

# Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodell – Ein Motivationswerkzeug zur Produktivitätsentwicklung

von K. Westerhoff

## Gliederung

*1 Bedeutung des Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodells für produktive und dispositive Mitarbeiter*

*2 Führungsverhalten und Leistungsziele*

*3 Bewertungselemente des Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodells*

*4 Vorteile und Nutzen des Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodells*

*5 Schlussbemerkung – Hinweise*

## Zusammenfassung

*Bisherige Entlohnungsformen – wie Akkord- oder Prämiensysteme – erzielten in Unternehmen oft nicht das, wozu sie ursprünglich eingeführt wurden. Leistungsbeurteilungen werden häufig nicht richtig durchgeführt und Akkordsysteme sind in der Regel arbeitsablaufbezogen. Hinzu kommt der Umgang mit Ausfallzeiten, wie z. B. Materialmangel, Rüsten usw.*

*KVP-Maßnahmen (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) werden im Leistungsentgelt vielfach nicht erfasst. Oft fehlt es an Anreizen zur Verbesserung der Produktionsergebnisse. Viele KVP-Maßnahmen führen deshalb ins Leere, es entstehen immer mehr stille Zeitreserven und Widerstände gegen Veränderungen nehmen zu. Sind die Mängel der bisherigen Entlohnungssysteme hinreichend bekannt, stellt sich die Frage nach einer Ergänzung oder gar auch einer Ablösung des Vergütungssystems.*

*Die nachfolgend dargestellte »Mit-Gewinner-Beteiligungsmethode«, die nicht klassischerweise allein die Leistung honoriert, stellt die Ergebnisverbesserung in den Vordergrund. Der Autor hat dieses Modell unter »PI-Methode®« (Produktiv-Investiv-Beteiligungsmethode) als Marke registrieren lassen.*

## Schlüsselwörter

*Anwesenheitszeiten, Arbeitskosten, Ergebnisbeteiligung, Individualität, Produktivität, Produktionszeiten, Reklamationen, Verteilungsumlageprinzip, Wertschöpfungsbemessung, Wertschöpfungserreichung, Wertschöpfungsverteilung*

## 1 Bedeutung des Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodells für produktive und dispositive Mitarbeiter

In zielorientierten und zeitgemäßen Unternehmen sind die bisher üblichen Anreizmodelle einem Wandel unterworfen. Diese sollten künftig in Verbindung mit motivierenden Führungsmethoden allen Mitarbeitern Anreize für eine Ergebnisverbesserung bieten und der jeweils spezifischen Arbeitsorganisation entsprechen. Hier klafft häufig eine deutliche Lücke. Das in diesem Artikel dargestellte PI-Beteiligungsmodell gibt eine Antwort darauf, wie die angefallenen Arbeitskosten und Zeitinvestitionen mit produktivem Leistungsgewinn verbunden werden können. Der in diesem Zusammenhang diskutierte »Investiv-Gedanke« ist so zu verstehen, dass auch Mitarbeiter in das Unternehmen investieren sollen. Ein zusätzlicher finanzieller Anreiz kann die Mitarbeiter motivieren kreativ zu sein und die Unternehmensproduktivität zu verbessern..

Die bisherigen gemachten Erfahrungen mit dem Modell sind überwiegend positiv. Die Leistung von produktiven und dispositiven Mitarbeitern wird gemessen als Output (z. B. die Gutmenge oder die gefertigten Massen), geteilt durch die Anwesenheitszeit. Dabei werden keine Störzeiten, Verteilzeiten, Rüstzeiten, Materialmängel, Nacharbeiten abgezogen, denn auch diese verbrauchen Anwesenheitszeit der Mitarbeiter. Im Extremfall sind alle produktiven und dispositiven Mitarbeiter anwesend (verbrauchen demzufolge Anwesenheitszeiten) und produzieren nichts. Dann ist die Produktivität nicht etwa 100% oder mehr, sondern gleich Null.

Minderleistungen haben häufig ihren Ursprung im Planungs- und Dispositionsbereich, z. B. in der Materialdisposition, in der Konstruktion, in mangelnden Zeichnungen, in falschen Planzeiten im Arbeitsplan usw. Die Dispositionskräfte werden aber in der Regel nicht am Produktionsergebnis gemessen, sondern ihre Leistung wird anhand anderer Merkmale beurteilt. Die Feststellung angefallener Ausfallzeiten aufgrund defizitärer Planungs- oder Dispositionstätigkeiten ist eine wichtige Voraussetzung, um sie beseitigen zu können.

In dem hier vorgestellten Modell wird ein Anreiz, eine Motivation und somit auch die Möglichkeit gegeben, den realen Produktionsgewinn für alle produktiven und dispositiven Mitarbeiter konkret, objektiv und methodisch zu definieren. Es geht hierbei um die im Vorfeld geplante Produktivität.

