ELSPERMANN / SCHULTE BENDER & PARTNER

## MOTIVIERTE MITARBEITER DURCH PRÄMIENENTLOHNUNG

Werden höhere Anforderungen, wie zum Beispiel Lieferservice nicht als Problembereiche sondern aktiv als Profilierungschance wahrgenommen, können auch kleinere Unternehmen rentabel arbeiten und ihre Marktposition langfristig festigen. Aber optimierte Prozesse nützen wenig, wenn nicht entweder die Kosten reduziert werden können oder Absatzwachstum bei konstanten Kosten generiert werden kann. Vor diesem Hintergrund und zur Steigerung der Mitarbeitermotivation wurde entschieden, ein Prämienlohnsystem für die Mitarbeiter im Lager einzuführen.

## AM ANFANG STEHT DER WORKSHOP

In einem Projektteam bestehend aus Mitarbeitern von Elspermann und Schulte Bender & Partner wurden zunächst die grundsätzlichen Zielsetzungen und Anforderungen formuliert. Das heißt:
• Welche Art des Prämiensystems (Akkord, Mengenprämie oder Zeitgradprämie) ist für die spezielle Unternehmensstruktur geeignet?

- Sind die vorhandenen Controllinginstrumente und damit die Datenbasis ausreichend, um auch den Betriebsrat für das sensible Entlohnungsthema "ins Boot zu holen?"
- Oder müssen neue Kennzahlen und Auswertungen generiert werden?
- Sollen zusätzliche Kriterien wie Qualität, Anwesenheit oder Flexibilität einbezogen werden?

Die Lager(logistik)struktur der Elspermann Großhandels GmbH & Co. KG ist nicht zuletzt durch vorangegangene Optimierungsprojekte durch folgende Ausgangssituation gekennzeichnet:



Die zunehmende Konzentration auf dem Sanitär- und Haustechnikmarkt erhöhen den Wettbewerbsdruck insbesondere für mittelständische Unternehmen. Zur Sicherung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit müssen daher in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess sämtliche Unternehmensbereiche optimiert und flexibel an die Marktanforderungen angepasst werden. Mit dieser Zielsetzung hat die Elspermann Großhandels GmbH & Co. KG in Bochum in Zusammenarbeit mit der Logistikberatung Schulte Bendner & Partner eine Logistikanalyse mit dem Fokus Prozess- und Serviceoptimierung durchgeführt.

- Das Lager ist prozessorientiert in unterschiedliche Bereiche wie zum Beispiel Kleinteile, Übermaß, Rohr, Heizkörper, Kommissionen etc. aufgeteilt.
- Die einzelnen Prozesse sind sowohl nach Lagerbereichen als auch nach Funktionen wie Wareneingang, Warenausgang Kunde oder Filialversorgung transparent gegeneinander abgegrenzt.
- Vom vorhandene Warenwirtschaftssystem können sämtliche benötigten Mengendaten sowohl für einzelne Prozesse aber auch getrennt nach Arbeitsschichten zur Verfügung gestellt werden.
- Die Kunden der Elspermann Großhandels GmbH & Co. KG verlassen sich auf einen hohen Servicegrad mit entsprechend geringer Fehlerquote bei der Anlieferung.

## **P**RÄMIENSYSTEM

Das Prämiensystem, das vom Projektteam auf Basis dieser Strukturen und Anforderungen entwickelt wurde, beinhaltet folgende Kernprinzipien:

1. Das Entlohnungssystem wird als Gruppenprämie und Schichtprämie konfiguriert. Die Vorteile eines solchen Systems liegen zum einen in einer Vereinfachung des Logistikcontrolling (eine individuelle Leistungsmessung ist nicht erforderlich) und zum anderen in der "Selbstkontrolle" der Mitarbeiter. Demzufolge maximiert der einzelne Mitarbeiter sein Einkommen erst dann, wenn seine Grup-



■ Lars Meier ist Berater bei Schulte Bender & Partner, Unternehmenberater für Logistik, Münster

pe oder Schicht an einem Strang zieht und effizient arbeitet.

2. Die Gruppe wird auf Basis ihrer Leistung beurteilt. Das heißt, es ist nicht entscheidend, wie viel Menge oder Positionen abgearbeitet wurden, sondern wie produktiv das Arbeitspensum erfüllt wurde. Der Vorteil der gewählten "Produktivitäts-Variante" liegt darin, dass jeder Mitarbeiter seine am Tagende verdiente Prämie durch hohe Leistung selbst steuern kann, während in der "Mengen-Variante" die Tagesprämie auf Grund der Auftragslage im Voraus feststeht (sofern alles abgearbeitet wird). Sofern also nicht "unbegrenzt" Aufträge vorliegen, haben die Mitarbeiter zwar früher Feierabend, können aber ihr Einkommen nicht steigern. In der "Produktivitäts-Variante" war die Schicht auf Grund einer überdurchschnittlichen Leistung von 110 % eine Stunde früher fertig. Um die erreichte Leistung nicht zu gefährden, wird hier entweder nach mehr Arbeit verlangt oder die Mitarbeiter bauen Überstunden ab.

