

Das System der Erfolgsbeteiligung in der Schweiz

In der Schweiz hat seit etwa 3 bis 4 Jahren das System der Erfolgsbeteiligung eine gewisse Bedeutung erlangt. Es hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen der Duisburger Kupferhütte und wird von dem privaten „*Organisationsbüro für Erfolgsbeteiligung*“ und seinem Leiter, Herrn Dr. E. A. Halter, Zürich, propagiert. Von diesem Büro werden etwa 50 Betriebe betreut.

Anlässlich einer RKW-Studienreise über Fragen der Teamarbeit besichtigten wir zwei Betriebe, in denen diese Erfolgsbeteiligung durchgeführt ist und, wie man uns versicherte, mit Erfolg praktiziert wird.

Beim Betrieb B. handelt es sich um eine Eisen- und Eisenwaren-Großhandlung, Generalvertretung zahlreicher ausländischer Firmen, jedoch auch mit umfangreichem Detail-Großhandel. Die Vertreter dieser Firma bereisen die ganze Schweiz. Es ist eine Einzel-firma, die seit 100 Jahren besteht. Unter den jetzigen beiden Inhabern hat die Firma einen erheblichen Aufschwung genommen; der Umsatz ist seit ihrem Eintritt in das Geschäft um gut das 60fache, die Belegschaft um das 12fache gewachsen. Von den 110 Arbeitnehmern sind zwei Drittel Angestellte, ein Drittel Arbeiter. Das Personal kommt z. T. aus der weiteren Umgebung, selbst aus den benachbarten Großstädten.

Der Betrieb G. ist eine kleine Spinnerei und Weberei mit einem außergewöhnlich großen Sortiment — etwa 1500 Dessins und Muster. Von den 50 Arbeitnehmern sind 40 in der Produktion tätig, ein großer Teil von ihnen sind Frauen.

Initiatoren und Motive der Erfolgsbeteiligung

Von den beiden Inhabern der *Eisengroßhandlung B* leitet der eine den Verkauf, der zweite die Innenorganisation. Dieser hat früher im Betrieb mitgearbeitet, widmet sich jetzt ausschließlich der Geschäftsführung. Er hat sich sehr stark von allen Nebenarbeiten entlastet. Die Aufgaben sind weitgehend an die fünf Prokuristen delegiert, die gleichzeitig Abteilungsleiter sind. Auch die etwa zehn Gruppenleiter können sehr selbstständig handeln, z. B. kleine Arbeitschpense und Entscheidungen in der Gruppe selbst treffen. Der Geschäftsleiter will nur über wichtige Vorfälle unterrichtet werden und behält sich dafür die letzte Entscheidung, die ständige Kontrolle- und die Behandlung schwieriger Fälle vor; mit einem gewissen Stolz betonte er, daß er jederzeit für jeden Betriebsangehörigen zu sprechen ist. Offensichtlich ist er der Initiator der Erfolgsbeteiligung. Unverkennbar zeigte er starkes Wohlwollen für die Belegschaft, ein Bestreben nach gerechter und gleichgestellter Behandlung, jedoch auch mit stark patriarchalischen Zügen.

Anlaß zur Einführung der Erfolgsbeteiligung war, nach seinen Angaben, der Wunsch, die Preis-Lohn-Spirale abzustoppen sowie die Überlegung, die Belegschaft am Erfolg des Betriebes zu beteiligen; von ihrer Arbeit, ihrer Sorgfalt und ihrem Verantwortungsbewußtsein hänge der Erfolg ja weitgehend mit ab.

Es dürfte allerdings auch mitgespielt haben, ein gewisses Anreizmittel zu schaffen. Zwar wurde ausgeführt, eine Auswirkung von Anreizen auf die Produktivität sei im Handel (im Gegensatz zur Industrie) nicht möglich; es komme jedoch auf tägliche prompte Erledigung der eingehenden Bestellungen und auf sorgfältige Behandlung der Aufträge an, um die Zufriedenheit der Kunden zu erreichen und zu erhalten. In diesem Sinne ist das Erfolgsbeteiligungssystem zweifellos wirksam.

Es seien schon verschiedene Versuche in Richtung der eben aufgeführten Beweggründe gemacht worden, jedoch mißlungen. Erst das der Erfolgsbeteiligung zugrunde liegende Bewertungssystem von Dr. Kamp-Schulte habe einen brauchbaren Weg gewiesen.

