisten Unternehmen sind heute in der Lage, Erlös- und Kostenstrukturen nach dem Verursachungsprinzip zuzuordnen und hieraus die Betriebsergebnisse monatlich zu erstellen.

Die Gestaltung einer reibungsarmen Arbeitsorganisation mit schnellen Informations- und Entscheidungswegen ist bei variablen Einkommens-Systemen eine Grundvoraussetzung; ebenso sind eine klare Zieldefinition sowie die Regelung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen erforderlich.

### Welches Anreiz-System ist sinnvoll?

Diese Frage lässt sich nicht allgemeinverbindlich beantworten, da dies von den internen Gegebenheiten (Strategie, Ziele, interner Organisationsgrad, Qualifikationsgrad der Mitarbeiter etc.) abhängig ist.

Die Bemessungsgrundlagen können grundsätzlich an **Globalziele** (Gewinn, Marktanteile etc.), **Arbeitsziele** (Umsatz, Mengen, Kosten, Qualität etc.) und **Mitarbeiter-Ziele** (Beurteilung, Fehlzeiten, Qualifikation etc.) gekoppelt werden. Eine Kombination aus allen Zielgrößen (mehrdimensionale Entlohnung) ist empfehlenswert, wenn - neben der Entlohnungspolitik - ein ganzheitliches Planungs- und Führungsinstrument geschaffen werden soll.

Variable Einkommensbestandteile sollten ferner so konzipiert sein, daß der Mitarbeiter vom Denken in Aufgaben (Umsatz, Zeit etc.) zu einem Denken in Unternehmens-Zielen (Erträgen, Kosten) geführt wird.

Wichtig ist ferner die Schaffung eines auf Dauer angelegten Systems, bei dem die Variablen (= Ziele) jährlich angepasst werden können. Dies bedingt die Einbettung in eine Gesamt-Unternehmensplanung, um die Auswirkungen von Einzel-Zielen auf andere Bereiche einbeziehen zu können.

Zu berücksichtigen ist weiter eine sowohl zeitnahe Information der Mitarbeiter über den Zielerreichungsgrad sowie eine möglichst zeitnahe Ausschüttung.

## **Ziele**

Anreiz-Systeme müssen an Ziele gebunden werden, da sonst der geistige Bezug zur persönlichen Leistung fehlt (z. B. wie bei Urlaubs-/Weihnachtsgeld, 13. Gehalt etc.).

Die Definition der sogenannten Ober-Ziele liegt in der Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung. Hier werden die grundsätzlichen Unternehmensziele (z. B. Ertragsziel, Gesamt-Umsatz, Marktanteile, Kostenstrukturen etc.) definiert. Die Arbeitsziele von Führungskräften und Mitarbeitern (aus den Ober-Zielen abgeleitet) sollten - aus Gründen der Identifikation, Einflussnahme, Nutzung des Fachwissens etc. - von „unten nach oben“ erarbeitet werden. Einfache Beispiele für Arbeits-Ziele sind:

- |                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| * Deckungsbeitrag                 | * Umsatz                             |
| * Anzahl Zusatz-Kunden            | * Strukturverbesserung A-B-C-Kunden  |
| * Erhöhung der Auftragswerte      | * Senkung bestimmter Kostenarten     |
| * Kürzere Auslieferungszeiten     | * Schnellere Reklamationsbearbeitung |
| * Geringere Wareneinstandspreise  | * Höhere Umschlaggeschwindigkeit     |
| * Geringere Kapitalbindungskosten | * Höhere Lieferbereitschaft          |
| * Senkung der Transportkosten     | * Reduzierung der Außenstände        |
| * Senkung der Fluktuationsrate    | * Reduzierung von Fehlzeiten         |

Welche Wirkung von Entgelt-Systemen auf die Mitarbeiter ist zu berücksichtigen?

Vorsicht ist insbesondere bei einseitigem Schwerpunkt auf die individuellen Arbeitsziele geboten, da ein Egoismus- bzw. Ellenbogen-Verhalten gefördert werden könnte. Da der Gesamterfolg des Unternehmens und der Gemeinsinn im Vordergrund stehen müssen, ist eine zusätzliche Teil-Honorierung (z.B. Beteiligung am Gewinn des Unternehmens) zu empfehlen.

