



Sepp Bierbaum  
Unternehmensberatung  
5408 Ennetbaden

# Personaleinsatzplanung und Leistungsentlohnung im Lagerbereich

Die Erhöhung der Produktivität im Lagerbereich ist heute ein grosses Anliegen der Verantwortlichen. Es wird dabei namentlich versucht, mit investitionsarmen Massnahmen das Ziel zu erreichen. Ich stelle hier ein Konzept vor, welches einerseits den Personalaufwand gezielt dem Arbeitsvolumen anpasst, andererseits den Mitarbeiter an der Verbesserung durch eine Ergebnisprämie beteiligt.

## 1. Einleitung

### 1.1 Bestehende Spielräume nutzen !

Ungeachtet der aktuellen Trends im gesellschaftlichen Wertewandel bewirken Lohn- und Prämienanreize bei den meisten Mitarbeitern eines Produktions- oder Dienstleistungsbetriebs eine bessere Arbeitsmotivation, grössere Identifikationsbereitschaft und höhere Leistung.

Die Möglichkeiten von einem Unternehmen eine individuelle Anpassung der Löhne vorzunehmen sind heute sehr klein und lassen keine grossen Spielräume offen. Ein Prämiensystem beteiligt beide, das Unternehmen und den Mitarbeiter, am Erfolg.

Um so wichtiger erscheint es, dass die noch vorhandenen Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden. Kein Betrieb kann und darf es sich leisten, Teile seines «Humankapitals» brachliegen zu lassen und seine Mitarbeiter nicht ihren Fähigkeiten und ihrem Leistungsvermögen entsprechend einzusetzen.

### 1.2 Flexibilität ist gefragt

Bei all diesen Bestrebungen wird jedoch allzu oft eine Einflussmöglichkeit ausser Acht gelassen, der angesichts ihrer hohen Wirksamkeit eigentlich Priorität eingeräumt werden müsste:

*Die flexible, auf das jeweilige Arbeitsvolumen abgestimmte Planung des Personaleinsatzes.*

Die flexible Arbeitszeitgestaltung ist erst am Anfang und wird uns alle in den nächsten Jahren fordern, denn die Kundenorientierung wird weiter zunehmen.

Schlagworte wie Jahresarbeitszeit, flexible 4-Tage-Woche, flexible Teilzeitschichten, Staffettenmodell, gleitende Pensionierung usw. werden selbstverständlich werden.

Jeder Unternehmer ist durch die wirtschaftliche Situation und die grosse Konkurrenz gezwungen, ständig zu rationalisieren, Verbesserungen durchzuführen und neue Produkte auf den Markt zu bringen. Diese Massnahmen sind einfacher zu realisieren, wenn die Mitarbeiter

an diesen Bestrebungen finanziell, über die Leistungsentlohnung, beteiligt werden. Es können dadurch brachliegende Reserven mobilisiert werden.

