

## **Prämien- und Leistungsentlohnung - MKR Kraft+Partner**

Arbeiten Sie noch im Zeitlohn? Dann verzichten Sie auf gravierende Einsparungs- und Potentialsteigerungs-Möglichkeiten. Einsparungen von 15 – 60% sind realistisch.

Auch die Überleitung von ausufernden Akkorden auf ein Prämiensystem oder als Ergänzung zum Akkord ist möglich.

Nachfolgend ein kleiner Leitfaden zur Einführung eines Prämiensystems und Teamarbeit.

Bei der Entscheidung zur Einführung sind die jeweiligen Besonderheiten der Branche und des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein Standardsystem für alle Fälle ist kaum möglich.

# Anforderung

Das Prämiensystem soll in der Abwicklung und in der laufenden Betreuung überschaubar und ohne nennenswerten Mehraufwand auf der Verwaltungsseite zu handhaben sein.

Resultierend aus dieser Anforderung sollten alle Parameter aus Daten gebildet werden, die *heute schon betriebswirtschaftlich bei der Auftragsabwicklung und im Rechnungswesen anfallen.*



# Betriebswirtschaftliche und technische Einflussgrößen der Leistung

## Umsatzerlös

Die Umsatzerlöse für sich allein ermöglichen ohne zusätzliche Kennzahlen nur einen geringen Rückschluss auf die Leistung. Z. B. kann mit einem hohen Aufwand an Kosten auch ein hoher Umsatz erzielt werden.



# Gewinn

**Der Gewinn, der sich aus dem Umsatz abzüglich aller Kosten und Aufwendungen ergibt, könnte die einfachste Bemessungsgrundlage sein.**

**Je höher die Leistung, desto höher kann unter Umständen der Gewinn sein. Sieht man einmal von reinen Gewinnbeteiligungsmodellen ab, ist auch die Kennzahl „Gewinn“ für eine Prämie zur Leistungssteigerung für sich allein gesehen nicht geeignet.**

**Oft unterliegt die Ausweisung des Gewinns auch Firmen- und steuerpolitischen Gesichtspunkten sowie weiteren Faktoren, auf die der normale Mitarbeiter mit seiner Leistung keinen Einfluss hat.**



## Leistung

Die Bestimmung der Leistung und damit die Ausschüttung einer einigermaßen gerechten Prämie für die Mitarbeiter und die Firma kann nur aus dem Verhältnis Aufwand zum Ergebnis abgeleitet werden. Unter den Begriffen **Aufwand** und **Ergebnis** verbergen sich eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Größen.

In der Betrachtung für das Prämiensystem werden jedoch nur die wesentlichen Faktoren/Größen einbezogen, die die normalen Mitarbeiter auch beeinflussen können.



# Einflussfaktoren und Parameter auf der Aufwandseite

## Zeit

Die Zeit ist neben dem Materialeinsatz die **wichtigste** und **kostspieligste** Einflussgröße.



Daraus leitet sich das Ziel ab, mit möglichst wenig Zeit und damit wirtschaftlichen Personalkosten ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Bei Produktionen mit hohem Serienanteil und reproduzierbaren Vorgängen ist die Zeitbestimmung meistens kein Problem. Bei wechselnden Produkten und Inhalten sowie bei Einzel- und Kleinserienfertigung kann eine direkte Zeitbestimmung z. B. durch Arbeitsstudien oder Planzeitwerterstellung recht aufwändig werden.

