

## ERFOLGS-VERGÜTUNG

Die geldliche Vergütung für Leistungen ist übliche und ethische Kultur. Betriebsinhaber, Chefs, Geschäftsführer, u.a., erhalten über die Ertragshöhe (Gewinn) ihren zusätzlichen Anteil. Abteilungsleiter für den Vertrieb, die Technik, das Finanz- und Rechnungswesen, könnten ebenso gut vom Erfolg des Unternehmens einen Anteil erhalten.

Für Produktions- und Leistungs-Mitarbeiter/innen sind Maßstäbe der Akkord- und Prämienvergütung üblich und längst bekannt. Wie eine Erfolgsvergütung aber auf alle Beteiligten und Beschäftigten im Unternehmen Anwendung finden und Lust am Erfolg bewirken kann, wird hier angesprochen.

### Zukunft – Zielsetzung

Ihre Existenz-Zukunft wollen alle am und im Unternehmen Beteiligten und Beschäftigten gesichert haben. Eine bessere Existenz-Sicherung kann sich aber erst durch verständnisvolle Abstimmung wie erkenntnis- und handlungsstimulierendem Appell ergeben. Zu Anfang steht erst immer quasi nur das Prinzip Hoffnung im Raum. Ist es die utopische Vision einer besseren gesellschaftlichen (betrieblichen) und ökonomischen Ordnung, die dieses neuzeitliche Denken durchgängig begleitet? Diese Durchgängigkeit stellt Utopien, aber auch Sozialkritik in die Denkstruktur.

Für jedes Unternehmen ist es hierzu vorrangig wichtig, Mitarbeiter als Mitarbeiter auch wirklich zu erkennen und diese an der Zukunft des Unternehmens und damit an ihrer Existenz-Zukunft mitarbeiten zu lassen. Die Zukunft des Unternehmens sollte sich deshalb mit klarer Zielsetzung gestalten und möglichst alle im Unternehmen, die zur Leistung und den Erfolg des Unternehmens beitragen wollen und können, einbeziehen. Werden Ziele nicht verstanden, schlimmer noch nicht einmal gesetzt, kommt das Unternehmen irgendwo an ... und Unsicherheit ist all zu oft gegeben.

Um die Zukunft sicher zu gestalten, ist also die Mitnahme für das Engagement aller Beteiligten für die Zukunftsgestaltung im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung erforderlich. Wird dies so verstanden, wird auch gemeinsam das Unternehmensziel erreicht werden.

### Das Unternehmensziel

Wie angesprochen, hängt die Zukunft jedes Unternehmens vom zu realisierenden Unternehmensziel ab. Hierunter ist also zu verstehen, dass es sich um ein allen Beteiligten und Beschäftigten vermitteltes und von diesen verstandenes und gewolltes Unternehmensziel handelt. Ist oder bleibt es nur eine Utopie, dass alle Beteiligten und Beschäftigten das gemeinsame Unternehmensziel verstanden haben und befolgen können? Wenn alle Beschäftigten und Beteiligten sich als Gemeinschaft und Erfolgsmannschaft erkennen – ein Sozialaspekt – dann dürfte die diesbezügliche Realisierungs-Bemühung im Unternehmen erfolgreich sein. Schließlich geht es um die Erfolgsvergütung für alle am und im Unternehmen. Vergütung ist das Entgelt für jeden für seine beauftragte, erbrachte Leistung. Die Entrichtung

der Vergütung ist die Hauptpflicht aus einem Mitarbeiter-, Werks- oder/und Dienstvertrag. Der Erfolg sollte also immer zielorientiert gestaltet und realisiert werden. Es geht also um die Zielsetzung des Unternehmens und daher um die Zukunft der Existenzsicherung für alle Beteiligten und Beschäftigten.

Mit Bild 1 wird die Zielpyramide ausgewiesen. Hier wird deutlich gemacht, dass das Unternehmensziel grundsätzlich in zwei psychologisch wertvolle Vorgänge zu gliedern ist. Gerade mit dem qualitativen Ziel wäre die Grundlage geschaffen, mit allen Beteiligten und Beschäftigten im Unternehmen das vorrangige Ziel zu erkennen. Dieses qualitative Ziel sollte also nicht nur Kopfnicken sondern möglichst auch beweisbar mit den Unterschriften aller Beteiligten bestätigt werden. Wird dieses Ziel also von allen Beteiligten möglichst schriftlich bestätigt, kann es logischerweise dann erst in die zweite Dimension gehen; das quantitative Ziel, mit welchem dann die Strukturen und die Zahlen gemeinsam aufzubauen sind.