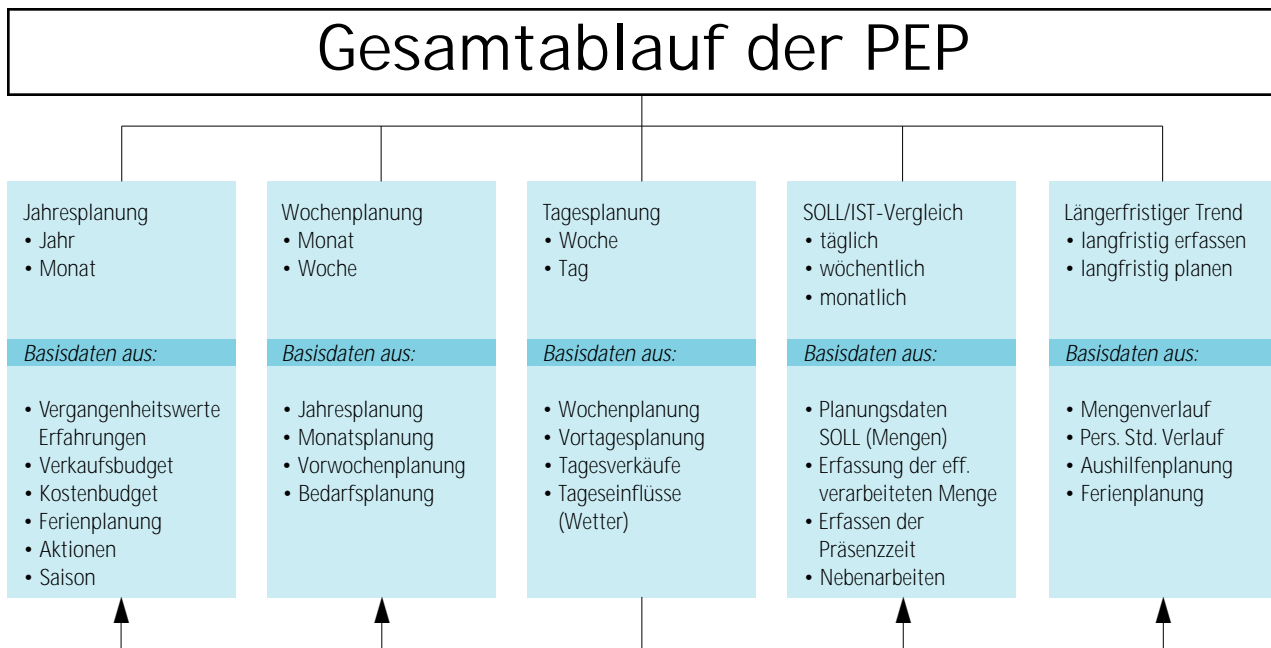
Wir haben dazu ein Konzept entwickelt, das beiden Bedingungen gerecht wird, der Personaleinsatzplanung (PEP) und dem Ergebnisprämienystem (EPS).

## 2. Personaleinsatzplanung (PEP) im Verteilzentrum

Ein Lager- und Verteilbetrieb ist vom Volumen her grossen Schwankungen unterworfen. Der Faktor 2 oder 3 des Arbeitsvolumens vom Minimum bis zum Maximum ist keine Seltenheit. Saisoneinflüsse, Monats- und Wochenspitzen sowie Festtags- und Ferienzeiten können angesichts des heutigen Konkurrenzumfeldes meist nur in sehr begrenztem Umfang ausgeglichen werden. Diesen Zwängen setzen wir unser Personaleinsatzplanungssystem entgegen, das höchste Flexibilität mit bester Effizienz verbindet durch:

- flexible Arbeitszeiten
- Einsatz von Aushilfskräften
- Personalverschiebungen
- Einsatz von Springern

Die oft gehörte Befürchtung, das Personal widdersetze sich einer flexiblen Arbeitszeitgestal-



zung, hat sich in der Praxis als unbegründet erwiesen. Es zeigt sich im Gegenteil, dass solche Angebote den heutigen Bedürfnissen und Werthaltungen durchaus entgegenkommen Voraussetzung ist aber, dass sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen profitiert.

### 2.1 Zielsetzung der Personaleinsatzplanung

Die primären Zielsetzungen der Personaleinsatzplanung sind:

- Gleichmässige Auslastung der Mitarbeiter bei schwankendem Arbeitsvolumen.
- Abbau von Stress- und Unterbeschäftigungs-Situationen.
- Verbesserung der Produktivität durch die Bewältigung des gegebenen Arbeitsvolumens mit weniger Personal oder durch die Verarbeitung eines grösseren Volumens mit dem bestehenden Personal.
- Ermöglichung des Personalaustausches und des rationellen Einsatzes von Aushilfen zum Ausgleich von Arbeitsspitzen.
- Optimale Steuerung der Personaleinsätze bei geringstmöglichem Aufwand anhand von Kennzahlen.
- Grundlagen für die Einführung eines Ergebnisprämiensystems.