**Aus diesem Grund wird hier die Haupteinflussgröße Zeit als Paket betrachtet.**

**Innerhalb dieses Paketes gibt es jedoch mehrere Päckchen.**

## **Zeit im Sinne eines Auftragsfortschritts oder Wertschöpfung für die Firma**

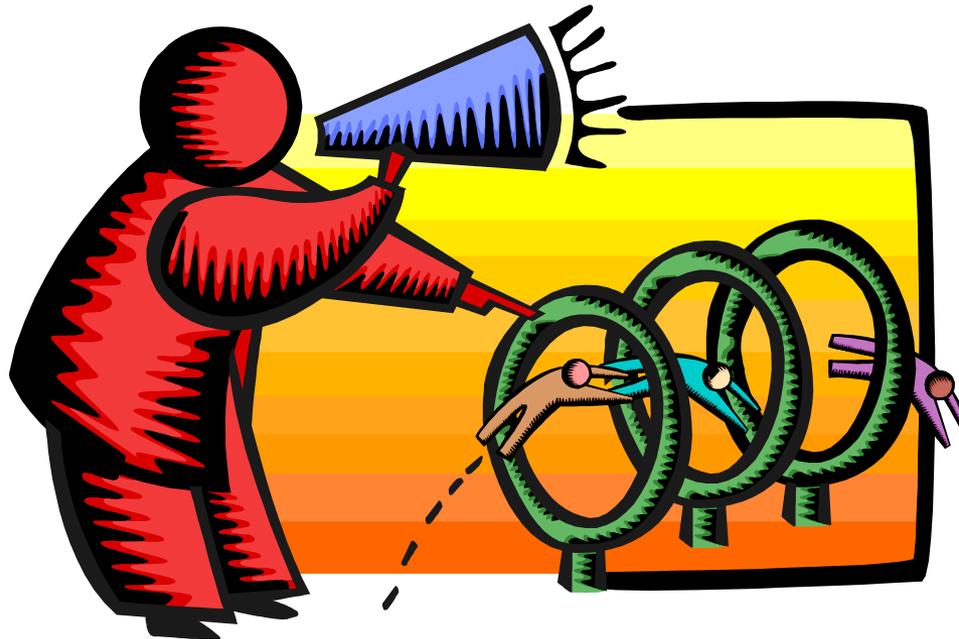
**In diese Rubrik fallen die Zeiten für die Erledigung von Kundenaufträgen, Lageraufträgen und Aufträge z. B. für Vorrichtungsbau, werterhöhende Reparaturen usw.**



# Zeit für Qualitätssicherung

**Diese Zeit sollte möglichst gering sein.**

**Qualität wird produziert und nicht durch Kontrolle hergestellt.**



## Nicht wertschöpfende Zeit



Unter diesem Begriff verbergen sich die **größten verlustbringenden Personalkosten**

z. B. durch: **Nacharbeit**, verursacht durch Fehler in der Konstruktion, AV und Produktion

## **Mangelnde Auslastung, die vertuscht wird**

**Es ist erstaunlich, dass mit dem gleichen Zeiteinsatz oft ein hoher oder auch niedriger Umsatz erzielt wird. Bei geringer Auslastung wird oft eine Tätigkeit in die Länge gezogen, um so eine volle Beschäftigung vortäuschen zu können.**

**Hier ist die Zielsetzung des Prämiensystems, in Perioden niedriger Auslastung Reserven für Perioden hoher Auslastung zu schaffen, ohne zusätzliche Leihkräfte oder ein Übermaß an Überstunden aufzuwenden.**

**Unnötige Zeiten** durch mangelhafte Ablauforganisation und nicht genügendes Mitdenken der Mitarbeiter

**In diesen Zeitgrößen verbergen sich die größten Rationalisierungsreserven, die mit einer Prämie mobilisiert werden können.**

# Material Einsatz und Energie

**Der Material- und Energieeinsatz kann durch sorgfältiges Arbeiten und Mitdenken, z. B. bei Resteverwertung und Ausschussvermeidung, gesenkt werden.**

**Auch der Werkzeugverschleiß kann minimiert werden.**

**Durch einen sorgfältigen Umgang mit der Energie können auch diese Kosten beträchtlich gesenkt werden.**

**In der Praxis achten die wenigsten Mitarbeiter darauf, ob in den Pausen oder auch nach Feierabend Stromverbraucher ausgeschaltet werden. Auch das Blasen von Druckluft wird meistens ignoriert.**



# Instandhaltungskosten für die Maschinen

## **Einflussfaktor Instandhaltungsaufwand und Werterhaltung der Betriebsmittel**

**Im Prämiensystem kann auch der Anreiz für eine sorgfältige Pflege und Übernahme einiger Instandhaltungsarbeiten durch die Maschinenführer geschaffen werden. Dies trifft besonders auf den Betrieb von Anlagen und einem Maschinenpark zu. Instandhaltungskosten werden gesenkt, Ausfallzeiten reduziert und die Werterhaltung erhöht.**

**Im Zusammenhang mit dem Prämiensystem sind nur die Kosten zu berücksichtigen, die durch die Mitarbeiter beeinflusst werden können. Kosten für vorgeschriebene Inspektionen und natürlichen Verschleiß trotz richtiger Pflege sind nicht zu berücksichtigen.**



# **Einflussfaktoren und Parameter auf der Ertragsseite**

**Hier ist im Grunde nur eine Einflussgröße zu nennen:**



## **Motivation der Mitarbeiter**

**Durch ein gutes Betriebsklima und ein geeignetes Entlohnungssystem kann diese wichtige Einflussgröße gesteigert werden.**

