



*M wie Motivation,
M wie Moneten:
Prämienmodelle
fördern die Eigen-
verantwortung der
Mitarbeiter und
sorgen für mehr
Transparenz.*

FOTO: DDPH

Bare Belohnungen

PRÄMIEN: Wer im Betrieb Besonderes leistet, sollte davon finanziell profitieren. Unser Beitrag stellt ein Prämienmodell vor, mit dem sie Ihre besten Mitarbeiter belohnen und motivieren können – ohne dass eine neue Baustelle auf dem Schreibtisch entsteht.

Wer motiviert, der profitiert. Das ist jedem Unternehmer bekannt. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs und einer steigenden Nachfrage nach Fachkräften suchen viele Betriebe daher nach Vergütungssystemen, um ihre Mitarbeiter anzuspornen und enger an den Betrieb zu binden. Ein Mittel, die Mitarbeiter am Firmenerfolg zu beteiligen: die Leistungsprämie. Gängige Prämienmodelle wie das Akkordsystem lassen sich aber nicht auf jeden Betrieb übertragen und sind in der Regel nur für die Serienfertigung geeignet.

Im Idealfall ist ein Prämienmodell transparent und beteiligt über einen fairen Verteilungsschlüssel alle Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung am Erfolg. Gleichzeitig muss die Höhe der Prämien für den Unternehmer kalkulierbar bleiben.

Verzicht auf Vorgabezeiten

Klassische Prämiensysteme bauen in der Regel auf Vorgabezeiten für ein Produkt oder einen Auftrag auf. Wird die Zeit unterschritten, erhalten die Mitarbeiter eine entsprechende Vergütung. Diese Regelung ist für viele Handwerksbetriebe kaum anwendbar – Aufträge sind individuell ver-

schieden, exakte Vorgabezeiten nur sehr aufwendig zu ermitteln.

Alternative Prämienmodelle orientieren sich deshalb nur an den erzielten Gesamtergebnissen und Verlusten und belohnen die Teamleistung. Damit wird ein erhöhter Berechnungsaufwand vermieden und der Unternehmer vermeidet den unerwünschten

Nebeneffekt, gute Einzelleistungen zu belohnen und selbst den Verlust bei „schlechten Aufträgen“ zu tragen. Gleichzeitig bedient der Unternehmer mit der Erfassung dieser Daten sein betriebswirtschaftliches Controlling. Ein Beispiel für ein schlankes Entlohnungssystem ist das vom Holztechniker und Berater Werner Zettner

RECHENBEISPIEL

Zehn Mitarbeiter sind in dem Prämienmodell eingebunden (Jahresstundenleistung der Produktivkräfte im Unternehmen circa 16.000 Stunden)

Ausgangssituation: Das Unternehmen hat einen Selbstkostensatz von 40,- Euro pro Stunde (Vollkostendeckung). Der Betrieb erwirtschaftet keine Vollkostendeckung, sondern nur 39,- Euro pro Stunde.

Verlust: 16.000 Stunden · -1,- Euro = 16.000,- Euro pro Jahr.

Angebot an die Mitarbeiter: Von jedem Cent der künftig über 39,- Euro pro Stunde erwirtschaftet wird, werden 20 Prozent Prämie an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Annahme 10 Prozent Leistungssteigerung, das heißt künftiger Erlös statt 39,- Euro + 3,90 Euro pro Stunde = 42,90 Euro pro Stunde.

Von 3,90 Euro pro Stunde Mehrertrag werden 20 Prozent an die Mitarbeiter ausgezahlt.

0,78 Euro pro Stunde + 22 Prozent AG-Anteil = 0,95 Euro pro Stunde Aufwand für den Arbeitgeber.

Für den Betrieb bleiben somit 2,95 Euro pro Stunde netto Mehrerlös. 2,95 Euro pro Stunde · 16.000 Jahresleistung = Gewinn 47.200,- Euro bei 10 Prozent Leistungssteigerung.

Prämie pro Mitarbeiter und Jahr 16.000 Stunden · 0,95 Euro pro Stunde: 10 Mitarbeiter = 1.520,- Euro

Ergebnis: Selbst mit nur fünf Prozent Leistungssteigerung wird eine sofortige Rentabilität erzielt.

MASSNAHMEN ZUR EINFÜHRUNG DES PRÄMIENSYSTEMS

- Ermittlung der Selbstkosten/Stunde
- Ermittlung Ihres momentanen Erlöses/Stunde (Wertschöpfung)
- Festlegungen: Wie viel Prozent und ab welchem Ertrag pro Stunde? Wer soll prämiert werden?
- Information der Belegschaft über die Art und Weise der Einführung.
- Rückkontrollen (Ergebnisrechnungen der zurzeit laufenden Aufträge)
- Berechnung des Prämienwertes je Mitarbeiter

Weitere Informationen unter: www.zettner-werner.de oder www.clp-software.de.

entwickelte „Motivationsbarometer“. In Zusammenarbeit mit einem Softwarehaus wurde eine Lösung entwickelt, die das betriebliche Prämienmodell in die bestehende Betriebssoftware integriert. Dies ist jedoch kein Muss – wer will, kann das Modell auch per Handaufzeichnung umsetzen.

Rupert Kronenberger von der Schreinerei K&R Design hat gute Erfahrungen damit gemacht, besonderes Engagement besonders zu belohnen. Ein wesentlicher Nebeneffekt: Die wirtschaftliche Transparenz im Betrieb hat sich erhöht: „Wir wenden das Programm seit März 2007 an. Unsere Aufträge werden seit dieser Zeit generell nachkalkuliert und wir wissen heute genau wo Schwächen und Stärken in unserer Produktpalette sind.“ Zudem, hat Kronenberger festgestellt, beeinflusst ein Prämienmodell das Verhalten der Mitarbeiter: „Unsere Mitarbeiter werden seit zwei Monaten an den erzielten Ergebnissen beteiligt. Wir nutzen die Ergebnisrechnungen als Monatsabschlüsse für eine Kurzbesprechung mit unseren Mitarbeitern und finden so gemeinsam Wege, wie wir künftig die Aufträge schneller und gewinnbringender für beide Seiten abarbeiten können. Dadurch wird nicht nur kritisiert und analysiert, es werden auch neue Lösungsvorschläge für effektives Arbeiten seitens der Belegschaft eingebracht, die im Erfolgsfall entsprechend honoriert werden. Diesen Dialog wollen wir künftig ausbauen.“

AUTOR

Werner Zettner

ist Holztechniker, Refa-Fachmann und Unternehmensberater in Salz.



Fazit: Transparenz für alle

Wer gerechte Prämien verteilen will, braucht transparente Betriebsergebnisse. Prämienmodelle leisten somit einen Beitrag zum betrieblichen Controlling – sie zeigen Fehlentwicklungen frühzeitig an und motivieren die Belegschaft. Je nach Betriebsgröße lohnt die Einführung allerdings nur, wenn der Aufwand gering genug bleibt. Modelle ohne aufwendige Vorgabezeiten bieten auch für kleinere Betriebe die Möglichkeit, die Leistungen ihrer Mitarbeiter zu honorieren.

Werner Zettner

Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf www.ddh.de: Mitarbeiterbeteiligung, Motivation.