

Mumm
&Co.



Christof Queisser,
Geschäftsführer von
Rotkäppchen-Mumm,
im Interview

FUSSLÄUFIG
Nahversorger gewinnen
an Bedeutung

LANDLÄUFIG
Milchwirtschaft
ohne Gentechnik

DER INSIDER

Rotkäppchen-Mumm ist ein Big Player
im deutschen Sektmarkt – und der Chef
ein intimer Handelskenner

DEUTSCHE

FACHPRESSE

**FACHMEDIUM
DES JAHRES 2016
GEWINNER**

Beste Fachzeitschrift über 2,5 Mio.



INHALT

Inhalt

Produkte

- Produkt A
- Produkt B
- Produkt C
- Produkt D
- Produkt E

Leistungen

- Leistung A
- Leistung B
- Leistung C
- Leistung D
- Leistung E

Wissen

- Wissen A
- Wissen B
- Wissen C
- Wissen D
- Wissen E

Netzwerk

- Netzwerk A
- Netzwerk B
- Netzwerk C
- Netzwerk D
- Netzwerk E

Wirtschaft

- Wirtschaft A
- Wirtschaft B
- Wirtschaft C
- Wirtschaft D
- Wirtschaft E

Wirtschaft

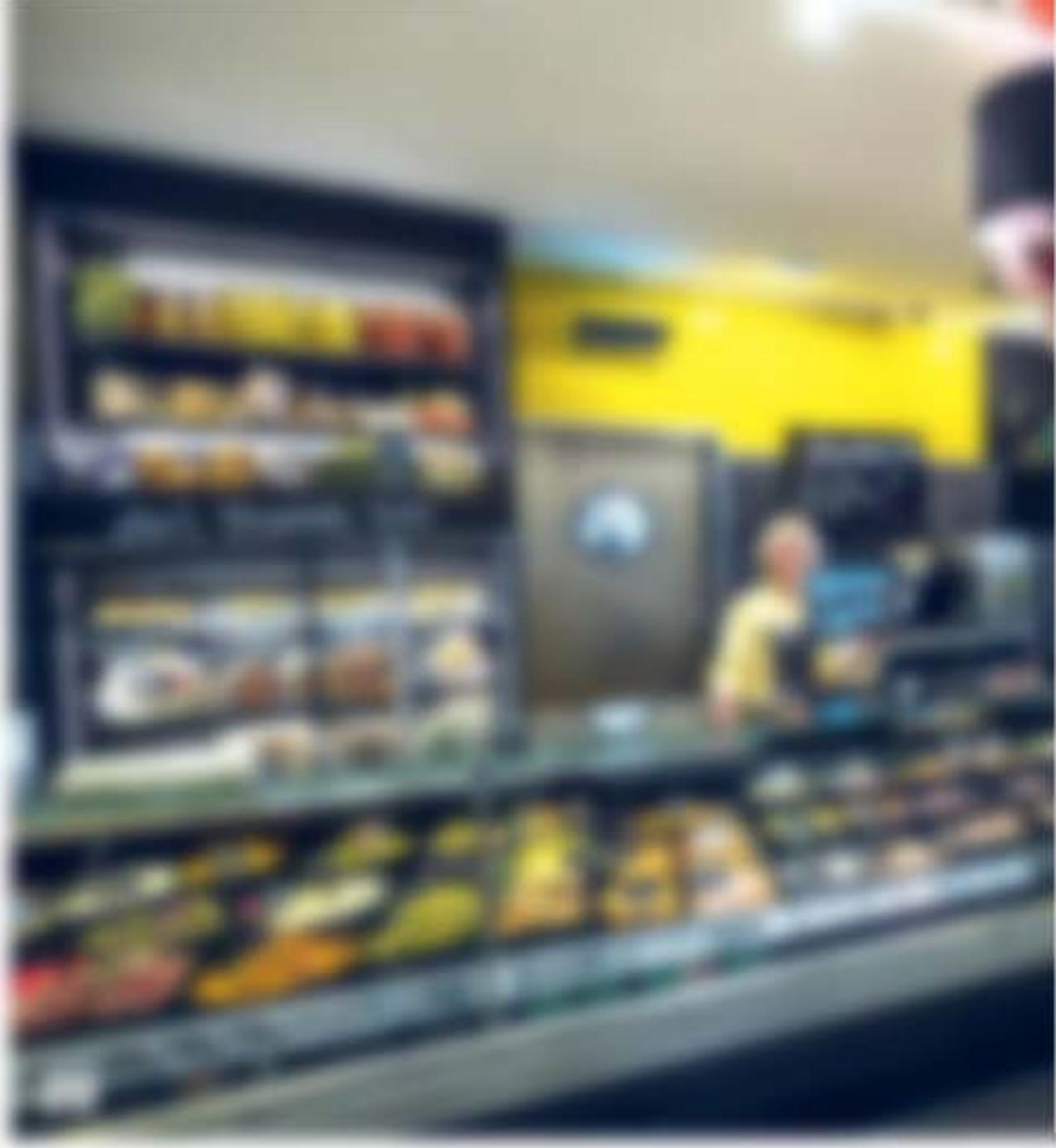
- Wirtschaft A
- Wirtschaft B
- Wirtschaft C
- Wirtschaft D
- Wirtschaft E

