

Bericht



## *Whiteboard Bericht*

Personalmanagement

# Bonussystem ERFOLG+ für alle, ein Beitrag zur Erfolgskultur

[www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)

### **Verfasser**

Rolf Spörri  
Seniorberater  
GFO Unternehmensberatung  
CH-8021 Zürich

# Danke

Herrn Rolf Spörri, GFO Unternehmensberatung danken wir für das Schreiben des vorliegenden Berichts.

Ein spezieller Dank gilt allen Sponsoren der Plattform **KMU SWISS EVENT** im Jahr 2005, welche die Durchführung aller Aktivitäten ermöglichen.

## Exklusiv-Sponsoren:



## Haupt-Sponsoren:



## Patronat:



## Medienpartner:



## Verbandspartner:



## Co-Sponsoren:

ABB Schweiz AG – AVISTA – de Sede AG – EXPOformer AG – Gebrüder Weiss AG – Genfer Versicherung – Océ – Kultur- und Kongresszentrum TRAFO – Mobility Solutions AG – Nexell GmbH – Orange Communications AG – screen concept – Schmocker AG – Schober Firmenadressen AG – Swisscom Directories AG

# Whiteboard Bericht

## Bonussystem ERFOLG+ für alle, ein Beitrag zur Erfolgskultur

Autor:



**Rolf Spörri**

Geboren 1947 in Untersiggenthal (CH), Seniorberater und Teilhaber der GFO Unternehmensberatung.

Studium als Maschineningenieur an der HTL Brugg Windisch und Nachdiplomstudium als Industrial Engineer am REFA-Institut Darmstadt.

Langjährige praktische Erfahrung als Kadermitglied im Industrial Engineering Bereich eines grossen Industrieunternehmens der Maschinen- und Elektroindustrie.

Seit 1986 Unternehmensberater in Gehaltsmanagement, Führung und Organisation. Mitglied der Geschäftsleitung der GFO Unternehmensberatung (1996 – 2004). Spezialgebiet leistungs- und erfolgsabhängige Bonus-/Prämien- und Erfolgsbeteiligungskonzepte

Firma: **GFO Unternehmensberatung**

Kurvenstrasse 17  
CH-8021 Zürich

Tel: +41-44-365 99 00)

Fax: +41-44-365 99 01)

Datum: 01 September 2005



## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung (Management Summary) .....	4
2. Ausgangslage .....	5
3. Absicht.....	5
4. Konzept und Zielsetzungen .....	5
5. Lösungskonzept .....	6
6. Finanzierung .....	7
7. Ausschüttung.....	7
8. Bonusteams .....	7
9. Vorgehen und Erfahrungen .....	9
10. Quellenverzeichnis .....	10

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bonuskonzept PGR ERFOLG+.....	6
Abbildung 2: Monatsergebnis pro Team in grafischer Form (Bonusmodell für Team 5).....	8

### 1. Zusammenfassung (Management Summary)

In der ZEHNDER GROUP PRODUKTION GRÄNICHEN AG, wurde ein flächendeckendes Bonussystem für alle Mitarbeitenden eingeführt, das einen wesentlichen Beitrag zur Erfolgskultur des Unternehmens leistet. Die Erarbeitung erfolgte in Projektform, wobei alle Interessenvertreter beteiligt waren. Die Grundlage für die Lösungssuche war das GFO Bonuskonzept. Die Administration des erarbeiteten Bonussystems erfolgt mit dem Excel – Programm „Bonusmanager“, dieses Programm übernimmt den Hauptteil der Dokumentation und der Administration und entlastet damit den Anwender in wesentlichen Teilen der Administration.

## 2. Ausgangslage

In der ZEHNDER GROUP PRODUKTION GRÄNICHEN AG, ein Unternehmen mit ca. 160 Mitarbeitenden der Schweizer Metallindustrie (in der Folge PGR genannt), kam über längerer Zeit in gewissen Bereichen der Produktion ein Prämiensystem zur Anwendung, das mit der Zeit nicht mehr aktiv bewirtschaftet wurde. Als Folge davon musste in den verschiedenen Abteilungen die Prämie als quasi fixer Lohnanteil deklariert werden, so wurden Fixprämien, Durchschnittsprämien oder Besitzstandsgarantien gewährleistet. Dieser Zustand war sehr unbefriedigend, da die Prämie keinerlei Bezug zu Leistung, Qualität, etc. aufwies und somit nicht mehr von Anreiz gesprochen werden konnte. Diese Situation führte auch zu Ungerechtigkeiten, da die aktuellen Fix- und Durchschnittsprämien aus vergangenen Arbeits- und Leistungssituationen entstanden, die nicht mehr aktuell und repräsentativ waren. Im Weiteren wurden in den Technischen- und Dienstleistungsbereichen keine Prämien oder Bonussysteme angewandt.

