

Schrittweise zur Erfolgsbeteiligung

Es gibt viele Wege zur Erfolgsbeteiligung. Die wichtigsten Schritte erläutert Stefan Fritz von der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (giz) in Forchheim.

Beteiligungsbasis:

Im ersten Schritt ist zu klären, woran die Mitarbeiter beteiligt werden. In der Praxis bieten sich der Bilanzgewinn, der Ertrag oder der Deckungsbeitrag an.

Schwellenwert:

Dann sollte ein Schwellenwert festgelegt werden, ab dem die Mitarbeiter die Erfolgsbeteiligung erhalten, zum Beispiel ein Mindestertragsziel. Handelt es sich um eine Gewinnbeteiligung, dann wäre zu entscheiden, ob der Steuerbilanzgewinn noch um Korrekturfaktoren bereinigt werden muss, bevor er verteilt wird.

Verteilung auf Kapital und Arbeit:

Im dritten Schritt werden zunächst die Anteile der Gesellschafter und der Mitarbeiter als Gruppe bestimmt. Das kann nach einer Formel oder auch nach dem Ermessen der Gesellschafter erfolgen.

Erfolgsanteil je Mitarbeiter

Nun wird der Erfolgsanteil des Personals auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt. Das kann wiederum nach Ermessen des Gesellschafters erfolgen oder nach bestimmten Kriterien wie Leistung, Fehlzeiten und Betriebszugehörigkeit. Wo solche Kennzahlen fehlen, bietet sich die Verteilung zum Beispiel gestaffelt nach Qualifikation (Meister, Geselle etc.) oder nach Lohngruppen an.



Clevere Kostenbremse

Erfolgsbeteiligungen sind kein Modell für schnelle Lösungen. Dabei ist ihre Wirkung von Dauer: Fixkosten sinken und die Motivation steigt.

Jörg Wiebking

wiebking@handwerk.com

Gerd B. (*) hat einen Plan: „In fünf Jahren soll unser Betrieb endgültig konsolidiert sein.“ Keine leichte Aufgabe, denn der Stader Elektrobetrieb hatte einiges zu verkraften: Nicht nur die 100 000 Euro Verlust aus dem betrügerischen Konkurs eines Generalunternehmers machten B. zu schaffen, sondern auch unmotivierte Mitarbeiter. „Das alles hat unsere Existenz bedroht.“

Doch wie lassen sich gleichzeitig Personalkosten senken und Mitarbeiter motivieren? Gerd B. machte der Belegschaft Einsparungen durch eine Gewinnbeteiligung schmackhaft. „In der Krise haben wir das Weihnachtsgeld gestrichen und die Fahrtkosten gesenkt, aber wir wollten den Leuten auch etwas zurückgeben, wenn es wieder gut läuft.“ Seitdem bekommen die Gesellen pauschal ein Prozent vom Gewinn, die Meister sogar zwei Prozent. Das zeigt Wirkung, nicht nur in der Bilanz, wolangsam wieder der Eigenkapitalanteil steigt. „Die Mitarbeiter machen sich mehr Gedanken. Außerdem habe ich die guten Leute gehalten. Mehr kann ich im Moment nicht tun“, sagt B.

Fixkosten senken

Immer mehr Handwerker nutzen Erfolgsbeteiligung, berichtet Uwe Werther von der Unternehmensberatung Projektplan Wirtschaft in Münster. „Das ist ein gutes Modell, um die fixen Lohnkosten zu senken und die Mitarbeiter zu motivieren.“ Die Betriebsgröße spiele dabei keine Rolle.

„Erfolgsbeteiligungen funktionieren auch schon in Betrieben mit zwei oder drei Mitarbeitern.“

Ergebnis verbessern

Der Erfolg kann sich sehen lassen, verspricht Werther: So würden die Personalkosten selbst nach Auszahlung der Erfolgsbeteiligung um mindestens 3,5 Prozent sinken. Hinzu komme die steigende Produktivität der Mitarbeiter.

Mitarbeiter überzeugen

Doch wer Erfolge sehen will, muss zunächst seine Mitarbeiter überzeugen. Wichtig sei es, dass die Zielvorgaben erreichbar seien und die Mitarbeiter merken, dass sie etwas davon haben – und sei es zumindest ein sicherer Arbeitsplatz. Dann ließen sich auch Betriebsräte und Gewerkschafter überzeugen, meint Werther.

Zeit einplanen

Schnelle Erfolge hält der Berater allerdings für unrealistisch. „Das dauert mindestens ein bis zwei Jahre, bis sich die Unternehmenskultur und das Verhalten der Mitarbeiter wirklich verändern.“

Auch Unternehmer Gerd B. spielt auf Zeit: Die Erfolgsbeteiligung gibt es nicht für alle seine Mitarbeiter. „Eine Handvoll bekommt nichts. Die habe ich außen vor gelassen, weil die sich sowieso nicht motivieren lassen.“ B. hofft auf natürliche Fluktuation: „In fünf Jahren sind die nicht mehr im Betrieb.“ Es sei kein perfekter Plan, räumt B. ein, „doch bis jetzt funktioniert er“. ■

(*) Name der Redaktion bekannt

Kompakt:

Kostenbremse: Mit Erfolgsbeteiligungen für die Mitarbeiter können Handwerker ihre Lohnkosten senken und die Produktivität steigern.

Modelle: Die Modelle der Erfolgsbeteiligung lassen sich von der Beteiligungsform bis zum Verteilungsschlüssel individuell gestalten.

Aufwand: Es kostet vor allem Zeit, ein passendes Modell zu entwickeln und die Mitarbeiter davon zu überzeugen.

Motivationsschub für Mitarbeiter: Erfolgsbeteiligung statt Weihnachtsgeschenke.

Foto: Hamacher