

Die aktuelle Marktsituation zwingt die Unternehmen zu nachhaltigen Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen. Dadurch rücken im Zuge einer Logistikoftwareoptimierung insbesondere auch die Personalkosten mehr denn je in den Mittelpunkt der Betrachtung. Und damit auch unmittelbar das Entlohnungssystem.

Die heute gängigsten Lohnsysteme basieren hauptsächlich auf einem Überstundenlohnungssystem. In seltenen Fällen sind Prämienkomponenten in der Form einer Einmalzahlung (z.B. am Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres) enthalten, die dann allerdings nicht mit der tatsächlich geleisteten Arbeit zusammenhängt und somit den Mitarbeiter zwar freut, aber nicht zusätzlich motiviert.

In einem solchen System „verdient der langsamste Mitarbeiter das meiste Geld“, was in der Regel den Unmut der übrigen Kollegen erregt. Die Alternative stellen leistungsorientierte Prämienlohnsysteme dar, die in den vielfältigsten Ausgestaltungsvarianten einsetzbar sind. Die einzelnen Alternativen werden nach den drei Varianten

1. produktivitätsorientierte Prämienlohnsysteme,
2. kostenorientierte Prämienlohnsysteme und
3. sonstige Prämien

differenziert im Folgenden dargestellt.

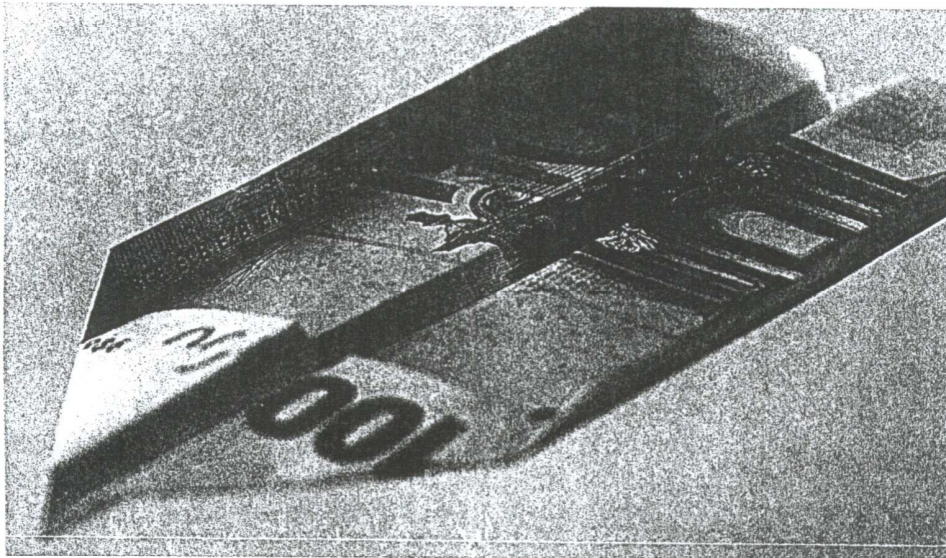
Die produktivitätsorientierten Prämien können weiter in Mengenprämien, Standzeitprämien und Mischformen aus beiden unterschieden werden. Bei den mengenabhängigen Prämien werden die Mitarbeiter ganz (reiner Akkord) oder teilweise (gemischter Akkord) nach der ausgebrachten, sortierten oder kommissionierten Menge bezahlt.

Die Vorteile solcher Prämien sind, dass sie leicht verständlich und einfach abzurechnen sind. Allerdings sind diese Systeme häufig ungerecht, da die Bezahlung abhängig von Strukturen wie Kundenstruktur, Auftragsvergabe, Fahrzeugtechnik, saisonalem Auftragsvolumen, Tourenstruktur sind, die nicht von den Mitarbeitern beeinflussbar sind. Außerdem stellen sich häufig Qualitätsprobleme ein, da zu schnelles Arbeiten fast zwangsläufig eine höhere Fehlerquote mit sich bringt.

Die zweite Form der Mengenprämien bildet das Punktesystem. Hier werden die Tätigkeiten der

# Mehr Leistung lohnt sich

**Prämienlohn. Wenn die Kosten steigen, die Margen aber sinken, muss über mehr Produktivität nachgedacht werden. Verstärkt dabei im Fokus: die Personalkosten in der Logistik. Prämienlohnsysteme verhelfen hier zu Einsparungen und mehr Effektivität.**



Geld zu verschenken haben heute wohl die wenigsten Firmen – leistungsgerechte Bezahlung heißt auch in der Logistik das Stichwort.

