



Einführung von Zielvereinbarung bei der TIGGES GmbH & Co. KG



Erfahren Sie, wie ein mittelständisches Unternehmen der Metallindustrie seine gesamte Mitarbeiterschaft auf die strategisch relevanten Unternehmensziele ausrichtete. Mithilfe des Zielprämiensystems erzielte das Unternehmen in den Folgejahren beachtliche Gewinnsprünge.

Inhalt

- » **Zielsetzung und Projektplanung**
- » **Gestaltung und Konzeption**
- » **Roll-out und Umsetzung**
- » **Erfolgscontrolling und kontinuierliche Verbesserung**
- » **Übertragung der Systematik auf weitere Unternehmensbereiche**

Vertiefung

- » **Download: Tool zur Erstellung von Zieloptimierungstabellen**

TIGGES ist weltweit einer der führenden Spezialhersteller von Verbindungselementen. Durch die hauseigene Fertigung in den Bereichen Kaltumformung, Zerspanung und Warmumformung sowie eigener Konstruktion und Werkzeugbau gelingt TIGGES die Produktion von individuellen Sonderanfertigungen in allen Losgrößen.

Zielsetzung und Projektplanung

Mithilfe eines innovativen Zielprämiensystems, welches die Wenn-Dann-Verknüpfung, die Zieloptimierung und die Hebesatz-Kombination integriert, sowie einer mitarbeiterzentrierten Implementierung und Umsetzung gelingt es der Geschäftsführung, die Belegschaft auf die strategisch relevanten Unternehmensziele auszurichten. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Performance auf Team- und Individualebene fungieren entsprechende, zumeist qualitative Kriterien als obligatorische Voraussetzungen für die Ausschüttung der Zielprämie.

Für Geschäftsführer Jens Tigges war insbesondere der Beitrag wichtig, den Zielprämiensysteme für die präzise Steuerung des Unternehmens leisten können. Er prägte den Grundsatz "Es sollen alle an Erfolgen beteiligt werden, die daran beteiligt sind."

Der erste Projektschritt war ein Entscheider-Workshop für die oberen Führungskräfte.

Ziele des Entscheider-Workshops

1. Möglichkeiten für die Gestaltung von Zielprämiensystemen kennenlernen
2. Gemeinsames Grundverständnis über die Ziele des Projekts erzielen
3. Projektmanagement spezifizieren
4. Implementierung planen

Die oberen Führungskräfte stellten die folgenden Projektziele in den Vordergrund:

Ziele des Projekts

- Verbesserung der Möglichkeiten zur Steuerung des Unternehmens
- Steigerung der Führungswirksamkeit
- Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen
- Steigerung der Selbst- und Teamverantwortung der Mitarbeiter
- Förderung des unternehmerischen Mitdenkens und Mitarbeitens
- Verbesserung der Zusammenarbeit, der Arbeits- und Kommunikationsprozesse
- Förderung kreativer und innovativer Potenziale der Mitarbeiter
- Senkung von vermeidbaren Kosten und Zeitverschwendung
- Verbesserung von Produktivität und Qualität

Im Workshop wurde die Einführung des neuen Zielprämiensystems in drei Schritten beschlossen: Mit einem Pilotprojekt im Vertrieb sollte begonnen werden. Sobald dort erste Erfahrungen vorlagen, sollten strukturell ähnliche Systeme in Fertigung, Werkzeugbau und Konstruktion etabliert werden. Im dritten Schritt sollte die Übertragung des Zielprämiensystems auf alle weiteren Unternehmensbereiche erfolgen.

Das Controlling stellte umfangreiches Zahlenmaterial bereit, das Rückschlüsse auf anzustrebende sowie zu vermeidende Effekte zuließ. So hatte etwa die bei Zielübererfüllung greifende Deckelung des bisherigen Prämiensystems dazu geführt, dass Vertriebsmitarbeiter Aufträge in die Folgeperiode schoben. Die Vertriebsführungskräfte berichtete zudem, dass das "Tiefstapeln" – die geringe Bereitschaft der Mitarbeiter zur Vereinbarung anspruchsvoller, hoher Ziele – zu ineffizienten Zielvereinbarungsprozessen geführt hatte. Den Vertriebsmitarbeitern war bewusst, dass sie lukrative Prämien leichter erreichen können, wenn die "Latte" möglichst niedrig liegt. Aus diesem Grunde wurde das Verfahren der Zieloptimierung sowohl von der Geschäftsführung als auch von der Vertriebsleitung als besonders geeignet angesehen. Mit diesem wird eine Bereitschaft der Mitarbeiter erreicht, ausschließlich möglichst hohe Ziele zu vereinbaren.