## Erfolgszahlen – Gewinn

Es soll also die Erfolgsvergütung der Leistungs-Anreiz für alle Beteiligten sein. Da alle Beteiligten und Beschäftigten in dieses System einbezogen werden, sollte für alle auch bekannt sein, welche Anreiz- und Erfolgszahlen Gültigkeit haben sollen. Wenn also alle Beteiligten und Beschäftigten den Unternehmenserfolg durch ihre Handlungen / Leistungen beeinflussen sollten, wollen und können, dann spielt dieser Unternehmenserfolg als dauerhafte Existenzgrundlage also die entscheidende Rolle. Maßgeblich ist die jeweilige Ausgangssituation des Unternehmens (Bild 2). Wird die Gesamtunternehmung beispielsweise erkannt, ist es sinnvoll die Mindestüberdeckung (statt Gewinn wird der Begriff Überdeckung verwandt) als die entscheidende Erfolgszahl auszuweisen. Werden wenn diese Zahlen periodisch erreicht – wofür die Perioden zu erkennen sind - ist eine Erfolgs-Partizipation zweckvoll. Alles, was über den periodischen Mindestgewinn erreicht wird, könnte z.B. so verteilbar werden: Der Betrag über die Mindestüberdeckung könnte mit 30 bis 50 % im Unternehmen verbleiben und der andere Teil mit 50 bis 70 % auf die Führungs- und Mitarbeiter-Kräfte in gleichen Prozent-Relationen verteilt werden. Da man das Ganzjahresergebnis ausweist, ist es also zweckvoll die periodischen Vorgaben monatlich, viertel- oder halbjährlich vom Plan her auszuweisen. Dann nämlich werden schon zeitnah die Überdeckungen über die Mindestüberdeckung periodisch sichtbar und als Anreiz unmittelbar bekannt.

## Erfolgsbeteiligung

Jedes Unternehmen benötigt dringend den Erfolg für die Zukunftssicherung und -entwicklung. Es ist also die Existenzsicherung für Unternehmen mit allen Beteiligten und Beschäftigten auf Dauer angesprochen. Als Anreiz ist für alle ihr Einkommen maßgeblich. Soll dieses Einkommen durch die Erfolgsbeteiligung gesteigert werden, dann erscheint es sinnvoll, diese Erfolgsbeteiligung zu gleichen Relationen auf alle gesetzlichen Einkommensbezüge zu beziehen. Deshalb wären die gleichen Relationen die Grundlage für die *Lust an Leistung*. Mit der Erfolgsbeteiligung tritt also die Verteilung des Erfolges ein. Man wird sich von vornherein klar darüber, dass der Erfolg alle betrifft und verteilt werden soll. Die Erfolgsbeteiligung verlangt also den entsprechenden Einsatz zur Erfolgsgestaltung. In KMU (kleinen

und mittleren Unternehmen) ließe sich eine derartige Gestaltung recht schnell einrichten, wobei bei größeren Unternehmen, ggf. aber bei über 1000 Beschäftigten, das Verteilungssystem zwar genauso ist, aber aus den Gewohnheiten der Arbeitnehmer-, Arbeitgeber-Situation heraus sich erfahrungsgemäß andere Ansprüche ergeben können. Bereichsgliederungen sind oft erforderlich. Alle an der Erfolgsbeteiligung Teilnehmenden bringen erfahrungsgemäß entsprechend ihrer Leistung in ihrem Leistungsbereich ihren Anteil. Schwächere Leistungserbringer werden von den starken Leistungserbringern deshalb geholfen, unterstützt. Die Erfahrung zeigt, dass die hierarchieübergreifende Einbindung aller Beteiligten in diesem Prozess den Anstieg der Motivation bewirkt. Die Werte und Ziele der Organisation werden dabei Bestandteil der individuellen und eigenen Identität. Bild 3 zeigt die für die meisten Unternehmen einzurichtende betriebliche Struktur und Abhängigkeit vom Markt. In den jeweiligen Unternehmensbereichen wird durch die Erfolgsbeteiligung der besondere Anspruch für die individuelle Erfolgsbeteiligung zielorientiert entwickelt.

