

ERFOLGSBETEILIGUNG. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen mit ihrem Einsatz wesentlich zum Erfolg von Schreinereien bei. Umstritten ist jedoch, ob sich Prämien bei einem guten Firmenergebnis positiv auf die Leistung und Motivation der Angestellten auswirken.

Wem der Erfolg gehört



Ab dem zweiten Jahr im Angestelltenverhältnis erhalten alle Mitarbeitenden bei der Killer Ladenbau AG in Turgi AG eine Erfolgsprämie – vom Lehrling bis zum Kadermitglied. Die Beteiligung des Personals am Erfolg des 60-köpfigen KMU-Betriebs gehört laut Marco Killer, Inhaber und CEO in der dritten Generation, zur Unternehmenskultur. «Wenn es unserem Betrieb gut geht, wollen wir auch die Mitarbeitenden daran teilhaben lassen. Dies ist ein wichtiger Punkt des langfristigen Denkens und Handelns in unserem Familienunternehmen.» Für Marco Killer sind solche Erfolgsbeteiligungen Ausdruck von Wertschätzung gegenüber dem Personal. Ob eine Erfolgsprämie ausbezahlt wird, hänge von zwei Komponenten ab: Zum einen würden die Mitarbeiterleistungen mit der Zielvereinbarung gemäss dem Mitarbeitergespräch verglichen und bewertet. Zum anderen ist die Erfolgsbetei-

gung vom Geschäftsverlauf im vergangenen Jahr abhängig. «Die Erfolgsprämien werden von uns auf freiwilliger Basis ausbezahlt», betont Killer.

Ein willkommener Zustupf zum Lohn

Die Höhe der Prämie beläuft sich bei den Angestellten auf ein paar tausend Franken. Etwas höher fallen die Beträge für Kadermitarbeiter aus. Den Lehrlingen bezahlt das Unternehmen ein paar hundert Franken Erfolgsprämie. Laut Killer ist aber die Motivationswirkung von Prämien beschränkt, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auch unter dem Jahr Lob und Anerkennung für ihre Leistungen erhalten und das Arbeitsklima nicht stimmt. «Ich kann und möchte das Verhalten unserer Mitarbeiter nicht alleine über die Erfolgsprämie lenken und beeinflussen. Dafür sind die Prämien zu klein, und solch eine Verhal-

tenänderung wäre wenig nachhaltig», sagt Killer. Trotzdem werde natürlich die zusätzliche Komponente zum Lohn besonders in dieser Zeit der stagnierenden Gehälter sehr geschätzt und keinesfalls als selbstverständlich erachtet.

Auch für Urs Scherer, Unternehmensberater, Mitinhaber der Beratungsfirma Tre Innova in Hünenberg ZG und Dozent an der Höheren Fachschule Bürgenstock (HFB), stellt sich bei Erfolgsbeteiligungen für Mitarbeitende die Frage nach der Nachhaltigkeit. «Werden nur ein paar hundert oder tausend Franken ausbezahlt, wird die motivierende Wirkung bei den Angestellten vermutlich nur kurzfristig anhalten. Und höhere Beträge liegen gerade für kleine Betriebe meist gar nicht drin.» Er sieht in einer regelmässigen Erfolgsbeteiligung für die Belegschaft noch ein Problem: «Werden die Prämien jedes Jahr wie der 13. Monats-



Ob sich die Mitarbeiter ein Stück vom Kuchen abschneiden können, hängt auch von der finanziellen Situation in der Schreinerei ab.

Bild: Fotolia, Superfood

lohn ausbezahlt, verkommen sie zum Standardgehalt, zur Normalität.» Genau das gelte es aber zu vermeiden, sagt Scherer und plädiert für eine andere Art der Erfolgsbeteiligung: «Warum nicht mitten im Jahr einen Bonus auszahlen, wenn das Team erfolgreich zusammengearbeitet hat?»

Anreize sind abhängig vom Einfluss

Etwas anders beurteilt Scherer die Beteiligung von Kadermitarbeitern am Unternehmenserfolg: Weil diese einen direkten Einfluss auf den Geschäftsverlauf und auch – je nach Funktion – auf die Kunden hätten, sei eine Erfolgsprämie durchaus angebracht. Vor allem Kadermitarbeiter im Verkauf kommen laut Scherer häufig in den Genuss eines Fixlohnes mit zusätzlicher Verkaufsprovision. «Für Projektleiter empfehle ich bei einem erfolgreichen Betriebsergebnis eine pauschale Erfolgsbeteiligung.» Je hö-

her der Einfluss auf den Erfolg, desto mehr sollten die Kadermitarbeiter finanziell eingebunden werden.

