

# Logistikoptimierung durch Prämienlohnsysteme

| Controlling | Logistik | Mitarbeitermotivation | Personalkosten | Prämienlohnsystem |

*Die Fruchtsaftindustrie kämpft mit sinkenden Margen. Der Markt in Deutschland stagniert, wenn auch auf hohem Niveau. Mit sinkenden Rohstoffkosten ist vorläufig nicht zu rechnen, Bio-Anforderungen und Ökoeffizienz der eingesetzten Mittel erfordern Innovationen und die Lohnkosten steigen tendenziell.*

Wie kann in dieser Situation die Wirtschaftlichkeit verbessert werden, wenn der Verbraucher nicht nur hohe Qualität, sondern zusätzlich umweltgerechte Produktion und entsprechende Transparenz erwartet? Die kontinuierliche Überprüfung auf Kostensenkungspotenziale ist selbstverständlich. Wer einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hier noch nicht zumindest eingeleitet hat, wird sich schwer tun, den Anschluss zu halten. Ein wesentlicher Kostenblock ist nach wie vor das Personal und hier ist eher mit steigenden, als mit sinkenden Kosten zu rechnen. Die individuellen Lohnkosten sind in der Logistik jedoch nur eine Seite der Medaille. Die andere ist die Produktivität. Warum also nicht aus der Not eine Tugend machen und durch effizient gestaltete Prämienlohnsysteme für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Win-Win-Situation schaffen?

Beim Abbau von Personalkosten steht häufig die Lohnreduzierung zu sehr im Brennpunkt der Rationalisierungsbestrebungen:

- Lohnerhöhungen werden ausgesetzt,
- Sonderzahlungen gestrichen, etc.

Die Folge sind Unzufriedenheit und Angst um den Arbeitsplatz. Die Personalkosten werden zwar reduziert, eine Unternehmenskultur mit einem „Wir-Gefühl“, in der alle ein gemeinsames Ziel verfolgen, ist jedoch dauerhaft zerstört. Das schlägt sich auch in messbaren Größen nieder:

- Hohe Mitarbeiterfluktuation (häufig insbesondere bei guten Mitarbeitern)
- Sinkende Qualität als Trotzreaktion oder dadurch, dass sich niemand verantwortlich fühlt
- Steigender (Kontroll)Aufwand bei der Steuerung der Mitarbeiter.

Die Einführung eines Prämienlohnsystems verfolgt letztendlich das Ziel der Effizienzsteigerung, jedoch (unternehmens)ergebnisorientiert. Auch hier werden Personal(gesamt)kosten reduziert und Personalkapazitäten abgebaut. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass die verbleibenden Mitarbeiter durchaus mehr Geld verdienen. Aber jetzt verdient derjenige das meiste Geld, der den höchsten Output pro Arbeitszeit liefert und nicht derjenige, der die meiste Zeit im Unternehmen verbringt. Auch Zahlungen deutlich über Branchenschnitt sind bei entsprechender Produktivität und Qualität möglich:

- Aus Angst um den Arbeitsplatz wird Unternehmensidentifikation
- Aus Trotzreaktionen wird Leistungsbereitschaft
- Aus Kontrolldruck wird Eigenverantwortlichkeit

Wie aber kann so ein Prämienlohnsystem aufgebaut werden und aus welchen Bestandteilen besteht es? Als Erkenntnis aus einer Vielzahl von umgesetzten Projekten in diesem Bereich unterscheiden die Unternehmensberater drei Varianten bzw. Komponenten:

- produktivitätsorientierte Prämienlohnsysteme,
- kostenorientierte Prämienlohnsysteme und
- sonstige Prämien,

Wir sprechen daher von Komponenten, weil häufig ein Mix aller drei Systeme implementiert wird, um z.B. Negativeffekten durch Qualitätsverlust (Fehler), erhöhte Kosten (Bruch/Sachmittelschäden), etc. in einem „Prämien-Gesamtpaket“ entgegen zu steuern. Bei den produktivitätsorientierten Prämien sind im wesentlichen Zeitgrad- und Punkteprämien zu nennen, bei denen die Arbeits- bzw. Auftragsstrukturen in Schwierigkeitsgrade eingeteilt und mit Vorgabezeiten oder Punkten bewertet werden. Individuelle Leistungen oberhalb der Normleistung werden prämiert.

Diese Formen der Produktivitätsprämien haben gegenüber den früher häufig anzutreffenden Mengenprämien folgende Vorteile:

- Gerechteres System als die Mengenprämien, da unterschiedliche Strukturen und Schwierigkeitsgrade bewertet werden.
- Die Bereitschaft zu erhöhten Einsatzzeiten ist vorhanden, falls diese produktiv genutzt werden können.
- Durch den degressiven Effekt können schlechte Servicegrade oder Fehler verhindert werden.

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 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 ein Jahr, 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 kürzeren Arbeitszeiten kompensiert, kommt es zu entsprechenden Überstundenzuschlägen.

