



LOGISTIK HEUTE-Serie



Vergütungs- und Leistungsmanagement in der operativen Logistik

Teil 1 (3/2015): **Ergebnis- und leistungsorientierte Entgeltstruktur beim Logistikdienstleister Fritz**

Teil 2 (4/2015): **Entwicklungsorientiertes Entgeltsystem beim Schraubenhersteller Adolf Würth**

Turbo mit Steuerungseffekt

VERGÜTUNG Wie eine ergebnis- und leistungsorientierte Entgeltstruktur die Mitarbeitermotivation steigern kann, zeigt das Beispiel des Logistikdienstleisters Fritz. Teil eins der Serie „Vergütungs- und Leistungsmanagement“.

Insgesamt 65.000 Quadratmeter Lagerfläche, darunter ein 17.500 Quadratmeter großes Gefahrgutlager, betreibt die Fritz GmbH & Co. KG in ihrem Geschäftsfeld Kontraktlogistik für ihre Kunden. Im Segment Kontraktlogistik betreibt die Spedition außerdem einen Fuhrpark mit 250 Fahrzeugen.

Derzeit beschäftigt der Logistikdienstleister mit Sitz im baden-württembergischen Schwaigern bei Heilbronn etwa 700 Mitarbeiter. Den größten Teil der Belegschaft machen gewerbliche Mitarbeiter aus. Bis vor acht Jahren erhielt diese Zielgruppe einen einheitlichen Grundlohn und eine individuell vereinbarte Leistungszulage, die jedoch keiner Systematik folgte. Die fehlende Transparenz und der fehlende direkte Leistungsbezug des Entgelts waren die Gründe für eine eher niedrige Akzeptanz bei den Mitarbeitern und

den Führungskräften. Deshalb entschied sich Fritz, die Vergütungsstruktur neu zu gestalten. Mit dieser Aufgabe wurde ein internes Projektteam betraut.

Um alle wichtigen Aspekte abzudecken und mehr Akzeptanz durch eine direkte Beteiligung zu schaffen, waren in dem Team Führungskräfte und Mitarbeiter aller wesentlichen Unternehmensbereiche vertreten. Zunächst beschrieben

Fritz

Die **Fritz GmbH & Co. KG** hat ihren **Sitz** in Schwaigern (Landkreis Heilbronn, Baden-Württemberg). Aktuell beschäftigt das inhabergeführte Speditions- und Logistikunternehmen etwa 700 **Mitarbeiter**, die im Geschäftsjahr 2013 einen **Umsatz** von 70,1 Millionen Euro erwirtschafteten.

Den größten Teil der Fritz-Belegschaft machen gewerbliche Mitarbeiter aus.

sie die vorhandenen Arbeitsplätze und bewerteten die verschiedenen Anforderungsniveaus.

Auf dieser Basis entwickelten sie ein „Ergebnis- und leistungsorientiertes Entgelt“ (EULE). Es sieht vier Vergütungsstufen (VS) für verschiedene Arbeitsplätze sowie eine individuelle Leistungszulage vor. Zusätzlich wirkt sich die Übernahme unbeliebter Zusatzaufgaben in der Vergütung positiv aus. Das hatte einen überraschend hohen und dauerhaften Motivationseffekt zur Folge. Denn Produktivitätssteigerungen lohnen sich damit für jeden Mitarbeiter. Fritz hatte sich dabei für eine Kombination aus individueller und Gruppenleistung entschieden.

Vier Beurteilungskriterien

Um gute individuelle Leistung erkennen und bewerten zu können und eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen, wurden bestimmte Beurteilungsmerkmale definiert. Sie erstrecken sich von der „Arbeitsmenge und Effizienz“ und „Qualität der Arbeitsergebnisse“ über „Einsatzbereitschaft und Flexibilität“ bis hin zur „Zusammenarbeit mit anderen“. Das Projektteam präziserte diese vier Beurteilungsmerkmale mit beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen, zum Beispiel „arbeitet dort, wo man ihn braucht“ oder „ist auch bei Sonderaktionen dabei“.

Diese Leistungsbeurteilung bildet bis heute die Grundlage für die individuelle

Bilder: Fritz; Studio Gil/Fotolia.com; Wekos

Leistungsstufenschema bei Fritz

			Leistungsstufe (persönliche Leistung)				
Tätigkeiten			C	B3	B2	B1	A
	WEB II	VS 4	116%	125%	134%	144%	153%
Staplerfahrer III	WEB I	VS 3	110%	119%	128%	137%	146%
Staplerfahrer II		VS 2	105%	113%	122%	130%	139%
Staplerfahrer I	Kleben	VS 1	100%	108%	116%	124%	132%
			+ Gruppenprämie (Gruppenleistung) Behälterprämie				

Leistungszulage und für das anschließende erläuternde Mitarbeitergespräch. In zusätzlichen Abstimmungsrunden tauschen sich die Beurteiler innerhalb eines Bereichs über einzelne Mitarbeiter aus. Sie stimmen sich auch über die Erwartungen ab, die sie an ihre Angestellten haben. Die Beurteilungen finden im Abstand von sechs Monaten statt. So haben die Männer und Frauen die Möglichkeit, den Erfolg ihrer Arbeit zeitnah in ihrer Vergütung abgebildet zu sehen.