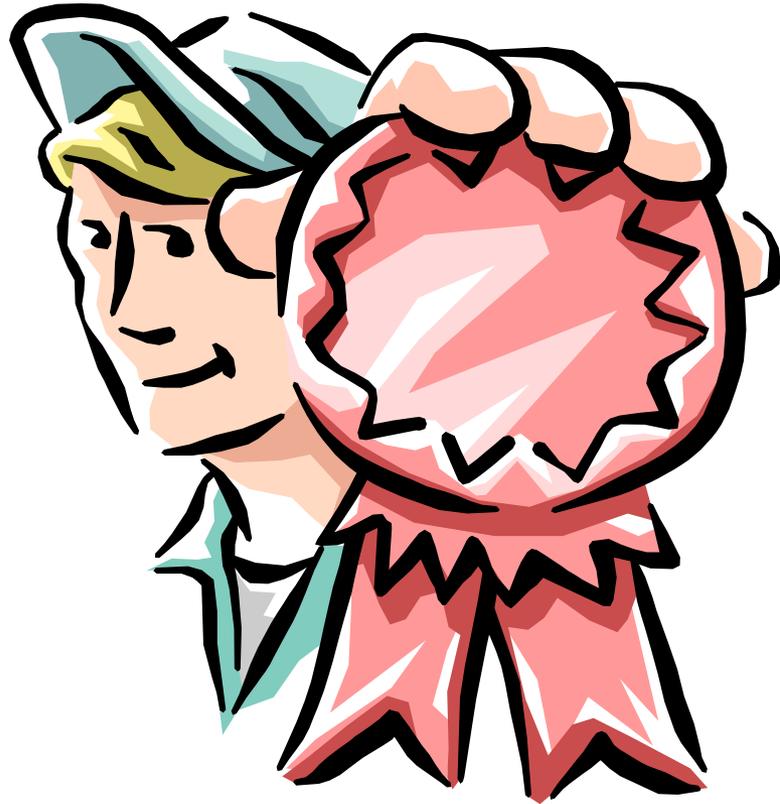
**Mit der Motivation und dem Einsatz der Mitarbeiter wird der **Grundstein für den Erfolg** gelegt.**

# Zusammenfassung der Einflussgrößen und Kostensenkungs-Faktoren, die mit dem Prämiensystem verbessert werden sollen

## Ziele des Prämiensystems:

- **Kostensenkung, Gewinnerhöhung, erreichbar durch:**
- **Optimale Nutzung der Zeit und der Betriebsmittel**
- **Gute Qualität und Vermeidung von Mehrarbeit**





## Ziele des Prämiensystems:

- ✦ **Optimale Materialausnutzung**
- ✦ **Einsparung von Energie**
- ✦ **Lebensdauerverlängerung von Betriebsmitteln und Werkzeugen durch sorgsamen Umgang**

# Voraussetzung zur Bildung der Einflussgrößen-Kennzahlen

Vor der Einführung des Prämiensystems ist der **Istzustand genauestens zu analysieren.**



**Über einen längeren Zeitraum sollten folgende Kosten und Daten statistisch erfasst bzw. aus Vergangenheitswerten abgeleitet werden:**

- ✓ **Umsatz durch Eigenleistung**
- ✓ **Handelsumsatz**
- ✓ **Kosten für Fremdleistungen**





- ✓ **Materialeinsatz für Fertigungsaufträge**
- ✓ **Gemeinkostenmaterialeinsatz**
- ✓ **Durchschnittliche Anwesenheitszeit der Mitarbeiter im Betrieb**
- ✓ **Soweit vorhanden produktive Zeit und unproduktive Zeit (Ausfallzeiten)**

# Nähere Betrachtung der Einflussgröße **ZEIT**

## **Produktive Zeiten sind:**

Zeiten für wertschöpfende Tätigkeiten  
(Auftragsbearbeitung)