Mitarbeiter in verschiedene Bausteine zerlegt und jeweils einzeln mit Punkten bewertet. Dabei ist es zum Beispiel möglich, für Fahrzeiten, Belade- und Entladetätigkeiten sowohl beim Kunden als auch am Hof (Distribution), Schwierigkeitsgrade von Kommissionieraufträgen und Fehlerquoten (Lager) Punkte zu vergeben.

Eine weitgehende Differenzierung in Kundengruppen, Auftragsarten (Gastro- und Handelskommissionierung), Abladebedingungen etc. ist mit diesem System ebenfalls möglich. Der einzelne Mitarbeiter sammelt während des Monats über seine Tätigkeit Punkte, die am Ende des Monats dann in sein Entgelt umgerechnet werden.

Allerdings wird zur Erzielung eines hohen Maßes an Gerechtigkeit eine komplizierte Vorgabesystematik benötigt. Auch kann es zu Verschlechterungen des Kundenservices kommen, da eine Erhöhung der Punktzahl wie beim Akkord ab bestimmten Leistungsbereichen zu mehr Fehlern führen kann. Bei differenzierten Vorgaben ist die Prämie gerecht und relativ einfach abzurechnen. Zudem kann man hier im Gegensatz zum Akkord verschiedene Vorgaben setzen. Mit zunehmendem Differenzierungsgrad bei der Punktevergabe findet eine Annäherung an ein Zeitgradsystem statt, bei dem die Vorgaben leichter und

transparenter strukturiert werden können.

Bei den Standzeitprämien gibt es zunächst die Differenzminutenprämie. Hierbei wird eine Struktur von unterschiedlichen Vorgabezeiten gesetzt. Im Fuhrpark beispielsweise können das Kategorien wie Hof-, Rüst-, Stör- und Ladezeiten sein. Diese Vorgabezeiten werden differenziert nach Faktoren (Fahrzeugtechnik, Auftragsart (Gastro, Handel) oder Tourengruppen) die sich auf die Abladezeit auswirken können.

Die tatsächlichen Zeiten für die einzelnen Kunden, Aufträge, oder Kommissionierschleife (Ist-Zeiten) werden aus den Tachoscheiben (Fuhrpark) oder Zeitaufzeichnungen (Lager) ermittelt und der Vorgabezeit gegenübergestellt. Jede Minute, die durch hohe Arbeitsproduktivität gegenüber dieser Vorgabe eingespart wird, wird prämiert.

Auch dieses System ist relativ leicht verständlich und einfach abzurechnen. Im Vergleich zu den Mengenprämien ist es ein gerechteres System, da die Vorgabezeiten kunden- oder strukturspezifisch und damit differenziert nach verschiedenen Faktoren gesetzt werden können. Allerdings bedarf es auch hier einer komplizierten Vorgabesystematik zur Erzielung eines hohen Maßes an Gerechtigkeit. Auch dieses System ähnelt bei steigender Dif-

ferenzierung immer mehr der Zeitgradprämie.

Bei der Zeitgradprämie werden den Mitarbeitern Vorgabezeiten nach den Kategorien Hof-, Rüst-, Stör- und Ladezeiten gesetzt. Diese Vorgabezeiten werden ähnlich wie bei der Differenzminutenprämie weiter differenziert. Die tatsächlichen Zeiten werden auch hier aus den Tachoscheiben oder

der Zeiterfassung ermittelt und der Vorgabezeit gegenübergestellt. Anders als bei der Differenzminutenprämie wird allerdings nicht die absolute Abweichung, sondern ein Quotient ermittelt, der so genannte Zeitgrad. Dieser bildet die Produktivität des einzelnen Mitarbeiters als Prozentsatz ab. Dem Mitarbeiter wird eine Prämie für diesen Zeitgrad auf die gesamte Einsatzzeit gezahlt.

Die Höhe der Prämie sollte sich degressiv entwickeln, das heißt, die zusätzlich zu erzielende Prämie stagniert ab einer festzulegenden Produktivität (Minimum Standzeit, Maximum Kommissionierleistung), um den gewünschten Service zu gewährleisten. Der Zeitgrad, ab dem eine Prämie gezahlt wird, ist dabei individuell festzulegen.

Die Zeitgradprämie hat dabei folgende Vorteile (auch gegenüber den vorgenannten Systemen):

- Sie ist ein gerechteres System als die Mengenprämien, da die Vorgabezeiten kundenspezifisch gesetzt werden können.

- Die Bereitschaft zu erhöhten Einsatzzeiten ist vorhanden, falls diese produktiv genutzt werden können.