## 3. Absicht

Die Geschäftsleitung hatte nun die Absicht ein neues zeitgemässes leistungs- und ergebnisorientiertes Bonuskonzept flächendeckend für alle einzuführen. Dieses Bonussystem soll ein fester Bestandteil des Personalführungs- & Entlöhnungssystems der PGR sein und einen wesentlichen Beitrag zu seiner „Erfolgskultur“ leisten.

## 4. Konzept und Zielsetzungen

Das individuelle Gehalt der Mitarbeiter der PGR berücksichtigt die Anforderungen der Funktion, die individuelle Leistung und die Erfahrung jedes einzelnen Mitarbeitenden. Dieses individuelle Gehalt wird durch das **Bonussystem PGR ERFOLG+** ergänzt, welches Unternehmens-, Abteilungs-/Team- und/oder individuelle Ergebnisse/ Leistungen in Form eines Bonus honoriert.

Dieses Bonussystem soll folgende Zielsetzungen unterstützen:

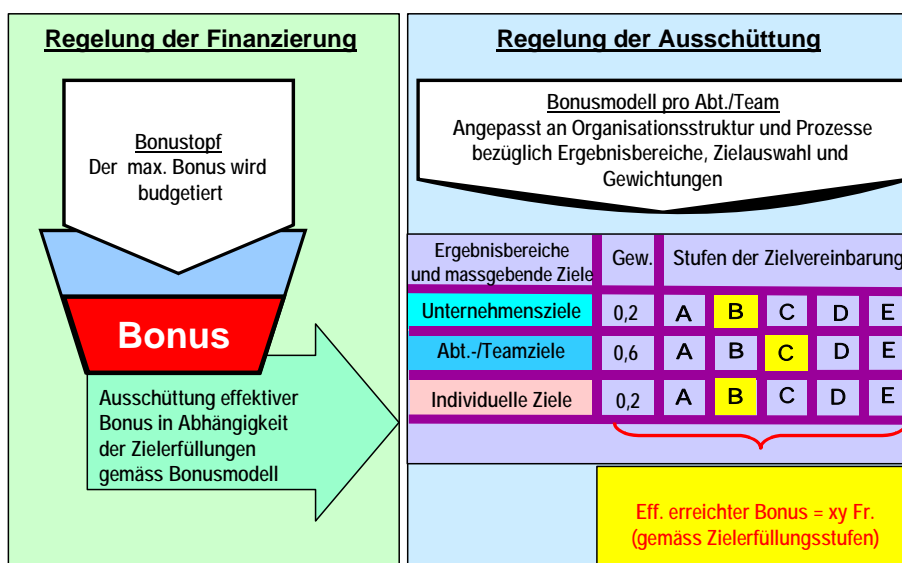
- Unternehmerisches Denken und Handeln soll durch die Beteiligung am Unternehmenserfolg gefördert werden.
- Förderung der Teamarbeit durch angemessene Berücksichtigung mehrerer Teamziele bei der Messung des Teamerfolges.
- Die Bedeutung der Qualität des Budget- und Zielvereinbarungsprozesses soll auf allen Ebenen gefördert werden.
- Förderung der Personaleinsatzflexibilität zur optimalen Personal- und Betriebsmittelnutzung.
- Förderung des Kosten-, Qualitäts- und Terminbewusstseins bei der Arbeitsausführung und bei der Lösung von Problemen, innerhalb und zwischen den Bonusteams

## 5. Lösungskonzept

Die Lösung wurde auf der Basis des GFO Bonuskonzeptes erarbeitet, das auf den beiden Hauptelementen Finanzierung und Ausschüttung des erfolgsabhängigen Bonus aufbaut. Diese beiden Hauptelemente mussten klar geregelt werden:

- Die Finanzierung wird über einen virtuellen Bonustopf anhand betriebswirtschaftlicher Kenngrössen geregelt. Dabei gilt der Grundsatz „Es kann nur Geld ausgeschüttet werden, das auch wirklich verdient wurde“!
- Die Ausschüttung des Topfes erfolgt anhand klar definierter und vereinbarter Ziele und Kenngrössen über das Bonusmodell

### Prinzip Bonussystem PGR



**Abbildung 1: Bonuskonzept PGR ERFOLG+**

Abbildung 1 zeigt das Bonuskonzept mit den Elementen Finanzierung (Bonustopf) und Ausschüttung (Modulares Bonusmodell).

