



Leistungs- und erfolgsabhängiges Entgeltsystem für außertarifliche Mitarbeiter

■ Von Eckhard Eyer

„Aus Mitarbeitern Mitunternehmer machen“ ist ein gerne genanntes Ziel von Unternehmern. Sie sollen in Anhängigkeit ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg beteiligt werden. Im vorliegenden Fall hat sich ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen anlässlich eines Generationswechsels auf den Weg gemacht, um zunächst die außertariflichen Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen. Weitere Mitarbeiter auf den nachfolgenden Ebenen – so die Vorstellung von Geschäftsführung und Gesellschaftern – sollen im Lauf der Jahre folgen.

Das Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie stellt mit knapp 1000 Mitarbeitern Endprodukte für den Weltmarkt her. Es ist Technologieführer im relevanten Marktsegment, seine Produkte und Dienstleistungen setzen Qualitätsstandards und erreichen damit eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung. Diese Faktoren sind die Basis für langfristig ausreichende Erträge und ein Wachstum aus eigener Kraft.

Die Mitarbeiter sind für das Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie sollen als qualifizierte und informierte Mitunternehmer arbeiten: Dazu brauchen sie auf der Führungsebene Ziele statt detaillierter Arbeitsanweisungen sowie eine angemessene Beteiligung am Ergebnis ihrer Arbeit und dem Erfolg des Unternehmens.

Zielsetzung

Damit Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden können, ist neben der Übernahme von Verantwortung auch die materielle Beteiligung wichtig. Geplant ist ein stufenweises Vorgehen, beginnend bei der Geschäftsführung und den außertariflichen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sollen entsprechend ihres Einflusses auf das Unternehmensergebnis, ihrer Leistung und dem realisierten Unternehmenserfolg beteiligt werden. Dabei sollen Risiko und Chance in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Transparenz der Leistungs- und Bilanzkennzahlen soll ebenso Rechnung getragen werden wie dem begrenzten Veröffentlichungsbedürfnis der Gesellschaf-

ter. Begonnen wird mit dem neuen Entgeltsystem an der Unternehmensspitze.

Projektorganisation

Das komplexe Projekt wurde von dem geschäftsführenden Gesellschafter angestoßen und von einer Projektgruppe realisiert, der er selbst, der Geschäftsführer Finanzen, zwei weitere Führungskräfte sowie ein Berater angehörten. Neben der eigentlichen Gestaltung des neuen leistungs- und erfolgsabhängigen Entgeltsystems mit umfassender Information aller betroffenen Mitarbeiter hatten Schattenrechnungen mit verschiedenen Szenarien einen hohen Stellenwert.

Geltungsbereich und Aufbau des variablen Entgeltsystems

Das variable Entgeltsystem betrifft die außertariflichen Mitarbeiter, also die Mitglieder der Geschäftsleitung, die Führungskräfte der zweiten Ebene und einige Stabsstellen, die der Geschäftsführung direkt unterstehen.

Das Entgelt setzt sich aus einer leistungsabhängigen und einer erfolgsabhängigen Komponente zusammen. Die leistungsabhängige Entgeltkomponente wird über Zielvereinbarungen, die erfolgsabhängige über die Messung von fünf Erfolgsindices ermittelt.

Das variable Entgelt für AT-Mitarbeiter

Die Höhe des individuellen variablen Entgeltes ist von folgenden Faktoren abhängig (Bild 1):

- der Tätigkeit,
- dem Erreichen individueller Ziele und
- dem Unternehmenserfolg.

Faktor 1	Einfluss der Tätigkeit auf das Unternehmensergebnis (Basisbonus in Bild 2)		
Faktor 2	Erreichen der individuellen Ziele (ZEG – Zielerreichungsgrad)		
Faktor 3	Erreichen des geplanten Unternehmenserfolges		
Individuelles variables Entgelt	Faktor 1	x	Faktor 2 x Faktor 3

Bild 1: Faktoren zur Berechnung des individuellen variablen Entgeltes

Die AT-Mitarbeiter werden – in Abhängigkeit von ihrem Einfluss auf das Unternehmensergebnis – in drei Gruppen eingeteilt. Jede Gruppe hat einen anderen, ihrem Einfluss auf das Unternehmensergebnis entsprechenden Basisbonus (erster Faktor).

