

Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS)

Innovative Vergütung fördert das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter

Die für manches Unternehmen existenziellen Herausforderungen der letzten Monate zeigen es: Unternehmen brauchen zukünftig mehr denn je Strukturen, die es ihnen erlauben, sich in einem immer komplexeren, unberechenbaren Umfeld erfolgreich zu behaupten. Der Schlüssel hierzu sind flexible, sich selbst steuernde und optimierende Einheiten mit einer unternehmerisch geprägten Kultur.

Doch wie fördert man das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter? Hier hat sich nach unserer Erfahrung eine ergebnisbezogene Vergütung bewährt, denn jeder Mitarbeiter denkt auch für sich selbst unternehmerisch. Er stellt, genau wie jeder Unternehmer, Aufwand und Nutzen gegenüber. Demotivation entsteht immer dann, wenn der erzielte Nutzen nicht dem erbrachten Aufwand entspricht.

Ziel einer ergebnisbezogenen Vergütung muss es also sein, alle Parteien im Unternehmen dazu zu bringen, gemeinsam „an einem Strick“ zu ziehen und durch Kreativität, Eigeninitiative und Einsatz so viel Nutzen zu erarbeiten, dass alle Beteiligten daran entsprechend partizipieren können; d. h. neben dem Unternehmen profitieren dann auch die Mitarbeiter an den von ihnen erwirtschafteten Ergebnissen.

Das von uns entwickelte **Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS)** ist ein Entgeltsystem, das diesen Anforderungen entspricht. In seine Grundstruktur ist darüber hinaus unsere langjährige Erfahrung mit Leistungsentgelt-Systemen, insbesondere in Produktion und produktionsnahen Bereichen, eingeflossen.

Die EBS-Grundstruktur muss jeweils individuell auf ein Unternehmen und seine Mitarbeiter angepasst werden, damit das System kompatibel zu den Unternehmenszielen arbeitet. So ist gewährleistet, dass es rasch und nachhaltig auf Produktivität und Unternehmensergebnisse wirkt.

Basis eines erfolgreichen Ergebnis-Beteiligungs Systems ist die Definition **ergebnisverantwortlicher Einheiten**, die dann jeweils wie ein kleines „Subunternehmen“ betrachtet werden.

Bei deren Gestaltung ist einerseits auf die notwendige Unabhängigkeit sowie eine eindeutig abgegrenzte und zugewiesene Verantwortung zu achten. Andererseits braucht das „Subunternehmen“ eine Größe, die dem einzelnen Mitarbeiter noch das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung seines Handelns und das seiner Vorgesetzten und Kollegen auf das Ergebnis erkennen lässt.

Dreh- und Angelpunkt des EBS sind die **Ergebnisziele**, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet für jedes „Subunternehmen“ festgelegt werden. Sie bewirken eine Konzentration der gemeinsamen Anstrengungen auf die entscheidenden ergebnisrelevanten Stellgrößen.

Kennzahlen, die die Zielerreichung der wesentlichen Planungs- und Ergebnisdaten für jedes Ergebnisziel ausweisen, werden regelmäßig und zeitnah visualisiert und den Mitarbeitern erläutert. Sie sind zentraler Bestandteil einer für den Erfolg unabdingbaren neuen **Informationskultur**, denn nur eine gut informierte Belegschaft arbeitet zielgerichtet und entsprechend motiviert an Verbesserungen.



Die einzelnen Bausteine des EBS

Ein großes, von den Mitarbeitern beeinflussbares Potential für Ergebnisverbesserungen liegt häufig in der Nutzung der eigenen Arbeitszeit. Hier können Verbesserungen insbesondere dann gelingen, wenn der notwendige Freiraum für eine **kunden- und prozessorientierte Arbeitszeitgestaltung** vorhanden ist. Die Delegation der Arbeitszeitsouveränität von Unternehmensführung und Betriebsrat an die Führungskräfte und Mitarbeiter in den ergebnisverantwortlichen Einheiten ist hierbei ein Kernbaustein.

