



Das Projekt "**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen**" wurde im Rahmen des EU-Programms "Regionale Wettbewerbsfähigkeit 2007-2013 (Regio 13)" aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie aus Landesmitteln gefördert. Es stellte eine Kooperation zwischen dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Joh. Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO dar.

## Mitarbeiterbeteiligung bei Firma Feuerschutz Fertigung GmbH

Firma:	Feuerschutz Fertigung GmbH		
Ansprechpartner:	Karl Peneder		
Standort:	Aumühle 28, 4075 Breitenauich		
Branche/n:	Metall		
Email / Internet:	<a href="mailto:brandschutz@peneder.com">brandschutz@peneder.com</a> / <a href="http://www.peneder.com">www.peneder.com</a>	Mitarbeiteranzahl:	124
Telefon-Nr.:	+43-7272-59606	Fax-Nr.:	+43-7272-59606-2905
PE-Instrument:	Mitarbeiterbeteiligung durch ergebnisorientierte Entlohnung (EOE)		

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Die Firma Peneder lebt seit über 10 Jahren eine sehr erfolgreiche Mitarbeiter- Erfolgsbeteiligung, nämlich die ergebnisorientierte Entlohnung. Das Unternehmen ist auf Basis einer Teamorganisation in lauter „kleine Unternehmen“ aufgeteilt. Jedes Team ist für sein eigenes Teamergebnis verantwortlich und an dem von ihnen beeinflussten Ergebnis beteiligt.

Bei unserer Mitarbeiterbeteiligung, die wir bereits seit 1997 leben, handelt es sich um eine Erfolgsbeteiligung – die ERGEBNISORIENTIERTE ENTLOHNUNG -EOE. Das gesamte Unternehmen ist in Teams (Profitcenters) aufgeteilt und jedes Team ist ein kleines Unternehmen im Unternehmen. Jedes Team ist für das eigene beeinflussbare Teamergebnis selbst verantwortlich und am beeinflussten positiven und negativen Teamergebnis - nach einem vereinbarten Verteilungsschlüssel zwischen dem Team und dem Unternehmen - beteiligt.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung \(EOE\)](#)

### 2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

#### Beschreibung der EOE:

Organisatorische Grundlage der EOE ist eine über das gesamte Unternehmen gezogene Teamorganisation (Profitcenterorganisation). Darauf aufbauende Säulen sind:

- Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter/innen im klar definierten Rahmen
- Klarheit in der Verantwortung und in der Zusammenarbeit
- menschliche Wertschätzung
- Ergebnisverantwortung
- klare Vorgabezeiten
- ein gemeinsames Regelwerk
- Vertrauen und absolute Transparenz und Nachvollziehbarkeit, was das Zahlensystem (Team G&V) angeht und für alle Mitarbeiter/innen ganz klar im Mittelpunkt unseres Tuns steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen.

Die Teams sind am beeinflussten Teamergebnis beteiligt. Die Ergebnisauswertung mit den Teams und die Ergebnisauszahlung erfolgen regelmäßig - quartalsweise. Dadurch bleibt der direkte Zusammenhang zwischen der Teamleistung und dem Teamergebnis voll erhalten. Zu dem haben die Teams der Geschäftsführung regelmäßig ihre Teamergebnisse zu präsentieren. Der Lerneffekt für die nächste Abrechnungsperiode ist damit kausal und unmittelbar nachvollziehbar gegeben. Der Teamergebnis-Aufteilungsschlüssel zwischen den Teams und dem Unternehmen ist klar geregelt. Innerhalb der Teams bestimmen die Teammitglieder über die Ergebnisaufteilung.

Das Regelwerk ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Nachvollziehbarkeit und das nachhaltige Funktionieren unserer Erfolgsbeteiligung EOE. Dieses Regelwerk, das im PPS hinterlegt und für jeden Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin dort auch einsehbar ist, kann nur gemeinsam verändert werden. Das heißt: Die Zusammenarbeitsregeln (internes Kunden- Lieferanten-Verhältnis zwischen den Teams) haben solange Gültigkeit bis diese gemeinsam neu vereinbart und abgeändert werden. Mit der Einführung der EOE haben wir uns auf Grundlage unseres gemeinsam vereinbarten Regelwerks zu einem regelgesteuerten Unternehmen hin entwickelt.

