

# Logistikgerechtes Entgeltmanagement

## Mitarbeiter motivieren und Wettbewerbsfähigkeit steigern

In einer Zeit von globaler Marktentwicklung und zunehmender internationaler Vernetzung von Wertschöpfungsketten werden seitens der Logistik Strategien und Lösungen für die überregionale Beschaffung, die termingerechte Bereitstellung und die kundenorientierte Distribution von Produkten verlangt, denn die Unternehmen müssen auch in Zukunft den Anforderungen ihrer Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten gerecht werden. Der derzeit vorherrschende Käufermarkt (der Kunde/Käufer bestimmt was gekauft und somit was produziert wird) führt für viele Unternehmen zu Problemen, sich auf dem Markt wettbewerbsfähig zu halten. Einwandfreie Produkte, ständige Verfügbarkeit und Kostenminimierung sind Zeichen eines immer ausgeprägteren Qualitäts- und Dienstleistungs-niveaus. Weiterhin kommen ein enormer Kostendruck und eine ständig verfeinerte Kundenorientierung als Kennzeichen eines immer härter werdenden Wettbewerbes hinzu.

Um auf diese Veränderungen und Wünsche reagieren zu können, ist die Betrachtung des Gesamtzusammenhanges erforderlich. Das Unternehmen muss als Einheit angesehen werden, so dass das Bereichsdenken vermieden wird und alles Tun und Handeln sich nach den Wünschen der Kunden richtet. Deswegen ist es von enormer Wichtigkeit, dass Entscheidungen von den Mitarbeitern auch mitgetragen werden sowie eine Optimierung des Informations- und Materialflusses durchgeführt wird.

### **Der Aufbau eines logistikgerechten Entlohnungssystems**

Neue Entlohnungssysteme müssen den tiefgreifenden Veränderungen vieler Unternehmensprozesse in den letzten Jahren, dem Wandel in den Formen der Zusammenarbeit (Gruppenarbeit, Teamarbeit, Prozessorganisation), den vielfach neuen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter und den damit neu verteilten Verantwortlichkeiten und notwendigen Qualifikationen ebenso Rechnung tragen wie der durch den verstärkten - auch internationalen - Wettbewerb erzwungenen Flexibilisierung und neuen Formen des Arbeitszeitmanagements.

Der zentrale Grundgedanke soll bei allen neu eingeführten Entgeltssystemen sein, dass die Entlohnung dem erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum und der gestiegenen Qualifikation und Verantwortung ebenso gerecht werden muss wie den Leistungen bzw. Ergebnissen der Mitarbeiter.

Die Ergebnisse müssen sich im Positiven wie auch im Negativen auswirken, so dass letztlich das Gefühl von Angemessenheit und Fairness bei allen Beteiligten entstehen kann. Auf dem Spiel stehen dabei die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter, ihre Begeisterungsfähigkeit – und am Ende nichts anderes als die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dabei ist es wichtig, das Entgelt als fortlaufenden oder permanenten Anreiz für die Gruppe und jeden einzelnen Mitarbeiter einzusetzen. Anspruchsvolle Leistungsziele können so auf Dauer erreicht werden.

Durch eine genau auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des Unternehmens sowie seiner Prozesse und der daran beteiligten Menschen zugeschnittene Entgeltspolitik kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden.

Durch eine transparente und leistungsorientierte Ausrichtung der Entlohnung ist der Arbeitnehmer in der Lage, direkten Einfluss auf die Höhe seines Entgelts zu nehmen. Mit jedem Bestandteil eines logistikgerechten Entgeltmanagements können erwünschte Verhaltensweisen und Leistungen belohnt sowie unerwünschte Verhaltensweisen und Leistungen sanktioniert werden.

Die Einführung eines solchen Entgeltsystems ist kein Selbstzweck, sondern Teil einer allgemeinen Unternehmensstrategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Produktivität.

Grundlage für die Planung, Gestaltung und Einführung von Entgeltssystemen ist die in der Abbildung dargestellte 6-Stufen-Methode der Systemgestaltung nach REFA. Die 6-Stufen-Methode zur Lösung von Rationalisierungsaufgaben ist ebenso gut für eine leicht überschaubare Arbeitsplatzgestaltung wie auch für die Rationalisierung von komplexen Abläufen in Fertigung, Verwaltung oder Vertrieb geeignet.

### **Neue Anreizsysteme: Steuerfreie Gehalts-Extras**

Unternehmen sträuben sich eher gegen Gehaltserhöhungen. Deswegen beschreiben wir wie man Arbeitgeber und Arbeitnehmer dennoch gleichermaßen befriedigen kann.