Die Planung wird in zwei Stufen durchgeführt:

- als längerfristige Planung
  - ↔ Grobplanung
  - ↔ Jahresplanung
  - ↔ Wochenplanung
  - ↔ Tagesplanung
- als kurzfristige Planung
  - ↔ Feinplanung
  - ↔ Tagesplanung

Für die längerfristige Planung werden Prognosen, Vergangenheitswerte, Trends usw., heran-

gezogen. Gerade dieses Zahlenmaterial ist in einem Verteilbetrieb, gleichgültig in welchem Bereich, wesentlich. Es können damit grundsätzliche Dispositionen geschaffen werden, wie: Ferienregelungen, Einsatz von Aushilfen usw. Die Tagesplanung erfolgt nach Bild 2 in 5 Schritten, wobei der Soll/Ist-Vergleich und die daraus zu ziehenden Schlüsse die wichtigsten Elemente sind.

Mit den aufgezeichneten Möglichkeiten kann der Personalbestand den erforderlichen Gegebenheiten angepasst werden. Zur Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter an der Produktionsverbesserung ist der Ausbau in ein Ergebnisprämiensystem möglich.

### 3. Das Ergebnisprämiensystem

Aus der Vielzahl dieser Möglichkeiten der Leistungsentlohnung stelle ich das Ergebnisprämiensystem (vorwiegend Gruppenprämie) vor, welches wir seit vielen Jahren in Industrie und Handel erfolgreich einsetzen.

Mit der Einführung des teamorientierten Leistungslohnes werden folgende Ziele realisiert:

- Ermöglichen eines zusätzlichen leistungsabhängigen Verdienstes für die Mitarbeiter (Motivation der Mitarbeiter).
- Erhöhung der Produktivität durch Schaffung eines erhöhten Leistungsanreizes für die einzelnen Mitarbeiter.
- Aufbau eines wichtigen Führungsinstrumentes (Leistungskontrolle) für alle Führungsstufen.
- Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der Prämiengruppen, der Abteilungen und zwischen den Abteilungen.
- Steigerung der qualitativen Leistung durch direkten Einbezug messbarer Qualitäts-

merkmale und andere betriebswirtschaftliche Faktoren.

- Transparenz des Systems; einfache übersichtliche Handhabung.
- Daten des Ergebnisprämiensystems für das Logistik-Controlling einsetzbar.
- Anpassung des Mitarbeiterbestandes an Volumenschwankungen.
- Beruhigung im Betriebsablauf, Vermeidung von Stresssituationen.

### 3.1 Systemgrundlagen

Im Bild 3 ist ein Prinzipschema für das Ergebnisprämiensystem dargestellt.

Die Basis für die individuelle Prämie bildet die Gruppenleistung, die nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen fördert, sondern auch auf den Leistungsanteil des einzelnen Mitarbeiters Rücksicht nimmt.

Für das Leistungslohnsystem werden betriebswirtschaftliche Leistungsdaten einbezogen, die zwangsläufig ein geschlossenes Kennzahlensystem ergeben.

Anhand des Soll/Ist-Vergleichs, der Leistungsvorgaben mit den effektiv erreichten Werten, wird die Gruppenprämie errechnet. In einem zweiten Schritt erfolgt die Aufschlüsselung der Gruppenprämie auf die einzelnen Mitarbeiter nach der individuell erbrachten Leistung. Durch die Aufschlüsselung fördern wir das Interesse des Einzelnen an der Ergebnisverbesserung. Bei den von uns eingeführten Prämiensystemen legen wir auf folgende Punkte wert:

- Die bestehende Lohnstruktur sowie heutige Handhabung des Lohnsystems werden durch das Prämiensystem nicht verändert.
- Die Prämie ist unabhängig vom Lohn und eine freiwillige Leistung des Unternehmens.