## **Erfolgskennntnis**

Es sind im Grunde zwei Formen der materiellen Erfolgsbeteiligung zu erwähnen, also in Kenntnis und Überlegung zu bringen:

1. Beteiligung aller Mitarbeiter mit der Lohn- bzw. Gehalts-Zahlung an der unternehmensbezogenen Erfolgsgröße, also die Form der relativen Gewinnbeteiligung.
2. Als Kapitalbeteiligung wird die Beteiligung der Mitarbeiter an arbeitgebenden Unternehmen in schuld- und gesellschaftsrechtlicher Form möglich. Die stille Beteiligung bringt günstigere Möglichkeiten.

In jedem Fall bewirkt die Erfolgsbeteiligung aber immer die Hoffnung, ggf. Interessenkonflikte zwischen Kapital-, Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu dämpfen und Leistungsharmonie zu erzeugen. Die mit den Beteiligten abgestimmten Erfolgsanteile sind auf Unternehmensebene in vollem Umfang als Betriebsausgabe – Lohn und Gehalt – abzugsfähig und unterliegen als Einkünfte aus nicht selbständiger Tätigkeit der Gehalts- und Lohnsteuer. Als Arbeitsentgelt im Sinne der Sozialversicherungen sind sie also sozialabgabenpflichtig. Eine zeitliche Verschiebung des Zuflusses im Sinne des Steuergesetzes und damit der Fälligkeit von Lohnsteuern und Sozialabgaben kann bei einer investiven Verwendung unter bestimmten Bedingungen möglich werden. Die finanziellen Auswirkungen auf die Beteiligten sind in der Regel also mit positiver Motivationswirkung, geringeren Arbeitsausfällen und höherem Zufriedenheitsniveau wie besserem Kooperations- und Organisations-Verhalten zu erkennen.

Die Verwendung des Kostenbegriffs macht den Beteiligten nicht nur das wirtschaftliche Verhalten im engeren Sinne deutlich, sondern darüber hinaus auch den Anreiz für bestimmte soziale und moralische Phänomene zur Erfolgskennntnis. Weiter wird es auch möglich, die für moralische und ethische Probleme wichtigen Begriffe des Wertes, der Freiwilligkeit, der Macht und des Grades der Moralität wie der Verwerflichkeit kostentheoretisch und erfolgsbezogen zu bestimmen.

## Erfolgsorganisation

Die Organisation und Ordnung wird ausschließlich von der erforderlichen Erfolgskenntnis und deshalb durch derartige Erfolgs-Verfahren gestützt. In erster Linie können alle davon ausgehen, dass nur solche Organisationen sich festigen, wenn die Beteiligten erwarten, dass sie dadurch ihre Ziele besser gemeinsam als allein erreichen können. Die Aufgabenerfüllung, Selbstorganisation und sonst vorhandene Unordnung wird bewusst, wobei es nicht notwendig ist, eine ethisch-moralische Kritik und Bewertung von Organisationsvorstellungen weiter zu verfolgen, wenn hier erfahren wird, dass gerade die ablaufökonomischen Gründe Organisationsformen nahe legen, wie sie das Subsidiaritätsprinzip empfiehlt (Bilder 2 und 3). Dies lässt sich - kurz gesagt - dahingehend interpretieren, dass die Beteiligten erst in solchen Angelegenheiten schwächere, kleinere und auch andere Mitstreiter flankieren (subsidiär) unterstützen, in denen diese die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben. Die Sicht, Erkenntnis für das Erfolgs-Ziel kann so von und bei allen Beteiligten und Stelleninhabern wachsen.

## SOLL-IST-Erfolg

Mit den Zielvorstellungen des Unternehmens, als die wichtigste Erfolgsvoraussetzung (Bild 1), sind deshalb SOLL-IST-Messungen - sowohl für die Gesamt-Periode als auch für die zeitnahe Abrechnung, z.B. monatlich - aufzubereiten. Bild 4 zeigt z.B. Planvorstellungen für 2005 aus der Praxis mit den aus der kurzfristigen Erfolgsrechnung relevanten Jahres-Zieldaten. Diese Zieldaten dürfen, ja sollten also allen beteiligten Führungs-, Dispositions- und Durchführungs-Mitarbeitern erläutert und bekannt sein. Die IST-Daten ergaben aufbauend von Monat zu Monat und schließlich bis zum Jahresschluss gar über 10 % Mehrleistung durch kooperative Leistung. Ausschaltung von Störungen und Leerlauf werden dispositiv durch gemeinsame Aktionen, Einsätze möglich. Bild 4 zeigt einmal einen Auswerte-Anreiz für eine 5%ige und auch 10%ige Mehrleistung. Mit der nachfolgenden Auswertung wird angezeigt, wie in solchen Fällen sich die Erfolgsbeteiligungen in der Summe ergaben; ÜD = Überdeckung.