Die richtige Verknüpfung der Arbeitszeit mit dem EBS, z.B. durch ein entsprechendes Ergebnisziel Arbeitszeitnutzung, unterstützt dabei, indem die durch effektivere Arbeitszeitnutzung erwirtschafteten Ergebnisverbesserungen ausgewiesen werden .

Die Verantwortung jedes Einzelnen für seine Leistung ist unbestritten. Sie stößt jedoch dort schnell an Grenzen, wo das Zusammenspiel mehrerer erst die Entfaltung des gesamten Potenzials bringt. Und das ist heute bei den meisten wirtschaftlichen Prozessen der Fall.

Eine fein abgestimmte **Gruppenarbeit** mit eindeutig abgegrenzter und zugewiesener Verantwortung hilft, die schöpferische Dynamik der Gruppe voll zu entfalten. Sie ist in jeder ergebnisverantwortlichen Einheit eine zwingende Voraussetzung zum Gelingen des EBS.

Eng verbunden mit der Gruppenarbeit ist die Nutzung des Ideenpotenzials der Mitarbeiter eine weitere bedeutende Voraussetzung zum Gelingen des EBS. Gute Ideen und daraus resultierende kleine und kleinste Verbesserungen sind in ihrer Vielzahl von Bedeutung für die angestrebten Ergebnisse.

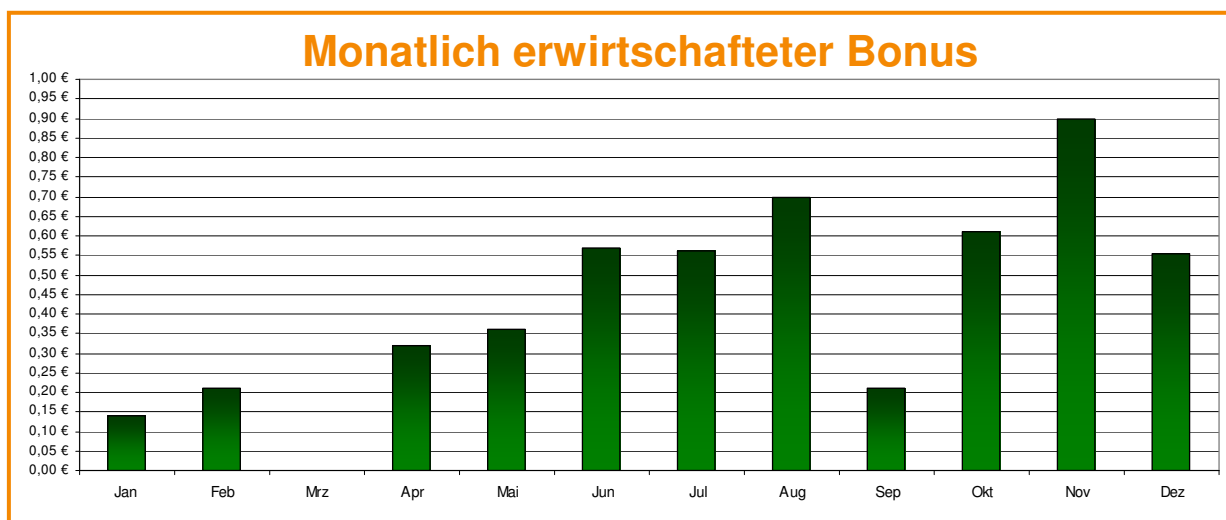
Deshalb muss ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** initialisiert werden. Dessen Spielregeln sind eng mit dem EBS zu verknüpfen. Sie müssen frei von unnötigem, administrativem Ballast sein, doch stets zielorientiert arbeiten.

Mit dem EBS ändern sich auch die bisher wahrgenommenen Aufgaben der Führungskräfte: Standen vordem meist Anweisung und Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter als Führungsinstrumente im Vordergrund, so ist es beim **Coaching** das strategische Ausrichten aller Mitarbeiter auf Ziele. Dies geschieht durch detailliertes Vermitteln von Planungen, Fördern der gruppenspezifischen Prozesse zur Freilegung von Potenzialen und Interpretieren der erreichten Ergebnisse.

