

Ein Modell zur erfolgreichen Einführung einer Gewinnbeteiligung

Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind das größte Kapital eines Ingenieurbüros. Ziel eines Unternehmens sollte sein, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Ein außertarifliches finanzielles Anreizsystem stellt ein Instrument dar, die Mitarbeiter durch leistungsgerechte Entlohnung und Teilhabe am Unternehmenserfolg zu motivieren. | [Marcus Kollmann](#)

44

Voraussetzung für ein solches Gewinnbeteiligungsmo-
dell ist allerdings, dass dieses Anreizsystem individuell beeinflussbar, transparent und nachvollziehbar gestaltet ist. Das erhöht zum einen die Attraktivität des Ingenieurbüros im Werben um Mitarbeiter und stärkt zum anderen die Mitarbeiterbindung. Was sich zunächst einfach anhört, gestaltet sich in der konkreten Umsetzung komplexer. Denn eine Betrachtung der Gewinnbeteiligung allein unter monetären Gesichtspunkten greift zu kurz, da sogenannte weiche Faktoren nicht genügend Berücksichtigung finden. Welcher Mitarbeiter hat welchen Anteil am Erfolg des Projektes? Ist der Kunde mit der Leistung zufrieden? Wie ist die Qualität der Arbeitsergebnisse und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Pro-

Mitarbeiter zu motivieren, die Arbeitslast zu stemmen, kann eine Herausforderung sein. Eine Möglichkeit ist die Mitarbeiterbeteiligung.

jektbeteiligten? Die Suche nach Antworten auf diese Fragen führt zu einem Modell, das sowohl quantifizierbare Daten als auch qualitative Kriterien bei der Leistungsbewertung berücksichtigt und die Prämienberechnung somit transparent und für jeden nachvollziehbar macht. Im Nachfolgenden wird ein Modell zur Mitarbeitermotivation durch Gewinnbeteiligung beschrieben, das sich seit Jahren erfolgreich in der Praxis bewährt.

Modell zur Mitarbeitermotivation

Vor Einführung eines umfassenden Gewinnbeteiligungssystems müssen im Unternehmen zunächst einige grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden:

1. Führen von Mitarbeitergesprächen mit klaren Zielvereinbarungen

Stellen Sie eine unternehmensübergreifende, einheitliche Vorgehensweise für die Durchführung der Mitarbeitergespräche sicher. Und formulieren Sie die Hauptaufgaben und Anforderungen für alle Qualifikationsstufen im Unternehmen: Geschäftsführer, stellvertretender Geschäftsführer, Prokurist, Bereichsleiter, Teamleiter, Projektleiter, Sachbearbeiter, Assistentin, Sekretärin, Verwaltungsangestellte, etc.

Vorgehensweise:

- Führen Sie die ersten Gespräche zu Beginn des neuen Jahres, aber bis spätestens Ende des ersten Quartals. Stellen Sie die Zielerreichung für das abgelaufene Jahr fest und formulieren Sie die individuellen Ziele für den kommenden Beurteilungszeitraum.
- Führen Sie die zweiten Gespräche am besten nach Feststellung des Jahresabschlusses. Der Mitteilung der Prämienhöhe kann evtl. eine Diskussion über die Bewertung folgen. Auf jeden Fall sollte eine Überprüfung des Status Quo der Zielerreichung für das laufende Jahr stattfinden.

2. Projektcontrollingsystem zur transparenten Darstellung der projekt- und personenbezogenen operativen Gewinne

Im Unternehmen muss ein internes Controlling-System implementiert sein, um mit den entsprechenden Daten die spätere Bewertung der einzelnen Mitarbeiter bzw. Projekte vornehmen zu können.

3. Vertragliche Vereinbarung der Freiwilligkeit der Prämienzahlung

- Eine entsprechende Vereinbarung sollte z.B. als Anhang in die Arbeitsverträge aufgenommen werden.



Trueffelpix/fotolia.com

- Jedes Jahr sollten die Mitarbeiter eine Mitteilung über die Höhe der Prämienauszahlung erhalten mit dem Hinweis auf die Freiwilligkeit des Unternehmens, Prämienzahlungen vorzunehmen.

4. Konzept der Gewinnverteilung entwickeln

- Die Basis der Gewinnverteilung bildet entweder der Bilanzgewinn oder der operative Gewinn. Beim Bilanzgewinn besteht die Gefahr, dass sich operativ erzielte Gewinne im Prämienjahr bei lang laufenden Projekten erst Jahre später bilanziell auswirken. Die Mitarbeiter würden dann Prämien für lange zurückliegende erwirtschaftete Gewinne erhalten bzw. gute Leistungen würden sich nicht zeitnah in einer Prämie widerspiegeln. Daher ist es ratsam, den operativen Gewinn für die Prämienberechnung zugrunde zu legen bzw. langlaufende Projekte in der Bilanz mit einer Sonderbewertung entsprechend zu bewerten.