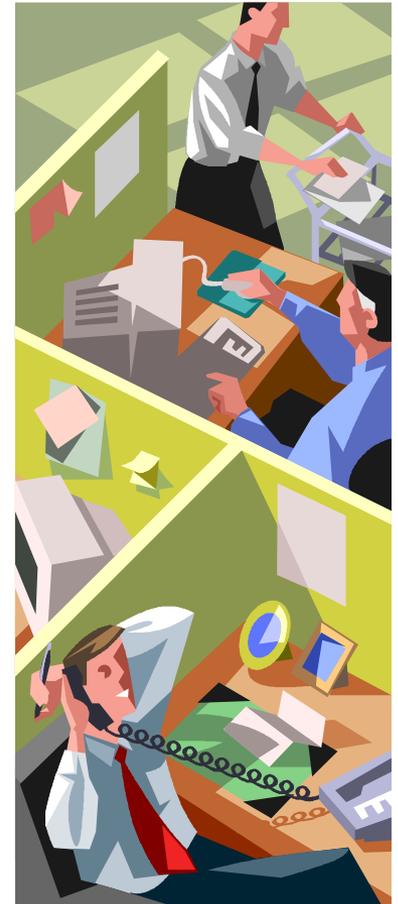
Kundenaufträge

Innerbetriebliche Aufträge

Anfertigung von Betriebsmitteln, Reparaturen

Lageraufträge

Entwicklungsaufträge



# Unproduktive Zeiten sind:

## Wartezeit durch mangelnde Auslastung

(verdeckte Zeit – Mitarbeiter halten sich an ihrer Arbeit fest)

- Fehlendes Material
- Fehlendes Werkzeug und fehlende Betriebsmittel
- Maschinenausfall durch mangelhafte Wartung
- Fehlerhafte Unterlagen



# Alle hier aufgeführten unproduktiven Zeiten haben ihre Ursache in **mangelhafter Planung**

Vermieden werden kann ein großer Teil  
dieser Kosten durch

**Motivation**  
**Mitdenken**



# Die Beziehung Prämienentlohnung zu flexibler Arbeitszeitgestaltung und Gruppenarbeit

In Fällen einer stetigen Auslastung kann die Frage der flexiblen Arbeitszeit in Verbindung mit der Prämie nachrangig sein.

Bei wechselnder Auslastung ist eine **flexible Arbeitszeitregelung** mit einem **ausreichend bemessenen Gleitzeitkonto** ein Muss.

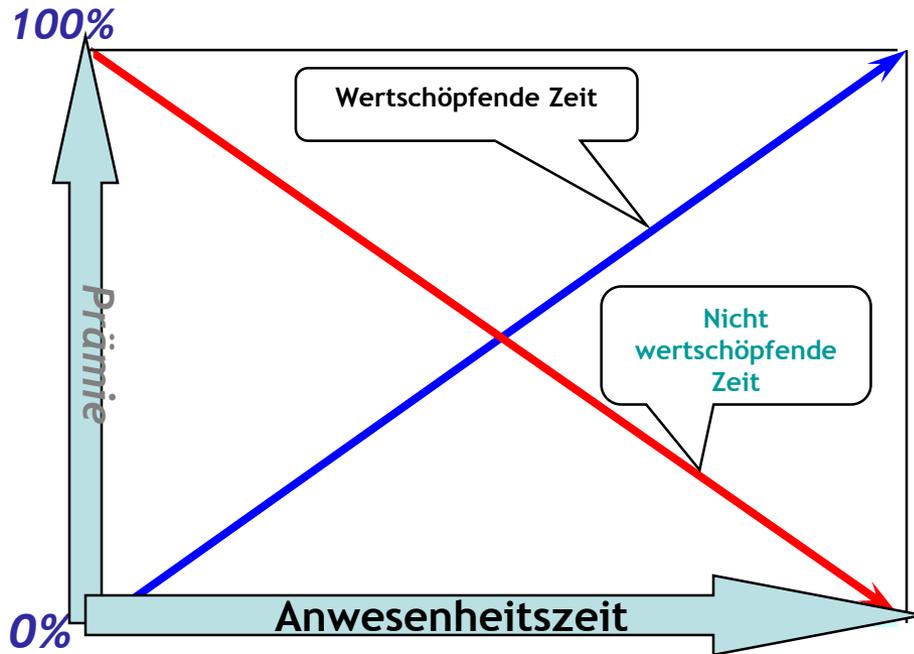


# Die Beziehung Prämienentlohnung zu flexibler Arbeitszeitgestaltung und Gruppenarbeit



Im Falle einer Prämienentlohnung ist das vorrangige Bestreben der Gruppe, **mit einem minimalen Zeitaufwand ein gutes Ergebnis zu erzielen.**

