

Nils Brandes on Discount and Management 5/24[©]

Keine Incentivesysteme für Manager

Notes:

Es scheint noch immer eine weit verbreitete Überzeugung zu sein, dass Führungskräfte Incentives oder Boni erhalten müssen, die an bestimmte Ziele geknüpft sind. Das führt in der Regel zu unsinnigen Zielvorgaben: Eröffnung einer vorgegebenen Anzahl Filialen oder Erreichung eines bestimmten Rohertrags.

Führungskräfte haben viele verschiedene Leistungsbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen, eine Reduzierung auf ein paar einfach messbare Ziele ist da **willkürlich, unzweckmäßig und gefährlich**. Die Fehlsteuerung und Manipulation durch Incentives führen schließlich weg von den wichtigen Fragen des Managements: **Was ist gut für das Unternehmen? Was ist zu tun? Was ist jetzt richtig und wichtig?** Stattdessen rückt die Frage in den Vordergrund: **Was ist gut für mich? Wie erreiche ich meinen Bonus?**

Zu allem Überfluss sind die vorgegebenen Ziele zumeist Jahresziele und provozieren so ein sehr kurzfristiges Denken. Gerade die Geschäftsleitung muss **langfristig denken** und die gute Entwicklung des Unternehmens priorisieren. Beispiele für Fehlsteuerungen durch Boni:

- Um höhere Gewinne auszuweisen, werden notwendige Renovierungen der Läden vertagt. Erscheinungsbild und Substanz der Läden verkommt, mit Auswirkungen auf Kundenzahl und Umsatz.
- Um einen besseren Rohertrag zu erzielen, werden Preise erhöht. Umsatzwachstum und Wettbewerbsfähigkeit leiden.
- Um kurzfristige Gewinne zu erwirtschaften, werden notwendige Investitionen und Personaleinstellungen abgesagt. Statt langfristig stärker zu werden, wird das Unternehmen geschwächt.

In unseren Discountprojekten plädieren wir für ein (sehr) **hohes Fixgehalt für alle Manager und Angestellten**, weit über dem Branchendurchschnitt. So gewinnt und hält man die besten Mitarbeiter. Niemand darf durch einen Bonus manipuliert werden. Boni gehören (nicht einmal) in den Kindergarten. Motivation erreicht man nicht durch Bonussysteme, sondern von der **Freude an der Verantwortung, einen Beitrag für das Ganze zu leisten und Erfolge zu erzielen**. Diese sind langfristige Motivatoren mit starker Wirkung.

No incentive systems for Managers

Notes:

There still seems to be a widespread belief that executives must receive incentives or bonuses linked to specific targets. This usually leads to nonsense targets: Opening a certain number of stores or achieving a certain gross profit.

Managers have to consider many different topics of the company's performance, so reducing them to a few easily measurable targets is **arbitrary, inappropriate and dangerous**. Misdirection and manipulation through incentives ultimately leads away from the important questions: **What is good for the company? What needs to be done? What is right and important now?** Instead, the focus shifts to the question: **What is good for me? How do I achieve my bonus?**

To make matters worse, the targets set are usually annual targets and thus lead to short-term thinking. Management in particular must think **long-term** and prioritize the positive development of the company over short-term results. Examples of mismanagement through bonuses:

- In order to show higher profits, necessary renovations of stores are postponed. The appearance and substance of the stores are deteriorating, with an impact on customer numbers and sales.
- Prices are increased in order to achieve a better gross profit. Sales growth and competitiveness suffer.
- Necessary investments and staff recruitment are stopped in order to generate short-term profits. Instead of becoming stronger in the long term, the company is weakened.

In our discount projects, we insist on (very) **high fixed salaries for all managers and employees**, well above the average of the industry. This is the way to attract and retain the best employees. No one should be manipulated by a bonus. Motivation is not achieved through bonus systems, but through **the joy of responsibility, making a contribution to the company's overall development and personal achieving success**. These are long-term motivators with a strong effect.

You are not yet on the distribution list of my letters and you would like to subscribe? Please send a mail to nils.brandes@einfach-managen.de to be added.