ÜD - %	+ % 5	+ % 10
ÜD-SOLL	T€ 207	T€ 207
ÜD-IST	T€ 503	T€ 739
Mehr ÜD-IST	T€ 296	T€ 532
20 % Mehr ÜD-Unt.	T€ 59	T€ 106
80 % Mehr ÜD-Persk.	T€ 237	T€ 426

Hiermit wurde für das Gesamtjahr von der Mehrüberdeckung 20 % dem Unternehmen zugeführt und 80 % der Mehrüberdeckung den Personalkosten als Erfolgsbeteiligung verteilt. Es ergibt sich diese Verteilungsrechnung:

1. ÜD-Betrag bei 5 % Mehrleistung verteilbar mit T€ 237 und Relation auf die variablen Personalkosten mit T€ 3467 = 6,8 %. Alle Personalkosten, Löhne, Gehälter in individuell unterschiedlicher Höhe werden mit 6,8 % je Erfolgsvergütung bedacht.
2. ÜD-Betrag verteilbar mit T€ 426 auf Personalkosten mit T€ 3467 = 12,3 %  
Alle Personalkosten werden mit 12,3 % Erfolgsvergütung auf das Jahr zuzüglich auf den Lohn und das Gehalt bedacht.

Werden monatliche Auszahlungen schon vorgenommen, sind diese in die Jahresabrechnung kumulativ insgesamt einzubeziehen.

Diese Beispiele zeigen lediglich die Relation. In der Praxis jedoch werden erfahrungsgemäß zu Beginn des Erfolgsvergütungs-Systems etwa 5% bis 10 % und bei mehrjähriger Praxis und Erfahrung in der Zusammenarbeit aller Beteiligten an der Erfolgsvergütung weit über 10% auf den Lohn und das Gehalt möglich. Solche Unternehmen haben immer das Gewinn-Überdeckungs-Ziel erreicht.

## Perioden- und Erfolgsmessung

Bei jeder Erfolgsvergütung ist es schon psychologisch sinnvoll, dass diese auch zeitnah erfolgen kann. Wenn auch über das Gesamtjahr die erforderliche Mindest-Überdeckung ausgewiesen ist, ist es zweckvoll auch die Monats-SOLL-Größe darzustellen. In allen Unternehmen der Bauwirtschaft sind in starkem Maße saisonabhängige Einflüsse gegeben; diese gilt es zu erkennen (Bild 5). Für die Erfolgssteuerung und für die Erfolgsdisposition sind also die Erfolgsgrößen im SOLL auszusagen. Diese SOLL-Größen pro Monat können nun mit entsprechenden IST-Überdeckungen kurzfristig disponiert werden. Erfolgsorientierte Unternehmer sorgen ohnehin dafür, dass sie auch für die entsprechenden Saisonabschnitte die entsprechenden Aufträge abwickeln können. Die Kumulation von Monat zu Monat ist für die Erfolgsbeteiligung und zeitnahe Erfolgsvergütung entscheidend. Von vornherein kann schon mit der Mindesterfolgsplanung festgelegt werden, welcher Anteil bei der entsprechend höheren Überdeckung im Unternehmen verbleibt und welcher Anteil der Überdeckung als Erfolgsvergütung an alle ausgezahlt wird.

## Zusammenfassung

Die Erfolgsvergütung bringt in idealer Weise die Erfolgseinstellung und damit die Erfolgsleistung bei allen betrieblich Beteiligten. Es gibt Baustellen und –abwicklungen mit von vornherein unterschiedlicher Erfolgsauswirkung, aber die Harmonie aller im Unternehmen Tätigen ist an bester Leistungs- und Erfolgs-Organisation interessiert. Mitarbeiter erkennen sich als Mitarbeiter und sehen sich insgesamt im Sozialbegriff der Organisation. Ggf. frühere Interessenkonflikte werden von allen weitgehend ausgeschaltet, weil alle Beteiligten und Beschäftigten das bessere Erfolgsziel erkennen und erreichen wollen.

Gesamtbetriebliche Erfolgsvergütung bringt insgesamt ziel- und erfolgsorientiertes Handeln aller und kann als die betriebliche Harmoniegrundlage die Erfolgsorganisation schaffen.