Das erwirtschaftete **Gruppenergebnis** spiegelt den Stand der gemeinsamen Zielerreichung in der ergebnisverantwortlichen Einheit wider. Es ist das Maß für die Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter.

Der erwirtschaftete Betrag kann auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilt werden. Aus guten Gründen wird aber meist eine Differenzierung nach dem Beitrag des Einzelnen zum Gruppenergebnis vorgenommen. Diese kann im Rahmen eines **Mitarbeiterbeurteilungssystems** erfolgen. Aus dem Beurteilungsergebnis wird ein Faktor errechnet, auf dessen Grundlage die Ergebnisbeteiligung dann als **individueller Bonus** an die einzelnen Mitarbeiter verteilt wird.

Wenn die oben dargestellten Bausteine sorgfältig aufeinander und auf die jeweilige Unternehmenskultur abgestimmt sind, zeigen die erzielten Ergebnisse, dass das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile. Ergebnisverbesserungen von über 10% bis 20% bezogen auf die jeweiligen Personalkosten sind hier die Regel, nicht die Ausnahme. Deshalb haben sich nach Aussage unserer Kunden die Kosten für den Aufbau und die Einführung eines EBS jeweils in wenigen Monaten amortisiert.



Projektbeispiel Automobilzulieferer:

Ergebnisverbesserung von € 80.630,- im 1. Jahr durch bessere Arbeitszeitnutzung um +11% in einer ergebnisverantwortlichen Einheit mit Ø 31 MA

Diese Erfolge entstehen, weil die Transparenz der wirtschaftlichen Abläufe im eigenen überschaubaren Bereich sowie deren Beeinflussbarkeit und kurzfristige Auswirkung auf das eigene Entgelt das Denken und Handeln der Mitarbeiter verändert. Werden mit Hilfe des EBS die **Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern**, schafft dies eine Dynamik, die allen Beteiligten gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hilft.

Ihr Ansprechpartner:
Thomas Beyer
Geschäftsführender Partner

Tel.: 089 / 54 55 82 84
beyer@ipu-online.de



IPU - Vergütungsberatung

Sie möchten sich über Ergebnis-Beteiligungs-Systeme informieren?

Gerne erörtern wir mit Ihnen in einem Orientierungsgespräch die Möglichkeiten der Ergebnisorientierung Ihres Entgelt-Systems durch unser EBS.

Sie wünschen eine qualifizierte Entscheidungsbasis?

Im Rahmen einer Vorstudie können wir Ihnen u. a. auf folgende Fragen die für Ihr Unternehmen richtigen Antworten geben:

- Wie honoriert man Gruppen- und Einzelleistung ergebnisbezogen ?
- Wie kann ein firmenspezifisches Ergebnis-Beteiligungs-System aussehen und wie gestaltet sich der Weg dort hin?
- Welcher Potentiale können durch EBS gehoben werden und welcher Aufwand kommen dabei auf Sie zu?

Wir beraten Sie beim Aufbau eines auf Ihr Unternehmen maßgeschneiderten Entgelt-Systems und lassen Sie auch beim Umsetzen nicht im Stich.

Gerade bei variablen Entgelt-Systemen sind die Gestaltungsmöglichkeiten vielfältig. Ihr Aufbau und Ihre Einführung verlangen Professionalität und eignen sich nicht für Experimente.

Unsere erfahrenen Vergütungsspezialisten erarbeiten mit Ihnen aufbauend auf Ihren bisherigen betrieblichen Regeln und Gegebenheiten Ihr individuelles Entgelt-System bis hin zur unterschriftsreifen Betriebsvereinbarung.

Unsere besondere Kompetenz liegt dabei im Aufbau von Ergebnis-Beteiligungs-Systemen (EBS) sowie von Zielentgelt-Systemen im Rahmen des ERA der Metall- und Elektroindustrie. Richtig konzipiert und eingeführt wirken diese Systeme rasch und nachhaltig auf Ihre Unternehmensergebnisse.

Greifen Sie auf unsere langjährige Erfahrung zurück!