- Es muss entschieden werden, ob der Gesellschaft vom Ergebnis ein sog. Vorweggewinn zugeführt werden soll, welcher z.B. für Forschung und Entwicklung verwendet werden kann.

- Vom Restgewinn muss ein Prozentsatz zur Ausschüttung an die Geschäftsführung und Mitarbeiter festgelegt werden. Dieser kann in Übereinstimmung mit den Gesellschaftern und der Geschäftsleitung individuell festgelegt werden.

- Sehr wichtig ist es, die ideale Personalstruktur für das Unternehmen festzulegen.

- Abschließend muss eine gesellschaftsspezifische prozentuale Verteilung des Restgewinns auf die einzelnen Qualifizierungsstufen definiert werden. Hierbei ist es sinnvoll, einen Prämienbegrenzer pro Person festzulegen.

Festlegung der Personal-Sollstruktur

Beispiel-Annahmen:

- GmbH - Umsatz: 2,5 Mio. €
- Umsatz pro GF: 1,25 bis 2,0 Mio. („branchenabhängig“, bei zahlreichen Kleinaufträgen ca. 750.000 € bis 1 Mio.€)
- Umsatz pro Mitarbeiter (MA): bis 125.000€ (bei zahlreichen Kleinaufträgen ca. 100.000 € bis 110.000 €)
- Annahme: 125.000€/MA -----> 20 MA incl. Geschäftsführung

Die ideale Sollstruktur muss für jedes Unternehmen separat gefunden werden. Auf dieser Basis lässt sich dann die Gewinnverteilung ermitteln. Die ideale Soll-Struktur wird hier wie folgt angenommen:

- 2 Geschäftsführer
- 1 Bereichsleiter oder Prokurist
- 4 Projektleiter

Qualifizierungsstufen	Unternehmensführung		Projektabwicklung		Assistenz	
	GF's, Siv. GF's evtl. einzelne Prokuristen, BL		Prokuristen bzw. Bereichsleiter (BL), Projektleiter (Pl), Sachbearbeiter (SB)		Sekretariat, Verwaltung, EDV, Praktikanten, Studenten	
Umsatz ca. 1,0 Mio € Umsatz pro MA: 125.000 Euro Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur		1 GF, 1 Siv.		3 Pl, 3 SB		1,5 Sekr., 0,5 Praktik., Stud.
Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 1 Mio €	150.000					
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	45.000					
Gewinnanteil in %		62,5		32,5		5
Gewinnanteil in EURO		28.125		14.625		2.250
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person		14.063		2.438		1.125
Umsatz 2,5 Mio Umsatz pro MA: 125.000 Euro Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur		2 GF's		1 Prokur., 4 Pl, 9 SB		3 Sekr. und Assistentinnen, 1 EDV-MA und Praktik. und Stud.
Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 2,5 Mio €	375.000					
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	112.500					
Gewinnanteil in %		60,0		35,0		5,0
Gewinnanteil in EURO		67.500		39.375		5.625
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person		33.750		2.813		1.406
Umsatz 5 Mio € Umsatz pro MA: 125.000 Euro Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur		3 GFs		4 Bl bzw. Prokur., 8 Pl, 18 SB		5 Sekr., 1 EDV, 1 Verw
Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 5 Mio €	750.000					
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	225.000					
Gewinnanteil in %		52,5		42,5		5
Gewinnanteil in EURO		112.500		95.625		11.250
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person		37.500		3.188		1.607

Beispiel: Gewinnverteilung nach Qualifizierungsstufen

- 9 Sachbearbeiter
- 3 Sekretärinnen, Assistentinnen
- 1 EDV-Mitarbeiter (anteilig), Praktikanten, Studenten

Festlegung der Qualifizierungsstufen und Gewinnverteilung

Sinnvoll sind bei der o.g. Personal-Sollstruktur drei Qualifizierungsstufen:

- Unternehmensführung** (GFs, Stellvertreter, z.B. Prokurist)
- Projektabwicklung** (Bereichsleiter, Projektleiter, Sachbearbeiter)
- Assistenz** (Assistentinnen, Sekretärinnen, Verwaltung, EDV, Praktikanten, Studenten)

Die Gewinnverteilung würde dabei folgendermaßen aussehen:

