

Umsatz- und Gewinnsteigerung
durch Leistungsprämien

Prämienlohn im SHK- Handwerk

Jörg Reifenauer *

Es gibt leistungsorientierte Entlohnungssysteme, die sich relativ einfach in der betrieblichen Praxis anwenden lassen. Die wichtigsten Vor- und Nachteile sowie die Rahmenbedingungen der Leistungszulage und des Prämienlohns sind in diesem Beitrag zusammengefaßt.

| Leistungsbeurteilung | | | | | Name: _____ |
|---|--|--|--|--|-----------------------------------|
| I. Leistungsergebnis | | | | | |
| Menge und Qualität | Ständig unter Durchschnitt | Durchschnittliche Leistung wird meist erreicht | Durchschnittliche Leistung wird oft überschritten | Ständig über Normalleistung | Punkte |
| | 0 | 1-2 | 3-5 | 6-8 | |
| II. Arbeitsausführung | | | | | |
| Güte und Qualität | Mangelhaft, häufige Abweichungen oder Fehler | Zuweilen Beanstandungen, meist brauchbare Ergebnisse, Kontrolle erforderlich | Meist gute und sorgfältige Ergebnisse, keine Kontrolle nötig | Stets vorbildlich und exakt | |
| | 0 | 1-2 | 3-4 | 5-7 | |
| III. Arbeitseinsatz | | | | | |
| Arbeitseinstellung | Oft uninteressiert, undiszipliniert und unwillig | Willig, meist korrekt | Gewissenhaft, zuverlässig | Sehr positiv, initiativ | |
| Verhalten zu Vorgesetzten | Oft unsachlich | Gleichgültig | Sachlich | Sehr sachlich, kooperativ | |
| Verhalten zu Kollegen | Unkameradschaftlich | Verträglich | Hilfsbereit | Zuvorkommend | |
| Vielseitigkeit | Nur eine Tätigkeit | Mehrere Tätigkeiten mittlerer Schwierigkeit | Auch schwierige Tätigkeiten | Fast alle Tätigkeiten können ausgeführt werden | |
| | 0 | 1-2 | 3-4 | 5-6 | |
| IV. Arbeitssorgfalt | | | | | |
| Nutzung von Werkzeug, Fahrzeug und Material | Hoher Verschleiß, unachtsam | Geringer Verschleiß, meist achtsam | Achtet gut auf Werkzeug und Material | Besser kaum möglich | |
| Arbeitsschneide, Arbeitskleidung | Häufig Beanstandungen | Nur nach Vorschrift | Beispielhaftes Bemühen | Vorbildlich, auch für Umgebung besorgt | |
| | 0 | 0,5 | 1 | 2 | |
| Die Beurteilung wurde heute mit mir besprochen. | | | | | Summe: (max. 30 Punkte) |
| Datum: _____ | | | Unterschrift: _____ | | Bewertet von: _____ am: _____ |

Bild 1: Die Beurteilungskriterien werden im Idealfall gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Als Beispiel dient die hier dargestellte Leistungsbeurteilung. Auch das Verhalten gegenüber Kunden oder die Einhaltung von Arbeitsabläufen kann herangezogen werden

Wird der Betriebsinhaber eines modernen SHK-Betriebes nach den Anforderungen an seine Mitarbeiter befragt, werden üblicherweise folgende Kriterien genannt. Unternehmerisches Denken und Handeln, selbständiges Entscheiden und Arbeiten, Kreativität und vorausschauendes Denken, Übernahme von Verantwortung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team.

Diese Anforderungen setzen eine geeignete Organisationsform voraus und erfordern

* Jörg Reifenauer ist betriebswirtschaftlicher Berater beim Berufsförderungswerk des SHK-Handwerks, 14482 Potsdam, Telefon (03 31) 7 43 81 60, Telefax (03 31) 7 43 81 69

zudem eine gerechte sowie leistungsorientierte Entlohnung. Fühlt sich ein Mitarbeiter ungerecht entlohnt, ist mit der Verminderung des eigenen Einsatzes durch Leistungsreduzierung oder mit Flucht aus der ungerecht erlebten Situation durch Krankheit, Kündigung oder Verlagerung von Aktivitäten in Bereiche außerhalb des Unternehmens zu rechnen.