## **6. Finanzierung**

Über den Bonustopf ist definiert, welche Mittel für den Bonus zur Verfügung stehen. Diese Mittel werden von der Geschäftsleitung jährlich budgetiert, sie sind abhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie lohnpolitischer Massnahmen. Sie werden jährlich im Rahmen des Budgetprozesses und der Lohnrunde durch die Geschäftsleitung mit der Arbeitnehmervertretung vereinbart und zu Beginn des neuen Geschäftsjahres allen Bonusberechtigten bekannt gegeben.

## **7. Ausschüttung**

Die Ausschüttung des Bonus erfolgt in der Regel teamorientiert. Welcher Betrag aus dem Bonustopf für das jeweilige Team effektiv zur Ausschüttung gelangt, wird durch das Bonusmodell des Teams bestimmt. Das Bonusmodell berücksichtigt mehrere Ergebnisbereiche mit zugeordneten Kenngrössen/Zielen die untereinander aufgrund von Beeinflussbarkeitsüberlegungen gewichtet sind.

Die Zielvereinbarungen für die einzelnen Ziele erfolgen nach einheitlichen Methoden und Instrumenten. Diese basieren auf möglichst klaren Umschreibungen der Erwartungen bezüglich Zielerfüllung in 5 Stufen (A, B, C, D, E) pro Ziel. Die Ziele werden jährlich überprüft und neu vereinbart. Dabei kann die Zielauswahl und/oder die Justierung der Ziele den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden.

## **8. Bonusteams**

Die Mitarbeitenden der PGR sind in der Regel Bonusteams zugeordnet, welche anhand der Organisationsstruktur sowie der Prozessorganisation gebildet wurden. Für jedes Bonusteam ist ein Bonusmodell mit den aktuellen Kenngrössen/Zielen definiert. In einigen Ausnahmefällen können spezielle Funktionen keinem Team zugeordnet werden. Solche Mitarbeitende haben ein individuelles Bonusmodell.

Sämtliche Bonusteams der PGR mit ihren aktuell gültigen Bonusmodellen, den massgebenden Bonuszielen und den vereinbarten Zielwerten sind im Bonusmanager (Administrationssoftware) definiert. Zudem sind alle bonusrelevanten Ergebnisse aus dem Bonusmanager, Daten und Vereinbarungen auf den entsprechenden Infotafeln in den einzelnen Teams einsehbar. Bei Veränderungen in der Aufbau- oder Ablaufstruktur kann jederzeit Anzahl und Zusammensetzung der Teams angepasst werden. Die Bonusmodelle mit den Zielvereinbarungen sind entsprechend anzupassen.

Team	Bereich	Kat						Monat	
5	Produktion	MA						1	Januar
ZIELSETZUNGEN		Gew.	ZIELERFÜLLUNGSGRAD					BONUSAUSSAHLUNG	
			A	B	C	D	E	%	CHF
Unternehmen	Termintreue	0.1						10.0%	22.00
	Unternehmenserfolg EBIT	0.1						15.0%	33.00
Team	Produktivität	0.35						42.0%	92.40
	Kundenreklamationen	0.25						25.0%	55.00
	Arb.Ausführg, Arb.Sich., Saub.& Ord. (Audits)	0.2						24.0%	52.80
Summe Gewichtung		1						116.00%	255.20
			A	B	C	D	E		
			150%	120%	100%	80%	0%		
Bonusbetrag pro Stufe		CHF	330.00	264.00	220.00	176.00	-		

BonusManager 2005 © by GfO Unternehmensberatung

### Abbildung 2: Monatsergebnis pro Team in grafischer Form (Bonusmodell für Team 5)

Abbildung 2 zeigt das grafisch visualisierte Monatsergebnis pro Team in % Zielerreichung und in CHF Bonus pro Teammitglied.