Das PI-Beteiligungsmodell basiert auf der Wertschöpfung des Unternehmens.. Die Wertschöpfung im Sinne dieses Modells wird wie folgt definiert:

Wird eine auf das rückwirkende Jahr vereinbarte Produktivitätsgrenze im Mittel für das Folgejahr überschritten, so wird die erreichte Produktivitätssteigerung als Wertschöpfung bezeichnet.

$$\text{Produktivitäts-} \\ \text{bemessungsgrenze} = \frac{\text{Kalkulationszeit pro Einheit} \times \text{Anzahl Einheiten}}{\text{Anwesenheitszeiten aller geplanten Anwesenheitszeiten} \\ \text{von direkten und indirekten Mitarbeitern}}$$

Das PI-Beteiligungsmodell zielt nicht darauf ab transparent zu machen, wer mehr oder weniger getan hat, sondern darauf, mit dem Leistungseinsatz der beteiligten Mitarbeiter das Ergebnis hinsichtlich der »Wertschöpfung« positiv zu beeinflussen.

Mit dem PI-Beteiligungsmodell als innovative Motivation ist ein neuer Verteilungs- und Bewertungsalgorithmus mit folgenden Schlüsselhinweisen entwickelt und programmiert worden:

- Erforderliches Führungsverhalten bei Einführung des PI-Beteiligungsmodells
- Unternehmerischer Mindestgewinn, der überschritten werden soll
- Gewinnverteilungsvereinbarung für Mitarbeiter
- Finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter
- Bewertung von externen Reklamationen
- Eigendynamik von KVP
- Verteilungsumlage nach angefallenen Arbeitskosten
- Wertschöpfungsbemessungsgrenze in Stunden
- Anwesenheitsstunden direkter und indirekter Mitarbeiter
- Erreichter Wertschöpfungsgrad in Stunden und in Prozent
- Wertschöpfungsbemessungsabweichung in Stunden
- Dynamische, kumulierte Arbeitskosten in €/h
- Wertschöpfungspotenzial in €
- Verrechnung von Gewinn oder Verlustleistungen
- Individuelle Auszahlung an alle beteiligten Mitarbeiter

## 2 Führungsverhalten und Leistungsziele

Mit der Einführung des PI-Beteiligungsmodells sind gegebenenfalls Widerstände zu überwinden. Diese zeigen sich in einer langen Liste von Forderungen an das System und Argumente gegen die Einführung, z. B.:

- Gerechtigkeit
- Genauigkeit
- Kein Lohnabzug
- Keine Erhöhung der Lohnsumme
- Einfachheit
- Es sollte immer ein Anreiz zur Verbesserung bestehen

Da nicht alle Ziele gleichzeitig eingehalten werden können, wird es in der Regel nur teiloptimale Lösungen geben. Alles andere zeigt sich in Nebenbedingungen, die sich mehr oder weniger unterordnen. Es sollte die Lösung im Fokus stehen, die zurzeit den größtmöglichen Erfolg erwarten lässt. Aus unternehmerischer Sicht ist das ein Anreiz zur Verbesserung der Prozesse.

Zu den Nebenbedingungen des teiloptimalen Lösungsraumes zählen:

- Hebung der stillen Reserven in den Vorgabezeiten
- Mitdenken der Mitarbeiter fördern
- Reduzierung der Nebenzeiten aufgrund von Verbesserungen
- Unternehmen ändern sich, und hiermit Beteiligungssysteme
- Führung sollte durch das Beteiligungssystem gestützt und gefördert werden

Mit der Einführung des PI-Beteiligungsmodells werden laufend und mit jeder Messung bestehende Prozesse in Frage gestellt, welche sich als veränderungswürdig darstellen. Ob Veränderungsprozesse gelingen, hängt davon ab, wie die Führung ihre Verantwortung wahrnimmt. Sie muss erreichen, dass die Mitarbeiter die Gründe und den Sinn für die geplanten Veränderungen verstehen. Hierzu gilt es, die Ausgangslage und den Handlungsbedarf hinreichend zu erläutern.

Wichtig ist die Transparenz der geplanten Veränderung: Was soll erreicht werden und mit welcher Methode soll der Erfolg quantitativ bemessen und bewertet werden?

Die Führung sollte die betrieblichen Zielvorstellungen bezüglich Kundenorientierung, Produktivität und Kostenbewusstsein mit den Mitarbeitern kommunizieren.

### 3 Bewertungselemente des Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodells

#### 3.1 Wertschöpfungsbasis

Ein wesentliches Leistungselement im Unternehmen ist die Produktivität. Die damit verbundene Vergütung analog der bereits oben beschriebenen Produktivität ist daher in vielen Betrieben weit verbreitet.

Die aus der Bewertung resultierenden individuellen Kennzahlen bis hin zur individuellen Vergütungsumlage für jeden einbezogenen Mitarbeiter haben jedoch ein dynamisches Alleinstellungsmerkmal.

Produktivität ist das jeweilige Verhältnis von Input zu Output. Die Definition des Zieles »Erhöhung der Produktivität um 10%« reicht nicht aus. Es ist zu definieren, wie die Produktivität gemessen wird und welche Komponenten und Beteiligungsmöglichkeiten betroffen sind.