In der *Spinnerei und Weberei G.* führt der Inhaber mit fünf Bürokräften den Verkauf und hat die Gesamtleitung. Der Initiator der Erfolgsbeteiligung dürfte der Produktionsleiter gewesen sein. Bereits in den 40er Jahren wurden Versuche mit Gruppenarbeit gemacht. Die Gruppen ergeben sich aus der Natur der Arbeit. Es sind 3 Gruppen von je 3 bis 7 Personen unter einem Meister; dazu 2 Gruppen unmittelbar unter dem Betriebsleiter. Man ging damals von Akkorden zu Prämien über. Als Grund wurde angegeben: Die Vielzahl der Stoffe und Muster bedingt technisch viele Änderungen in der Produktion. Jedoch ist jede Änderung der Akkorde schwierig. Dagegen spielen diese technischen Änderungen beim Prämiensystem keine Rolle. Der Übergang zum Prämiensystem gelang aber bloß in der Ringspinnerei und Flyerei. In der Weberei ist er nicht geglückt, weil hier die Anforderungen an die Intelligenz erheblich höher sind als in der Spinnerei. An den Spinmaschinen kann ein Arbeiter(in) auch bei geringerer Intelligenz rasch angelernt werden und zu voller Leistung kommen. In der Weberei gelingt das nur bei relativ hoher Intelligenz. Beim Akkordsystem verdiente nun jeder entsprechend seinem Können. Beim Prämiensystem mußten die guten Kräfte die weniger guten mitschleppen. Das führte zu Verärgerungen und ließ den Gruppen- und Prämienversuch scheitern. Es scheinen aber auch weitere Personalschwierigkeiten mitgespielt zu haben: Auch der Austausch an den Arbeitsplätzen, der sich in einem kleinen Betrieb und vor allem in einem mit solch stark variierender Produktion wie hier nicht vermeiden läßt, scheint öfter auf Widerstand gestoßen zu sein, auch bei den männlichen Dauerkräften. Die Erfolgsbeteiligung hat diese Schwierigkeiten beseitigt.

Die Erfolgsbeteiligung

In diesem Betrieb G. stehen die Arbeiter im Stundenlohn. Im Betrieb B. dagegen stehen alle Belegschaftsmitglieder im Monatsgehalt. Auch früher sind die Löhne dort schon immer gut gewesen und lagen stets über den Sätzen des Gesamtarbeitsvertrages (Tarifvertrag). Dieser wurde ausdrücklich als Rahmen für die Gestaltung der Lohn- und Arbeitsbedingungen bezeichnet. Die Erfolgsbeteiligung stellt ein zusätzliches Einkommen dar. Der Erfolg wird nach dem nachstehenden Schema errechnet (die Schlüsselzahl für die Vergleichseinheiten — VE — wurde aus den Umsätzen und Unkosten der vorhergehenden Jahre, abgestellt auf 100 000 sfr Umsatz, festgestellt):

Umsatz	VE 10 000
— Einkauf	<u>VE 8 400</u>
Handelsspanne.....	VE 1 600
— Unternehmensbedarf (Abschreibungen, Zinsen, Rechts- und Beratungskosten, Unternehmer- lohn) + Steuern.....	VE 200
Kostenspanne	VE 1400
Betriebskosten.....	VE 17
Verwaltungskosten.....	VE 94
Einkaufskosten	VE 5
Verkaufskosten.....	VE 192
Werbungskosten.....	VE 64
Personalkosten	VE 580
Kosten total.....	<u>VE 952</u>
Gemeinschaftsertrag.....	VE 448
— Risiko Mitarbeiter (Sozialabgaben, Gratifikation en usw.)	VE 123
— Risiko Unternehmen.....	<u>VE 150</u>
Verteilbares Ergebnis.....	VE 175

In Unternehmensbedarf werden die Kosten für das Kapital erstattet; der Risikozuschlag des Unternehmens enthält die Selbstfinanzierung und die Rücklagen für schlechte Jahre, um dann die Weiterzahlung der Gehälter in voller Höhe zu sichern.

Das verteilbare Ergebnis fließt zu 35 vH der Belegschaft, zu 20 vH dem Unternehmen zu, während 45 vH in die sogenannte Konjunkturkasse kommen. Diese Konjunkturkasse soll als Polster für Zeiten mit rückläufigem Umsatz dienen, zur Deckung etwa erforderlicher Kampfpfeile und zur Bestreitung besonderer Ausgaben, die der Erhöhung des Umsatzes dienen; so wurde der gerade in Arbeit befindliche Werkzeugkatalog (Kosten etwa 60 000 sfr) z. B. aus dieser Konjunkturmasse bezahlt.

Am Erfolg werden alle Belegschaftsmitglieder prozentual in gleicher Höhe beteiligt. Der Erfolg wird auf Grund der Bücher jeden Monat von einem außenstehenden Berater festgestellt. Am Zahltag erhält jeder Beteiligte eine schriftliche Darstellung des Geschäftsberichts in Form eines sog. Mitarbeiterbriefs, der außerdem Mahnungen zu sparsamer Materialverwendung, schonender Behandlung der Einrichtungen und dergl. enthält.