Günter Sehlhoff, Dipl.-Ing., Dipl.-Betw.  
Baubetriebsberater in der  
BUB<sup>®</sup> Berater-Cooperation, Leopoldshöhe  
[www.bauwirtschaft.de](http://www.bauwirtschaft.de)  
[info@bauwirtschaft.de](mailto:info@bauwirtschaft.de)

## Abbildungen

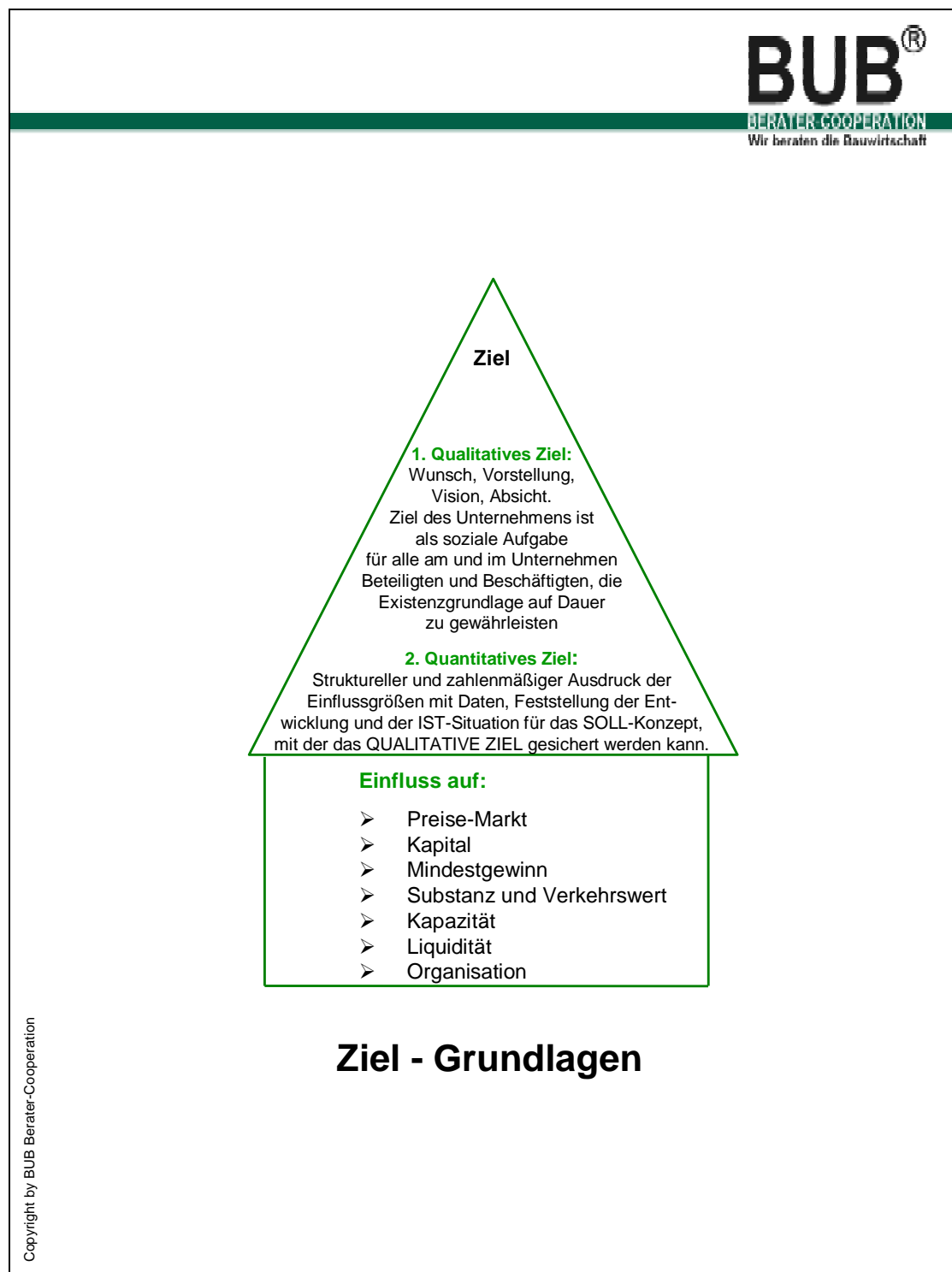


Bild 1:

Diese Zielgrundlagen haben Einfluss auf die Organisation und den Erfolg wenn sie verstanden sind.