Für modern geführte Unternehmen ist das System der Zieloptimierung daher eine bedeutsame Weiterentwicklung der traditionellen Zielvereinbarung. Es trägt den strategischen Absichten von mitunternehmerischem Handeln in hohem Maße Rechnung, da höhere und realistischere Ziele vereinbart und auch sicher erreicht werden. Es gilt:

Zieloptimierung

- Die optimale Zielprämie wird erreicht, wenn die vereinbarte und die erreichte Zielhöhe identisch sind.
- Bei Überschreitung steigt die Zielprämie zwar an, erreicht aber nicht die Höhe, die man erreicht hätte, wenn man gleich ein höheres Ziel festgelegt hätte.
- Die maximale Zielprämie erreicht man im Zieloptimierungssystem, bei denen man ein möglichst hohes Ziel vereinbart und es verlässlich erreicht.

Da die Zielvereinbarung weiterhin quartalsweise erfolgen sollte, um kurzfristigen Steuerungserfordernissen nachkommen zu können, legte die Vertriebsleitung ein besonderes Augenmerk auf die Effizienz der Zielvereinbarungsgespräche. Bei dem Verfahren der Zieloptimierung wird führungsseitig ein Fenster vorgegeben, in dessen Rahmen sich der Mitarbeiter selbst die von ihm angestrebte Zielhöhe auswählt. Auf diese Weise ist die Zielvereinbarung nach etwa 30 Minuten abschließend erfolgt.

Gestaltung und Konzeption

Ziel der zweiten Projektphase ist es, das unternehmensspezifische Zielprämiensystem zu gestalten und die Umsetzung vorzubereiten. Die für die Zieloptimierung charakteristischen Tabellen (Tool kostenlos > Ressourcen) wurden vom Controlling mit Zielhöhen und Prämienbeträgen gefüllt. Der Deckungsbeitrag wurde als Messgröße für die individuelle Performance beibehalten.

Zieloptimierungstabelle im Vertrieb, Messgröße Deckungsbeitrag

Zielwahl	Individuelle Prämie (in Euro)										
140.000	0	9	50	167	370	639	967	1.365	1.848	2.434	3.146
136.000	1	13	71	213	438	723	1.070	1.490	1.999	2.618	2.934
132.000	2	20	97	267	512	813	1.178	1.621	2.159	2.434	2.734
128.000	3	30	132	328	589	907	1.292	1.760	1.999	2.260	2.545
124.000	5	45	176	395	671	1.006	1.413	1.621	1.848	2.095	2.365
120.000	8	67	228	466	758	1.111	1.292	1.490	1.705	1.939	2.195
116.000	13	97	288	542	849	1.006	1.178	1.365	1.569	1.791	2.033
112.000	22	138	354	621	758	907	1.070	1.247	1.440	1.651	1.880
108.000	36	190	423	542	671	813	967	1.135	1.318	1.518	1.735
104.000	60	250	354	466	589	723	869	1.029	1.202	1.391	1.598
100.000	100	190	288	395	512	639	777	928	1.093	1.272	1.467
ab...	100.000	104.000	108.000	112.000	116.000	120.000	124.000	128.000	132.000	136.000	140.000
	Zielerreichung										

Die **vertikale Achse** der Zieloptimierungstabelle gibt den Rahmen der vom Vertriebsmitarbeiter frei wählbaren Zielhöhe wieder. Der unterste Wert der Skala (hier: 100.000 Euro Deckungsbeitrag) spiegelt den niedrigsten Wert wider, für den eine zusätzliche Prämie ausgeschüttet wird.

