

Mehr Rendite durch leistungsgerechten Lohn

Leistungslohn hat sich bisher im Elektrohandwerk als schwer handhabbar erwiesen. Mit einem Prämiensystem auf der Grundlage des Deckungsbeitrages bietet sich jedoch die Möglichkeit, eine leistungsgerechte Entlohnung zu etablieren.

Leistungslohn bisher unüblich

Ziel einer leistungsabhängigen Entlohnung ist der Wunsch nach einer Steigerung der Produktivität und Motivation der Mitarbeiter und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Gewinnes.

Bisher bekannte und übliche Leistungslohnsysteme im gewerblichen Bereich gehen in der Regel von einem Soll-Ist-Vergleich von Vorgabezeit und Ist-Zeit aus. Ein weiteres Modell ist die Akkordentlohnung, bei der die geleistete Menge bezahlt wird.

Diese Systeme erfordern die Ermittlung von Vorgaben und bei Auftrags-

änderungen eben auch die Veränderung der Vorgaben. Im Bauhaupt- und Nebengewerbe (außer Akkordentlohnung in bestimmten Bereichen des Neubaus) hat sich dies nicht bewährt.

Prämienansatz über Deckungsbeitrag

Eine Alternative ist die deckungsbeitragsabhängige Entlohnung. Sie erfordert keine Ermittlung von Vorgabewerten, sondern basiert auf der Auftrags-Nachkalkulation. Sie ist deshalb vor allem für auftragsbezogen arbeitende Handwerke geeignet.

Tafel 1 Vor- und Nachteile der Deckungsbeitrags-Entlohnung

Vorteile:

- Motivation für die Mitarbeiter
- Förderung des unternehmerischen Denkens
- Erfolgreiche Arbeit ermöglicht höheres Einkommen
- Anerkennung guter Leistungen
- Permanenter Ansporn für kontinuierliche Verbesserungen
- Einfache Berechnungsmöglichkeit basierend auf Nachkalkulationen
- Gute Preise bringen mehr DB
- Konsequente Erfassung von zusätzlichen Leistungen, die nicht im vereinbarten Preis enthalten sind, durch die Mitarbeiter (zus. Tagelohn) erhöhen den DB
- Guter Betriebsablauf bringt mehr DB
- Sparsamer Materialeinsatz erhöht den DB
- Weniger Zeitaufwand erhöht den DB
- Gute Organisation erhöht den DB
- Niedrige Fehlerquote erhöht den DB
- Verbesserungen, gute Ideen erhöhen den DB
- Keine Zeitvorgaben erforderlich
- Insgesamt fließen alle ergebnisrelevanten Faktoren mit ein
- Alle Aufträge können in die Berechnung mit einfließen

Nachteile:

- Preisabhängigkeit des DB – der Preis liegt nicht im Einflussbereich des Mitarbeiters
- Offenlegung der Auftragsergebnisse bis zum DB (ist nicht Gewinn)
- Zusätzlicher Zeitbedarf zur Überwachung und Pflege des Systems

Es kann notwendig sein, für einzelne Bereiche oder Auftragsarten (z. B. Kleinaufträge, Objekte) unterschiedliche Prämienansätze zu verwenden. Für die Berechnung hat der Betriebsberater J. Berchtold im Auftrag des Handwerk-Magazins ein Excel-Modell entwickelt, das bis zu 20 Mitarbeitern verwaltet.

Diese Ausarbeitung ist ein Grundkonzept, das für jeden Betrieb individuell angepasst werden muss.

Die Werte für die Prämienentlohnung werden aus den Auftragsabrechnungen und Nachkalkulationen entnommen. Eine funktionierende Nachkalkulation für alle Aufträge ist Voraussetzung für dieses System. Der Ist-Deckungsbeitrag I (Ist-DB I) ergibt aus dem Abzug der direkten Auftragskosten (variable Kosten wie Lohnkosten, Material, Fremdleistung usw.) von den Auftrags-Erlösen.

Von diesem Ist-DB I können verschiedenste Prämierungen abgeleitet werden. Der Ist-DB I dient als Ausgangsgröße für die Prämie. Für die Prämierung gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten:

- Prämierung des Ist-DB I mit einem niedrigen Prämienfaktor
- Festlegung eines Mindest-DB und die Prämierung des übersteigenden Betrages mit einem höheren Prämienfaktor.

Abhängig für die Auswahl ist die Zielsetzung der Prämie und die möglichen Schwankungsbreiten der Ergebnisse (Ist-DB I).

Die Prämienhöhe muss ausreichend hoch sein, um einen Anreiz zu bieten.

Mit der Festlegung eines Mindest-DB wird gewährleistet, dass im Wesentlichen nur Prämien für Besserleistungen bezahlt werden. Die DB-Entlohnung hat verschiedene Vor- und Nachteile (Tafel 1).

Einsatz in der Praxis

Mit Hilfe des Programmes werden die Auftragsprämien auf Deckungsbeitragsbasis ermittelt und den beteiligten Mitarbeitern zugeordnet. Die Sortierung erfolgt monatsweise oder für das gesamte Jahr. Damit ist eine einfache und zeitsparende Handhabung der Prämienabrechnung möglich. Systemvoraussetzung ist Excel 2000.

Die Stammdaten für Folgejahre können aus dem Vorjahresmodell übernommen und bei Bedarf überarbeitet werden.

Als Stammdaten sind erforderlich

- Firmenname (für die Ausdrucke)
- Berechnung (Berechnungswerte für die Prämie)
- Mitarbeiter (Name, Bewertungsfaktor).

WEB-TIPP

Das Infopaket zur Einführung einer deckungsbeitragsorientierten Entlohnung inklusive des Excel-Programms kann unter www.handwerk-magazin.de/116822.html gegen Gebühr bezogen werden.