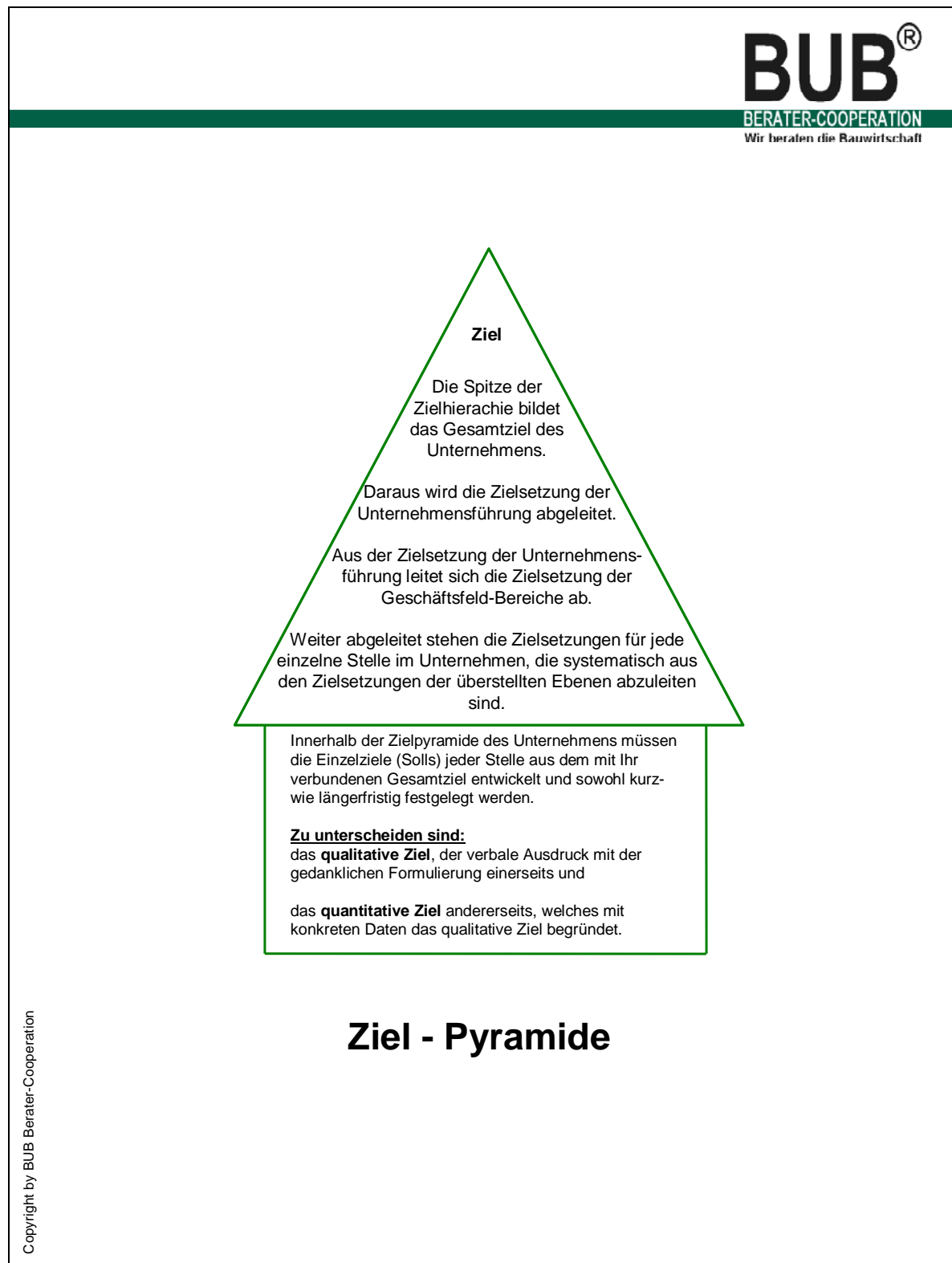


Bild 2:

In diesen Zusammenhängen werden für alle Unternehmens- und Geschäftsfeld-Bereiche die Zielvorstellungen erkennbar.