- Das Prämiensystem berücksichtigt die betriebswirtschaftlichen Faktoren wie: Menge, Qualität, Zielvorgaben usw.
- Das System ist modular aufgebaut, so dass prämiensbestimmende Faktoren ausgetauscht werden können, wenn sie an Bedeutung verlieren bzw. an Bedeutung gewinnen.
- Prämie wird nur dann ausbezahlt, wenn ein festgelegtes Leistungsniveau überschritten wird.
- Leistungsveränderungen wirken sich sofort auf die Prämie aus.
- Die Ergebnisverbesserung wird auf das Unternehmen und auf den Mitarbeiter aufgeteilt.
- Gruppenprämie mit leistungsabhängiger Aufschlüsselung auf den Einzelnen.
- Möglichst einfache Handhabung des Systems und abgrenzbarer Aufwand.

Bei der Entwicklung eines Prämiensystems für einen Verteilbetrieb wurden die nachfolgenden Punkte formuliert.

**Definition des Prämiensystems**

Das Prämiensystem ist ein wichtiges und zweckmässiges Führungsinstrument in der Hand der Abteilungs-, Betriebs- und Ge-

schäftsleitung. Es dient zur Messung und Steigerung der Produktivität.

**Definition der Prämie**

Die Prämie ist eine freiwillige, vom bestehenden Lohngefüge unabhängige Gegenleistung des Unternehmens für überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz.

Das Prämiensystem ist nach folgenden Grundsätzen aufgebaut:

**Teamarbeit:**

Das Prämiensystem basiert auf dem Gruppengedanken, d. h., die Prämie wird vom Ergebnis der Arbeitsgruppe abhängig gemacht.

**Leistungsbasis:**

Als Massstab dient die quantifizierbare Leistung. Die Höhe der Prämie kann jedoch zusätzlich von der Qualität der Arbeit beeinflusst werden.

**Leistungsmessung:**

Zur Ermittlung der Gruppenprämie werden nur direkt messbare Leistungskriterien herangezogen, z. B. effektive Mengen, effektive Zeiten usw.

**Einzelprämie:**

Die individuelle Prämie des einzelnen Mitarbeiters wird von seinem persönlichen Beitrag

zum Gruppenergebnis abhängig gemacht. Die Bestimmung der Leistungskomponenten ist in jedem Falle eine Optimierung zwischen Nutzen und Abrechnungsaufwand.