In der Firma B. wird die Erfolgsbeteiligung nicht nur monatlich festgestellt, sondern auch monatlich jeweils für den vorhergehenden Monat ausgezahlt. Diese Monatsprämien machen im Jahresdurchschnitt 4 vH des Jahreslohnes aus. Nach Vorlage des Jahresabschlusses werden abschließende Prämien ausgezahlt. Die gesamte Jahresprämie betrug für jeden Beschäftigten etwa 2,5 Monatsgehälter.

ERFOLGSBETEILIGUNG IN DER SCHWEIZ

In der Firma G. wird die Erfolgsbeteiligung monatlich in fast gleicher Form wie in Firma B. errechnet und bekanntgegeben. Die Auszahlung erfolgt jedoch nur vor den Ferien und vor Weihnachten, dazu abschließend etwa Mitte Januar nach endgültiger Feststellung der Bilanz der sogenannte Jahreskonjunktur-Ausgleich als Abschlußzahlung. Bei einem Stundenlohn von 1,75—1,90 sfr beläuft sich der Mehrverdienst durch die Erfolgsbeteiligung auf 28—55 Rappen, so daß sich der Stundenlohn auf 2,05—2,44 sfr erhöht. Auf das Jahr umgerechnet, beläuft sich die Erfolgsprämie auf etwa ein Monatseinkommen. Sie zeigt aber wachsende Tendenz.

Neben der Erfolgsprämie wird in beiden Firmen eine Weihnachtsgratifikation gezahlt, die in der Regel aus den Gewinnen im Einkauf bestritten wird. Diese Gratifikation wird nach Leistungen abgestuft. Ihre Festsetzung liegt ausschließlich im Ermessen der Firmeninhaber.

Information der Belegschaft

Die Information beschränkt sich nicht auf den Mitarbeiterbrief. Es findet außerdem monatlich eine Versammlung über Geschäftsfragen statt, in die bei der Firma B. von jeder Abteilung 3 bis 5 Delegierte entsandt werden. Diese Delegierten werden in den Abteilungen von den Belegschaftsmitgliedern selbst bestimmt, wobei Wert darauf gelegt wird, jeweils andere Kollegen oder Kolleginnen zu delegieren. Diese Versammlungen fanden erst in der Geschäftszeit statt, wurden jedoch nach wenigen Monaten auf Verlangen der Belegschaft auf den Abend verlegt, um keine Arbeitszeit zu verlieren. — In der Firma G. werden diese Versammlungen in ähnlicher Weise gehandhabt.

In diesen Versammlungen werden neben der Darlegung des Geschäftserfolgs alle wichtigen Geschäftsvorfälle besprochen; bei einem Abfallen der Erfolgs-Kennziffer werden dessen Ursachen erörtert. Bei der Firma G. wurde als Beispiel angeführt: November 1957 war das Ergebnis schlecht gewesen. In der nächsten Versammlung wurde das besprochen und nach den Ursachen gefragt. Es kam zu einer internen Auseinandersetzung und zu größerer Bereitwilligkeit, auf Materialersparnis hinzuwirken.

Bei der Firma B. werden in diesen Versammlungen auch die Verbesserungsvorschläge vorgebracht. Auf Wunsch der Geschäftsleitung werden sie jetzt schon zwei Tage vorher eingereicht, damit vorher schon geprüft werden kann, ob sie verwendbar sind und verwirklicht werden können. Es erfolgt keine Prämierung solcher Vorschläge, weil argumentiert wird, jeder solle nach besten Kräften zu einer Steigerung des Betriebserfolges beitragen; jedoch erhöht die Geschäftsleitung für wertvolle Vorschläge u. a. das Gehalt.

Die Geschäftsleitung benutzt diese Gelegenheit auch, um von sich aus Ideen zu einer Verbesserung der Organisation, der Arbeitsmethoden usw. zu äußern und die Belegschaftsvertreter zu fragen: „Was hältst du davon?“ Daraus ergeben sich meist fruchtbare Anregungen. Neben dieser Delegierten-Versammlung besteht noch ein Organisationsausschuß, dem neben dem Geschäftsleiter die fünf Prokuristen und nach Bedarf Fachleute aus der Belegschaft angehören. In ihm werden die Organisationsfragen besprochen, die den ganzen Betrieb angehen. Es bestehen im Betrieb B. auch technische Erfahrungs-Austauschgruppen und auch eine über Personalfragen.

Aufstieg im Betrieb

Dem Aufstieg in der Eisengroßhandlung B. werden keine Schwierigkeiten gemacht. Auch die bisherigen Kollegen(innen) akzeptieren es, wenn einer aus ihren Reihen aufrückt. Die Abteilungsleiter werden in die Kurse für junge Unternehmer geschickt, die mittleren Angestellten in kaufmännische Kurse und Kurse für Menschenführung.