Die Alternative dazu wäre und war auch bei uns in der Vergangenheit, ein so genanntes einflussgesteuertes Unternehmen, bei dem der am frühesten etwas bekommt der am meisten schreit oder der die größte Macht hat. Weiters ist der Verkauf EOE - mäßig betrachtet von der Produktion losgelöst. Der Verkauf bestellt von der Produktion über den OK- Zeitpunkt. Dies bedeutet in der Praxis: die Aufträge vom Verkauf werden rückfragefrei abgegeben und die Kosten sind klar.

Das ist der Schlüssel für Ruhe in der Fertigung. Vom Verkauf gegebene Rabatte „schluckt“ das jeweilige Verkaufsteam. Die Fertigungsteams dürfen deswegen nicht „bestraft“ werden. Dies bedeutet, die jeweilige Verantwortungsstrecke der Teams muss auch stets deren Beeinflussungsstrecke sein. Jedes Team hat einen gewählten Teamsprecher / eine Teamsprecherin, der / die eine definierte Zusatzverantwortung für sein / ihr Team hat und als Nahtstelle zwischen seinem / ihrem Team und der Geschäftsführung fungiert. In der Verantwortung der Teams sind: die Leistungsverantwortung, die Kostenverantwortung, die Selbstorganisationsverantwortung, die Personalverantwortung und die Ergebnisverantwortung. Jedem Mitunternehmer / jeder Mitunternehmerin ist heute bewusst, dass die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und damit mögliche Frei- und Gestaltungsräume nur innerhalb der Grenzen (100% Termintreue, definierte Qualität und definierte Kosten) gestaltbar sind.

### **Einführung der EOE:**

Der zeitliche Ablauf war wie folgt: 1993 waren mein Bruder und ich auf Visionsworkshop mit unserem Berater, von dem auch die Profitcenteridee stammt. 1994 stellten wir unseren damals ca. 100 Mitarbeiter/innen die Vision vor und begannen noch im selben Jahr mit dem Aufbau der Profitcenterorganisation im Standort Breitenbach. Am 1. Jänner 1997 gingen wir mit der EOE in Echtbetrieb.

**Die Erst-Erfahrung** - der Weg der Einführung der EOE in Breitenbach war extrem schwierig. Ich habe gepredigt und wieder gepredigt, wie eine Gebetsmühle. Der Führungsaufwand während der Einführung war enorm! Das musst du echt am eigenen Leib miterlebt haben. Die meisten Mitarbeiter/innen waren nicht bereit sich zu verändern. Entweder du hast eine ausgewachsene Krise - und die hatten wir - oder du schaffst dir eine künstliche Krise, sonst ist eine derart radikale Veränderung, bei der kein Stein auf dem anderen bleibt, kaum machbar. Ab 1996 haben wir mit allen Mitarbeiter/innen gemeinsam unsere EOE gebaut. Ca. 10% der Mitarbeiter/innen haben während der Einführungsphase das Unternehmen verlassen. Nicht jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin will Eigenverantwortung und Klarheit. Doch nach und nach entstand eine extreme Begeisterung. Noch 1997 oder 1998 machten wir eine Mitarbeiter/innenbefragung, die Ergebnisse waren sehr positiv!

Eine riesige Herausforderung und Sisyphusarbeit waren das Schaffen der Voraussetzungen für die EOE. Das Schaffen der nötigen Klarheit und vor allem das Erarbeiten der erforderlichen Vorgabezeiten. Ohne diese Vorgabezeiten würde die EOE bei uns nicht funktionieren. Fast ein Jahr lang waren wir durchschnittlich alle 14 Tage einen Tag lang auf Workshop. Stets ausgestattet mit großen Arbeitspaketen zur Umsetzung für die Zeit zwischen den Workshops. Sehr unterstützt hat uns auch, dass wir für den Aufbau des erforderlichen Zahlensystems für die EOE eine echte Professionistin an unserer Seite hatten.