- Die Entlohnung ist durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Touren- oder Auftragsstrukturen leistungsgerecht.

- Durch den degressiven Effekt kann schlechter Servicegrad verhindert werden.

**»Durch Prämienlohn haben Firmen bis zu 8% Personalkosten eingespart«**

Lars Meier, Schulte Bender & Partner

Allerdings ist es den Betroffenen oft nicht einfach zu vermitteln, da es sehr kompliziert und aufwändig abzurechnen ist. Aber gerade weil es so aufwändig ist, ist es ein sehr

gerechtes System.

Neben den produktivitätsorientierten Prämien gibt es die kostenorientierten Prämien, wie unfallfreies Fahren, geringer Kraftstoffverbrauch oder Verschleiß- oder Reifenkosten (Fuhrpark), die häufig zusätzlich zu den produktivitätsorientierten Prämien ausgelobt werden.

Bei den sonstigen Prämien spielt insbesondere die Anwesenheitsprämie eine große Rolle. Prämie wird für die Tage gezahlt (abgezogen), an denen der Mitarbeiter im Unternehmen anwesend (abwesend) ist. Ausnahmen sind Urlaub oder Arbeitsunfälle. Die Prämie kann nicht negativ werden. Die Anwesenheitsprämie sollte zur Erzielung eines positiven finanziellen Effektes aus vorhandenen Prämien oder Teilen des Urlaubs- und

## HINTERGRUND

### Effizient

Das aufwändigste, aber dadurch auch gerechteste System bei den verschiedenen Prämienlohn-Modellen ist das so genannte **Zeitgradsystem** (Details hierzu im Text).

Doch ganz gleich, für welches Prämienlohn-system ein Unternehmen sich entscheidet, eines ist allen gemeinsam: mehr Effizienz und meist auch mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, da die konkrete Leistung der einzelnen honoriert wird.

Weihnachtsgeldes gebildet werden.

Ein Sonderthema in diesem Zusammenhang ist das Jahresarbeitskonto. Dabei werden alle angefallenen Stunden auf ein Konto gebucht und innerhalb einer bestimmten Periode, meistens eines Jahres, ausgeglichen. Bei starker Saisonabhängigkeit in der Beschäftigung kommt es zu schwankenden Einsatzstunden der Mitarbeiter. Werden die Überstunden aus der beschäftigungsreichen Saison nicht in ein Konto eingebracht und in der Nebensaison durch entsprechend kürzere Arbeitszeiten kompensiert, kommt es zu entsprechenden Überstundenzuschlägen.

Aus den vorgestellten Alternativen ist die Variante zu wählen, welche auf die unternehmensspezifischen Belange zugeschnitten ist. Die Vorteile, die eine Reorganisation mit sich bringt, sind eine höhere Leistungsgerechtigkeit, eine selbststeuernde Produktivitätswirkung und sinkende Stückkosten.

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass speziell in der Getränkebranche die Zeitgradprämie am sinnvollsten ist. Diese ist zwar im Vorfeld aufwändiger zu konzipieren, auf Grund der individuellen Vorgabezeitsystematik ist sie aber wesentlich gerechter konfigurierbar.

Wichtig ist eine regelmäßige Kontrolle der Vorgabewerte, insbesondere dann, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern sollten (d.h. neue Entladetechnik, veränderte Hoforganisation etc.). Weitere Prämienbestandteile, wie eine Prämie für rückgehende Kundenreklamationen, für Anwesenheit oder zurückgehende Unfälle sind zusätzlich einsetzbar.

Modellunabhängig und unumgänglich ist allerdings die vorhergehende Analyse der benötigten Zeitbausteine anhand von Mitfahr- bzw. Lagerstudien, um die Grundlage für eine im Anschluss stattfindende umfangreiche Prämiensimulation und -konfiguration zu ermitteln. Nur dann kann die Prämie in ihrem Verlauf so gestaltet werden, dass sowohl die Firma als auch die Mitarbeiter in höchstem Maße davon profitieren.

Im Laufe der Jahre haben Unternehmen in der Praxis durch eine Prämienlohnneinführung im Durchschnitt bis zu 8 Prozent der Personalkosten eingespart. Und dies bei steigender Zufriedenheit der Mitarbeiter, die bei diesem System oft mehr Geld verdienen als im überholten Stundenlohn-system. ■

Lars Meier

## ZUM AUTOR

### Lars Meier

Lars Meier ist Berater bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater für Logistik, Münster. Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberater für Logistik ca. 130 Mandaten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Getränkebranche.

Kontakt:  
www.sbp.biz  
oder +49 (0) 251/857 18 0