Das Erreichen, Über- oder Unterschreiten der individuellen Ziele drückt der Zielerreichungsgrad (ZEG) aus. Er bestimmt als zweiter Faktor das variable Entgelt der AT-Mitarbeiter.

Der dritte Faktor ist das Erreichen, Über- oder Unterschreiten des geplanten Unternehmenserfolges.

Faktoren zur Berechnung des individuellen variablen Entgeltes

Basisbonus

Der unmittelbare Einfluss der verschiedenen AT-Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg

ist aufgrund ihrer Tätigkeit unterschiedlich groß, entsprechend werden sie in drei Gruppen (A-C) eingeteilt. Den einzelnen Gruppen ist jeweils ein Basisbonus zugeordnet (Bild 2). Der Basisbonus wird von der Geschäftsleitung zu Beginn des Geschäftsjahres (Kalenderjahr), i. d. R. bis zum 31. Januar, festgelegt.

Individuelle Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgrad

In dem für jedes Geschäftsjahr erstellten Geschäftsplan werden für die einzelnen Geschäftsleitungsbereiche Ziele definiert. Zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung und den AT-Mitarbeitern werden Ziele und Maßnahmen aus dem Geschäftsplan abgeleitet und vereinbart.

Die so vereinbarten Ziele müssen weitgehend von den jeweiligen AT-Mitarbeitern und ggf. den ihnen unterstellten Mitarbeitern beeinflussbar sein. Im Einzelfall können auch Team-

Tätigkeit als	AT-Gruppen		
	A	B	C
Mitglied der Geschäftsleitung	X		
Führungskräfte mit Personalverantwortung		X	
Stabsstellen			X
	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C
Basisbonus z. B.	X.000 €	Y.000 €	Z.000 €

Bild 2: Basisbonus in Abhängigkeit des Einflusses auf den Unternehmenserfolgs

Ziele	Leistungs- niveau	Zielerreichungsgrad des AT-Angestellten				
		weit unter- schritten	unter- schritten	Soll erreicht	Über- schritten	hervor- ragend
Preis pro Produkt- gruppe I €/Einheit	Soll: 1,50 Ist: 1,40	<1,4 0	1,40- <1,45 5	1,45-1,55 10	>1,55- 1,60 15	>1,60 20
Preis pro Produkt- gruppe II €/Einheit	Soll: 5,30 Ist: 5,65	<5,15 0	5,15-<5,20 5	5,20 -5,40 10	>5,40-5,60 15	>5,60 20
Preis pro Produkt- gruppe III €/Einheit	Soll: 9,25 Ist: 9,50	<8,50 0	8,50 - <9,10 5	9,10 - 9, 40 10	>9,40 -10,00 15	>10,0 20
Umsatz in T €	Soll: 3.500 Ist: 7.800	<7.000 0	7.000-<7.300 5	7.300-7.700 10	>7.700 - 8.000 15	>8.000 20
Erledigungszeitraum für Besuchsberichte	Soll: <10 AT Ist: 8	>13 AT 0	>11 AT 5	9 - 11 AT 10	< 9-7 15	<7 20

Punkte	0-25	26-34	35-44	45-55	56-66	67-78	79-90	91-100
Faktor	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4

Bild 3: Vergleich der vereinbarten Planziele mit den erreichten Zielen am Ende des Geschäftsjahres

ziele vereinbart werden, z.B. für die Führungskräfte der Bereiche Produktion und Instandhaltung. Bild 3 zeigt eine Zielvereinbarung zwischen dem Geschäftsführer Vertrieb und einem Vertriebsbeauftragten.