Die **horizontale Achse** gibt die Zielerreichung an. In der zu der anvisierten Zielhöhe gehörigen Zeile stehen die Prämienbeträge, die bei der jeweiligen Zielerreichung zur Ausschüttung kommen. Die Diagonale zeigt auf, welcher Betrag ausgeschüttet wird, wenn die gewählte Zielhöhe plangenaue erreicht wird. Wird bspw. von einem Vertriebsmitarbeiter "120.000 Euro Deckungsbeitrag" als Ziel gewählt, gilt für seine Prämie nur noch die entsprechende Zeile (siehe Abbildung).

Prämienverlauf bei Zielhöhe "120.000 Euro Deckungsbeitrag"

Zielwahl	Individuelle Prämie (in Euro)										
120.000	8	67	228	466	758	1.111	1.292	1.490	1.705	1.939	2.195
ab...	100.000	104.000	108.000	112.000	116.000	120.000	124.000	128.000	132.000	136.000	140.000
	Zielerreichung										

Erreicht er das gewählte Ziel genau, so enthält er demnach 1.111 Euro Prämie. Erfüllt der Vertriebsmitarbeiter sein selbstgesetztes Ziel jedoch nicht, so verringert sich seine Prämie, beispielsweise auf 466 Euro bei einem erzielten Deckungsbeitrag von 112.000 Euro. Bei Übererfüllung hingegen steigt die Prämie weiter an: Ab 124.000 Euro Deckungsbeitrag erhält der Mitarbeiter 1.292 Euro Prämie, bei 140.000 Euro sogar eine Prämie in Höhe von 2.195 Euro. Hätte der Mitarbeiter jedoch die erreichten 140.000 Euro Deckungsbeitrag vorab als Ziel gewählt, wären ihm 3.146 Euro Prämie sicher gewesen.

An diesem Beispiel wird deutlich:

Tiefstapeln lohnt sich nicht.

Dieser Mechanismus der Zieloptimierung stellt sicher, dass die vom Mitarbeiter gewählte Zielhöhe in höchstem Maße anspruchsvoll und zugleich realistisch ist. Er ist es, der die freie Bestimmung der Zielhöhe durch die Adressaten überhaupt erst gestattet.

Aufgrund der degressiven Gestaltung der Prämie im Bereich der Zielübererfüllung ist keine Deckelung erforderlich. Auch auf der horizontalen Achse der Zielerreichung ist 140.000 Euro nur zur Veranschaulichung als oberster Wert festgelegt. Das Resultat: Der ungehinderten Entfaltung der individuellen Performance ist keine Grenze gesetzt: Es besteht auch kein Anlass dazu, Aufträge in die Folgeperiode zu verschieben.

Die unternehmensstrategischen Ziele "Steigerung des Exportanteils" sowie "Steigerung des Anteils der Nicht-Automotive-Aufträge" wurden durch eine Wenn-Dann-Verknüpfung umgesetzt. Hierzu formulierte die Vertriebsleitung Bedingungsziele: Diese obligatorisch zu erfüllenden Voraussetzungen wurden entsprechend ihrer Relevanz mit Punkten versehen. Sofern der Vertriebsmitarbeiter keine 35 Punkte erreicht, würde der Anspruch auf die Zielprämie des betreffenden Monats verfallen.

Voraussetzungen in der Wenn-Dann-Verknüpfung im Vertrieb

Individuelle Voraussetzungen ("Bedingungs-Ziele")	Erzielbare Punkte
Anzahl Gesamtkunden 1 – 5	5
6 – 10	10
11 – 20	20
> 20	30
Pro Neukunde	20
Pro Nicht-Automotive-Neukunde zzgl.	10
Offene-Posten-Liste ohne Positionen, die älter als 2 Monate sind	10
Besuchsplanung am Monatsletzten fertig	10
Akquiseplan: Keine Termine > 2 Wochen fällig	10

Durch konsequente Stammkundenpflege sollten sich die Vertriebsmitarbeiter bereits einen monatlichen Grundstock an Punkten aufbauen können. Doch allein hierdurch können die erforderlichen 35 Punkte nicht erreicht werden. So stehen ergänzend die Neukundengewinnung als punkteträchtiges Ziel zur Verfügung oder auch Tätigkeiten wie etwa die Besuchsplanung des Folgemonats. Hier werden die zentralen Charakteristika der Wenn-Dann-Verknüpfung deutlich: Es geht um das Erzielen von Nachhaltigkeit sowie um eine Entlastung der Führungskräfte.

