Prämie mit System – Werkstatt wirksam motivieren

Prämiensystem I Werkstätten im Landmaschinenhandel stehen unter hohem Leistungsdruck – doch klassische Stundenlöhne setzen kaum zusätzliche Anreize. Ein transparentes, teamorientiertes Prämiensystem auf Basis von Produktivität und Leistungsgrad kann Motivation, Auslastung und Wirtschaftlichkeit gezielt verbessern.

Foto: stock.adobe.com/bnenin

Ein teamorientiertes Prämiensystem verknüpft Produktivität und Leistungsgrad mit einer zusätzlichen monatlichen Vergütung für das gesamte Werkstattteam.

Fachkräftemangel, steigende Auslastungsanforderungen und wachsende Kundenerwartungen setzen Werkstätten im Landmaschinenhandel zunehmend unter Druck. Klassische Stundenlöhne allein schaffen dabei selten einen echten zusätzlichen Leistungsanreiz. Vor dem Hintergrund rücken zusätzliche leistungsorientierte Prämienmodelle im Landtechnikhandel in den Vordergrund.

Ausgangslage und Zielsetzung

Grundsätzliches Ziel eines solchen Prämienmodells ist die Schaffung eines zusätzlichen, spürbaren finanziellen Anreizes für das Werkstattteam. Die Prämie wirkt dabei als „On-Top"-Zahlung auf den monatlichen Lohn, wenn definierte Zielstufen erreicht werden. Wichtig in dem Zusammenhang: Der Teamgedanke steht im Vordergrund, um Verwerfungen durch unterschiedliche Leistungsfähigkeit, Erfahrung und Spezialisierung zu vermeiden. Entsprechend ist eine solche Prämie an die Leistung des gesamten Werkstattteams je Standort gekoppelt, nicht an Einzelleistungen. Eine weitere Leitplanke ist dabei besonders wichtig: Die zugrundeliegenden Kennzahlen müssen für das Team beeinflussbar und nachvollziehbar sein, und die Auswertung sollte monatlich erfolgen, damit Wirkung und Ursache zeitlich eng beieinanderliegen.

Zwei Kennzahlen als zentrale Steuerungsgrößen

Ein bewährtes Prämienmodell stützt sich dabei bewusst auf nur zwei Kennzahlen, die im Werkstattalltag ohnehin bekannt sind und i.d.R. über vorhandene Auswertungen kontinuierlich verfügbar sind:

- Die Produktivität, d.h. die Relation der produktiven Stunden des Werkstattteams und den Anwesenheitsstunden des Werkstattteams. Sie misst damit, welcher Anteil der bezahlten Anwesenheitszeit tatsächlich auf abrechenbare Aufträge gebucht wird.
- Der Leistungsgrad, d.h. die Relation der an Kunden verkauften Werkstattstunden und den produktiven Stunden des Werkstattteams. Die Kennzahl misst letzten Endes, wie viel der geleisteten Arbeit auch tatsächlich in Rechnung gestellt wird.

Für Werkstattleiter und deren Stellvertreter kann zusätzlich ein individueller Produktivitätsfaktor festgelegt werden, der regelt, welcher Anteil ihrer Anwesenheitszeit überhaupt für produktive Arbeit zur Verfügung steht – Führungs- und Organisationsaufgaben werden damit korrekt aus der Bemessungsgrundlage herausgerechnet, bevor die Zielerreichung berechnet wird.

Architektur des Prämienmodells: Stufen statt Alles-oder-nichts

Je Kennzahl werden idealerweise Zielstufen mit steigenden Prämienbeträgen definiert. Beide Kennzahlen werden unabhängig voneinander bewertet und die entsprechenden Prämienwerte addiert, sodass in der Spitze ein spürbarer Monatsbetrag für Fachkräfte möglich ist – beispielhaft etwa wie folgt (illustrative Werte):

Neu eintretende Mitarbeitende werden in den ersten drei Monaten weder in die Auswertung noch in die Prämienberechnung einbezogen, um Verzerrungen durch Einarbeitungszeiten zu vermeiden.

Kennzahl	Zielstufe	Prämie/Monat	Interne Zielgruppe
Produktivität	75 % / 80 % / 85 %	40 € / 80 € / 120 €	Mechaniker, Werkstattleiter
Leistungsgrad	90 % / 95 % / 100 %	40 € / 80 € / 120 €	Mechaniker, Werkstattleiter

Ausgestaltung

Damit aus einer motivierenden Zusatzleistung kein dauerhafter Anspruch entsteht, sind drei Aspekte von Beginn an zu berücksichtigen:

- Freiwilligkeitsvorbehalt: Vorab Klarstellung, dass es sich um eine freiwillige Leistung ohne Anspruch für die Zukunft handelt.
- Betriebliche Übung: Die konsequente Zielorientierung des Modells wirkt der sogenannten betrieblichen Übung aktiv entgegen.
- Gleichbehandlungsgrundsatz: Prämien müssen fair und nach nachvollziehbaren Kriterien vergeben werden.

Im Ergebnis muss eine freiwillige Prämie nicht vertraglich vereinbart werden; eine schriftliche Klarstellung zur Freiwilligkeit schützt aber vor späteren Missverständnissen oder Ansprüchen.

Für Auszubildende gelten dabei zusätzliche Besonderheiten (etwa aus dem Berufsbildungsgesetz und einer eventuellen Tarifbindung), weshalb ihre Einbindung in ein solches Prämienmodell geprüft werden sollte. (Hinweis: allgemeine Einordnung, die eine individuelle Rechtsberatung nicht ersetzt).