Das Unternehmen hat einen Jahresumsatz von 2,5 Mio. € erwirtschaftet. Davon ergibt sich ein prognostizierter Gewinn von 15%, entspricht 375.000 € operativem Unternehmensgewinn (vor Steuern). Werden davon wiederum 30 % an die Mitarbeiter ausgeschüttet, so ergibt sich ein Betrag von 112.500 €. Dieser Betrag wird nun rechnerisch auf die entsprechenden Qualifizierungsstufen verteilt:

- Unternehmensführung: 60% vom Restgewinn,
- Projektabwicklung: 35% vom Restgewinn,
- Assistenz: 5% vom Restgewinn,

Innerhalb der Projektabwicklung und der Assistenz ergibt sich z.B. folgende Verteilung:

- 1. Projektabwicklung
 - Prokurist bzw. Bereichsleiter: 20% von 35%
 - Projektleiter: 50% von 35%
 - Sachbearbeiter: 30% von 35%
- 2. Assistenz
 - Assistentinnen, Sekretärinnen, EDV-MA, Ver-

waltung: 4,25% von 35%

- Praktikanten, Studenten: 0,75% von 35%

Prämienbeispiel nach Qualifizierungsstufen

1. Unternehmensgewinn:
15% von 2,5 Mio. € = 375.000 €
Restgewinn:
z.B. 30% von 375.000 € = 112.500 €

1.1 Für die Unternehmensführung:
60% von 112.500 € = 67.500 €
Durchschnittliche Prämie (2 GFs):
50% von 67.500 € = 33.750 €
Pers. Begrenzer GF:
65% von 67.500 € = 43.875 €

1.2 Für die Projektabwicklung:
35% von 112.500 € = 39.375 €
Für Prokuristen/BL:
20% von 39.375 € = 7.875 €
Durchschnittliche Prämie (1 Prokurist): = 7.875 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 * durchschnittliche Prämie
Für Projektleiter: 50% von 39.375 € = 19.688 €
Durchschnittliche Prämie (bei 4 MA) = 4.922 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 * durchschnittliche Prämie = 6.399 €
Für Sachbearbeiter:
30% von 39.375 € = 11.813 €
Durchschnittliche Prämie (bei 9 MA) = 1.313 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 * durchschnittliche Prämie = 1.707 €

1.3 Für die Assistenz:
5% von 112.500 € = 5.625 €
Für Assistent./Sekretärinnen:
4,25% von 112.500 € = 4.781 €
Durchschnittliche Prämie (bei 3 MA) = 1.594 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 * durchschnittliche Prämie = 2.072 €
Für EDV-MA (anteilig), Praktikanten, Studen-

Ausgangsdaten Beispiel

Umsatz: 2,6 Mio € 2.500.000 €
 Annahme: Gewinn = 15% vom Umsatz 375.000 €

Bewertungen Leistungen / Anforderungen
 0 = nicht akzeptabel
 1 = in geringem Umfang erfüllt
 2 = zufriedenstellend erfüllt
 3 = gut erfüllt
 4 = optimal erfüllt

Bewertung Umsatz:

1) Umsatz der geleiteten Projekte

	PI 1	in EURO PI 2	PI 3	PI 4	Wertung
Umsatz ≥ 500.000€		600.000			4
Umsatz ≥ 350.000 bis 500.000€			400.000	400.000	3
Umsatz ≥ 200.000 bis 350.000€	250.000				2
Umsatz ≥ 100.000 bis 200.000€					1
Umsatz < 100.000€					0

Bewertung Gewinn:

2) Gewinn der geleiteten Projekte

	PI 1	in % vom Umsatz PI 2	PI 3	PI 4	Wertung
Durchschnittlich erwarteter Gewinn: 15% vom Umsatz					
Gewinn ≥ als vereinbart		0,150		0,175	4
Gewinn 1 bis 25% weniger als vereinbart					3
Gewinn 26 bis 50% weniger als vereinbart	0,090		0,075		2
Gewinn 51 bis 75% weniger als vereinbart					1
Gewinn weniger als 75%					0

Bewertung Einsatz:

3) Gesamtstunden
 Es werden Mitarbeitercoaching und Beiträge zum Wissensmanagement erwartet, hierdurch auch "unproduktive Stunden" nötig

Anzahl Stunden/Jahr	PI 1	PI 2	PI 3	PI 4	Wertung
≥1900		2.100		1.950	4
≥1800 bis <1900			1.850		3
≥1700 bis <1800	1.750				2
≥1600 bis <1700					1
<1600					0

