

Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter

PRÄMIENLOHNSYSTEME als selbststeuerndes System für Produktivität und Kundenservice

In der Getränkeindustrie und im Getränkefachgroßhandel sind trotz zunehmender Technisierung die manuellen Tätigkeiten der beschäftigten Mitarbeiter der wesentliche Teil der Wertschöpfung in der Lagerlogistik. Einlagerung, Nachschub, Kommissionierung, Bereitstellung und Verladung sind aber auf Grund der heterogenen Sortimente sowie der stetig abnehmenden Mengen je Position kaum ohne den Einsatz von Mitarbeitern denkbar. Der Anteil der personengebundenen Wertschöpfung liegt in einem typischen GFGH zwischen 45 und 75 Prozent der Leistung in der Lagerlogistik.

Zusätzlich haben die Unternehmen in diesen Tagen mit sehr unterschiedlichen Mitarbeitern zu tun. Leistungsbereite Mitarbeiter mit großem inneren Antrieb, eher anweisungsorientierte Mitarbeiter sowie die in der „inneren Emigration“ arbeiten auf derselben Fläche und das nicht selten in einer negativen Abwärtsspirale: Der neue Kollege lernt schnell den Arbeitstakt des Unternehmens kennen, der gerade bei Zeitlohnsystemen keinerlei Anreiz für gute Arbeitsleistungen setzt. Das zusammen ist Grund genug, die Entlohnungsstruktur regelmäßig in den Blick zu nehmen und auf die sich ändernden Anforderungen anzupassen.

Natürlich ist die Umgestaltung des Entlohnungssystems nicht das alleinige Allheilmittel für die Steigerung der Produktivität, aber doch ein sehr wichtiger Baustein. Idealerweise ist dieser eingebettet in das breite Feld zwischen individueller und mitarbeiterbezogener Führung und den modernen Maßnahmen des „Employer Branding“ zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Schaffung des „Wir-Gefühls“.

Phase A: die Prämienreife

Prämienlohnsysteme vergüten nicht die Anwesenheitszeit, sondern die Produktivität der Mitarbeiter. Die Messung der Produktivität ist dabei denkbar einfach und gleichzeitig extrem komplex. Die Waagschale zwischen Einfachheit und Gerechtigkeit muss für jedes Unternehmen justiert werden und ist Teil der Betrachtungen in der ersten Projektphase zur Einführung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems: der Phase A, in der die Prämienreife abgebildet wird.

Grundsätzlich ist die Produktivität als Kennzahl definiert, die

die Summe der produzierten Güter oder Tätigkeiten in das Verhältnis zum eingesetzten Faktor, in der Logistik also die Manpower, setzt. Im einfachsten Fall werden also die gehandelten Kisten und Fässer durch die Stunden geteilt und die Kennzahl ist gebildet und kann im Zeitablauf verglichen werden. Die Komplexität ergibt sich nun aber durch

- » unterschiedliche Tätigkeiten
- » unterschiedliche Sortimente
- » unterschiedliche Saisonverläufe
- » unterschiedliche Auftragsstrukturen zwischen Gastronomie, Handel, Festen und Heimdienst.

Notwendig sind also differenzierte Vorgaben für die unterschiedlichen Tätigkeiten, die die jeweiligen Bezugsgrößen für die Produktivitätstreiber leistungsgerecht abbilden. Dadurch entsteht eine Verknüpfung von Mengen, Tätigkeiten und Zeiteinsatz, die ein zutreffendes Bild der Produktivität unabhängig von den vielen verschiedenen Einflussfaktoren widerspiegelt. Diese so gewonnene Transparenz für die Produktivität der gesamten Lagerschicht oder auch für einzelne Mitarbeiter bildet dann die Grundlage für Optimierungsmaßnahmen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess, für geänderten Personaleinsatz in den Schichten, für leistungsorientierte Fördergespräche oder eben auch für leistungsorientierte Entlohnungssysteme, oft auch Prämienlohnsysteme genannt.