Generell gilt: Prämienlohnsysteme nutzen einen „Hebel“, der darin besteht, dass die Mitarbeiter mehr verdienen sollen und nicht weniger. Dadurch ist häufig eine Projektdynamik zu beobachten, in

der die Mitarbeiter aus einer anfänglichen Abwarteposition die Veränderungen aktiv einfordern.

Von entscheidender Bedeutung für die Umsetzung des Prämiensystemprojektes ist es, sich diese Dynamik zu Nutze zu machen. Dazu sind folgende Aspekte ausschlaggebend:

- Festlegung einer klaren Projektplanung mit zeitlich definierten Umsetzungsschritten
- Kommunikation der Teilergebnisse gegenüber Mitarbeitern und Betriebsrat
- Einhaltung des Zeitplans (nichts ist demotivierender als Versprechungen, die nicht eingehalten werden)

Das folgende Einführungskonzept von SCHULTE BENDER & PARTNER Unternehmensberater hat sich in zahlreichen Projekten für Lager- und Transportlogistik bewährt: Am Anfang steht der Workshop: In einem Projektteam bestehend aus Mitarbeitern und Beratern werden 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?

Analyse der Strukturen zur Feststellung und Abbildung der prämienelevanten Parameter und Prozesse:

- Welche Lagerbereiche und Prozesse müssen unterschieden werden?
- Wie sind die einzelnen Prozesse nach Funktionen wie Wareneingang, Warenausgang, Kommissionierung, Nachschub gegeneinander abgegrenzt?
- Welche Mengendaten können vom Warenwirtschaftssystem sowohl für einzelne Prozesse aber auch getrennt nach Arbeitsschichten zur Verfügung gestellt werden?
- Wie hoch ist die Kundenerwartung hinsichtlich des Servicegrades (insbesondere der Fehlerquote)?

Ein häufig umgesetztes Prämiensystem beinhaltet folgende Kernprinzipien:

- Konzeption des Entlohnungssystems als Gruppen- oder Schichtprämie. Neben einer Vereinfachung des Logistikcontrollings liegen die Vorteile auch in der „Selbstkontrolle/ Selbststeuerung“ der Mitarbeiter. Der Lohn aus Sicht des Mitarbeiters steigt nur dann, wenn seine Gruppe/Schicht an einem Strang zieht und effizient arbeitet.
- Die Prämienausschüttung basiert auf Leistung. 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 Tagesende verdiente Prämie durch hohe Leistung selbst steuern kann. Um die erreichte Leistung nicht zu gefährden, wird hier entweder nach mehr Arbeit verlangt oder die Mitarbeiter bauen Überstunden ab.
- Von entscheidender Bedeutung ist die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos, 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 Lohnneinbußen verbunden ist.

- Als weiterer Aspekt bei der Gestaltung des Entlohnungssystems empfiehlt es sich, die Servicequalität (insbesondere Fehlerfreiheit des Warenausgangs) bei der Prämienkonfiguration zu berücksichtigen. Es muss vermieden werden, dass eine hohe Produktivität zu Falschlieferungen und damit höheren Kosten führt. Vor diesem Hintergrund kann schicht oder gruppenbezogen eine Zusatzprämie vereinbart werden, die in Abhängigkeit der Fehleranzahl reduziert wird.

„Gerechtigkeit“ und ein detailliertes „Feintuning“ führen zu Akzeptanz und Erfolg des Systems:

- 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 Unternehmensberater haben viele solcher Prämienführungen konzipiert und begleitet. Nach ihren Erfahrungen führt eine professionelle Analyse zusammen mit einer transparenten Projektplanung und zeitlichen Umsetzungsplanung nicht nur dazu, dass die Prämie als unvermeidbar „toleriert“ wird; sie wird sogar „gefordert“. Kurz- bis mittelfristig können folgende Ergebnisse durch Einführung eines Prämienlohnsystems Prämienführung erreicht werden:

- Steigerung der Produktivität (20 bis 30 % sind keine Ausnahme)
- Beibehaltung und häufig auch Steigerung der Servicequalität und Senkung der Fehlerquote
- Hochmotivierte Mitarbeiter durch verbesserte Einkommenssituation
- Ein hohes Maß an Selbststeuerung, teilweise bis zur aktiven Einflussnahme auf Personalentscheidungen
- Verantwortungsbewusstsein auch über den individuellen Aufgabenbereich hinaus
- Identifikation mit dem Unternehmen und dadurch hoher und flexibler Arbeitseinsatz

Ein Prämienlohnsystem „lebt“ und sollte daher in regelmäßigem Abstand justiert werden. Insbesondere strukturelle Veränderungen und steigende Anforderungen an das Produkt-Knowhow der Mitarbeiter sollten Anlass zu einer Überprüfung sein. Fazit: Es entsteht ein selbststeuernder Regelkreis, in dem motivierte Mitarbeiter für gute Leistungen fair bezahlt werden und aktiv an Personalentscheidungen beteiligt werden. Kann denn Personalplanung schöner sein?



**AUTOR:**

**Lars Meier**

Berater bei SCHULTE BENDER & PARTNER  
Unternehmensberater für Logistik

48149 Münster