Gewinnumfang und -verteilung

		insgesamt
Zu verteilen an GF's und MA: 30% von 375 T€	100,00%	112.500 €
Anteil Prok., Projektl., Sachb., Sekretariat, Prakt.	40,00%	45.000 €
Anteil Prokuristen: 20% von 45.000 €	8,00%	9.000 €
Anteil Sekretariat: 8% von 45.000 €	3,20%	3.600 €
Anteil Praktikanten, Studenten: 2%	0,80%	900 €
Anteil Projektleiter, Sachbearbeiter: 70% von 45.000 €	28,00%	31.500 €
Kontrolle = 100% von 45.000 €	40,00%	45.000 €
Anteil Sachbearbeiter: 30% von 22.500 €	8,40%	9.450 €
Anteil Projektleiter: 70% von 22.500 €	19,60%	22.050 €

Beispiel: Datenauswertung Projektleiter

ten: 0,75% von 112.500€ = 844 €
 Der nicht ausgeschüttete Teil des Prämientopfes jeder Qualifizierungsstufe fließt in die anderen Qualifizierungsgruppen oder in den Gesellschaftsgewinn.

Beispiel: Gewinnverteilung nach Qualifizierungsstufen

Neben der Errechnung der durchschnittlichen Prämie pro Mitarbeiter muss eine personenbezogene Bewertung für jeden einzelnen Mitarbeiter durchgeführt werden:

Entwicklung eines Rankingsystems zur Prämienermittlung

Die personenbezogene Bewertung besteht aus zwei Bereichen, deren Bewertungskriterien für jede Qualifizierungsstufe separat festzulegen sind:

1. Quantifizierbare Daten

z.B. Gewinn, akquiriertes Honorar, Umsatz, Anzahl Projekte, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl produktive Stunden pro Jahr etc.

2. Qualitative Kriterien

z.B. Kundenzufriedenheit, soziale Kompetenz, Fachkompetenz, Qualität Projektbetreuung, Qualität Arbeitsergebnisse, Zuverlässigkeit, Zielerreichung Mitarbeitergespräch allgemein, Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten, Beitrag zum unternehmensinternen Wissensmanagement etc.

Je nach Verantwortungsbereich wird das Verhältnis zwischen den quantifizierbaren Daten und den qualitativen Kriterien entsprechend gewichtet:

1. Geschäftsführer

Hier gibt es drei Beurteilungsschwerpunkte, die in der Wertigkeit in etwa gleich zu be-

trachten sind: Akquisition, Projektbetreuung, Büroleitung
 quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien:
 ~ 60:40

2. Prokuristen/Bereichsleiter

Sie sollen in Teilen GF-Aufgaben mit übernehmen, in der Personalausbildung mitwirken und vor allem Projekte effektiv und gewinnbringend abwickeln.

quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien:
 ~ 65:35

3. Projektleiter

Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, die Projekte optimal abzuwickeln, wirtschaftlichen Erfolg und Kundenzufriedenheit zu generieren sowie Mitarbeiter zu coachen.

quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien:
 ~ 70:30

4. Sachbearbeiter

Ihre vorrangige Aufgabe ist es, erstklassige Arbeitsergebnisse zu erzielen, flexibel einsetzbar und fachkompetent sein.

quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien:
 ~ 50:50

5. Assistenz

Sehr gute Arbeitsergebnisse und flexible Einsetzbarkeit gehören zu ihren wichtigsten Aufgaben.

quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien:
 ~ 25:75

Rechenmodell/Rankingsystem zur Prämienermittlung

Gewichtung

Quantifizierbare Daten und qualitative Kriterien werden in Abhängigkeit von der zugeordneten Bedeutung gewichtet und bewertet.

z.B. Erreichung Soll-Umsatz: 150 Punkte

z.B. Anzahl Mitarbeiter: 50 Punkte

Wertung

Die Bewertung der Leistungen und Anforderungen erfolgt über eine Skala von 0 bis 4:

0 = nicht akzeptabel

1 = in geringem Umfang erfüllt

2 = zufriedenstellend erfüllt

3 = gut erfüllt

4 = optimal erfüllt

Das Produkt aus Wichtung und Wertung ergibt eine personenbezogene Gesamtpunktzahl, die auch ins Verhältnis zur maximalen Gesamtpunktzahl gesetzt wird. Dieser Prozentsatz multipliziert mit der Durchschnittsprämie ergibt die rechnerisch ermittelte Prämie. Die endgültige Prämie kann der GF noch auf- oder abrunden, solange das Prämienbudget bzw. der persönliche Begrenzer nicht überschritten wird. Im Vergleich der Mitarbeiter untereinander entsteht so eine Rangfolge.