Im Rahmen dieser methodischen Betrachtung handelt es sich um einen Gewinn an Zeit und in der Folge auch an Geld. Damit aber ein solcher Gewinn definiert werden kann, muss zunächst einmal die notwendige Bezugsbasis bestimmt werden, wie in Abb. 1 dargestellt. Diese Bezugsbasis umfasst die vergangenen zwölf Monate.

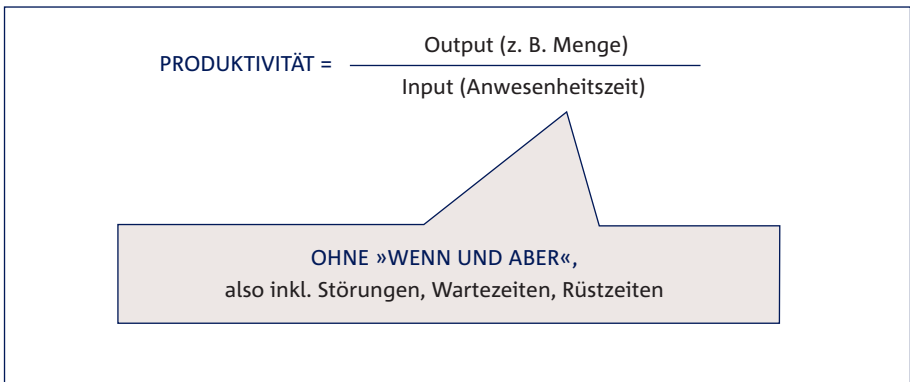


Abb. 1: Bezugsbasis Produktivität

Die Bearbeitungszeiten bzw. Planzeiten, z. B. min/Stck, h/Stck, h/Baugruppe etc., finden in den Planungsgrundlagen ihren Niederschlag. Diese Daten sind gemäß den jeweils neuesten Arbeitsbedingungen zu erfassen und bereitzuhalten. Dies gilt auch für Bauabschnitte, wie zum Beispiel im Anlagenbau oder in der Bauwirtschaft. Wird also im Rahmen spezifischer Vereinbarungen die verbrauchte Anwesenheitszeit im Vergleich zur vorgegebenen Produktionszeit unterschritten, entsteht eine Zeiteinsparung und somit auch eine höhere Produktivität. Die Rüstzeiten werden hier als notwendige Messzeiten in die Berechnung einbezogen.

Werden im Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten und unterschiedlichen Auftragszeiten die geplante Produktionszeit und die geplanten Anwesenheitszeiten erreicht, so ist das Ziel mit firmenspezifischer Bezugsbasis als so genannte Wertschöpfungsbemessungsgrenze bzw. Produktivitätsbemessungsgrenze erreicht. Die nachfolgende Abb. 2 zeigt beispielhaft die Schwankungen einzelner Monate des laufenden Jahres.

Der Zeitgewinn, welcher über die Produktivitätsbemessungsgrenze hinaus (z. B.  $\geq 60\%$ ) innerhalb einer Abrechnungsperiode erwirtschaftet wird, ist ein Hinweis auf eine zusätzliche Zeiteinsparung, die vor Einführung des PI-Beteiligungsmodells nicht erkennbar war.