Damit wir endlich vom Stundendenken wegkamen wurden die Überstunden als solche abgeschafft. Eine definierte Anzahl von Mehrstunden, in Form des Überstundenzuschlages, wurde sofort im Grundlohn der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. Damit wurde eine maßgebliche Beeinflussung, was die Mehrstunden angeht in die Verantwortung der Teams gegeben. Der Grundlohn, das Grundeinkommen der Mitarbeiter/innen wurde nicht kürzend angegriffen. Das bedeutet, jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin hat ein fixes monatliches Grundeinkommen (wesentlich über dem KV liegend) und dazu die Möglichkeit eines variablen Zusatzeinkommens auf Grund der EOE. Nach dieser positiven Erfahrung in Breitenbach begannen wir dann noch im Juli 1997 mit der Einführung der EOE in Atzbach. Seit 1. Jänner 1998 sind wir auch an diesem Standort im Echtbetrieb.

**Grundvoraussetzung** für die erfolgreiche Einführung unserer EOE, was die Beziehung Mitarbeiter/in zu Geschäftsführung angeht, waren: das gegenseitige Vertrauen, viel Geduld und konsequentes Handeln, vor allem auch von der Seite der Geschäftsführung.

### 3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Wir waren in der Krise. So manch klassische Ansätze hatten wir bereits versucht! Uns wurde bewusst, die gewohnte Form der Mitarbeiter/innenführung lautet: Je mehr Mitarbeiter/innen du hast, umso mehr musst du als Geschäftsführer anschieben. Dies wollten wir nicht mehr. Etwas ganz Neues, grundsätzlich Anderes sollte es werden.

Weiters wurde uns immer klarer, die meisten unserer Mitarbeiter/innen - betrachtet man deren Tun im Privatleben - tragen noch völlig ungenutzte, dem Unternehmen nicht zur Verfügung gestellte Potentiale in sich. Daher sollte etwas wirklich ganz Neues entstehen! Eine Organisationsform, die es den Mitarbeitern / den Mitarbeiterinnen ermöglicht, deren so wie so vorhandenen Potentiale, zukünftig dem Unternehmen gerne und für beide Seiten gewinnbringend zur Verfügung zu stellen. Eine auf Partnerschaft bauende Organisation sollte entstehen.

### 4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

#### Zielgruppe der EOE:

Alle Mitarbeiter/innen, vom Verkauf über die Produktion, die Montage bis hin zu den Dienstleistern (Verwaltung, technische Abwicklung, usw.) sind ergebnisorientiert entlohnt.

#### Einsatzerfahrungen:

Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für ein derartiges Vorhaben. Offen- und Ehrlichkeit, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Regel- und Zahlenwerkes müssen gegeben sein. Wichtig sind: die monatliche Ergebnisdarstellung, da dadurch die Aktualität der Zahlen zur Leistungserbringung sichergestellt wird und die Begleitung der Teams durch das Rechnungswesen bei der Ergebnisdarstellung. Die Zahlen müssen 100% stimmen. Somit beginnt sich eine positive Spirale zu drehen: Eine gegebene Unklarheit wirkt sich meist negativ auf das Ergebnis der Teams aus. Von sich aus werden die Teams nun beginnen diese Unklarheit zu beseitigen (laufende Verbesserungen sind somit vorprogrammiert) und dies wirkt sich wiederum positiv auf das Teamergebnis aus.

Wenn einmal ein Team in einer Abrechnungsperiode negativ sein sollte so darf man dies auf keinen Fall einem anderen Team abziehen. Damit wäre das System sofort tot. Es dauert mitunter Monate oder gar Jahre bis die Mitarbeiter/innen das gemeinsam Erarbeitete auch selbstverständlich leben können (Meine persönliche Erfahrung der letzten 30 Jahre). Die gezielte Unterstützung der Mitarbeiter/innen bis dahin war sehr herausfordernd, jedoch unerlässlich. Orientierung und Klarheit für die Mitarbeiter/innen und für mich selbst, waren und sind auch jetzt noch immer sehr wichtig.