Phase B: die Prämienentwicklung

In der Projektphase B werden die Prämienlohnsysteme entwickelt. Prämienlohnsysteme vergüten die Steigerung der Produktivität an die Mitarbeiter und wirken damit als selbststeuerndes System: Mitarbeiter haben dann einen intrinsischen Anreiz, produktiv, also mit hoher Leistung (Menge je Zeit) zu arbeiten. Damit wird auch der allen Zeithlohnsystemen innewohnende kontraproduktive Anreiz („arbeite möglichst langsam, damit du viel Geld verdienst“) genommen. Die Abbildung der Leistung wird durch die Verknüpfung von ohnehin gesammelten Daten aus der Lagersteuerung in Verbindung mit der Betriebsdatenerfassung sichergestellt. Je nach Erfahrung der Unternehmen mit der Leistungsorientierung und der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern bei diesem Thema sowie ggfs. auch in Abhängigkeit mit der Datenqualität ist es denkbar, zunächst mit eher einfachen Systemen zu starten und diese im Zeitablauf an die unternehmensspezifische Komplexität anzupassen.

Für die Gestaltung von Prämienlohnsystemen gilt aber auch, dass Qualität und Kundenservice unbedingt zu beachten sind: Die gute produktive Leistung darf nicht dadurch erkaufte werden, dass die Fehlerquote steigt oder der Kundenservice leidet. Daher achten wir in unseren Projekten in der Prämienentwicklung auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Leistung und Qualität. Die Abbildung und Einbeziehung der Qualität ist dabei durch ganz unterschiedliche Methoden möglich: von der einfachen Anzahl der Feh-

ler und Verhältniskennzahlen im Vergleich zu einem akzeptierten Durchschnitt über ausgeklügelte Bonus-/Malussysteme, die die verschiedenen Fehlerarten (Fehlartikel, Vertauscher, Beschädigungen, Packbild, Reklamationen u. a.) abbilden. Insbesondere in diesem Teil ist es wichtig, die Philosophie des Unternehmens zu kennen und genau zu berücksichtigen. Hilfreich sind auch hier, wie aber eigentlich grundsätzlich, die Installation eines Fehlermanagement-systems, um auch in Verbindung

mit dem Vertrieb den Servicegedanken permanent zu leben und zu justieren.

Aber auch ganz andere Komponenten sind für die Gestaltung eines Prämienlohnsystems denkbar. Die Verringerung von Inventurdifferenzen kann anteilig in einen Prämienlohn genauso einbezogen werden wie die Reduzierung von Schäden an Lagerequipment (Stapler, Regale, Tore) und natürlich auch an der Ware. Hier dienen die durchschnittlichen Abschriften der vergangenen Jahre

auf der Kostenstelle als Bezugsgröße, deren Unterschreitung prämiert werden kann.

In der Kombination aus diesen produktivitätsorientierten und kostenorientierten Prämien besteht eine Chance sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber. Die Schaffung dieser Win-Win-Situation führt dazu, dass sich nach der Umgestaltung des Entlohnungssystems zum einen die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens deutlich verbessert, zum anderen aber auch die Mitarbeiter Chancen auf höheres Einkommen haben.

Nach unserer Erfahrung ist die Steigerung der Produktivität (und damit die Kostententlastung) in der Regel vorher größer, als Geschäftsführer und Logistikleitung einschätzen. Produktivitätssteigerungen von deutlich über 25 Prozent sind keine Seltenheit. Zu

beachten ist, dass ein Teil des Produktivitätseffekts an die Mitarbeiter als Prämie ausgeschüttet wird und ein anderer, kleiner Teil für die Abrechnung der Prämie benötigt wird. Die Einführung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems ist trotz all der Komplexität und der dazugehörigen, zum Teil auch langwierigen, Diskussion mit Betriebsrat und Arbeitnehmern ein nicht einfacher, aber sehr effektiver Ansatz, Mitarbeiterzufriedenheit und Einkommen zu steigern bei gleichzeitig gesenkten Stückkosten in der Logistik. Ein strukturierter Fahrplan in mehreren Phasen mit eingebauten Möglichkeiten des Nachjustierens, Benchmarks sowie Best-Practice-Erfahrungen aus ähnlichen Unternehmen sind nach unserer Erfahrung die wesentlichen Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung. Marcus Bender

... jetzt auch in der Dose!

NEU!
In der 0,5l Dose

KULMBACHER
Mönchshof
Biermischgetränk
Natur
Radler

www.mönchshof.de

Mönchshof
Echte Brauspezialitäten

DER AUTOR

MARCUS BENDER ist seit 1992 geschäftsführender Partner der Beratungsgesellschaft Schulte Bender & Partner in Münster.

Schulte Bender & Partner sind seit 25 Jahren als Unternehmensberater auf Logistik und Produktion mit den beiden Schwerpunkten Standorte & Technik sowie Organisation, Prozesse & IT-Systeme spezialisiert und zählen über 280 Unternehmen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Großbritannien und Polen zu ihren Kunden.

