

CASE STUDY ZEHNDER GROUP PRODUKTION GRÄNICHEN AG

Erfahrungen mit dem Bonussystem ERFOLG+ aus der Sicht von Walter Weber, Geschäftsführer PGR



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

Positiv, da das System eine hohe Transparenz aufweist.

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.

Welche Tipps würden sie einem potentiellen Anwender dieses Bonuskonzeptes 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.

Ausgangslage

Die ZEHNDER GROUP PRODUKTION GRÄNICHEN AG, ein Unternehmen in der Metallindustrie mit ca. 160 Mitarbeitenden (in der Folge PGR genannt), wendete in Teilbereichen der Produktion ein Prämiensystem an. Eine Überarbeitung dieses Systems drängte sich auf, weil es nicht mehr aktiv bewirtschaftet wurde und vor allem weil es sich nicht auf alle Bereiche anwenden liess.

Aufgrund dieser Ausgangslage setzte sich Herr Walter Weber, Geschäftsführer, zum Ziel, ein neues zeitgemässes, leistungs- und ergebnisorientiertes Bonussystem flächendeckend für alle zu erarbeiten und einzuführen.

Dieses System soll ein fester Bestandteil des Personalführungs- & Entlohnungssystems der PGR sein, einen wesentlichen Beitrag zur «Erfolgskultur» leisten und folgende Hauptzielsetzungen unterstützen und fördern:

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Teamarbeit
- Qualität des Budget- und Zielvereinbarungsprozesses
- Flexibilität des Personaleinsatzes
- Kosten-, Qualitäts- und Terminbewusstsein

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 teamorientiert anhand klar definierter und vereinbarter Ziele und Kenngrössen über das Bonusmodell.

Grafik aus dem Bonusmanager
(Beispiele eines Bonusteams)

Team	Bereich	Kat	Monat						
			1	Jan.					
5	Produktion	MA							
ZIELSETZUNGEN	Gew.	ZIELERFÜLLUNGSGRAD					BONUSAUSZAHLUNG		
		A	B	C	D	E	%	CHF	
Unternehm.	Termintreue	0.1			■			10%	22.0
	Unternehmenserfolg EBIT	0.1	■					15%	33.0
Team	Produktivität	0.35		■				42%	92.4
	Kundenreklamationen	0.25			■			25%	55.0
	Arb. Ausführg. Arb. Sich., Saub. & Ord. (Audits)	0.2		■				24%	52.8
	Summe Gewichtung	1	■	■	■	■	■	116%	255.2
			A	B	C	D	E		
			150%	120%	100%	80%	0%		
	Bonusbetrag pro Stufe CHF		330	264	220	176	-		

Bonusteam

Die Mitarbeitenden der PGR werden aufgrund ihrer Tätigkeiten sowie anhand der Organisationsstruktur sogenannten Bonusteams zugeordnet. Für jedes Team ist ein Bonusmodell mit den aktuellen und zutreffenden Kenngrößen/Zielen definiert. Für «spezielle» Funktionen stehen individuelle Bonusmodelle zur Verfügung (vergleiche nebenstehende Grafik aus dem Bonusmanager).

Vorgehen und Erfahrungen

Die Erfahrung zeigt, dass für jedes Unternehmen ein spezifisches Bonussystem erarbeitet und umgesetzt werden muss. Zudem ist dies ein sehr sensibles Thema – es geht um Geld. Es empfiehlt sich deshalb auf bewährte Konzepte zu setzen. Bei PGR wurde die Umsetzung in klassischer Projektform realisiert. Dabei waren alle Interessenkreise im Projektteam vertreten, d.h. Mitarbeitende, Vorgesetzte, Arbeitnehmervertretung, Personalabteilung sowie das Finanz- und Rechnungswesen. GFO hat das Projektteam fachlich und methodisch begleitet sowie praktische Erfahrung eingebracht.

Grossen Wert wurde auf die Information gelegt. Zu Beginn des Projektes wurde die Belegschaft über die Absichten und Ziele informiert. Während des Projektes wurden immer wieder Zwischeninformationen 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 sowie der Administration und entlastet den Anwender bei folgenden Aufgaben:

- Dokumentation der massgebenden Kenngrößen/Ziele
- Transparente Darstellung des Berechnungsmodells
- Periodische Berechnung des Bonus anhand der erreichten Ziele/Ergebnisse
- Visualisierung der erreichten Ergebnisse und des erreichten Bonus
- Managementauswertungen über alle Bonusbereiche

Wichtig ist, dass die rechtliche Stellung des Bonussystems klar definiert ist. Gemäss Obligationenrecht Artikel 322 d (Einzelarbeitsvertrag) gelten sie als leistungs- und erfolgsorientierte Sondervergütungen auf freiwilliger Basis. Das heisst, dass auch nach mehrmaliger Ausrichtung kein Rechtsanspruch für die Zukunft abgeleitet werden kann.

Eine ausführliche Case Study ist erhältlich bei:

Kurvenstrasse 17

Postfach

CH-8021 Zürich

Tel. +41 (0)44 365 99 00

Fax +41 (0)44 365 99 01

www.gfo.ch

Nachfolgeorganisation Stiftung **BWI**ETHZ

GFO

Unternehmensberatung

TONANGEBEND IM GEHALTSMANAGEMENT