<b>Stufe 1: Ziele setzen</b> 1) Kostenziel 2) Humanitäre Ziele 3) Organisatorische Ziele 4) Terminziele	
Wiederholung	<b>Stufe 2:</b> Aufgaben abgrenzen 1) Systemgröße 2) Rational-Ansätze 3) Minimalforderungen 4) Projektgruppe 5) Terminplanung
	Ist-Zustands-Analyse erforderlich?
	JA <span style="float: right;">NEIN</span>
	Ist-Zustand analysieren <span style="float: right;">0</span>
bis (Ist-Zustands-Analyse ist NICHT erforderlich) ODER (Aufgabenabgrenzung ist richtig)	
<b>Stufe 3:</b> Nach idealen und allen denkbaren Lösungsmöglichkeiten suchen	
Wiederholung	<b>Stufe 4:</b> Daten und Informationen sammeln; Bewertung der Lösungsmöglichkeiten
	(Zielsetzung kann NICHT erreicht werden) UND (Aufgabenabgr. kann NICHT verändert werden)?
	JA <span style="float: right;">NEIN</span>
	Forschen und Entwickeln <span style="float: right;">0</span>
bis (Zielsetzung kann erreicht werden) ODER Aufgabenabgrenzung kann verändert werden)	
bis (Zielsetzung kann erreicht werden)	
<b>Stufe 5: Optimale Lösung auswählen</b> 1) beste technische und wirtschaftliche Möglichkeit ermitteln mittels Kosten-Nutzen-Analyse 2) Empfehlung für weitere Lösungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen geben	
<b>Stufe 6:</b> Lösung einführen und Zielerfüllung kontrollieren	

Die 6-Stufen-Methode (Darstellung mittels Struktogrammtechnik)

70 Euro – das ist bei einem Normalverdiener die magere Netto-Ausbeute einer hart erkämpften 200-Euro-Gehaltserhöhung. Vom schönen Plus bleibt nach Steuern, Renten- und Arbeitslosenversicherung, Krankenkasse und Soli-Zuschlag wenig mehr als ein Drittel.

Um einiges ertragreicher sind die 200 Euro dagegen, wenn der Arbeitnehmer sie nicht als Bargeld, sondern als Kindergartenzuschuss, Jobticket, Direktversicherung, Benzinschein oder Computerleihgabe aushandelt. Diese Gehalts-Extras sind zum großen Teil steuer- und sozialabgabenfrei – und damit vorteilhaft für den Mitarbeiter und das Unternehmen.

Viele kleine und mittlere Unternehmen können es sich gerade in schlechten Zeiten nicht leisten, gute Mitarbeiter zu vergaulen. Deshalb sind sie offen für Alternativen. Die Unternehmen setzen bereits jetzt diese Gehalts-Extras ein, da die meisten Mitarbeiter monetäre Extras nicht wollen, weil davon nichts übrig bleibt. Von Direktversicherungen, RIESTER-Renten, Champions-League-Karten, Weiterbildung, Dienstwagen oder Essensgeld bis hin zu einem Blumenstrauß oder ein kleines „Dankeschön“ reicht die Palette der Möglichkeiten.

Am liebsten verhandeln Unternehmen jetzt über alles, was ihnen hilft, Mitarbeiter kostengünstig zu motivieren und Lohnnebenkosten zu senken. Deshalb setzen sie auf

„kleine Extras“, die eine „große Wirkung“ hervorrufen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der schwierigen Aufgabe, für wenig Geld die Mitarbeiter wirksam zu motivieren.

### Positiver Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter

Aufgrund veränderter Wettbewerbsbedingungen sind Termintreue und Lieferzeit neben Kosten, Flexibilität und Qualität maßgebliche Größen für die Marktfähigkeit der Unternehmen. Dabei kommt der Logistik als Schnittstelle zum Kunden eine essentielle Bedeutung zu. Die Unternehmen tragen diesem Sachverhalt Rechnung, indem sie vermehrt neue Arbeitsorganisationsformen auf der Basis von Gruppenarbeit einführen.

Zur Realisation dieser Organisationsstrukturen existieren bereits vielfältige Erfahrungen und Planungshilfsmittel. Diese beziehen sich insbesondere auf Fertigungsbereiche, aber es liegen auch Erkenntnisse aus logistischen Bereichen vor. In beiden Fällen wird zwar die Bedeutung eines geeigneten Entgeltsystems erkannt und zuweilen besonders hervorgehoben, aber wissenschaftliche Hilfestellungen zu seiner Gestaltung sind dort bisher nur ansatzweise zu finden.

Vor allem in logistischen Bereichen wird eine ungünstige Entgeltgestaltung beklagt. Überwiegend kommt der Entgeltgrundsatz Zeitentgelt zum Einsatz, dessen positiver Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter äußerst gering ist. Es werden nur in Ausnahmefällen Anreize zur Qualifizierung und damit zur Erhöhung des Humanpotentials geschaffen oder die Mitarbeiter am Erfolg der Unternehmung beteiligt. Daraus erwächst das Erfordernis, die zunehmende Vernetzung betrieblicher Funktionen und das ganzheitliche Denken auch bei der Entwicklung eines logistikgerechten Entgeltsystems zu berücksichtigen.

Ziel ist es daher, im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung eine Vorgehensweise zur Planung, Gestaltung und Einführung von Entgeltsystemen zu entwickeln. Als Grundlage dient dafür die „Sechs-Stufen-Methode der Systemgestaltung nach REFA“. Weitere Informationen zur Realisierung und Umsetzung finden Sie im Buch „Logistikgerechtes Entgeltmanagement“ erschienen im Eul-Verlag.



**Autor:**  
Wolfgang Etterer

**Kontakt:**  
etterer.wolfgang@t-online.de