Im Vertrieb wurden Teams gebildet, die aus drei Verkäufern und je einem Verkaufssachbearbeiter und einem Kalkulator bestanden. Diese Neuorganisation zielte darauf ab, die Prozesse der Auftragsgewinnung zu optimieren. Um dies zu unterstützen, wurde die "Auftragstrefferquote" als Teamziel definiert. Diese spiegelt wider, wie hoch der Anteil der erhaltenen Aufträge an den insgesamt erstellten Kalkulationen bzw. Angeboten ist.

Die beiden Ziele "individueller Deckungsbeitrag" und "Auftragstrefferquote des Teams" sollten jedoch nicht jeweils für sich alleine stehend eine Zielprämie auslösen. Um sie zu verknüpfen, wurde die Hebesatz-Kombination genutzt: Ein Hebesatz wird durch eine zweisepaltige Tabelle umgesetzt, wobei jedem Zielzustand ein Faktor zugeordnet ist, der auf die individuelle Zielprämie wirkt (siehe Abbildung). Diese kann somit um bis zu 50 Prozent zusätzlich gesteigert werden.



Hebesatz im Vertrieb, Messgröße Auftragstrefferquote

Trefferquote im Team	Hebesatz
ab 50 %	1,5
ab 46 %	1,4
ab 43 %	1,3
ab 40 %	1,2
ab 37 %	1,1
ab 34 %	1,0

Im Zusammenwirken dieser beiden Messgrößen wird die unternehmensstrategische Ausrichtung für jeden Mitarbeiter spürbar, das eigene vertriebliche Handeln insbesondere auf die lukrativen, einen hohen Deckungsbeitrag versprechenden Anfragen zu konzentrieren – und diese dann auch zum Auftrag zu bringen.

Roll-out und Umsetzung

Es ist das Ziel der dritten Projektphase, dass die Mitarbeiter und die Führungskräfte das Zielprämiensystem mit all seinen Regelungen, aber auch seinen Leitgedanken, Zielen und Werten verstehen, unterstützen und regelkonform umsetzen.

Nachdem die Betriebsvereinbarung für das Zielprämiensystem geschlossen war, wurde eine Informationsveranstaltung durchgeführt. Von den versammelten Mitarbeitern wurden insbesondere die Zieloptimierungstabellen und die Möglichkeit zur selbstbestimmten Wahl der Zielhöhe außerordentlich positiv aufgenommen.

Struktur des Zielprämiensystems (Bsp. Vertrieb)