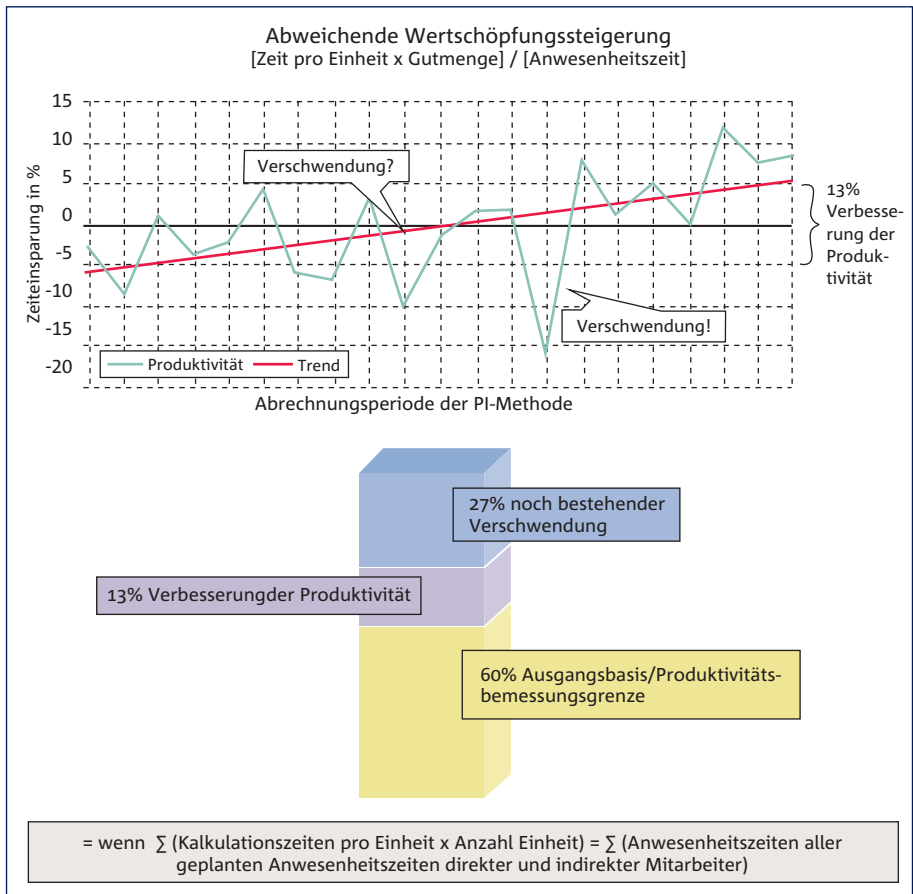


Abb. 2: Produktivitätsentwicklung, Grenzverhalten Wertschöpfungsbemessung

### 3.2 Kosten der beteiligten Produktions- und Dispositionsmitarbeiter

Die produktiven Mitarbeiter (direkte Mitarbeiter) im Sinne des PI-Beteiligungsmodells sind die Werker und ggf. Zeitarbeitnehmer. Zu den dispositiven Mitarbeitern (indirekte Mitarbeiter) zählen unter anderem die Arbeitsplanung und -steuerung, Meister, Vorarbeiter, Staplerfahrer, Konstruktion, Einkauf, etc.

Die Arbeitskosten bestehen aus den Bruttolöhnen und -gehältern einschließlich der sozialen Nebenkosten.

Bei der Bewertung der Wertschöpfung werden die kumulierten, dynamischen Arbeitskosten einbezogen, mit deren Hilfe die Anwesenheitszeiten in Euro pro Stunde betriebswirtschaftlich bewertet werden.

#### Dynamisierte Arbeitskosten:

$$\frac{\text{Periodenorientierte, kumulierte Arbeitskosten aller geplanten Mitarbeiter in €}}{\text{Periodenorientierte, kumulierte Anwesenheitszeiten aller geplanten Mitarbeiter in h}}$$

### 3.3 Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodell »Die praktische Umsetzung«

Liegen die erforderlichen Basisdaten wie in diesem Beispiel beschrieben fest, so kann das Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodell in jedem Produktionsunternehmen Anwendung finden.

Das Unternehmen Solar GmbH als Generalanbieter erhält einen Auftrag mit folgenden Kalkulationszeiten: Sanitär 890 h, Elektro 453 h und Bedachung 500 h. Hierzu wurden folgende Basisdaten als Berechnungsgrundlage organisiert:

Direkte Mitarbeiter(Werker, Zeitarbeitnehmer)	13
Anwesenheitszeit in h/Monat	1.791 h
Kosten in €/Monat	57.377,05 €
Indirekte Mitarbeiter (Meister, Vorarbeiter) etc.)	4
Anwesenheitszeit in h/Monat	550 h
Kosten in €/Monat	18.852,46 €
Sozialnebenkosten für das Unternehmen	22 %

#### Basisdaten der Bemessungsgrundlage des vergangenen Jahres 2008:

Kalkulierte Auftragsstunden	17.160 h
Anwesenheitsstunden aller Mitarbeiter	26.400 h

#### Verteilungsprinzip:

Arbeitgeber	50 %
Arbeitnehmer	50 %

## Anwesenheitsstunden/Monat

Direkte Mitarbeiter		Indirekte Mitarbeiter	
MA 01	135 h	MA 01	140 h
MA 02	126 h	MA 02	145 h
MA 03	140 h	MA 03	145 h
MA 04	135 h	MA 04	120 h
MA 05	145 h	<b>Gesamt</b>	<b>550 h</b>
MA 06	135 h		
MA 07	145 h		
MA 08	120 h		
MA 09	170 h		
MA 10	160 h		
MA 11	120 h		
MA 12	140 h		
MA 13	120 h		
<b>Gesamt</b>	<b>1.791 h</b>		

## Wertschöpfungsbemessungsgrenze aus dem Jahre 2008

$$\frac{\text{Auftragsstunden}}{\text{Anwesenheitsstunden}} = \frac{17.160 \text{ h}}{26.400 \text{ h}} \times 100 \% = 65 \%$$

## Zu verrechnende Anwesenheitsstunden

Direkte Stunden	1.791 h
Indirekte Stunden	550 h
<b>Summe Anwesenheitsstunden</b>	<b>2.341 h</b>

## Erreichter Wertschöpfungsgrad in h

Auftrag Sanitär	890 h
Auftrag Elektro	453 h
Auftrag Dach	500 h
<b>Vorgabe Stunden</b>	<b>1.843 h</b>

