

Business Survival Manual

# **PRÄMIEN-SYSTEME**

ODER

Möge der Beste  
gewinnen...

©<sup>2012</sup> K! BUSINESS SOLUTIONS GMBH

Früher oder später leistet sich jedes Unternehmen eine kurze, aber leidenschaftliche Affäre mit einem Prämiensystem. In den meisten Fällen verflüchtigt sich die Leidenschaft schon nach kurzer Zeit, und das Prämiensystem wird zu einer jener Institutionen, die eine Menge Verwaltungsarbeit verursachen, aber keine messbaren Erfolge zeitigen. Nur in den seltensten Fällen gelingt es einem Unternehmen, die Prämien-Fackel am Brennen zu halten und das Bonus-System als eine Möglichkeit zu nutzen, um die Firmenziele in sinnvoller Mitarbeiterentlohnung umzusetzen.

Warum ist das so? Lassen Sie uns die Hauptgründe für die Einführung von Prämiensystemen betrachten:

**Bonus System: die ethische Perspektive**

*Belohne Tüchtigkeit, Erfindungsgeist und Eigeninitiative, wo immer sie auftreten, und schaffe damit eine Arbeitsatmosphäre, in der alle Mitarbeiter zur Höchstform auflaufen.*

**Bonus System: die wirtschaftliche Perspektive**

*Teilen wir unsere Lohnkosten in 80% fix und 20% variabel oder Prämien auf und verteilen wir diese 20% nach Leistung. Die gesamten Lohnkosten bleiben gleich, aber die Gesamtleistung – und folglich der Unternehmensgewinn – werden deutlich höher sein. Ergo: ein Prämiensystem ist wirtschaftlich sinnvoll.*

Eine oder beide dieser Perspektiven, normalerweise eine Mischung aus beiden, finden sich bei den Überlegungen zur Einführung eines jeden Prämiensystems.

Und beiden wohnt natürlich das gleiche zentrale Problem inne: die alte Sache von Quantität im Unterschied zu Qualität oder die Notwendigkeit, dass das Ganze wirklich mehr ist als die Summe der Einzelteile.

Jedes Prämiensystem kann dazu dienen, die individuelle Leistung zu erhöhen (d.h. die Summe der Einzelteile), aber entsteht daraus wirklich schon ein grösserer Firmengewinn?

**Betrachten wir einmal ein Bonus-System in Aktion.**

**Die Tretmüll AG** hat ein Prämiensystem für ihre 200 Mitarbeiter eingeführt.

Am Anfang jeden Jahres hat jeder Angestellte ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, in dem bis zu 5 einzelne Ziele festgelegt werden, die bis zum Jahresende erreicht werden müssen, um die Prämie zu verdienen. Die Prämie beträgt maximal 20% des Festgehältes. Ein weiteres Gespräch wird in der Jahresmitte geführt, um die Zielerreichung bis zu diesem Zeitpunkt auszuwerten.

Am Jahresende befasst sich die Geschäftsleitung mit den Ergebnissen: etwa ein Viertel aller Mitarbeiter haben ihre Prämie verdient, die restlichen drei Viertel sind sauer – und das Gesamtergebnis der Firma hat sich nicht entscheidend verbessert.

Im gleichen Zeitraum hat die **Machmann GmbH** ein ähnliches Prämiensystem eingeführt – aber mit völlig anderen Ergebnissen.

75% aller Mitarbeiter haben ihre Prämie verdient, man hört kaum ein Grummeln – und das Unternehmensergebnis hat sich deutlich verbessert.

Heisst das, Tretmüll hat dumme, faule Mitarbeiter und Machmann hat die tüchtigen Mitarbeiter?

*Statistisch unwahrscheinlich.*

Bedeutet es, dass die Vorgesetzten von Tretmüll ihre Mitarbeiter strenger beurteilt haben, als es die Vorgesetzten von Machmann taten?

*Ebenso unwahrscheinlich – dann hätte der Tretmüll-Gewinn aufgrund der verringerten Lohnkosten steigen müssen.*

Könnte es bedeuten, dass die Vorgesetzten von Tretmüll bei ihren Zielvorgaben etwas falsch gemacht haben, und die von Machmann etwas richtig?