Nachwuchskräfte werden als Volontäre ins Ausland zu korrespondierenden Firmen geschickt und erhalten für diese Zeit ihr volles Gehalt weiter. Bisher ist nur einmal ein

derartiger Mitarbeiter abgesprungen, hat jedoch das erhaltene Gehalt von sich aus zurückgezahlt. Die Spinnerei und Weberei G. ist wohl zu klein, um ihre Mitarbeiter derart fördern zu können; abgesehen davon, daß bei ihr die Erfolgsbeteiligung wohl auch mehr unter dem Vorzeichen der unmittelbaren Leistungssteigerung steht.

Die Haltung der Belegschaften

Die Geschäftsleitungen beider Betriebe halten die Ertragsbeteiligung für einen Erfolg. Denn die Leistung ist gestiegen, und die Einstellung der Belegschaft zum Betrieb hat sich geändert.

Es herrscht wenig Personalwechsel.

Die Preise konnten in der Eisengroßhandlung in den letzten Jahren als Folge der Erfolgsbeteiligung trotz steigender Löhne und Einstandspreise gehalten werden.

Die Arbeitsleistung ist dort während des Tages gleichmäßig, so daß sich Überstunden, die früher oft zur Bewältigung von Arbeitsspitzen erforderlich waren, erübrigt haben.

Die Arbeitswilligkeit ist gestiegen, wie das ja schon aus dem eben Gesagten hervorgeht. Aber im Betrieb G. wurde berichtet, daß jetzt auch, im Gegensatz zu früher, der Austausch an den Arbeitsplätzen keine Schwierigkeiten mehr macht, wenn das wegen des Ausfalls eines Mitarbeiters, wegen Auftragshäufung oder aus Saisongründen (z. B. Betriebsmaurer im Winter am Flyer, was früher strikt abgelehnt wurde) notwendig ist.

Die Belegschaftsmitglieder sind aufgeschlossener für das Betriebsgeschehen, hieß es in diesem Betrieb. Das Verstehen innerhalb der Gruppen sei wesentlich besser geworden. Bei Neueinstellungen seien alle bemüht, die neuen Mitarbeiter(innen) möglichst rasch und gründlich einzuarbeiten. Das gelte selbst für die Meister.

Schlußfolgerung

In der gegenseitigen Antreiberei liegt ein Moment der Erfolgsbeteiligung vor, das nicht unbedenklich erscheint.

Auch bei weiteren uns mitgeteilten Beispielen der Erfolgsbeteiligung, einer Ofenfabrik mit 60 Mitarbeitern, einem Metallwarenwerk mit 650 Arbeitern und Angestellten und einer Baufirma mit 600 Stammarbeitern ist offenbar der Gedanke eines Leistungsantriebs ein wesentlicher Grund für die Einführung gewesen. Bei diesen Firmen liegen durchweg stark wechselnde Produktionen vor. Das stimmt mit dem Bild überein, das die Spinnerei und Weberei G. bot. Immerhin zeigen diese Beispiele, daß auch bei größeren Betrieben dies System anwendbar ist. In dem Baubetrieb, der die Erfolgsbeteiligung schon 1953 eingeführt hat, verstand man es sogar, die Beteiligung der Saisonarbeiter befriedigend zu lösen.

Die freien Schweizer Gewerkschaften haben diesen Versuchen nicht opponiert, betrachten sie jedoch mit Skepsis. Der liberale „Landesverband freier Schweizer Arbeiter“ unterstützt sie dagegen sehr, da sie seinen wirtschaftsfriedlichen Vorstellungen stark entgegenkommen.

Zweifellos sind für die Einführung der Erfolgsbeteiligung in der Eisengroßhandlung B. auch patriarchalischwohlwollende und humanitäre Gesichtspunkte in erheblichem Maße ausschlaggebend gewesen. Aber gerade das scheint mir zu zeigen, daß für das Gelingen solcher Versuche die Person des Leiters des Unternehmens oder Betriebes eine ausschlaggebende Rolle spielt. Der Dauererfolg hängt außerdem von zahlreichen wirtschafts- und sozialpolitischen Umständen ab, auf die von diesen Versuchen her zwar günstige Einflüsse ausgehen, ohne daß sie aber entscheidendes Gewicht dafür haben. Eine starke Gewerkschaftsbewegung ist dafür ausschlaggebender und ohne den Rückhalt an ihr ist der wirtschaftliche Aufstieg der Arbeitnehmerschaft und ihre wirtschaftliche Gleichberechtigung trotz dieser wohlgemeinten betriebsindividuellen Versuche nicht zu verwirklichen.