## 9. Vorgehen und Erfahrungen

Jedes Unternehmen ist Einmalig, das heisst, das Bonussystem muss unternehmensspezifisch erarbeitet und umgesetzt werden. Zudem ist dies ein sehr sensibles Thema, da es um Geld geht. Es empfiehlt sich also auf bewährte Konzepte zu setzen. Bei PGR wurde die Umsetzung in klassischer Projektform realisiert, dabei waren alle Interessen im Projektteam vertreten, d.h. betroffene Mitarbeitende, Abt. Leiter, Arbeitnehmervertretung, Personalabteilung sowie Finanz- und Rechnungswesen. GFO hat das Projektteam fachlich begleitet, das Vorgehen sowie praktische Erfahrungen eingebracht. Das Projekt wurde in 2 Phasen abgewickelt, Phase 1 beinhaltete den Produktionsbereich, Phase 2 die Administrations- und technischen Bereiche. Grossen Wert wurde auf die Information gelegt, so wurde die Belegschaft bei Start des Projektes über Absichten und Ziele informiert. Während des Projektes wurden immer wieder Zwischeninformationen über den Stand des Projektes abgegeben. Bei der Einführung wurde jedes Team einzeln informiert und instruiert.

Die Administration erfolgt mit dem Excel – Programm „Bonusmanager“, dieses Programm übernimmt den Hauptteil der Dokumentation und der Administration und entlastet den Anwender bei folgenden Aufgaben:

- Dokumentation der massgebenden Kenngrössen/Ziele
- Transparente Darstellung des Berechnungsmodelles für die Bonusberechnung
- Periodische Berechnung des Bonus anhand der erreichten Ziele/Ergebnisse
- Visualisierung der erreichten Ergebnisse und des erreichten Bonus
- Managementauswertungen über alle Bonusbereiche

Wichtig ist auch, dass die rechtliche Stellung des Bonussystems klar definiert ist. Solche Bonussysteme sind leistungs- und erfolgsorientierte Sondervergütungen gemäss Obligationenrecht Artikel 322 d (Einzelarbeitsvertrag). Sie erfolgen auf freiwilliger Basis. Auch nach mehrmaliger Ausrichtung kann kein Rechtsanspruch für die Zukunft abgeleitet werden.



Erfahrungen mit dem Bonussystem ERFOLG+ aus der Sicht von Walter Weber, Geschäftsführer Zehnder Produktion Gränichen AG

**Wie schätzen Sie die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitenden ein?**

*Mehrheitlich positiv, da das System eine hohe Transparenz aufweist*

**Ist der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen in einen vernünftigen Rahmen?**

*Im Grossen und Ganzen ja. Der Aufwand ist beeinflussbar durch Teambildung, sowie durch Verwendung von bereits vorhandenen Kenngrössen*

**Gelingt die erwartete Sensibilisierung der Mitarbeitenden bezogen auf die gewählten Ziele?**

*Dort wo direkte Beeinflussbarkeit grösser und direkt ersichtlich ist. ja. Mit dem Bonussystem sind die Führungskräfte noch mehr gefordert.*

**Hat sich das projektorientierte Vorgehen mit allen Betroffenen bewährt?**

*Ja, auf jeden Fall. Es hat sich bewährt Betroffene zu Beteiligten zu machen, was in der Anfangsphase des Projektes zeitaufwendiger ist, sich jedoch bei der Umsetzung wieder ausgleicht.*

**Wo sehen sie den Nutzen des Bonussystems ERFOLG+ für PGR?**

*Einheitliche, regelmässige Kommunikation und durchgängiges System. Mit den Checklisten Audits für die internen Prozesse und der internen Kundenbefragung können Abläufe und Dienstleistungen hinterfragt und allfällige Schwachstellen eliminiert werden.*

**Was würden sie einem potentiellen Anwender dieses Bonuskonzeptes für einen Tipp mit auf den Weg geben?**

*Die Geschäftsleitung muss voll dahinter stehen, insbesondere wenn noch bestehende Systeme abgelöst werden.*

*Einbezug der Arbeitnehmervertretung von Anfang an. Auswahl einer engagierten, kommunikativen Projektleitung mit hoher Akzeptanz, aber auch Durchsetzungsvermögen.*

## 10. Quellenverzeichnis

Kappel H., Uschatz Ph.: Variable Kaderentlohnung, Verlag Industrielle Organisation Zürich, 1992, Zürich

Kappel H.: Organisieren – führen – entlohnen, Verlag Industrielle Organisation Zürich, 1993, Zürich

Spörri R., Jung W.: Konkurrenzfähige Löhne – eine Herausforderung für KMU, Spezialdruck Schweizer Arbeitgeber Nr. 4, 2001

Heer T., Gianella Y.: Erfolgsorientierung und Transparenz auf dem Vormarsch, Auszug HR-Today Ausgabe 7-8, 2004

Internet: [www.gfo.ch](http://www.gfo.ch)