Meiner Erfahrung nach ist auch heute noch immer eines der größten Mankos der KMUs die fehlende Klarheit bei den Aufträgen und das fehlende Kostenbewusstsein. 90% der KMU's wissen das nicht! Das kleine 1x1 eines jeden Unternehmens muss jedoch sein: die Kostenstruktur muss mindestens monatlich klar darstellbar sein. Wie willst du sonst dein Unternehmen steuern? Wenn ich um meine Kosten nicht Bescheid weiß, kann ich EOE nicht einführen. Doch was die Klarheit angeht und da vor allem auch die Klarheit der Kosten, da muss man sich auch hinschauen trauen. Keine Teamorganisation und EOE funktioniert, wenn die Kostenstruktur der Teams nicht klar ist. Der unmittelbare Bezug zwischen der Leistungserbringung der Teams und dem Teamergebnis muss gegeben sein. Einer der Schlüssel für das erfolgreiche Implementieren der EOE war, das schon seit Mitte der 80er Jahre gezielte Schulen und Ausbilden unserer Mitarbeiter/innen. Fachlich und vor allem auch sozial und persönlichkeitsentwickelnd.

Ab Mitte der 80er hatten wir jährlich bereits ca. 1 Mio. Schilling dahingehend investiert. Eine Investition, die uns schließlich sehr zu Gute kam. Eine derart auf Partnerschaft und Eigenverantwortung aufbauende EOE, wie bei uns, braucht auf der menschlichen Seite reife Persönlichkeiten. Reife Persönlichkeiten, die sich was sagen trauen (auch ein lösungsorientiertes NEIN), die verlässlich sind, die Vereinbartes einfordern, die im Sinne des externen und internen Kunden lösungsorientiert sind und gelernt haben Konflikte konstruktiv auszutragen. Ich selbst hatte nie Zweifel daran, ob unser eingeschlagener Weg der Richtige sei oder ob die Einführung erfolgreich gelingen würde. Aber herausfordernd war es schon!

Die Basis für das Gelingen eines derart alles verändernden Schrittes ist immer wieder die eigene Klarheit und Orientierung. Das eigene 100% konsequent zum vereinbarten Regelwerk Stehen und das ausnahmslose Vorleben des Vereinbarten. Eine weitere wesentliche Grundlage unseres erfolgreichen Einführens der EOE war die extrem gute Zusammenarbeit mit unserem Berater. Wir sprachen die gleiche Sprache und haben uns gegenseitig ziemlich gefordert.

Die Gefahr der Profitcenterorganisation ist, dass jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin beginnt ganz stark für sich zu arbeiten. Bis hin zur Brutalität. Schwer in so einer Organisation haben es auf jeden Fall die, die das System, die Teamorganisation für sich ausnützen wollen. Es sind dies vor allem diejenigen, die sich auf Kosten anderer „sanieren“ wollen und diejenigen, die glauben sich auf Kosten anderer die Rosinen herauspicken zu können. Ein Team entwickelt da sehr schnell einen „sich selbst regulierenden“ Mechanismus. Wichtig ist auch: ein gegründetes Team ist meist noch kein reifes Team. Gezielte Teamentwicklung und Unterstützung der Teams ist auch heute noch immer

sehr wichtig und wird auch laufend betrieben. Ältere Mitarbeiter/innen und sozial Schwächere haben daher in unserer EOE kaum Probleme.

## 5. EINSATZERFOLGE

Zurzeit haben wir ca. 500 Mitarbeiter/innen. Dieses Wachstum wäre in einer herkömmlich, hierarchisch geführten Organisationsform nicht möglich gewesen. Die EOE ist für uns heute ein wesentliches Instrument zur erfolgreichen Unternehmensführung! Durch die gegebene Klarheit ist das System für uns sehr leicht multiplizierbar (Wachstum unterstützend) und ich könnte damit leicht ein paar tausend Mitarbeiter überschauen. Über die Profitcenterorganisation haben wir ein hoch effektives Kosten Controlling Instrument. Und das ist die Basis für gesundes Wachstum.