Mitarbeiter auch beim Risiko einbinden

Im SHK-Handwerk ist der Zeitlohn als einfache Lohnform verbreitet. Es wird üblicherweise ein Betrag je Stunde bezahlt, der sich an der Qualifikation und Berufserfahrung orientiert. Ein direkter Zusammenhang zwischen Leistung und Lohnhöhe besteht ebensowenig wie ein dauerhafter Anreiz zur Leistung über dem „Üblichen“. Das Risiko der Minderleistung wird vom Unternehmen getragen. Deshalb ist die Überwachung der

Arbeitsleitung notwendig, mit den damit entstehenden Kosten.

Der Zeitlohn kann mit Hilfe einer Leistungszulage ergänzt werden. Die leistungsbezogene Zulage ist das Ergebnis einer Beurteilung. Die Beurteilungskriterien werden im Idealfall gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Beispiele zeigt die in Bild 1 dargestellte Leistungsbeurteilung. Auch andere Kriterien zur Leistungsbeurteilung, wie das Verhalten gegenüber Kunden, Einhaltung von Arbeitsabläufen etc. herangezogen werden. Die Beurteilung ist regelmäßig in festgesetzten Abständen durchzuführen. Das Beurteilungsergebnis und die daraus resultierende Leistungszulage sollte in einem persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter besprochen werden.

Neben der Belohnung einer guten Leistung wird der Mitarbeiter mit Hilfe einer Leistungszulage ständig zu einer besseren Leistung motiviert.

Eine Prämie wird ebenfalls wie die Leistungszulage zusätzlich zum tariflich oder einzelvertraglich vereinbarten Grundlohn, beispielsweise für eine meßbare Mehrleistung, gewährt. Dabei ist nach dem tatsächlichen Einsatz bzw. dem Stundenanteil des jeweiligen Monteurs auf der Baustelle und seiner individuellen Leistungsfähigkeit zu differenzieren. Die hierfür erforderlichen Daten werden üblicherweise im Rahmen der Auftragsabwicklung durch die Angebotserstellung und Rechnungslegung sowie die Stundenerfassung der Monteure erfaßt. Als weitere Berechnungsgrundlage sind jedoch die produktiven Personalkosten der einzelnen Monteure notwendig. Die Ermittlung kann beispielsweise mit Hilfe des vom Zentralverband Sanitär Heizung Klima herausgegebenen EDV-Programms „Deckungsbeitragsrechnung“ im Rahmen der üblichen Überprüfung des betrieblichen Stundenverrechnungssatzes erfolgen.

Mehrleistung belohnen und Nacharbeit bestrafen

Die Monteure erhalten eine Prämie, wenn zwischen den abgerechneten und verbrauchten produktiven Personalkosten eine positive Differenz durch Mehrleistung erwirtschaftet wurde. Der zusätzliche Ertrag sollte zwischen den Monteuren und dem Betrieb sowie ggf. auch den Projektleitern verteilt werden. Neben der Verteilung der Prämie sind vor der Einführung einer Prämientlohnung Regelungen zu treffen, die z. B. auf Nacharbeit, Gewährleistungszeiten, negative Prämien, Auszubildende, sowie Entlohnung an Urlaubs-, Feiertags- und Krankheitstagen eingeht. Zudem wird emp-

fohlen, eine Prämientlohnung mit einem Stundenkontenmodell zu kombinieren, um Auftragsschwankungen auszugleichen und die Prämienzahlung nach oben zu begrenzen. Ein gut wirksames Leistungsprämiensystem führt zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Sofern die Prämienberechnung nicht mit der betrieblich eingesetzten Software durchgeführt werden kann, besteht die Möglichkeit auf Standardsoftware zurückzugreifen (Bild 2). Damit ist nicht nur die Ermittlung der Prämie je Monteur bzw. Projektleiter und Baustelle problemlos möglich, sondern per Mausclick werden auch Nachkalkulationen angezeigt und Stundenübersichten aufgelistet.