<p>Individuelle Voraussetzungen</p> <p>Gesamtkunden (Staffel) bis 30 Pkt. Pro Neukunde 20 Pkt. Pro NK Nicht-Automotive zzgl. 10 Pkt. OPOS < 2 Mon. 10 Pkt. Besuchsplanung zu Ultimo fertig 10 Pkt. Akquiseplan < 2 Wo. fällig 10 Pkt.</p> <p><i>Die Voraussetzungen zur Teilnahme am Prämiensystem gelten als erfüllt, wenn mind. 35 Punkte erreicht wurden. Wenn nicht, entfällt die Prämie.</i></p>	<p>Individuelles Ziel: Deckungsbeitrag</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ZIELWAHL</th> <th>0</th> <th>9</th> <th>50</th> <th>167</th> <th>370</th> <th>639</th> <th>967</th> <th>1.365</th> <th>1.848</th> <th>2.434</th> <th>3.146</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>136.000</td> <td>1</td> <td>13</td> <td>71</td> <td>213</td> <td>438</td> <td>723</td> <td>1.070</td> <td>1.490</td> <td>1.999</td> <td>2.618</td> <td>2.934</td> </tr> <tr> <td>132.000</td> <td>2</td> <td>20</td> <td>97</td> <td>267</td> <td>512</td> <td>813</td> <td>1.178</td> <td>1.621</td> <td>2.169</td> <td>2.434</td> <td>2.734</td> </tr> <tr> <td>128.000</td> <td>3</td> <td>30</td> <td>132</td> <td>328</td> <td>589</td> <td>907</td> <td>1.292</td> <td>1.760</td> <td>1.999</td> <td>2.260</td> <td>2.545</td> </tr> <tr> <td>124.000</td> <td>5</td> <td>45</td> <td>176</td> <td>395</td> <td>671</td> <td>1.006</td> <td>1.413</td> <td>1.621</td> <td>1.848</td> <td>2.095</td> <td>2.365</td> </tr> <tr> <td>120.000</td> <td>8</td> <td>67</td> <td>228</td> <td>466</td> <td>758</td> <td>1.111</td> <td>1.292</td> <td>1.490</td> <td>1.705</td> <td>1.939</td> <td>2.195</td> </tr> <tr> <td>116.000</td> <td>13</td> <td>97</td> <td>288</td> <td>542</td> <td>849</td> <td>1.006</td> <td>1.178</td> <td>1.365</td> <td>1.569</td> <td>1.791</td> <td>2.033</td> </tr> <tr> <td>112.000</td> <td>22</td> <td>138</td> <td>354</td> <td>621</td> <td>758</td> <td>907</td> <td>1.070</td> <td>1.247</td> <td>1.440</td> <td>1.651</td> <td>1.880</td> </tr> <tr> <td>108.000</td> <td>36</td> <td>190</td> <td>423</td> <td>542</td> <td>671</td> <td>813</td> <td>967</td> <td>1.135</td> <td>1.318</td> <td>1.518</td> <td>1.735</td> </tr> <tr> <td>104.000</td> <td>60</td> <td>250</td> <td>354</td> <td>466</td> <td>589</td> <td>723</td> <td>869</td> <td>1.029</td> <td>1.202</td> <td>1.391</td> <td>1.598</td> </tr> <tr> <td>100.000</td> <td>100</td> <td>190</td> <td>288</td> <td>395</td> <td>512</td> <td>639</td> <td>777</td> <td>928</td> <td>1.093</td> <td>1.272</td> <td>1.467</td> </tr> <tr> <td>ab...</td> <td>100.000</td> <td>104.000</td> <td>108.000</td> <td>112.000</td> <td>116.000</td> <td>120.000</td> <td>124.000</td> <td>128.000</td> <td>132.000</td> <td>136.000</td> <td>140.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>ZIELERREICHUNG</p>	ZIELWAHL	0	9	50	167	370	639	967	1.365	1.848	2.434	3.146	136.000	1	13	71	213	438	723	1.070	1.490	1.999	2.618	2.934	132.000	2	20	97	267	512	813	1.178	1.621	2.169	2.434	2.734	128.000	3	30	132	328	589	907	1.292	1.760	1.999	2.260	2.545	124.000	5	45	176	395	671	1.006	1.413	1.621	1.848	2.095	2.365	120.000	8	67	228	466	758	1.111	1.292	1.490	1.705	1.939	2.195	116.000	13	97	288	542	849	1.006	1.178	1.365	1.569	1.791	2.033	112.000	22	138	354	621	758	907	1.070	1.247	1.440	1.651	1.880	108.000	36	190	423	542	671	813	967	1.135	1.318	1.518	1.735	104.000	60	250	354	466	589	723	869	1.029	1.202	1.391	1.598	100.000	100	190	288	395	512	639	777	928	1.093	1.272	1.467	ab...	100.000	104.000	108.000	112.000	116.000	120.000	124.000	128.000	132.000	136.000	140.000	<p>Teamziel</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Trefferquote im Team</th> <th>Hebesatz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ab 50%</td> <td>1,50</td> </tr> <tr> <td>ab 46 %</td> <td>1,40</td> </tr> <tr> <td>ab 43 %</td> <td>1,30</td> </tr> <tr> <td>ab 40 %</td> <td>1,20</td> </tr> <tr> <td>ab 37 %</td> <td>1,10</td> </tr> <tr> <td>ab 34 %</td> <td>1,00</td> </tr> </tbody> </table>	Trefferquote im Team	Hebesatz	ab 50%	1,50	ab 46 %	1,40	ab 43 %	1,30	ab 40 %	1,20	ab 37 %	1,10	ab 34 %	1,00
ZIELWAHL	0	9	50	167	370	639	967	1.365	1.848	2.434	3.146																																																																																																																																																					
136.000	1	13	71	213	438	723	1.070	1.490	1.999	2.618	2.934																																																																																																																																																					
132.000	2	20	97	267	512	813	1.178	1.621	2.169	2.434	2.734																																																																																																																																																					
128.000	3	30	132	328	589	907	1.292	1.760	1.999	2.260	2.545																																																																																																																																																					
124.000	5	45	176	395	671	1.006	1.413	1.621	1.848	2.095	2.365																																																																																																																																																					
120.000	8	67	228	466	758	1.111	1.292	1.490	1.705	1.939	2.195																																																																																																																																																					
116.000	13	97	288	542	849	1.006	1.178	1.365	1.569	1.791	2.033																																																																																																																																																					
112.000	22	138	354	621	758	907	1.070	1.247	1.440	1.651	1.880																																																																																																																																																					
108.000	36	190	423	542	671	813	967	1.135	1.318	1.518	1.735																																																																																																																																																					
104.000	60	250	354	466	589	723	869	1.029	1.202	1.391	1.598																																																																																																																																																					
100.000	100	190	288	395	512	639	777	928	1.093	1.272	1.467																																																																																																																																																					
ab...	100.000	104.000	108.000	112.000	116.000	120.000	124.000	128.000	132.000	136.000	140.000																																																																																																																																																					
Trefferquote im Team	Hebesatz																																																																																																																																																															
ab 50%	1,50																																																																																																																																																															
ab 46 %	1,40																																																																																																																																																															
ab 43 %	1,30																																																																																																																																																															
ab 40 %	1,20																																																																																																																																																															
ab 37 %	1,10																																																																																																																																																															
ab 34 %	1,00																																																																																																																																																															