Geschäftsergebnis

Das Unternehmen erstellt für jedes Geschäftsjahr einen Geschäftsplan, in dem die Strategie, die Jahresziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen dokumentiert werden. Aus diesem Geschäftsplan werden für die einzelnen Bereiche die Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

Der Geschäftsplan enthält aktuelle Aussagen zu der Technologie, der Qualität, der Kundenzufriedenheit und dem Ertrag. Diese Aspekte werden jeweils durch einen Index operationalisiert und den Führungskräften unterjährig, i. d. R. halbjährig in einem Gespräch rückgemeldet.

Die Indices sind in Bild 4 auszugsweise dargestellt. Sie

betreffen die Bereiche zwar unterschiedlich stark, aber die Unternehmenskultur ist geprägt durch das Verständnis, dass alle den Erfolg beeinflussen können, ihr Bestes geben und deshalb auch daran partizipieren können. Die Unternehmensindices werden in 1-3 weitere Indices aufgeschlüsselt, die mit Kennzahlen hinterlegt sind.

Den Indices werden in Bild 5 Zielerreichungsgrade beispielhaft zugeordnet. Die Indices können entsprechend ihrer Bedeutung für den Bonus gewichtet werden.

Das Bild zeigt den Vergleich der Soll-Leistungen mit den Ist-Leistungen und eine entsprechende Bewertung des

Erreichungsgrades des Geschäftsplanes. Die Summe der in Bild 5 fett gekennzeichneten Punkte definiert in der untersten Zeile den 3. Faktor, der in die Berechnung des variablen Entgelts eingeht.

Berechnung des variablen Entgeltes

Nachdem der Soll-Ist-Vergleich erfolgt ist und die Zielerreichungsgrade sowie die Faktoren 2 und 3 feststehen, kann das individuelle variable Entgelt berechnet werden. Im vorliegenden Beispiel werden aus einem Basisbonus von 8000 Euro aufgrund der überdurchschnittlichen Leistungen und des guten Unternehmensergebnisses 10560 Euro (Bild 6).

Unternehmensindices	Aufgeschlüsselter Index	Kennzahlen (z. B.)
Technologieindex	Innovationsindex I	Anteil patentgeschützter Eigenentwicklungen am Umsatz
Qualitätsindex	Qualitätsreport I	Reklamationen
Kundenzufriedenheitsindex	Kundenbefragungen	Relative Zufriedenheit
Mitarbeiterindex	Qualifizierungsgrad	Qualifikationsmatrix
Ertragsindex	EBITDA	Definiertes Soll-Niveau

Bild 4: Indices für den Unternehmenserfolg

Das Bonussystem löste eine bestehende „gewachsene“ Tantiemen-Regelung ab. Das Verhältnis von Risiko und Chance sollte für jeden einzelnen Mitarbeiter – bezogen auf seinen Basisbonus – 1:2 sein, d. h. der Basisbonus kann sich bei schlechter individueller Leistung und einem schlechten Geschäftsergebnis halbieren (Risiko 50%) und bei hervorragender individueller Leistung und hervorragendem Geschäftsergebnis verdoppeln (Chance 100%). Aus 8000 Euro können im ungünstigsten Fall 4000 Euro und im besten Fall auch 16000 Euro werden.

Jährlicher Prozess

Der Geschäftsjahresplan wird jährlich bis zum Ende des Vorjahres abgeschlossen. Mit den AT-Mitarbeitern wird bis zum 31. Januar des betreffenden Geschäftsjahres die individuelle Zielvereinbarung abgeschlossen.

Jedem AT-Mitarbeiter wird, wenn die Ziele mit der Geschäftsleitung vereinbart sind, bis zum 15. Februar des Jahres schriftlich mitgeteilt:

- der individuelle Basisbonus
- die vereinbarten individuellen Ziele
- die Kennzahlen zur Messung der individuellen Zielerreichung
- die Zielerreichungsniveaus für die individuellen Ziele