30 Karriere Neue Prämiensysteme

- Wirtschaft A
- Wirtschaft B
- Wirtschaft C
- Wirtschaft D
- Wirtschaft E

- Wirtschaft A
- Wirtschaft B
- Wirtschaft C
- Wirtschaft D
- Wirtschaft E

- Wirtschaft A
- Wirtschaft B
- Wirtschaft C
- Wirtschaft D
- Wirtschaft E



Produkt A
Produkt B
Produkt C
Produkt D

Produkt A
Produkt B



Mit Prämiensystemen den Erfolg sichern

Anreizsysteme können starke Wirkung entfalten, wenn sie richtig gestaltet sind. Wann Prämiensysteme sinnvoll sind und wie man sie erfolgreich gestaltet, erläutert Managementberater **Gunther Wolf**



Foto Getty Images

>> **Ob im Handel** oder in der Herstellung: Viele Unternehmensleitungen in der Lebensmittelbranche denken derzeit über die Einführung neuer Prämiensysteme nach. Doch das Thema birgt Konfliktpotenzial: Keine unternehmerische Entscheidung stößt auf solch kritische Aufmerksamkeit der Belegschaft wie Entgeltveränderungen. Ein Prämiensystem setzt Energien und Aktivitäten in höchstem Maße frei. Aber genau das ist es auch, was es zu

einem hoch wirksamen Instrument der Unternehmenssteuerung und der Mitarbeiterführung macht. Wer durchdachte Prämiensysteme konzipiert und kontinuierlich aktualisiert, forciert die Realisierung von Unternehmensstrategien. Anreizsysteme unterstützen Betriebe dabei, interne Prozesse zu verschlanken, Umsätze zu steigern, Kosten zu senken und die Servicequalität zu verbessern. Best Practices aus anderen Betrieben können Ihnen bei

der Systemkonzeption als Inspirationsquelle dienen, sind jedoch nur selten eins-zu-eins kopierbar. Daher sollten Sie jedes Element des Prämiensystems unternehmensspezifisch gestalten, bevor Sie es zu einem Gesamtsystem verzahnen. Als Leitschnur können Ihnen die vier Elemente eines Ziels dienen: Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und Bezugswert.

Die Ziele der Unternehmensleitung werden im Top-down-Verfahren heruntergebrochen. Zielrichtungen, die dem Arbeitnehmer den direkten Bezug zum übergeordneten Zielsystem vermitteln, bezeichnet man als Erfolgsziele. Erfolg ist zu verstehen als Output, als Ergebnis im Sinne der definierten Zielrichtung. Leistung hingegen ist der hierfür erforderliche Arbeitseinsatz, also ein Inputfaktor. Ausschließlich Erfolge sind wertschöpfend, weshalb Sie nicht Leistungs-, sondern Erfolgsprämien ausschütten oder diese zumindest sinnvoll kombinieren sollten.

AM ERFOLG ORIENTIEREN

Aus der Zielrichtung wird die jeweilige Messgröße abgeleitet. Achten Sie auf eine eindeutige und verständliche Definition. Falls Sie qualitative Aspekte einbeziehen möchten: Die Messung der Kundenzufriedenheit und der Servicequalität im Lebensmittel-Einzelhandel kann beispielsweise durch Befragungen der Kunden oder Testkäufe erfolgen. Die zu erreichende Zielhöhe wird oftmals mit einem Bezugswert verglichen. Gängig sind Vorjahresergebnisse oder Planungswerte, aber auch der Vergleich mit anderen Niederlas-

Autor

Gunther Wolf ist Experte für Performance-Management und Autor mehrerer Management-Fachbücher.
wolfgunther.de

Prämiensysteme gestalten

Vier Elemente eines Ziels

Zielrichtung	Bedienthekenumsatz steigern	Ausschuss senken
Messgröße	„Steigerung des Umsatzes an der Bedientheke X ...“	„Reduzierung des Ausschussquote in Niederlassung A ...“
Zielhöhe	... um 5 Prozent auf das Durchschnittsniveau ...
Bezugswert	... gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr.“	... aller Niederlassungen.“

Quelle Gunther Wolf

sungen kann einen geeigneten und den internen Wettbewerb anregenden Bezugswert darstellen.