*Wir kommen der Sache näher...*

---

### **Der Erfolg eines Prämiensystems beruht auf der Kunst, die richtigen Zielvorgaben zu setzen.**

Das ist der entscheidende Faktor! Schenken Sie sich die Mühe, fünf verschiedene Prämiensysteme miteinander zu vergleichen – sie werden alle irgendwie funktionieren. Zum Beispiel: Es ist nicht wirklich relevant, ob Sie einen festen Betrag als Basis für Ihr Bonussystem ansetzen oder einen Anteil des Festgehalmtes oder einen Prozentsatz des Unternehmensgewinns. Es macht auch keinen wirklichen Unterschied, ob Sie EIN Prämien-Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ansetzen oder zwei oder zwölf. Alles was zählt, ist die Vorgabe von „guten“ Zielen.

Aber was genau ist ein „gutes“ Ziel?

**Beispiel:** Die Halblang AG hat ein Problem mit ihren Aussenständen, die 20% höher liegen als der Branchendurchschnitt und immer weiter ansteigen.

Die erste Annahme für ein gutes Prämienziel wäre vermutlich, allen Mitarbeitern der Debitorenbuchhaltung eine 10%ige Reduzierung der Aussenstände als Zielvorgabe zu verordnen. Und das wäre richtig schön daneben.

Arbeiten Sie sich langsam an die Lösung heran:

Fangen Sie damit an, alle Debitorenbuchhalter nach den Gründen für den Anstieg der Aussenstände zu fragen. Sie werden vermutlich eine

Menge Gründe zu hören bekommen, die nichts mit der Buchhaltungsabteilung zu tun haben, z.B. Acquire von zahlungsschwachen Kunden beim Vertrieb oder Probleme mit der Software. Machen Sie nicht den Fehler, diese Angaben als Ausflüchte zu betrachten und abzuwinken! Es ist gar nicht ungewöhnlich, dass die schlechte Leistung in einer Abteilung auf einer Schnittstellenproblematik mit anderen Abteilungen beruht. Wenn Sie ein solches Problem lösen wollen, müssen Sie an eben diese Schnittstellen herangehen. Wie wäre es in diesem Fall, wenn die 10% Aussenstandsreduzierung als Zielvorgabe an ein Team aus Buchhaltung, Vertrieb und EDV-Abteilung geht?

Damit lösen Sie mehrere Probleme auf einen Schlag: Sie haben die Beschwerden Ihrer Mitarbeiter ernst genommen (immer eine gute Idee), Sie haben verkrustete Strukturen zwischen verschiedenen Abteilungen aufgeweicht (sinnvolle Sache bei Problemen) und Sie haben ein gemeinsames Ziel für Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen geschaffen, was ihnen eine Zusammenarbeit ermöglicht, die bisher nicht gegeben war.

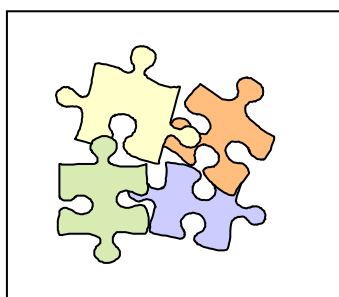
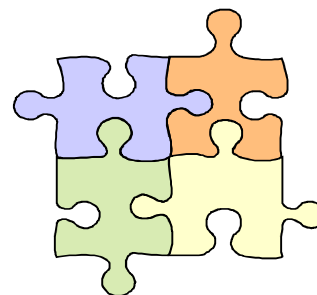
---

**Also, zusammenfassend und etwas verallgemeinert:  
eine "gute" Zielvorgabe braucht Zeit, Nachdenken und  
unvoreingenommene Gespräche mit den Mitarbeitern. Eine gute  
Zielvorgabe ist NICHT etwas, was man nach einem halbstündigen  
Mitarbeitergespräch auf einen Zettel kritzelt.**

Dies ist der Punkt, wo der eine oder andere wahrscheinlich sagt: "Schöner Traum! In meiner Firma habe ich schon Glück, wenn mein Vorgesetzter mir überhaupt zuhört. Wenn ich ihm vorschlage, Zielvorgaben abteilungsübergreifend zu verabschieden, lässt er mich wahrscheinlich einweisen!"

Schon möglich. Aber denken Sie mal über folgendes nach: wenn es in einem Unternehmen nicht möglich ist, für das Wohl des gesamten Unternehmens abteilungsübergreifend zu handeln, was für einen Sinn hat das Unternehmen dann noch? Es könnte genauso gut eine Ansammlung von kleinen Unterfirmen sein, bei der jede ihren Gewinn auf Kosten irgendeiner anderen zu erhöhen versucht. Und wenn das der Fall ist, wird kein Prämiensystem jemals wirklich funktionieren.