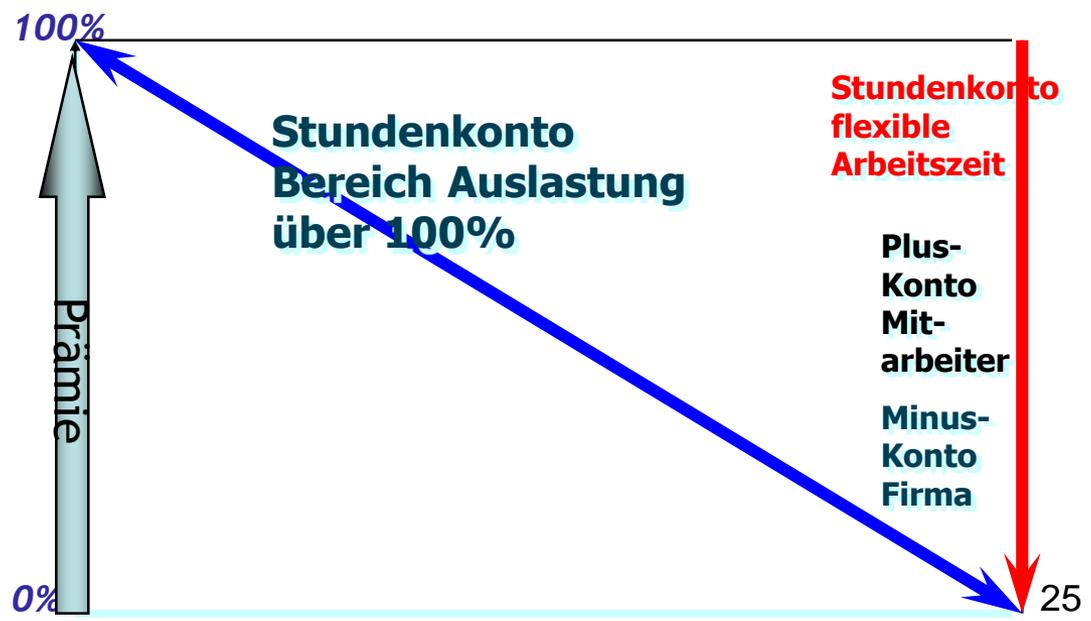
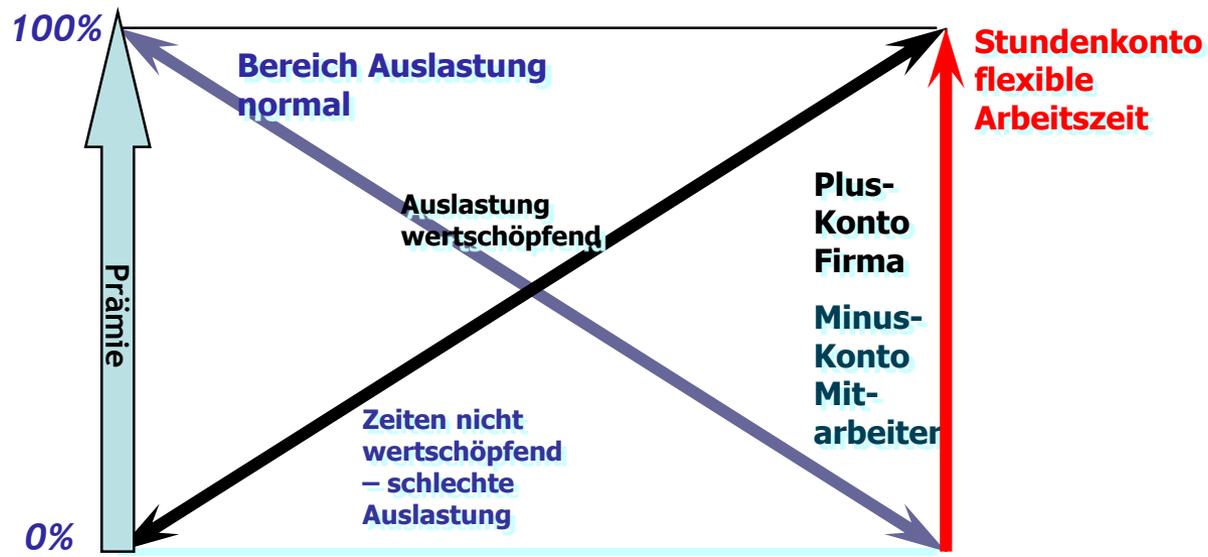
Bei einer nicht wertschöpfend deckenden Auslastung **läuft die Prämie ohne flexible Arbeitszeit ins Leere!**



## **Beziehung wertschöpfende Anwesenheitszeit zu nicht wertschöpfender Anwesenheitszeit mit der Auswirkung auf die Prämie**

Eine hohe Prämie wird in Richtung 100% wertschöpfend produktiv erzielt.

**Mit jedem Prozent nicht wertschöpfender Zeit ohne ausreichende Begründung verringert sich die Prämie.**



# Sprechen Sie uns an!



**Auch für Ihren Betrieb finden wir die geeignete Lösung!**

Übrigens ist es eine bekannte Tatsache, dass bei einer **Einführung von Leistungslohn gegenüber Zeitlohn**

**Reserven von bis zu 50%** aktiviert werden ...!