

# Ziele statt mehr Gehalt

**Leistungslohn** | Sie mussten bei den Gehältern streichen, weil es eng in der Lohnkasse wurde? Mit einer leistungsorientierten Bezahlung können Sie einen gerechten Ausgleich schaffen, von dem beide Seiten profitieren.

► **Ohne klares Ziel** verliert auch der motivierteste Mitarbeiter auf Dauer seinen Schwung. Der Job wird ordentlich erledigt – mehr aber nicht. „Doch wir brauchen Mitarbeiter, die ähnlich motiviert sind wie wir als Unternehmer“, weiß Martin Muschelknautz. Gemeinsam führen er und sein Vater Bernhard den 1942 gegründeten Bäckereibetrieb in Neckarhausen, der auf 16 Filialen und 120 Mitarbeiter angewachsen ist.

Weil die Chefs nicht mehr überall präsent sein können, haben die Muschelknautz' vor vier Jahren ein Prämiensystem für die Filial- und Verkaufsleiter eingeführt. Statt festem Gehalt gibt es ein (niedriges) monatliches Fixum, das der Mitarbeiter durch eine Prämie aufstocken



Vereinbaren jährlich klare Ziele: **Martin Muschelknautz**, Juniorchef der gleichnamigen Bäckerei in Neckarhausen, und Verkaufsleiterin **Martina Lanzendorfer**.

kann. Deren Höhe orientiert sich an den Faktoren Umsatz, Retourenquote und dem Personalkostenanteil. Die Ziele pro Filiale oder Verkaufsgebiet legen Bernhard und Martin Muschelknautz gemeinsam mit den Mitarbeitern fest. „Natürlich“, so der Juniorchef, „gibt es dabei auch Diskussionen. Doch nur eine Zahl aufzuschreiben bringt nichts, sondern man muss eine von beiden Seiten akzeptierte Lösung finden.“

## Umsatz gesteigert

Während das System von den langjährigen Mitarbeitern eher verhalten angenommen wird, sind die neuen Mitarbeiter hoch motiviert, die größtmögliche Prämie zu erreichen. Laut Muschelknautz liegt das auch daran, dass bei der Einführung keine Gehälter gekürzt wurden, sondern es die Prämie für die bestehenden Mitarbeiter als Sahnehäubchen obendrauf gibt. Neue Filial- und Verkaufsleiter steigen dagegen mit einem niedrigeren Grundgehalt ein und sind dadurch stärker motiviert.

Genauso wichtig wie das Geld ist nach der Erfahrung von Martin Muschelknautz der regelmäßige Dialog: „Die Prä-

mie ist kein Ersatz für die Mitarbeiterführung, sondern wir müssen weiterhin intensiv mit den Führungskräften kommunizieren.“ Nach seiner Einschätzung ist es jedoch nicht nur die finanzielle Komponente, sondern gerade auch der Zuwachs an Verantwortung, der insbesondere bei den Filialeitern zu positiven Ergebnissen geführt hat: „Der Umsatz wurde durch das neue System um zwei bis fünf Prozent gesteigert und die Retourenquote ist um acht bis zehn Prozent gesunken“, freut sich der Juniorchef.

Um derart gute Erfolge zu erzielen, muss ein Unternehmen nach der Erfahrung des Experten Martin Gugel (siehe rechte Seite) eine Kultur haben, in der sich die Leistung entfalten kann: „Ein Leistungslohnsystem ist kein Rettungsanker für notleidende Betriebe, sondern der Boden muss vorbereitet sein“, erklärt der Berater im badischen Neulingen.

Dr. Matthias Braun, Juniorchef von Müller Bedachungen in Weinstadt, kann die Argumentation des Experten gut nachvollziehen. Seit knapp einem Jahr gibt es in dem auf Flachdachbau und Solaranlagen spezialisierten Familienbetrieb (65 Mitarbeiter) ein Prämiensystem für die Bauleiter. Basis ist die Wertschöpfung

## **i** Infopaket Leistungslohn – jetzt mit neuer Software!

Sie wollen Ihre Mitarbeiter gerecht bezahlen, ohne dabei draufzulegen? Dann nutzen Sie das von Experten exklusiv für hm-Leser zusammengestellte Infopaket. Jetzt zusätzlich mit Leitfaden zu Zielvereinbarungen und neuer Software zur Prämienberechnung.

Vorzugspreis für Abonnenten: 29 Euro

Preis für Nicht-Abonnenten: 39 Euro

Wichtig: Die Preise gelten nur bei Download im Netz unter [www.handwerk-magazin.de](http://www.handwerk-magazin.de)

pro Stunde, die sich aus dem Netto-Rechnungsbetrag und den abgerechneten Stunden eines Auftrags ergibt. Je höher die Wertschöpfung, desto höher ist die Erfolgsbeteiligung für den Bauleiter.