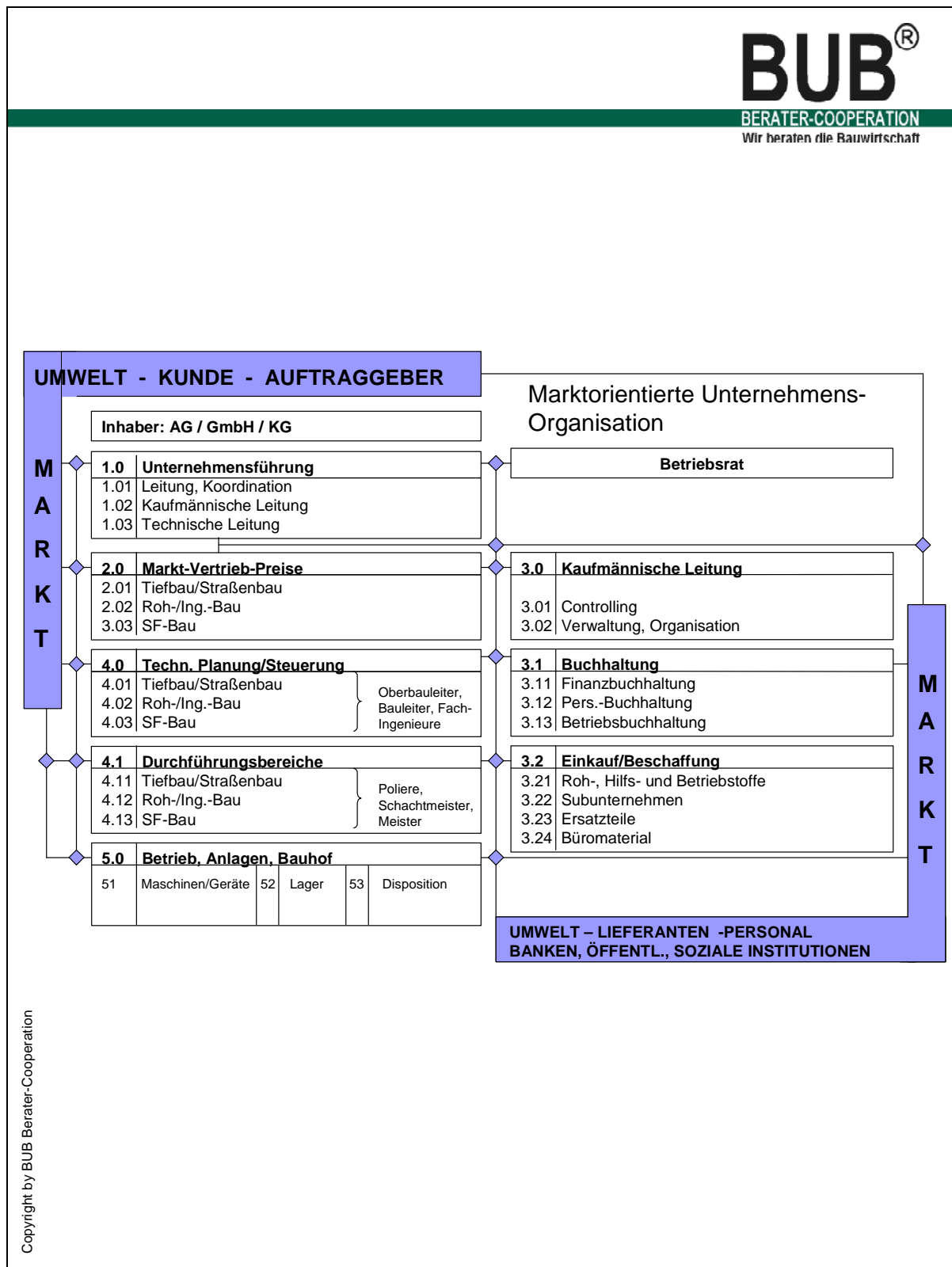


Bild 3:

Es wird deutlich, dass alle Aktivitäten vom Markt und damit direkt vom Wettbewerb abhängig und betroffen sind; die Erfolgsüberlegungen sind für alle Beteiligten notwendig.