X

= Zielprämie

Um das Erreichen der individuellen Deckungsbeitragsziele, die Realisierung der Voraussetzungen und der möglichst hohen Trefferquote zu sichern, lässt sich die Vertriebsleitung im Zielvereinbarungsgespräch von jedem Mitarbeiter die Maßnahmen erläutern, die dieser zu ergreifen plant.

Auf diese Weise wird zudem der Erfahrungsschatz und das enorme Ideen- und Kreativpotential der Mitarbeiter genutzt.

Der Zielerreichungsprozess wird durch ein Zielerreichungsgespräch abgeschlossen. In der bei TIGGES gepflegten performance- und erfolgsorientierten Unternehmenskultur werden die kleinen und großen Erfolge der Vertriebsmitarbeiter vor allen Kollegen aufgezeigt und entsprechend gewürdigt.

Erfolgscontrolling und kontinuierliche Verbesserung

Maßgebliche Aufgaben der letzten Pilotprojektphase, zeitlich nach Abschluss der Zielperiode gelegen, sind das Erfolgscontrolling sowie die kontinuierliche Verbesserung des Zielprämiensystems. Bereits wenige Tage, nachdem es etabliert war, konnten bedeutsame Erfolge verzeichnet werden.

Erfolge des Zielprämiensystems im Vertrieb bei TIGGES

- Die Vertriebsmitarbeiter legten wesentlich höhere Deckungsbeitragsziele als in den Vorperioden fest.
- Die geplanten Maßnahmen wurden termingerecht umgesetzt und erzielten die anvisierten Ergebnisse.
- Reichten die geplanten Aktivitäten nicht aus, um die Ziele zu erreichen, entwickelten die Mitarbeiter weitere schnellgreifende Maßnahmen.
- Alle Deckungsbeitragsziele wurden erreicht oder sogar übertroffen.
- Die Auftragstrefferquote stieg rapide an und verbleibt seither auf diesem hohen Niveau.
- Alle Mitarbeiter achten sehr genau darauf, stets die Bedingungsziele zu erfüllen.