Als Messinstrumente für die Gruppenprämie nutzt Fritz weitere Kennzahlen, die die Leistung einer Gruppe wiedergeben. Im Pilotbereich „Behälterhandling“ wird beispielsweise ermittelt, wie viele Behälter richtig und unbeschädigt ein- und ausgelagert wurden. Die Zahl der bearbeiteten Behälter wird dabei den dafür aufgewendeten Stunden und der Qualität der Arbeit (hinsichtlich möglicher Schäden und Fehlkommissionierungen) gegenübergestellt. Eine Behälterprämie hält die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für diesen relevanten Geschäftsprozess hoch. Täglich wird zu dieser Kennzahl das Leistungsergebnis des Vortages und die Hochrechnung der zu erwartenden

Eine regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter bildet bei Fritz die Grundlage für die Leistungszulage.

gen Periode niedriger ausfielen. Es ergaben sich aber auch deutliche Leistungsverbesserungen bei anderen Mitarbeitern.

Die Einführung von EULE hat auch dazu geführt, dass sich die Führungskräfte weiterentwickeln mussten. Dieser intensive Lernprozess wurde durch Hilfestellungen, Schulungen und Gesprächsbegleitung unterstützt. Die Bilanz nach acht Jahren: Neben der Vergütung hat EULE auch die einzelnen Kernprozesse transparent gemacht. Das Managementinstrument stellt täglich Kennzahlen zur Verfügung, die ein kurzfristiges Reagieren ermöglichen.

- Bei der Einführung einer solchen Konzeption ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt, besonders in puncto Informatikpolitik und Beteiligung. Wesentliche Schritte des EULE-Einführungsprozesses waren:
- die Information der Schichtleiter,
 - die ersten Beurteilungen,
 - die Abstimmungsrunden mit den Schichtleitern,
 - Gesprächstrainings für die Beurteiler,
 - die Information der Mitarbeiter durch die Personalleitung,
 - die ersten Beurteilungsgespräche,
 - der Start der Behälterprämie und
 - die Erläuterung der neuen Entgeltabrechnung für die Mitarbeiter.



„Dialog bringt Mitarbeiter und Führungskräfte weiter.“

Klaus Weiss, Fritz-Gruppe, Schwaigern

Prämie für den laufenden Monat veröffentlicht. Automatisch unterhalten sich die Mitarbeiter darüber, wie sie die Zahlen verbessern können, wenn sie einmal nicht so gut sind.

Im Ergebnis stellte Fritz fest, dass alle vier Entgeltkomponenten eine steuernde Wirkung haben. Auf Basis des Grundentgelts und der Zusatzaufgaben werden die Mitarbeiter anforderungsbezogen vergü-

Schon nach kurzer Zeit stellten sich Produktivitätsgewinne ein. So konnte frühzeitig eine Prämie an einige Mitarbeiter ausgezahlt werden, was die EULE-Einführung erleichterte. Im nächsten Schritt wurden die neuen Regelungen dann für weitere Unternehmensbereiche adaptiert.

Heute wird EULE laut einer Befragung von der überwiegenden Mehrheit der Angestellten positiv bewertet. Zwar ergab sich im Zuge der regelmäßigen Leistungsbeurteilungen vermehrter Diskussionsbedarf mit Mitarbeitern, deren Beurteilung und Vergütung im Vergleich zur vorheri-

Auch die Mitarbeiter fordern Korrekturmaßnahmen ein und beschleunigen sie. Ihre Teilhabe am Produktivitätsfortschritt und der Leistungsbezug der Vergütung haben nicht nur die Motivation, sondern auch die Produktivität und Rentabilität im Unternehmen gesteigert. Mit welchen Ergebnissen der Schraubenhersteller Adolf Würth GmbH & Co. KG in seinem neuen Logistikzentrum in Künzelsau ein ganz ähnliches, entwicklungsorientiertes Entgeltsystem eingeführt hat, erfahren Sie in Teil zwei unserer Serie „Vergütungs- und Leistungsmanagement“ in der kommenden April-Ausgabe von LOGISTIK HEUTE. *akw*

Autoren: **Klaus Weiss**, kaufmännischer Leiter, Fritz GmbH & Co. KG, Schwaigern; **Jürgen Weißenrieder**, geschäftsführender Gesellschafter, Wekos Personalmanagement GmbH, Tettwang.