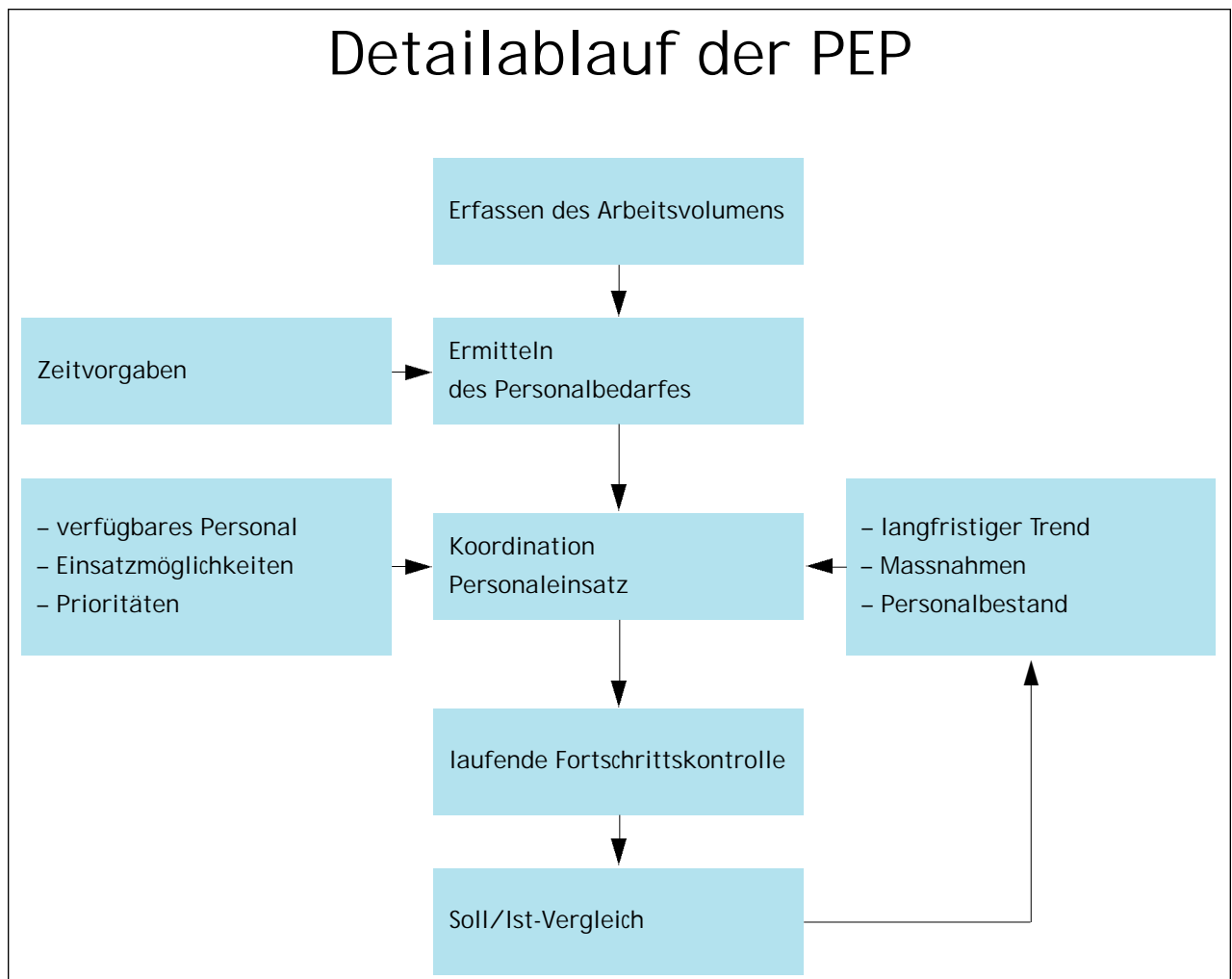
Die Mitarbeiter jeder Prämiengruppe sollen über das Ergebnis laufend orientiert werden. Wenn es sich abrechnungstechnisch und aufwandmässig vertreten lässt, ist eine wöchentliche Orientierung über den Verlauf der einzelnen Faktoren ideal.

Das Grundsystem muss so flexibel aufgebaut sein, dass im Laufe der Jahre ohne grosse Komplikationen Anpassungen an veränderte Situationen vorgenommen werden können.

**5. Gute Erfahrungen**

Seit über 20 Jahren haben wir die genannten Systeme in Lager- und Verteilbetrieben für Administration, Verkauf, Produktion usw. in der Schweiz, Deutschland und Österreich sowohl in kleineren als auch grossen Unternehmen realisiert. Im Durchschnitt stieg die Produktivität um über 10 Prozent gegenüber der Ausgangssituation. Spitzenwerte von 20 bis 30 Prozent sind in Teilbereichen nicht selten.

Die Durchführung einer konsequenten Personaleinsatzplanung bringt für den Unterneh-



mer und den Mitarbeiter Vorteile. Ich denke hier speziell an die Verbesserung der Kostenstruktur durch Verringerung der Personalkosten und an die Vorteile für die Mitarbeiter durch variable Arbeitszeit.

Leistungslohnsysteme sind heute klar aktuell und helfen dem Unternehmer. Mit dem Mitarbeiter eine bessere Produktivität zu erreichen und damit seine Konkurrenzfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern.

Es ist unerlässlich, bei der Einführung sorgfältig vorzugehen und dabei auf folgende Punkte zu achten:

- Transparenz des Systems
- den Gruppengedanken, der im Vordergrund stehen sollte
- den Einbezug von zwei oder drei betriebswirtschaftlichen Komponenten
- einen vernünftigen Aufwand bei der Prämienberechnung
- die Anpassungsfähigkeit des Systems an zukünftige Änderungen
- die Systempflege und Betreuung
- die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Einführung

Gehalts- und Lohnsysteme sind primär Führungsmittel. Der fundierte Aufbau und die richtige Handhabung solche wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Telefon 056 222 98 55  
Telefax 056 209 15 10

# Prämieschema