## Erreichter Wertschöpfungsgrad in %

$$(1.843 \text{ h} / 2.341 \text{ h}) \times 100 \% = 78,73 \%$$

## Wertschöpfungsbemessungsgrenze in h

$$\frac{65 \% \times 2.341 \text{ h}}{100 \%} = 1.521,65 \text{ h}$$

## Absolute Mitarbeiterproduktivität in %

$$78,73 \% - 65,00 \% = 13,73 \%$$



## Individuelle Vergütungen für die geplanten Mitarbeiter

Die jeweils errechnete Wertschöpfung wird auf Basis der Anwesenheitsstunden pro Monat auf die direkten und indirekten Mitarbeiter umgelegt:

$$\frac{\text{Anwesenheitsstunden pro Monat/MA}}{\text{Summe Anwesenheitsstunden MA}} \times \text{Gesamtanteil Wertschöpfung}$$

Direkte Mitarbeiter:				Indirekte Mitarbeiter:			
Gesamtanteil Wertschöpfung: 4.806,00 €				Gesamtanteil Wertschöpfung: 1.579,00 €			
Gesamtstunden: 1.791 h				Gesamtstunden: 550 h			
Mitarbeiter	Stunden/Monat	Anteil in %	Anteil in €	Mitarbeiter	Stunden/Monat	Anteil in %	Anteil in €
MA 01	135 h	7,54 %	362,26 €	Ma 01	140 h	25,45 %	401,93 €
MA 02	126 h	7,04 %	338,11 €	Ma 02	145 h	26,36 %	416,28 €
MA 03	140 h	7,82 %	375,68 €	Ma 03	145 h	26,36 %	416,28 €
MA 04	135 h	7,54 %	362,26 €	Ma 04	120 h	21,82 %	344,51 €
MA 05	145 h	8,10 %	389,10 €	Gesamt	550 h	100 %	1.579,00 €
MA 06	135 h	7,54 %	362,26 €				
MA 07	145 h	8,10 %	389,10 €				
MA 08	120 h	6,70 %	322,01 €				
MA 09	170 h	9,49 %	456,18 €				
MA 10	160 h	8,93 %	429,34 €				
MA 11	120 h	6,70 %	322,01 €				
MA 12	140 h	7,82 %	375,68 €				
MA 13	120 h	6,70 %	322,01 €				
Gesamt	1.791 h	100 %	4.806,00 €				

### Relative Mitarbeiterproduktivität in %

$$\frac{1.843 \text{ h} \times 100 \%}{1.521,65 \text{ h}} = 121,12 \%$$

Mit einer Leistung von 121,12 % wird eine ergebnisorientierte Wertschöpfung von 13,73 % erzielt.

### Abweichung Wertschöpfungsbemessung in Stunden (h)

$$13,73 \% \text{ von } 2.341 = 321,42 \text{ h}$$

### Sozialnebenkosten 22 %

$$\text{Arbeitskosten direkte MA } 57.377,05 \text{ €} + 22 \% = 70.000,00 \text{ €}$$

$$\text{Arbeitskosten indirekte MA } 18.852,46 \text{ €} + 22 \% = 23.000,00 \text{ €}$$

$$\frac{70.000 \text{ €} + 23.000 \text{ €}}{2.341 \text{ h}} = 39,73 \text{ €/h}$$

### Ausgabedaten Wertschöpfungspotenzial

$$321,42 \text{ h} \times 39,73 \text{ €/h} = 12.770,02 \text{ €}$$

### Verteilung der Wertschöpfung Unternehmen/Mitarbeiter in vorliegenden Fall

$$\text{Mitarbeiter: } 50 \% = 6.385 \text{ €}$$

$$\text{Unternehmen: } 50 \% = 6.385 \text{ €}$$

### Umsetzungsprinzip aus mehr Eingabe entsteht mehr Ausgabe:

Schlüssel für die Verteilungstrennung für direkte und indirekte Mitarbeiter

### Direkte und indirekte Verteilungsumlage

$$\begin{aligned} \text{Direkt} &= 70.000 \text{ €} / (70.000 \text{ €} + 23.000 \text{ €}) \\ &= 70.000 \text{ €} / 93.000 \text{ €} \\ &= 0,7527 \times 100 \% = 75,27 \% \text{ für direkte Mitarbeiter} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Indirekt} &= 23.000 \text{ €} / (70.000 \text{ €} + 23.000 \text{ €}) \\ &= 23.000 \text{ €} / 93.000 \text{ €} \\ &= 0,2473 \times 100 \% = 24,73 \% \text{ für indirekte Mitarbeiter} \end{aligned}$$

### Ausgabedaten Wertschöpfungsverteilung

Wertschöpfung in € an direkte Mitarbeiter

$$75,27 \% \text{ von } 6.385 \text{ €} = 4.806 \text{ € für direkte Mitarbeiter}$$

Wertschöpfung in € an indirekte Mitarbeiter

$$24,73 \% \text{ von } 6.385 \text{ €} = 1.579 \text{ € für indirekte Mitarbeiter}$$

Alle Ergebnisse einschließlich weiterer Kennzahlen lassen sich auf sehr einfache Weise mit Hilfe eines Tools ermitteln.

Abb. 3 zeigt die Wirkungsweise aller Zwischen- und Endergebnisse.