### Break-Even-Analyse

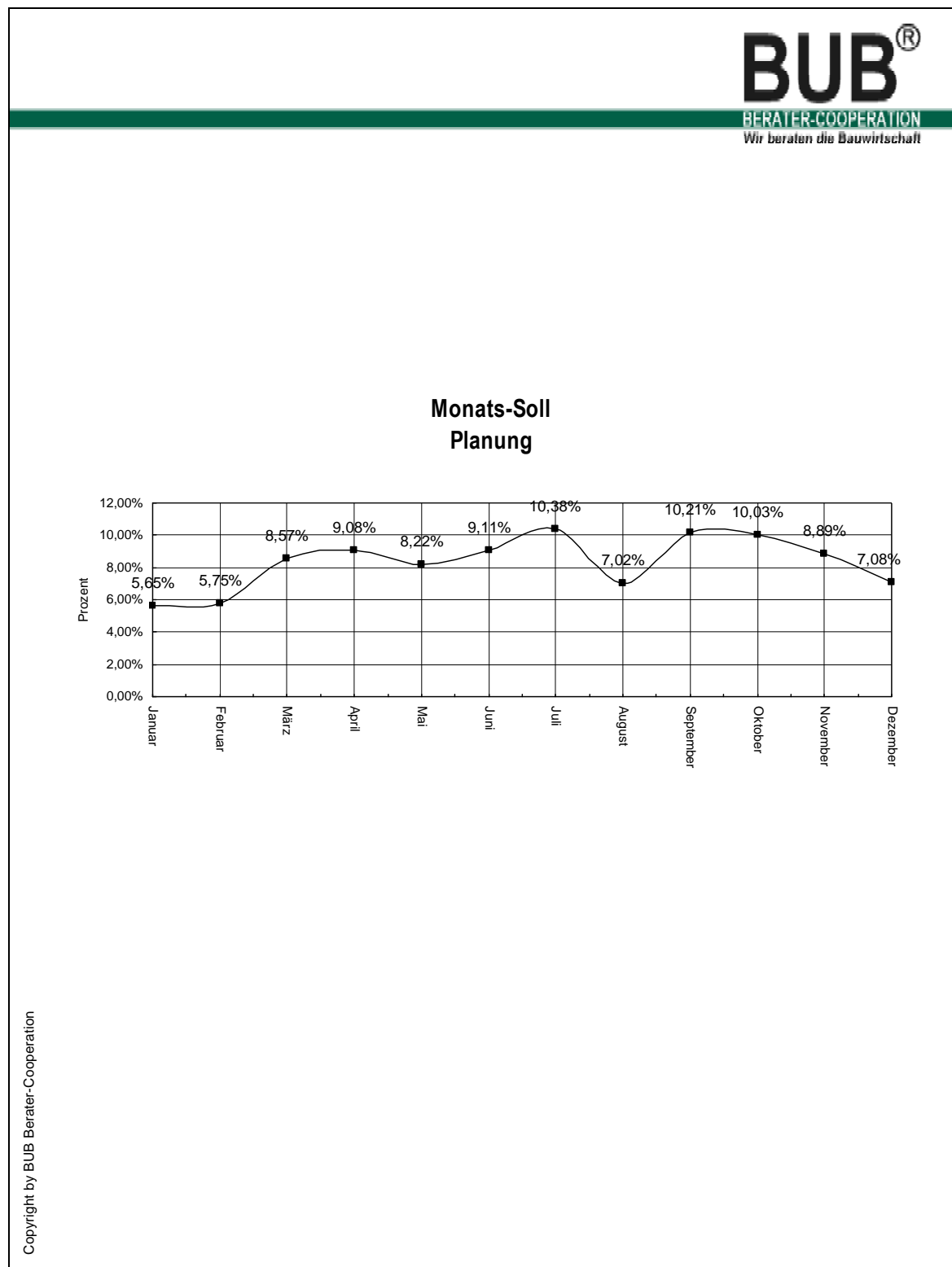
Mehrleistung bei Ausschaltung von Leerlauf und Störungen

		Soll	Ist plus 5%	Ist plus 10%
Leistung	T€	13.624	14.305	14.986
Kosten var. Personal	T€	3.467	3.467	3.467
Kosten var. sonstige	T€	7.705	8.090	8.476
Kosten var. Summe	T€	11.172	11.557	11.943
Deckungsbeitrag	T€	2.452	2.748	3.044
DB-Faktor	DBF	0,1800	0,1921	0,2031
Kosten fix	T€	2.245	2.245	2.245
Überdeckung ÜD	T€	207	503	799
Break-Even-Point	T€	12.474	11.687	11.053

Copyright by BUB Berater-Cooperation

Bild 4:

Die Planvorstellungen sind zugleich die Zielvorstellungen. Die Erfolgsrelationen sind hier beispielsweise mit 5 und 10 % angegeben.



**Bild 5:**

Die monatlichen Leistungsstrukturen sind für die Unternehmen am Bau saisontypisch witterungsabhängig auch für den Erfolg.