Schon mal versucht, ein zusammengesetztes Puzzle anzuheben?



Normalerweise fällt es sofort auseinander in all die Teilchen, die Sie so mühevoll zusammengesetzt haben. Nur die besten Puzzles halten das aus – die mit den nahtlos ineinandergreifenden Teilchen.

---

**Keine schlechte Metapher für Unternehmenserfolg und -gewinn.  
Es ist nicht so sehr die Qualität der einzelnen Mitarbeiter als  
vielmehr ihre Fähigkeit, nahtlos ineinandergreifend zu handeln,  
die ein Unternehmen erfolgreich macht.**

Wenn Sie sich mit der Aufgabe der Zielsetzungen unter dem Aspekt des Gesamtwohls der Firma befassen, werden einige wesentliche Fragen auftauchen:

Wie können Sie sicherstellen, dass die Zielvorgaben, die Sie heute verabschieden, nicht am Jahresende überholt sind?

Wie verhindern Sie bei speziellen Zielvorgaben, dass „Prämien-Jäger“ darüber ihre regulären Aufgaben vernachlässigen?

Wie können Sie bei der Verteilung besonderer Zusatzaufgaben vermeiden, dass es endlose Diskussionen darüber gibt, wie dies die Prämien beeinflusst?

***Kurzgefasst:***

***Wie managt man ein Prämiensystem, ohne von ihm beherrscht zu werden?***

Es gibt keine perfekte Antwort auf diese Frage, weil jedes Unternehmen seinen eigenen Mittelweg finden muss zwischen der nötigen Flexibilität in einer globalisierten Wirtschaftswelt und der Standardisierung und Verlässlichkeit, die notwendig sind, um einem Prämiensystem die Vertrauensbasis der Mitarbeiter zu sichern.

Es gibt jedoch eine einfache organisatorische Methode, mit der man eine Menge dieser Probleme lösen kann:

Verwenden Sie drei Bereiche für die Mitarbeiter-Bewertung hinsichtlich der Zielvorgaben:

1. Festgehalt-Leistung
2. Einzelziele
3. Sonderleistung

„*Festgehalt-Leistung*“ gibt Ihnen die Möglichkeit, die Leistung des Mitarbeiters im Verhältnis zu seinem Grundgehalt zu bewerten, z.B. auf einer Skala von 50 bis 150%. Damit haben Sie ein Instrument, um „Prämien-Jäger“ vernünftig zu bewerten, die ihre regulären Pflichten vernachlässigen: sie erreichen vielleicht 100% bei ihren Einzelzielen, aber dies wird aufgewogen durch einen Abschlag bei ihrer Festgehalt-Leistung.

Die dritte Kategorie „*Sonderleistung*“ steht für besondere Leistungen des Mitarbeiters ausserhalb der regulären Leistung und den vereinbarten Zielen. Damit eröffnen Sie den Mitarbeitern gewissermassen den Blick über den Tellerrand ihrer Prämienvereinbarungen hinaus und stellen sicher, dass sinnvolle Innovationen nicht in der Schreibtischschublade vermodern.

---

**Im Rahmen dieser drei Kategorien kann fast jedes organisatorische Problem, das zu Unfriedenheit mit einem Prämiensystem führt, gelöst werden.**

### **Prämien-System in Kurzform**

Ein Prämiensystem muss einfach zu verstehen sein.

*Wenn die Mitarbeiter es nicht verstehen, wie soll es sie motivieren?*

Ein Prämiensystem muss einfach zu handhaben sein.

*Wenn das System mehr kostet als die Mitarbeiterleistung einbringt, ist es eine Verschwendung von Zeit und Geld.*

Ein Prämiensystem muss flexibel sein.

*Wenn es keine neuen Entwicklungen abdecken kann, werden Ihre Mitarbeiter keine neuen Entwicklungen machen.*

Das folgende **MagicWorkbook®** enthält alles, was Sie für die Einführung eines Prämiensystems brauchen: eine komplette Prämiensystem-Auswertung mit einem Muster für Zielvorgaben und Mitarbeiterbeurteilung sowie einer kompletten Auswertung aller Mitarbeiter in grafischer und tabellarischer Form.

**BonusManager**

**für bis zu 150 Mitarbeiter pro Bereich**

**Mehr MagicWorkbooks:**

**[www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d](http://www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d)**