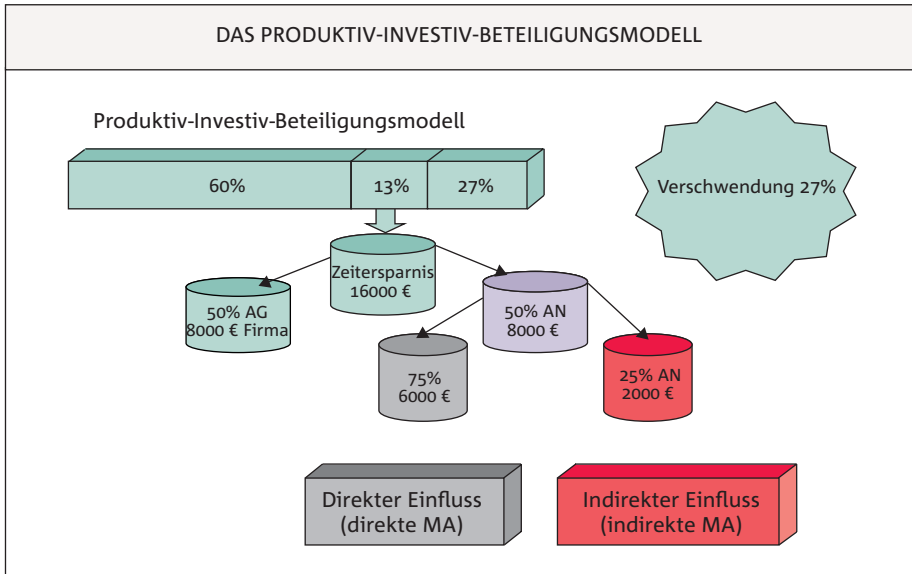


Abb. 3: Methodische Wirkungsweise der PI-Methode®

### 3.4 Praktischer Umgang mit rückwirkenden Reklamationskosten

Produktivität ist nur auf Produkte, Mengen etc., die der geforderten Qualität entsprechen, zu beziehen. Mit Hilfe des PI-Beteiligungsmodells wird die gefertigte Gutmenge mit der dazugehörigen Bearbeitungszeit pro Einheit multipliziert, welche als erwirtschaftete Produktionszeit verstanden wird. Werden rückwirkende Kundenreklamationen festgestellt, so wird die bereits ausgezahlte Wertschöpfung in der nächsten Abrechnungsperiode wie folgt verrechnet:

Beispiel: 10.000 € externe Reklamationskosten

39,73 €/h Arbeitskosten inklusive sozialer Nebenkosten.

Hier ist das Ziel, Kosten in Stunden zu bewerten. Legt man die oben genannten Parameter zugrunde, so ergibt sich:

$10.000 \text{ €} / 39,73 \text{ € pro Stunde} = 251,70 \text{ Reklamationsstunden}$

Die entscheidende Rolle spielen hierbei die aus der Reklamationsbearbeitung zusätzlich entstandenen Folgekosten. Eine damit verbundene Nacharbeit fließt ebenfalls nicht mehr in die Produktivität ein, da bereits hierfür eine Gewinnausschüttung in den vergangenen Monaten erfolgte. Würden nur Gutmengen produziert, wären die oben genannten Folgekosten nicht entstanden.

### 3.5 Wertschöpfungsverteilung

Hier ist festzulegen, wie die Verbesserung der Wertschöpfung zwischen dem Unternehmen und den beteiligten Mitarbeitern verteilt wird. Die Verteilung sollte zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft geplant und festgelegt werden.

Nicht immer muss die Verteilung der erzielten Verbesserung bezüglich der Wertschöpfung zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten im Verhältnis 50:50 erfolgen. Die folgende Abb. 4 zeigt weitere praktizierte Möglichkeiten einer ziel- und wertschöpfungsorientierten Ausschüttung für Arbeitnehmer und das jeweilige Unternehmen.

Absolute Wertschöpfung	Unternehmen	Zielvereinbarung Arbeitnehmer
> 0% ≤ 5%	50%	50%
> 5% ≤ 8%	45%	55%
> 8% ≤ 10%	35%	65%
> 10%	30%	70%

Abb. 4: Verteilung zu Gunsten der Mitarbeiter: »Je höher die erreichte Wertschöpfung, desto höher die Gewinnausschüttung für die Arbeitnehmer«

Dieser Verteilungsschlüssel wird auch bei der Beurteilung externer Reklamationsstunden wie folgt angewandt: Die 251,70 Reklamationsstunden sind also nach dem vorgesehenen Verteilungsprinzip von 50:50 Prozent ausgewertet. So werden in Relation zu diesem Verteilungsprinzip die Reklamationsstunden – also 251,70 Stunden – von den bisher erwirtschafteten Produktionsstunden abgezogen, und dann erneut der Summe aller Anwesenheitszeiten zur weiteren Berechnung mit dem gleichen Algorithmus gegenübergestellt.