Für das Folgejahr beschlossen die Führungskräfte eine gleichmäßige Anhebung bei den Tabellenachsen. Zudem wurden die Pflege der Kundendatenbank und die Erstellung von Besuchsberichten als Bedingungsziele aufgenommen. Zur weiteren Entlastung der Führung kam die pünktliche Abgabe der Reisekostenabrechnung hinzu.

Das Zielprämiensystem wird bis heute kontinuierlich erweitert und aktualisiert. Es bleibt hierdurch "lebendig", allen Beteiligten stets präsent und handlungsleitend.

Übertragung der Systematik auf weitere Unternehmensbereiche

Einige Monate nach dem erfolgreichen Start des Zielprämiensystems im Vertrieb wurde die Übertragung der Systematik auf die Produktion in Angriff genommen. In enger Zusammenarbeit mit dem Controlling entwickelte der Produktionsleiter zunächst die zentralen Ziele für die jeweiligen Abteilungen. Im Zerspanungs- und Umformungsbereich konzentrierte er sich auf die beiden Aspekte "Zeitgewinn" und "Bedienerverhältnis".

Der Zeitgewinn wurde über einen Vergleich der Fertigungsgesamtzeit mit der kalkulierten Zeit ermittelt. Mithilfe des Stundensatzes können erzielte Zeitgewinne unmittelbar monetär bewertet werden. Das Bedienerverhältnis, ermittelt aus dem Soll-Ist-Vergleich der benötigten Mannstunden, fungierte auf Teamebene als Hebesatz. Auf vergleichbare Weise wurden die Prämien in Arbeitsvorbereitung, Werkzeugbau und Konstruktion systematisch ausgestaltet.

Als Bedingungsziele formulierten die Führungskräfte der Produktion sowohl individuelle wie abteilungsbezogene Kriterien. Hiermit sollte ein Anreiz dazu geboten werden, sich gegenseitig

beispielsweise im Bereich der Qualität, der Sauberkeit oder bei der Behälterkennzeichnung zu unterstützen.

Hiernach erfolgte die Übertragung der Modellstruktur auf die Unternehmensbereiche Logistik, Instandhaltung, Qualitätssicherung und Einkauf. Die Geschäftsführung legte Wert darauf, über das Unternehmen hinweg bis hin zu den Führungskräften eine einheitliche Zielprämiensystematik ohne logische Brüche und Widersprüche zu etablieren.

Im Interview mit Profits, dem Unternehmermagazin der Sparkassengruppe, fasste der Geschäftsführer Jens Tigges zusammen: "Die Produktivität steigt seitdem zwischen 2 und 5 Prozent jährlich, während sie vorher lange Zeit stagnierte oder sogar rückläufig war."

Er nutzt die Business-Erfolge des Zielprämiensystems weiterhin konsequent für die Verbesserung des Unternehmensimages und, im Hinblick auf den immer spürbarer werdenden Fachkräftemangel, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität seines Betriebs: "Mit unserem performanceorientierten Zielprämiensystem, das einen starken Schwerpunkt auf die mitunternehmerische Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters legt, ziehen wir Leistungsträger und High Potentials magnetisch an und binden sie fest an das Unternehmen."

Autor: [Gunther Wolf](#)

Literatur:

1. Weißenrieder, Jürgen (Hrsg.): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Klarheit schaffen, Führung unterstützen (Wiesbaden): Springer Gabler 2014. ISBN: 978-3658041595.
2. Wolf, Gunther: Variable Vergütung: Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter motivieren. 4. Auflage (Hamburg) Dashöfer Verlag 2014. ISBN 978-3-931832-65-0 (E-Book) und 978-3-931832-67-4 (Druck).
3. Wolf I.O. Group GmbH: Variable Vergütung [elektronisch Veröffentlicht: www.variable-verguetung.de], Stand 19.08.2014.

Download: [Tool zur Erstellung von Zieloptimierungstabellen](#) (Passwort: vivanow)

Bild oben © Rainer Sturm PIXELIO'