Individualziele beziehen sich auf die Performance-Beiträge des einzelnen Mitarbeiters. Teamziele hingegen sind beispielsweise Ziele von Schichten oder Niederlassungen. Üblicherweise verfolgen Mitarbeiter bei ihrer Arbeit sowohl individuelle Ziele als auch Teamziele, zusammen mit den Kollegen. Dies sollte sich im Prämiensystem widerspiegeln. Durch Verknüpfen von Individual- und Teamzielen können sämtliche Vorteile genutzt und mögliche Nachteile nivelliert werden. Gleiches gilt, falls Sie Leistungs- und Erfolgsziele kombinieren möchten. Die Hebesatz-Ver-

knüpfung ist sinnvoll, wenn Sie einen die gesamte Prämie limitierenden oder steigernden Faktor einsetzen möchten. Nutzen Sie hierfür das Unternehmensergebnis, entsteht ein Automatismus, der in konjunkturellen Schwächeperioden unweigerlich zu geringeren Personalkosten führt. Im Gegenzug müssen Sie bereit sein, die Belegschaft in guten Zeiten entsprechend am Erfolg zu beteiligen.

BONUS-MALUS EINBAUEN

Den Umstand, dass ein drohender Malus stärkere Motivation und Handlungsrelevanz entwickelt als ein möglicher Bonus, macht sich die Wenn-Dann-Verknüpfung zu-

Tipps im Netz

Das Kompetenz-Center Variable Vergütung bietet Beratung, Workshops und Seminare. Auf der Website werden Fachartikel, Software, Checklisten und Best Practice Beispiele zum kostenlosen Download angeboten.

www.vergue-tungsmodell.de

nutze: Sie empfiehlt sich insbesondere für „Selbstverständlichkeiten“ (Mindest-Qualitätsanforderungen, Sauberkeit, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit etc.) sowie für die Erledigung der mit dem Festgehalt abgegoltenen Aufgaben. Sie wird der eigentlichen Erfolgsprämie vorgeschaltet. Nichterfüllung dieser Anforderungen führt zu empfindlichen Abzügen bei der variablen Vergütung bis hin zum Totalverlust. Der Vorteil: So werden Aufgaben in das Anreizsystem einbezogen, ohne dass für diese eine zusätzliche Prämie gezahlt werden muss. Der drohende Malus sorgt für deren zuverlässige Erledigung.

In Ihrem künftigen Anreizsystem können durchaus mehrere Verknüpfungsformen zum Einsatz kommen. Lassen Sie sich von der Frage leiten, inwiefern die Bedürfnisse der Führungskräfte erfüllt werden und ob die Grundstruktur zum betreffenden Mitarbeiterkreis passt. Dies gilt auch für die Entscheidung über die Periodendauer. Ist ein Jahr ein für die Beteiligten nicht absehbarer und im Hinblick auf die Realisierbarkeit von Zielen kaum einschätzbarer Zeithorizont, sollten Sie das Prämiensystem auf Quartals- oder Monatsbasis stellen.

RICHTIG EINFÜHREN

Akzeptanz ist eine existenzielle Bedingung für jedes Anreizsystem. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten und beziehen Sie diese in die Problemdefinition und deren Lösung ein. Auch die Schulung der Führungskräfte ist wichtig, um die gezielte Umsetzung zu gewährleisten. Sprechen Sie über laufende Prozesse und erzielte Erfolge. Damit betreiben Sie interne wie externe Imagepflege für Ihr Unternehmen, das sich mit dem von Ihnen geschaffenen Anreizsystem gerade für leistungs- und erfolgsorientierte Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

Checkliste: Ist die Messgröße geeignet?

- Spiegelt die Messgröße die intendierte Zielrichtung exakt wider?
- Ist die Messgröße von den Arbeitnehmern zielkongruent mit konkreten Aktionen beeinflussbar? Ist den Arbeitnehmern bekannt, wie?
- Ist die Messgröße zeitnah zu ermitteln?
- Liegt eine verständliche und eindeutige Definition der Messgröße vor?
- Herrscht Klarheit darüber, auf welchem Weg die Messgröße ermittelt wird?
- Ist der Aufwand für die Messung gerechtfertigt?
- Sind Messmethoden und Messzeitpunkte transparent und nachvollziehbar?
- Würde die Messung durch einen Dritten zu gleichen Ergebnissen führen?
- Haben die Adressaten Kenntnis über den bisherigen Verlauf der Messgröße und erlangen sie auch über den zukünftigen Verlauf verlässliche Informationen?
- Ist die Messgröße frei von Manipulationsmöglichkeiten?

Quelle Gunther Wolf