Analog zur praktischen Umsetzung bedeutet dies:

Zu verrechnende periodenbezogene Produktionsstunden:

Periodenbezogene Produktionsstunden	-	$\frac{\text{Rückwirkende Reklamationskosten in €}}{\text{Periodenbezogene Arbeitskosten in €/h}}$
1.843 h	-	$\frac{10.000 \text{ €}}{39,73 \text{ €/h}}$
1.843 h	-	251,70 h

Ergebnis:

1.591,30 Produktionsstunden – anstatt 1.843 Produktionsstunden – werden nun für die erneute Produktivitätsberechnung ergebnisorientiert wirksam.

Anschließend wird im Verhältnis der produktiven und dispositiven Arbeitskosten zu den Gesamtkosten als Input-Kosten-Einfluss eine weitere Verteilung nach dem Kosteneingabeprinzip vorgenommen.

### 3.6 Anwesenheitszeiten für die beteiligten direkten und indirekten Mitarbeiter

Alle Anwesenheitsstunden werden in der Regel täglich mit der Personalzeiterfassung (PZE) für die anwesenden direkten und indirekten Mitarbeiter mit Personal- und Kostenstellendaten erfasst und können je nach Bedarf über die vorhandene Excelschnittstelle an das programmierte PI-Beteiligungsmodell als Anwesenheitssumme pro Abrechnungsperiode eingegeben werden.

#### 3.6.1 Die Eingabedaten

Fassen wir an dieser Stelle die erforderlichen Eingabedaten zusammen:  
Für die Wertschöpfungsbasis in % (Abschnitt 3.1)

- Arbeitskosten (Bruttogehälter) für direkte (produktive) und indirekte (dispositive) Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode (Abschnitt 3.2)
- Prozentsatz der sozialen Nebenkosten % (Abschnitt 3.3)
- Gewinnverteilungsvariante für Arbeitnehmer in % (Abschnitt 3.3)
- Summe Anwesenheitszeiten direkter Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode

Für die Beurteilung der Arbeitskosten in €/h (Abschnitt 3.3)

- Summe Anwesenheitszeiten indirekter Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode für die Beurteilung der Arbeitskosten in €/h (Abschnitt 3.3)

Aus diesen Eingabedaten werden alle notwendigen Ausgabedaten bis hin zur individuellen Vergütung eines jeden eingesetzten, vorhandenen Mitarbeiters wie nachstehend beschrieben generiert.

### 3.6.2 Ausgabedaten über Betriebsdatenerfassung (BDE) und Personalzeiterfassung (PZE)

Die Produktionsdaten nach Zeit und Menge können mit der BDE und die Anwesenheitszeiten mit der PZE an das Programm des PI-Beteiligungsmodells durch eine zusätzliche Schnittstellenprogrammierung angeschlossen werden. Analog zu den ausgewiesenen Eingabedaten lassen sich alle nachstehenden Ausgabedaten wie folgt automatisch berechnen:

- Anwesenheitszeiten der direkten Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode
- Anwesenheitszeiten der indirekten Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode
- Indirekte und direkte Verteilungsumlage von Arbeitskosten zu den gesamten Arbeitskosten aller geplanten Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode
- Wertschöpfungsbemessungsgrenze in Stunden pro Abrechnungsperiode
- Erreichter Wertschöpfungsgrad in Stunden pro Abrechnungsperiode
- Wertschöpfungsbemessungsabweichnung in Stunden pro Abrechnungsperiode
- Erreichter Wertschöpfungsgrad in Prozent pro Abrechnungsperiode
- Absolute und ergebnisorientierte Mitarbeiterproduktivität in Prozent pro Abrechnungsperiode
- Relative Mitarbeiterproduktivität in Prozent pro Abrechnungsperiode
- Dynamische, Arbeitskosten in €/h pro Abrechnungsperiode
- Wertschöpfungspotenzial in € pro Abrechnungsperiode
- Verrechnung von [Gewinn/Verlustleistungen] in € pro Abrechnungsperiode
- Reklamationskosten in %

### 3.7 Gewinn/Verlustleistung pro Abrechnungsperiode

Liegt – aus welchen Gründen auch immer – das Ergebnis innerhalb einer Abrechnungsperiode mal unterhalb der Wertschöpfungsbasis, so wird die Auszahlung auf Null gesetzt und der Wert in »€« einem Minuskonto anteilig zugeführt, welches dann mit der nächsten Abrechnungsperiode automatisch verrechnet wird. Sobald das Konto in der nächsten Abrechnungsperiode positiv wird, findet die nächste individuelle Auszahlung statt.

Abb. 5 stellt das in Prozent dargestellte mögliche Wertschöpfungspotenzial dar:

Einsparungsübersicht ohne Mitarbeiterausschüttung					
Arbeitskosten	30,00 €/h				
Stunden pro Jahr	1500 h				
Verbesserung in %	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Anzahl geplanter direkter und indirekter Mitarbeiter	Einsparung €/Jahr				
50,00	22.500,00	45.000,00	67.500,00	90.000,00	112.500,00
100,00	45.000,00	90.000,00	135.000,00	180.000,00	225.000,00
150,00	67.500,00	135.000,00	202.500,00	270.000,00	337.500,00
200,00	90.000,00	180.000,00	270.000,00	360.000,00	450.000,00

Abb. 5: Aus bisher unproduktiven Anwesenheitszeiten sind Produktionsstunden geworden; Bewertung aller Anwesenheitszeiten in diesem Beispiel mit 30 €/Stunde.