## Kein Zurück zum Zeitlohn

„Nach zehn Jahren Baukrise hatten wir massive Kostenprobleme und mussten etwas ändern“, begründet Braun die Einführung des Leistungslohns. Um effizienter arbeiten zu können, hatte der Betrieb zuvor mit Hilfe von Berater Gugel ein Controllingssystem eingeführt. Während das inzwischen reibungslos funktioniert, muss sich das Prämiensystem laut Braun noch etablieren. „Insbesondere die langjährigen Mitarbeiter sind schwer zu überzeugen.“ Zwei bis fünf Jahre wird es nach Ansicht des Juniorchefs brauchen, um eine Kultur der leistungsgerechten Entlohnung im Betrieb zu schaffen. Zurück zum Zeitlohn will er aber keinesfalls, weil er aus der Firmentradition weiß, wie gefährlich die vom tatsächlichen Ergebnis losgelösten Gehälter für den Betrieb sein können: „Lieber ändern wir die Kriterien und korrigieren die Ziele ein wenig nach unten.“

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

## HM-EXPERTENRAT

### „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“



Martin Gugel

**Martin Gugel, Inhaber der Gugel Unternehmensberatung in Neulingen, kennt die Tücken bei der Einführung von Leistungslohnmodellen aus langjähriger Erfahrung. Deshalb rät er zu Fingerspitzengefühl sowohl im gewerblichen Bereich als auch bei den Führungskräften.**

**Gewerbliche Mitarbeiter**

Hier empfehlen sich Prämienlohnsysteme, die im Gegensatz zu Akkordsystemen flexibel an individuelle Zielsetzungen angepasst werden können. Kritischster Punkt ist die Definition der Ausgangsbasis: Sie soll einerseits für den Mitarbeiter einen Anreiz bieten, andererseits aber darf der Betrieb nichts verschenken. Die Spielregeln müssen in einer Betriebsversammlung erklärt und jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Hat der Unternehmer seine betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben inklusive

Vor- und Nachkalkulation gemacht, ist der Leistungslohn lediglich ein Abfallprodukt. Wichtig ist, dass die Abrechnung zeitnah erfolgt, sonst lässt die Motivation nach.

**Fazit:** Die Produktivität im Betrieb steigt merklich. Die Mitarbeiter erhalten für die gleiche Arbeitszeit mehr Geld, dem Betrieb stehen mehr Stunden zur Verfügung, die er verkaufen kann.

#### Führungskräfte

Hier sind Zielvereinbarungen ideal, die in einem gemeinsamen Workshop verabschiedet werden. Neben Produktivität oder Umsatz lassen sich auch qualitative Ziele wie eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit vereinbaren. Bewährt haben sich Jahresziele, die quartalsweise überprüft werden. Die Honorierung von erfüllten Zielen kann zusätzlich zum Gehalt oder als Teilersatz in Form von Fixum plus Zulage erfolgen.

**Fazit:** Jahresziele-Workshops stärken das Wir-Gefühl. Chefs können dabei Dinge angehen und beseitigen, die schon immer gestört haben. Allerdings dürfen die Ziele nicht den Eindruck von Willkür vermitteln und müssen nachprüfbar sein.

## SYSTEMÜBERBLICK

### Nach diesen Modellen können Sie den Lohn festlegen

Form	Zielsetzung	Voraussetzung	Vorteile	Nachteile
Erfolgsbeteiligung	Führungskräfte in die Ergebnisverantwortung einbeziehen	Zuordnung der Erlöse, Kosten und Kapazitätsstunden je Verantwortungsbereich	zeitnahe Betrachtung anwendbar in Bereichen, für die es kaum andere Leistungsdaten gibt	aufwändiger als die reine Gewinnbeteiligung
Meister-/Vorarbeiterprämie	Meister/Vorarbeiter am Leistungsergebnis der unterstellten Mitarbeiter beteiligen	Unterstellte Mitarbeiter müssen auch im Leistungslohn arbeiten	Gruppendynamik fördert Teamgeist und Verantwortungsbereitschaft	zusätzlicher Erfassungs- und Abrechnungsaufwand
Teamprämie	Teamgeist und Verantwortungsbereitschaft von Gruppen fördern	Gruppen und Teamsprecher festlegen sowie Ziele vereinbaren	nicht auf die reine Mehrleistung konzentriert und variabel nach individueller Zielsetzung einsetzbar	individuelle Leistung wird nicht berücksichtigt
Prämienlohn	Leistungsdaten aus der Kalkulation absichern und weitere Kostenfaktoren minimieren	Betriebliches Leistungs-niveau (= Soll) als Ausgangsbasis ermitteln	hoher Leistungsanreiz, Leistungsrisiko liegt teilweise beim Mitarbeiter	Leistungsanreiz ist durch garantierten Stundenlohn nicht so hoch wie beim Akkordlohn
Akkordlohn	Leistungsdaten aus der Kalkulation absichern	Betriebliches Leistungs-niveau (= Soll) als Ausgangsbasis ermitteln	bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten senkt die Fixkosten	Gefahr einer spürbaren Qualitätsminderung, deshalb nur bedingt sinnvoll

Quelle: www.gugel-unternehmensberatung.de