Von der Kennzahl zur Auszahlung

Damit das Modell im Alltag funktioniert, ist ein fester monatlicher Rhythmus zu etablieren: Ein täglicher Kurz-Check der KPI- und Stundenentwicklung je Standort ist durch eine verantwortliche Person im Blick zu behalten; zudem sollten der Gesamtverantwortliche und der lokale Werkstattleiter wöchentlich die Entwicklung inklusive Ursachenanalyse durchsprechen. Zum Monatswechsel wird die Zielerreichung je Standort geprüft und freigegeben, an allen Standorten offiziell vorgestellt und dort erläutert – inklusive der Möglichkeit für Rückfragen. Die Auszahlung der Prämie erfolgt zusammen mit dem Lohn des Folgemonats; sie ist voll steuer- und sozialversicherungspflichtig. Offene organisatorische Fragen, etwa der genaue Freigabe- und Übermittlungsprozess an die Lohnabrechnung oder die Bezeichnung als eigener Posten „Leistungsprämie“ auf der Abrechnung, sind bewusst vor einem Roll-Out zu klären, damit die Mitarbeiter die Zahlung nachvollziehen können.

Vor dem eigentlichen Roll-Out ist das Modell zudem retrospektiv auf die Kennzahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres anzuwenden, um zu prüfen, welches Prämienvolumen bei bereits laufendem System angefallen wäre. Aus dieser retrospektiven Auswertung lassen sich für die einzelnen Standorte zudem schon konkrete Hebel ableiten, etwa bei der Auftrags- und Terminplanung, der Teileverfügbarkeit oder der Vermeidung von Leerlaufzeiten – Punkte, die dem Werkstattteam im Rahmen der internen Kommunikation aktiv als Stellschrauben an die Hand gegeben werden sollten, damit die Kennzahlen nicht als „Black Box“, sondern als beeinflussbare Steuerungsgrößen wahrgenommen werden.

Fazit und Ausblick

Das Prämiensystem zeigt, dass wirksame finanzielle Anreize keine komplexe Kennzahlenlandschaft erfordern. Zwei etablierte Kennzahlen, klare Stufen, ein Teamansatz und eine rechtssichere Ausgestaltung genügen. Entscheidend für die Akzeptanz ist eine verständliche Kommunikation darüber, wie das Team die Kennzahlen und damit die Prämienhöhe beeinflussen kann.

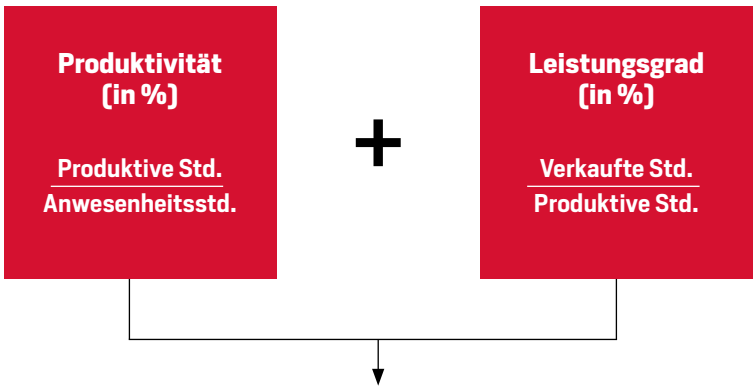
Die retrospektive Auswertung zeigt zudem, an welchem Standort welche Maßnahmen den größten Effekt versprechen. Für andere Landmaschinenhändler ist das Modell leicht übertragbar: vorhandene Kennzahlen nutzen, gestaffelte Anreize schaffen, Teamleistung honorieren und die Freiwilligkeit rechtssicher formulieren. So wird das Prämiensystem zu einem Baustein der After-Sales-Excellence, der Mitarbeitenden und Arbeitgeber gleichermaßen zugutekommt. ■

Stefan Meisenzahl, MSR Consulting Group

TIPPS & TRICKS – ERSTE EMPFEHLUNGEN VOM EXPERTEN

1. Erst rückwärts rechnen, dann „live“ schalten: Zielstufen idealerweise anhand des letzten Geschäftsjahrs verproben bevor das Modell scharf geschaltet wird, um mögliche Prämienvolumen zu budgetieren und unrealistische Schwellenwerte je Standort zu vermeiden.
2. Kommunikation vor Kennzahl: Der Erfolg des Modells hängt weniger an der Formel als daran, ob das Team versteht, welche eigenen Handlungen die Kennzahlen bewegen. Deshalb vorab klären, wer an wen wann was kommuniziert – sonst wirkt die Prämie wie eine „Black Box“ statt wie ein Hebel, den das Team selbst bedienen kann.
3. Feste Routinen statt Ad-hoc-Auswertung: Einen klaren monatlichen Rhythmus etablieren – von der laufenden Kurz-Kontrolle über die Freigabe der Zielerreichung bis zur Auszahlung mit dem Folgemonatslohn – damit das Team die Prämie nachvollziehen kann und niemand am Monatsende überrascht wird.

ABBILDUNG 1: KENNZAHLEN ALS STEUERUNGSGRÖSSEN



Es wird dem Team sowohl beim Erreichen eines Produktivitätsziels als auch eines Ziel-Leistungsgrads eine Prämie gezahlt

Quelle: MSR Consulting Group