#### Weitere Ausgabedaten:

- Wertschöpfung in »€« an direkte Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode
- Wertschöpfung in »€« an indirekte Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode
- Individueller Anwesenheitssaldo (Ergebnisanteil) der direkten Mitarbeiter in %
- Individueller Anwesenheitssaldo (Ergebnisanteil) der indirekten Mitarbeiter in %
- Individuelle Vergütung pro Abrechnungsperiode der direkten Mitarbeiter in €
- Individuelle Vergütung pro Abrechnungsperiode der indirekten Mitarbeiter €
- Erwirtschafteter, beteiligungsorientierter Stundensatz in €/h pro Abrechnungsperiode nach:
  - > Gewichtete Beteiligung in €/h für direkte und indirekte Mitarbeiter

## 4 Vorteile und Nutzen des PI-Beteiligungsmodells

Neben den möglichen Einsparungen (siehe Abb. 5) entstehen dem Unternehmen durch den Einsatz des PI-Beteiligungsmodells weitere Vorteile:

- Alle geplanten Mitarbeiter im Unternehmen werden ausschließlich am Produktions- bzw. Wertschöpfungsergebnis beteiligt. Das bedeutet, dass subjektiven Kriterien keine Rolle spielen müssen.
- Es wird grundsätzlich immer nur aus einem Gewinn am Produktionsprozess ein Anteil an die Mitarbeiter ausgeschüttet.
- Alle beteiligten Mitarbeiter sowohl direkte als auch alle geplanten indirekten Mitarbeiter, Angestellte werden eingebunden.
- Es besteht bei allen Mitarbeitern immer das Bestreben mit relativ wenig Anwesenheitszeiten und weniger Ausfallzeiten das Produktionsergebnis zu erreichen.
- Es entsteht eine gemeinsame Motivations- und Eigendynamik hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.
- Die Mitarbeiter werden für alle unnötigen Kosten in Form von Verschwendungen jeglicher Art (Motivation) sensibilisiert.
- Das Unternehmen beeinflusst im Rahmen des PI-Beteiligungsmodells immer das Produktionsergebnis bei Mitarbeiterereinstellungen und/oder Mitarbeiterentlassungen. Diese Produktionsergebnisse zeichnen sich durch permanent schwankende und somit dynamische Arbeitskosten in €/h aus.
- Negative Einsparungen (Verluste) müssen in positive Einsparungen umgesetzt werden.



## 5 Schlussbemerkung – Hinweise

Vor Einführung des PI-Beteiligungsmodells sollten unter anderem. diese grundsätzlichen Fragen beantwortet werden:

- Welche Wertschöpfungsbasis liegt vor?
- Welche Wertschöpfungspotenziale können erschlossen werden?
- Welche direkten und indirekten Mitarbeiter sollen beteiligt werden?
- Liegen die Arbeitskosten für die geplanten direkten und indirekten Mitarbeiter pro Abrechnungsperiode vor?
- Wie hoch sind bei den geplanten Mitarbeitern die sozialen, anteiligen Nebenkosten in Prozent?
- Entsprechen die vorliegenden Bearbeitungs-, Kalkulations- oder Vorgabezeiten den derzeitigen Arbeitsbedingungen?
- Sollen die Produktions- und Anwesenheitsdaten in das PI-Beteiligungsmodell manuell und/oder maschinell übertragen werden?
- Ist die Fertigung auftragsbezogen und/oder lagerbezogen?
- Welche zielorientierte, wertschöpfungsorientierte Gewinnverteilung ist sinnvoll?
- Ist die Systempflege dauerhaft sichergestellt?

Das hier beschriebene PI-Beteiligungsmodell ist eine Hilfe für die Berücksichtigung kontinuierlicher Verbesserungen. Es handelt sich also um eine von Abrechnungsperiode zu Abrechnungsperiode direkte Messung von Mengenumsatz der gefertigten Produktion in Relation zur Zeitinvestition der hierfür eingesetzten Mitarbeiter. Die Vereinbarungen sind ergebnisorientiert.

Durch eine funktionierende Arbeits- und Zeitwirtschaft kann die Wertschöpfungsbasis durch angepasste Kalkulations-, Bearbeitungs- oder Vorgabezeiten in Ergebnissen der KVP-Prozedur den Arbeitsbedingungen entsprechend gefördert werden. Mitarbeiterzu- und -abgänge bringen in der Regel leichte Veränderungen in den Arbeitskostenverrechnungssätzen.

### Anschrift des Verfassers

Klaus Westerhoff

Westerhoff . Beratung . Coaching

BVBB- und BUB Partner

Im Tannet 18

93483 Pöding

Telefon: 0173/29 58 163

E-Mail: Westerhoff-Klaus@web.de