Die Festlegung von Zielen sollte schriftlich (in knapper, präziser Form) erfolgen. Ebenso müssen dem Mitarbeiter die jeweilige Bewertung sowie die Regularien bei Zielunter-/Zielüberschreitung bekannt sein.

## **Höhe von variablen Einkommens-Systemen**

Die Bemessung von Anreiz-Systemen ist von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Normal sind zwischenzeitlich Größenordnungen am Gesamt-Einkommen in Höhe von 10-15 % für Tarif-Mitarbeiter und ca. 25 % bei Abteilungsleitern. Andere Hierarchie-Stufen entsprechend höher bzw. niedriger. Ausnahme bilden Vertriebs-Mitarbeiter, deren variabler Anteil (je nach Branche) bis zu 75 % betragen kann. Insgesamt geht der Trend zu einem steigenden Anteil variabler Bezüge.

## **Information**

Die Information der Mitarbeiter über die für sie wichtigen Unternehmensdaten und das Vertrauen in die Richtigkeit der Informationen ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz.

Nicht jeder Mitarbeiter muss/sollte alle Daten kennen (z.B. den Unternehmensgewinn). Dies ist in Hinblick auf Gefahren (Informationsverluste an Mitbewerber o.ä.) auch verständlich. Hilfreich sind dann einfache Schaubilder (Stab-Diagramme, „Fieberkurven“ etc.), die optisch die Soll-/Ist-Abweichungen darstellen. Anrecht hat der Mitarbeiter jedoch in jedem Fall auf die Daten, die seine Bezüge beeinflussen (Arbeitsplatzziele). Diese müssen zeitnah vorliegen.

## **Finanzierung und Rechtliche Aspekte**

Die Finanzierung von leistungsbezogenen Entgelten kann betriebswirtschaftlich erfolgen durch: Rückführung freiwilliger Zulagen, Einbehalt von Einkommensbestandteilen, „On-Top-Finanzierung“ oder aus erbrachter Mehrleistung. Empfohlen wird in jedem Fall eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter zur Schaffung von Akzeptanz und Ideenbildung.

In Betrieben mit Betriebsrat ist dessen Mitbestimmungsrecht zu beachten. Aus rechtlicher Sicht ist zu beachten, dass es nicht zulässig ist, durch variable Entlohnungsformen bindende Tarifvereinbarungen zu unterlaufen, d. h., der Mitarbeiter hat einen Mindest-Anspruch auf das Entgelt gemäß der für ihn zutreffenden Tarif-Gruppe. Ebenfalls sind evtl. bestehende Besitzstandswahrungen und Gewohnheitsrechte aufgrund zugesagter Sonderleistungen zu beachten.

Zur Vermeidung betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Fehler wird eine frühzeitige Beratung empfohlen.

## **Fazit**

Variable Entlohnungsformen sollten sich grundsätzlich selbst tragen. Die Grund-Idee ist: Finanzierung über Mehrleistung, an der der Mitarbeiter partizipiert.

Tenor muss sein: **„Leistung muss sich lohnen!“**

Der Bemessungsschlüssel für Prämien, Provisionen, Erfolgsbeteiligungen ist von der Wertigkeit der erbrachten Leistungen (Mehr-Erlöse, Kosteneinsparungen etc.) abhängig. Mit einem individuell zu errechnenden Prozentsatz soll der Mitarbeiter hierbei an seiner bzw. der gemeinsamen Leistung partizipieren. Ziele und Bemessungsschlüssel sollten jährlich angepasst werden, um veränderten Leistungsmaßstäben gerecht werden zu können.

Ziel ist es den Mitarbeitern die Chance zu geben, nicht weniger, sondern mehr als bisher verdienen zu können. Vielfältige Beispiele aus Unternehmen belegen die Richtigkeit dieser Aussage und bestätigen, dass die Mobilisierung von Reserven, verbunden mit einer höheren Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seiner Verantwortlichkeit gelingt.

\*\*\*\*\*