Zu dem hatten wir früher einen eigenen Einkauf mit 2 Mitarbeiter/innen. Heute haben wir ein Einkaufsmarketing und keinen eigenen Einkauf mehr. Das bedeutet, wir haben heute mit unseren Lieferanten genauso Vereinbarungen und Zusammenarbeitsregeln, wie wir es im gesamten Unternehmen und zwischen den Teams haben. Dadurch haben wir um viele Sorgen und Kosten weniger. Die Reklamationsquote ist auf ein Minimum gesunken. Der Leistungsgrad ist um 30 bis 50% gestiegen. Gründe dafür sind das klare Regelwerk und der klare Rahmen für die Eigenverantwortung der Teams.

Die Mitarbeiter machen heute nicht mehr 10 Schritte, wenn es in 2 Schritten auch machbar ist! In derselben Zeit machen wir heute viel mehr Stückzahlen als früher und die Lieferzeit ist von früher mindestens 6 Wochen auf 2 Tage gesunken. Die Termintreue liegt bei 100%. Der daraus entstandene Wettbewerbsvorteil ist unbezahlbar.

All das mit der EOE Bewirkte brachte uns natürlich auch den erwarteten wirtschaftlichen Erfolg. Ein Erfolg, der sich mit der EOE für alle Beteiligten fair lohnt. KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist innerhalb der Teams zu einem Selbstläufer geworden. Über unser Regelwerk sind die Verantwortungen der einzelnen Teams und die Abläufe ganz klar definiert und vereinbart.

Die Qualitätskontrolle ist auf Grund des konsequent gelebten, internen Kunden- Lieferanten-Verhältnis in der Verantwortung jedes einzelnen Mitunternehmers / jeder einzelnen Mitunternehmerin. Somit brauchen wir keinen eigenen Qualitäts- oder Sauberkeitscherriff und auch keine ISO-9000 mehr. Durch die entstandene Klarheit und die Eigenverantwortung der Mitunternehmer/innen wurde es im gesamten Unternehmen, trotz Metallbranche, sehr ruhig.

Die Abläufe wurden extrem vereinfacht und entschleunigt. Zu dem haben wir heute de facto keine Hierarchie mehr. Hierarchiebedingte Machtspiele und Zwergerl züchtende „Vorgesetzte“ gehören der Vergangenheit an. Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin gibt heute nicht mehr an der Stempeluhr (die gibt es bei uns nicht mehr) sinnbildlich sein Hirn ab, um sich dann die Arbeit anschaffen zu lassen. Aktives Mitdenken und Mitgestalten im klar definierten Rahmen ist bei uns heute selbstverständlich. Unsere Mitarbeiter/innen sind Mitunternehmer/innen, im Sinne des wirklichen Mit- Unternehmens und des Verantwortung-übernehmens.

Die Krankenstände gingen radikal zurück und die Fluktuation liegt um 1% und darunter. Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitunternehmer/innen sind beachtlich. Durch die EOE sind die Mitunternehmer/innen heute extrem kostenbewusst und kaufmännisch sehr gut. Die Mitunternehmer/innen gestalten sich ihren Lebensraum, was das Miteinander, das Betriebsklima und die Lebensqualität betrifft selbst. Trotz zunehmend steigendem Druck vom Markt her haben wir in unserem Unternehmen heute ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit und Freude bei der Arbeit. Die zusätzliche variable Einkommensmöglichkeit durch die EOE trägt ihr Übriges dazu bei.

Heute ist unsere EOE für mich persönlich eine gewaltige Erleichterung und wie bereits gesagt das Instrument zur Führung des Unternehmens. Ich habe wesentlich weniger Sorgen, was das Tagesgeschäft angeht. Dadurch habe ich viel mehr Zeit für meine Kernverantwortung als Unternehmer. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Gestaltung entwicklungsfördernder Rahmenbedingungen für unser wichtigstes Kapital, unsere Mitunternehmer/innen.

Persönliche Bemerkung: Seit wir unsere EOE leben sind so zwischen 300 und 400 Unternehmer/innen und organisierte Gruppen von Unternehmer/innen durch unseren Betrieb geführt worden. Viel Begeisterung und Sehnsucht nach einem derart klaren und partnerschaftlichen System war dabei spürbar. Doch bei aller Begeisterung war gleichzeitig auch von fasst allen Unternehmer/innen zu hören: **„Aber bei uns geht das nicht ...“**.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1