3. Diese Systematik führt automatisch zu der Überlegung, dass zum einen die Prämie schneller wirkt, wenn schon im Vorfeld Personalanpassungen stattgefunden haben, sodass genügend Aufträge vorliegen.

Zum anderen ist die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos von entscheidender Bedeutung, da nur hierdurch die Möglichkeit besteht, den saisonalen Stundenausgleich herzustellen. Saisonschwankungen können positiv







genutzt werden, da die Mitarbeiter in starken Zeiten Überstunden aufbauen, die in schwachen Zeiten abgefeiert werden ohne dass die reduzierte Einsatzzeit mit Lohneinbußen verbunden ist. 4. Als weiterer Aspekt bei der Gestaltung des Entlohnungssystems wurde der Servicequalität (insbesondere Fehlerfreiheit des Warenausgangs) der ISO 9001 zertifizierten Elspermann Großhandels GmbH & Co. KG besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Es sollte vermieden werden, dass eine hohe Produktivität zu Falschlieferungen und damit höheren Kosten führt. Vor diesem Hintergrund wurde schichtbezogen eine Zusatzprämie vereinbart, die in Abhängigkeit der Fehleranzahl reduziert wird.

Die Abrechnung der Lagerprämie wurde in Excel programmiert. Dabei werden Mengendaten aus dem Warenwirtschaftssystem und Arbeitszeiten aus der Lohnbuchhaltung importiert, sodass pro Mitarbeiter die monatliche Produktivität errechnet werden kann. In einer Prämienwerttabelle ist je Produktivitätswert (105 %) ein Prämienwert (1,60 €) hinterlegt. Der Prämienwert multipliziert mit der monatlich geleisteten Arbeits-

zeit (148 Stunden) ergibt die Prämie (im Beispiel 236,80 €).

Der Betriebsrat ist in der Anfangsphase eines solchen Prämienprojektes häufig kein begeisterter Anhänger. Aus diesem Grund ist ein hohes Maß an konzeptioneller Vorarbeit und umfassende Berücksichtigung der speziellen Unternehmensbesonderheiten erforderlich. Wir empfehlen daher, das Prämiensystem schon im Entwicklungsprozess kontinuierlich zu hinterfragen:

- Wie hoch ist der (variable) Prämienanteil und wie hoch ist das Grundlohnfixum oder gibt es überhaupt ein Fixum?
- Werden Sonderprozesse hinreichend berücksichtigt, sodass es zu keinen strukturellen Benachteiligungen kommt?
- Werden sonstige Aufgabenbereiche wie Aufräumarbeiten, Reinigungstätigkeiten oder auch im Winter Schneeräumen einbezogen, sodass diese Tätigkeiten nicht an bestimmten Mitarbeitern/Schichten "hängen bleiben"?
- Sollen Schichtleiter oder Lagerleiter als Verantwortliche für die optimale Prozesssteuerung an der Leistung ihrer Mannschaft gemessen und ebenfalls prämiert werden?

· Wie sehen die Regelungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall aus? Schulte Bender & Partner haben viele solcher Prämieneinführungen konzipiert und begleitet. Nach ihren Erfahrungen führt die detaillierte Beantwortung der oben genannten Fragen sowie eine fundierte Simulation des Konzeptes über mehrere Monate nicht nur dazu, dass die Prämie als unvermeidbar "toleriert" wird; sie wird teilweise sogar "gefordert". Insbesondere vor diesem Hintergrund ist es daher wichtig, einen transparenten Umsetzungszeitrahmen zu publizieren und einzuhalten. Denn nichts ist demotivierender, als versprochene Verbesserungen, die nicht termingerecht eingehalten werden so die Unternehmensberater für Logistik.

Drei Jahre nach der Prämieneinführung steht der Logistikbereich Elspermann vor folgender Situation:

- Die Produktivität ist um weit über 20 % mit entsprechenden Personalkosteneinsparungen gestiegen, ohne dass die Servicequalität gelitten hat.
- Die Mitarbeiter sind hoch motiviert, da sich ihre Einkommenssituation spürbar verbessert hat.
- · Es haben sich "Teams" heraus-

▲ Die Logistik bei Elspermann erfuhr durch Prämienlohnsysteme positive Impulse

kristallisiert, die weit überdurchschnittliche Leistungen bringen, während andere Teams "nur" gute Leistungen bringen.

 Bei Absatzwachstum werden die Mitarbeiter gefragt, ob zusätzliches Personal eingestellt werden soll oder die Arbeit auch mit der bestehenden Mannschaft und entsprechend höheren Prämien erledigt werden kann.

Ein Prämienlohnsystem "lebt" und sollte daher in regelmäßigem Abstand justiert werden. Insbesondere strukturelle Veränderungen bei Prozessen und Lagertechnik müssen auf ihre Prämienrelevanz geprüft werden. Aber auch steigende Anforderungen an das Produkt-Know-how der Mitarbeiter und dadurch längere Einarbeitungszeiten erfordern sollten Anlass zu einer Prüfung sein.

## **FAZIT**

Es wurde ein selbststeuernder Regelkreis entwickelt, in dem motivierte Mitarbeiter für gute Leistungen fair bezahlt und aktiv an Personalentscheidungen beteiligt werden