Beispiel: Ranking Projektleiter

Verhältnis Wichtung "Quantifizierbare Daten und qualitative Kriterien" – 60:40

		Wichtung (%)	Wertung (0 - 4)			
			PI 1	PI 2	PI 3	PI 4
Quantifizierbare Daten						
1. Umsatz der geleiteten Projekte	1)	30	2	4	3	3
2. Gewinn der geleiteten Projekte	2)	100	2	4	2	4
3. Anzahl Stunden im letzten Jahr	3)	20	2	4	3	4
Maximal erreichbare Punktzahl		600				
Erreichte Punktzahl			300	600	350	570
Erreichte Punktzahl in Prozent			50,00	100,00	58,33	95,00
Umsatz der geleiteten Projekte (Daten aus Projektcontrolling)	1)		EURO 250.000	600.000	400.000	400.000
Gewinn der Projekte (Daten aus Projektcontrolling)	2)		EURO 22.500	90.000	30.000	70.000
Stundenzahl / Jahr (Daten aus Projektcontrolling)	3)		1.750	2.100	1.850	1.950
Qualitative Kriterien						
1. Kundenzufriedenheit/Referenzen		20	3	4	4	4
2. Qualität Arbeitsergebnisse / Zuverlässigkeit		25	3	4	4	4
3. Fachkompetenz		20	3	4	4	3
4. Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten		10	3	4	2	3
5. Coaching Mitarbeiter		10	2	3	3	3
6. Zielerreichung Mitarbeitergespräch allgemein		25	3	3	3	4
7. Beitrag zum Wissensmanagement		5	4	3	3	4
Maximal erreichbare Punktzahl		460				
Erreichte Punktzahl			340	420	400	420
Erreichte Punktzahl in Prozent			73,91	91,30	86,96	91,30
Gesamtpunkte maximal		1060				
Gesamtpunkte erreicht			640	1.020	750	990
Gesamtpunkte erreicht in Prozent			60,38	96,23	70,75	93,40
Rang			4	1	3	2
Zu verteilende Prämie bei maximaler Punktzahl	EURO	22.050				
Durchschnittlich zu verteilende Prämie pro PL	EURO	5.513				
Begrenzer: 50% (Ges.gewinn/n-1)	EURO	7.350				
Berechnete Prämie	insgesamt	17.682	3.328	5.304	3.900	5.148
Festgelegte Prämien = z.B. berechn. Prämien *1,2	insgesamt	21.218	3.994	6.365	4.680	6.178

Der nicht "verbrauchte" Teil des Prämientopfes fließt in die anderen Qualifizierungsgruppen oder in den Gesellschaftsgeinn

Beispiel für die einzelnen Qualifizierungsstufen

Auf Grundlage der o.a. Daten kann nun für jede Qualifizierungsstufe ein Rankingmodell sowie ein Wichtungs-/Wertungsmodell erstellt werden, in welchem die jeweiligen Mitarbeiter der einzelnen Qualifizierungsstufen gegenübergestellt, bewertet und gewichtet werden. Somit ergibt sich für jeden Mitarbeiter eine individuelle rechnerische Prämie, welche durch die Geschäftsleitung noch entsprechend mit einem Faktor angepasst werden kann.

Die Modelle sind für folgende Qualifizierungsstufen zu erstellen (wenn im Unternehmen vorhanden):

- Geschäftsführer
- Prokurist
- Projektleiter (siehe exemplarisches Beispiel)
- Sachbearbeiter
- Assistenz

Fazit

Durch die offene Kommunikation und Transparenz eines solchen durchdachten und transparenten Prämiensystems entsteht bei den Mitarbeitern sehr hohe Akzeptanz und die Bereitschaft, wirtschaftlicher zu arbeiten sowie die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Da sich dies entsprechend auf die Prämienhöhe auswirkt, kann das System zu einem deutlichen Motivationsschub im gesamten Unternehmen führen. Das sichert die Zukunft des Unternehmens und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter. <

Tabellen und Rechenmodelle wurden in Zusammenarbeit mit Prof. Dr.-Ing. Eberhard Oesterle entwickelt.



MARCUS KOLLMANN

> Dipl.-Ing. (FH), MBA; Beratender Ingenieur; Geschäftsführer und Gesellschafter nps Bauprojektmanagement GmbH www.nps-pm.de; Lehrbeauftragter Hochschule Biberach im Studiengang Projektmanagement (Bau), Fach „Strategisches Management in der Bauwirtschaft“, Akademie der Hochschule Biberach im Aufbaustudiengang „MBA Unternehmensführung Bau“, Fach „Internes Unternehmenscontrolling im Ingenieurbüro“