Das Kader kommt auch beim Schreiner- und Fensterbaubetrieb Schneebeli & Co. AG in Reinach BL in den Genuss einer Erfolgsbeteiligung. Laut Geschäftsleiter Philipp Blattner können die Betriebsleiter am Erfolg ihrer Abteilungen teilhaben. Als Basis für die Prämie dient der Deckungsbetrag 2, der dem Spartenumsatz abzüglich Kosten wie Löhne oder Material entspricht. Bei einem Verlust der Abteilung wird dagegen keine Prämie ausbezahlt. Auf Erfolgsbeteiligungen für die übrigen Mitarbeitenden verzichtet das Unternehmen mit 25 Angestellten. «Es ist für uns nur schwer möglich, anhand der Leistungen der Mitarbeiter, die passende Erfolgsbeteiligung zu eruieren», sagt Blattner. Belohnt werden die Mitarbeiter indes, wenn sie während eines Jahres nie am Arbeitsplatz gefehlt haben, zum Beispiel durch Unfall oder Krankheit. Es winkt eine Pauschalprämie von 500 Franken.

Kapitalbeteiligung als Alternative

Für Blattner ist die Erfolgsbeteiligung seiner Kadermitarbeiter einer von mehreren Motivationsfaktoren. «Durch die Beteiligung am Unternehmensgewinn werden sie selber zu Unternehmern. Dazu gehört zum Beispiel, am Abend mal länger zu arbeiten, um einen Auftrag fertigzustellen.»

Doch wirkt sich die Erfolgsbeteiligung auf die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus? «Überhaupt nicht», sagt Unternehmensberater Scherer. Und wenn doch, dann sei die Wirkung von solchen Prämien eben nur kurzfristiger Natur. Als nachhaltiger gilt eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung, beispielsweise in Form von Aktien.

Gemäss einer Studie des deutschen Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erzielen Unternehmen, die eine solche Kapitalbeteiligung anbieten, eine 20% höhere Wertschöpfung. «Wenn man das Personal an der Entwicklung von betrieblichen Abläufen und an Fragen der Produktion teilnehmen lässt und damit ihre Ideen ernst nimmt, lässt sich das Betriebsresultat um bis zu 20% steigern», sagt auch Gerhard Bakaus, Dozent für Personalfragen an der Berner Fachhochschule Biel (BFH).

Ein wichtiger Motivationsfaktor sei zudem die Förderung der Mitarbeitenden mit ehrlicher Anerkennung, Freiraum, Verantwor-

tung und Weiterbildungen. Anstelle einer finanziellen Beteiligung am Erfolg schlägt Bakaus auch vor, den Mitarbeitern beispielsweise beim Bau des Eigenheims Unterstützung anzubieten oder spontan einen Beitrag an ihr Hobby zu zahlen.

Ein wichtiges und wertvolles Werkzeug, die Leistungen des Personals zu bewerten, seien die Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche. Mithilfe eines Punktesystems lassen sich die Ergebnisse laut Bakaus einfach in der Festlegung eines Leistungslohnes abbilden. Je mehr ein Mitarbeiter die Beurteilung als gerecht empfinde, desto wirksamer erweise sich das Vorgehen bezüglich Leistungsmotivation. Und je kürzer der Zeitraum zwischen Leistungserbringung und Prämienauszahlung, desto eher werde der Zusammenhang sichtbar.

Auch Eva-Maria Aulich vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich gewinnt Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern Positives ab. «Solche Modelle sind eine gute Möglichkeit, die Mitarbeitenden zu einem unternehmerischen Denken zu animieren. Je mehr man sie in die Firma einbezieht, desto eher entsteht ein Gefühl der Identifikation», sagt sie. Gleichzeitig steigern diese Modelle seine Attraktivität als Arbeitgeber.

Das Personal redet auch mit

Ein weiterer, motivationsfördernder Faktor ist laut Aulich der Entscheidungsprozess zur Festlegung der Höhe der Prämie. Es stelle sich die Frage, ob die Mitarbeitenden oder nur die Firmeneigentümer mitbestimmen können. «Jede Firma muss das selber beantworten.» Dürfen die Angestellten mitreden, könne je nach Grösse der Firma zum Beispiel der gewählte Personalrat oder das gesamte Team diese Aufgabe übernehmen. «Hier kommt es darauf an, welches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern besteht. Grundsätzlich ist es von Vorteil, die Mitarbeitenden am Unternehmen mitbestimmen zu lassen», sagt Aulich. FM

→ www.killer.ch

→ www.treinnova.ch

→ www.schneebelicoag.ch

→ www.bfh.ch