Auf Wunsch kann eine Leistungsprämie mit Kostenersparnisprämien und Verhaltensprämien, wie Anwesenheitsprämien zur Verminderung der Fehlzeiten, Betriebszugehörigkeitsprämien oder Pünktlichkeitsprämien kombiniert werden. Sofern jedoch im Montagebereich Prämien gewährt werden, muß – um die Betriebseinheitlichkeit zu gewährleisten – auch im Bereich Kundendienst eine entsprechende Entlohnungsform eingeführt werden. Hier besteht die Möglichkeit, den aktiven Materialverkauf und die Auftragsakquisition im Rahmen der Kundendienstleistungen mit Prämien zu unterstützen. Die Monteure haben die erforderlichen Kundenkontakte, um die Verkaufschancen zu erkennen, aktiv zu fördern oder lediglich zu notieren. Hierfür sind dem Kundendienst entsprechende Formulare oder Durchschreibeblocke zur Verfügung zu stellen.

Materialverkauf ankurbeln

Als Dankeschön für zusätzlich verkauftes Material, bzw. für jeden zusätzlich mit Hilfe des Monteurs beschafften Auftrages, sind Prämien festzulegen. Feste Provisionsbeträ-

SBZ-Tip

Lassen Sie sich persönlich beraten! Bei unserem Autor erhalten Sie auch Unterstützung zur Einführung von Prämienlohnsystemen: Nutzen sie die Gelegenheit zu einem Expertengespräch. Jörg Reifenauer ist betriebswirtschaftlicher Berater beim Berufsförderungswerk des SHK-Handwerks und sagt Ihnen, wie und mit welchen Hilfsprogrammen Sie leistungsbezogene Lohnzahlungen in Ihrem Betrieb umsetzen können. Auch Hinweise und Anregungen nimmt der Autor gern entgegen.

Berufsförderungswerk des SHK-Handwerks e.V., 14482 Potsdam, Telefon (03 31) 7 43 81 60 Telefax (03 31) 7 43 81 69

ge sind einer prozentualen Prämie vorzuziehen, weil die Monteure beim Verkaufsgespräch den unmittelbaren monetären Nutzen vor Augen haben und auf Antrieb sehen, wie sich der Einsatz gelohnt hat. Zudem kann der Verkauf durch betriebliche Wettbewerbe angeregt werden. So kann zum Beispiel der erfolgreichste Monteur mit zusätzlichen immateriellen Prämien (Wochenendreise, Freikarten, Gutscheine etc.) belohnt werden. Wenn dabei der Partner des Monteurs mit profitiert, wird die Motivation nochmals bedeutend erhöht. Die Prämien sollten jedoch nicht zu hoch ausfallen, damit die Kalkulation nicht beeinträchtigt und der Verkauf nicht übermotiviert betrieben wird.

Motivierte und engagierte Mitarbeiter sind in SHK-Betrieben die Garantien des Unternehmenserfolges. Motivation, Zuverlässigkeit und Engagement sind jedoch kein Zufall und auch nicht das Ergebnis einer Prämientlohnung. Eine systematische Personalführung ist die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen leistungsorientierten Entlohnung. Nur wenn es der Meister schafft, den Mitarbeitern Achtung entgegenzubringen sowie deren Selbstachtung zu steigern und bei Problemlösungen die Beschäftigten mit einbezieht, werden sie ihre volle Kraft für den Unternehmenserfolg einsetzen. Die Prämie stellt dann ein Dankeschön dar und entspricht zudem den Normen und Werten unserer Leistungsgesellschaft. Außerdem ist eine Steigerung des Unternehmenserfolges nahezu sicher. □

| Nachkalkulation | |
|--|--------------|
| Prämienlohn für SHK-Betriebe | |
| <input type="checkbox"/> Prämie Monteur | |
| <input type="checkbox"/> Prämie Projektleiter | |
| <input type="checkbox"/> Nachkalkulation | |
| <input type="checkbox"/> Stundenauswertung gesamt | |
| <input type="checkbox"/> Zurück zur Hauptübersicht | |
| BaustellenNr | 8 |
| Baustellenbezeichnung | XYZ |
| Projektleiter | Mustermann |
| Rechnungssumme netto (ohne Fremdleistungen) | 23.825,00 DM |
| Materialinsatz netto | 11.000,00 DM |
| Produktive Personalkosten | 4.909,80 DM |
| Gesamtstunden | 170,00 |
| Deckungsbeitrag gesamt | 7.915,40 DM |
| Deckungsbeitrag je Std | 46,56 DM |

Bild 2: Sofern die Prämienberechnung nicht mit der betrieblich eingesetzten Software durchgeführt werden kann, besteht die Möglichkeit auf Standardsoftware zurückzugreifen