



Weniger Bagatellen

Wie ein im Baustellenverkehr tätiges Transportunternehmen mittels Motivationsanreizen seinen Fahrern zu mehr Disziplin verhalf und damit die Geldbeutel von Unternehmen und Fahrern füllte.

In unserem Fallbeispiel handelt es sich um ein Transportunternehmen, das für eine begrenzte Anzahl von Großkunden die Belieferung von Baustellen in einer bestimmten Region, die einem erweiterten Nahverkehr entspricht, durchführt. Die Transporte wurden mit elf Fahrzeugen teilweise in zwei Schichten bewerkstelligt. Das Unternehmen hat einen Umsatz von circa 1,5 Millionen Euro und beschäftigt 18 Mitarbeiter. Das Betriebsergebnis wurde immer wieder durch Reparaturkosten an den Fahrzeugen geschmälert. Diese Situation veranlasste den Unternehmer, das Beratungshaus elpa consulting zu beauftragen.

Neben den allgemeinen Beratungsthemen wie Unternehmensführung, Marketing, Vertrieb, Fahrzeugkostenberechnung und Controlling war ein Schwerpunktthema die Personalführung und die Motivation der Mitarbeiter mittels einer Prämie für die Fahrer. Klarzustellen ist an dieser Stelle, dass eine Prämie zwar eine gute Mitarbeiterführung unterstützt, sie aber nicht ersetzen kann.

Der Gesetzgeber hat die Möglichkeiten für eine leistungsbezogene Vergütung für Fahrer stark eingeschränkt.

Aus Sicherheitsgründen dürfen an Lkw-Fahrer keine Prämien gezahlt werden, die direkt auf die Erhöhung der Transportleistung abzielen. Aus diesem Grund ist eine rein leistungsbezogene Bezahlung von angestellten Fahrern nicht möglich. Im qualitativen Bereich hat der Unternehmer aber durchaus die Möglichkeit, den Fahrern bei besonderen Leistungen eine Prämie zu zahlen.

Rückspiegel und Heckleuchten

Die Reparaturen von Rückspiegeln, Heckleuchten und ähnlichen Dingen stellen für das Unternehmen in der Regel eine durch den Fahrer beeinflussbare, nennenswerte Kostengröße dar. Wenn der Fahrer durch sorgsamem Umgang mit dem Fahrzeug zur Reduzierung der Reparaturkosten für solche Schäden beiträgt, führt dies zur Verbesserung des Ertrages, an dem man ihn teilhaben lassen kann.

Im aktuellen Fall ergaben sich weitere mögliche Kriterien. Die Hauptkunden hatten mit dem Unternehmer vereinbart, dass sie die Rechnungen bei Nichteinhaltung bestimmter Anforderungen, die die Kunden schriftlich fixiert hatten, um einen jeweils fest-

gelegten Betrag kürzen können und machten von dieser Möglichkeit auch intensiv Gebrauch.

Wenn, wie im vorliegenden Fall, die Anzahl der Be- und Entladestellen im täglichen Geschäft verhältnismäßig hoch ist und vor allem Baustellen nicht unbedingt die Lkw-freundlichsten Entladestellen sind, riskieren die Fahrer immer wieder, Rückspiegel, Rücklicht oder Unterfahrschutz zu beschädigen. Diese Kleinschäden sind in der Regel durch eine gesteigerte Aufmerksamkeit und ein der Situation angepasstes Fahren vermeidbar.

Dies war also der erste Ansatz, um eine Prämie für die Fahrer zu entwickeln. Eine Prämie, die auf eine Reduzierung der Kosten abzielt, macht natürlich nur dann Sinn, wenn die Maximalhöhe der ausgezahlten Prämie plus Verwaltungskosten die maximal mögliche Höhe der Einsparungen nicht überschreitet.

Zunächst wurde gemeinsam mit dem Unternehmer das aktuelle Kostenvolumen für Kleinschäden ermittelt. Aus der Gewinn- und Verlustrechnung der letzten drei Jahre war nur der Wert der Gesamt-Reparaturkosten zu ersehen. Da es sich aber um einen überschau-

ERFOLGSKONTROLLE DER MOTIVATIONSANREIZE

	IST in Euro	ALT in Euro	Differenz in Euro
Summe der Kleinschäden	12.153,80	27.000,00	14.846,20
Summe der Strafen	10.520,00	20.000,00	9.480,00
Einsparung Brutto			24.326,20
Kosten für Prämien			8.675,00
Kosten Verwaltung (geschätzt)			2.000,00
Kosten Gesamt			10.675,00
Einsparung Netto			13.651,20

baren Zeitraum handelte, konnte sich der Unternehmer an einzelne unfallbedingte oder durch andere Umstände hervorgerufene Großschäden erinnern. Dies ermöglichte es, einen ungefähren Wert, den die Kleinschäden verursacht haben, zu ermitteln.

Die Gesamtreparaturkosten beliefen sich in diesen drei Jahren im Durchschnitt auf circa 38.000 Euro pro Jahr. Die Kosten für Großreparaturen (ohne Totalschäden) lagen zwischen 9.000 und 11.000 Euro. Für die Berechnung des Einsparpotenzials wurde der höchste Wert zugrunde gelegt. Das Volumen für die Kleinreparaturen wurde dementsprechend mit 27.000 Euro angesetzt.

Nun musste der Unternehmer entscheiden, wie er die erzielte Einsparung zwischen sich und seinen Fahrern aufteilen will. Der Berater hatte eine 60/40 Aufteilung vorgeschlagen, also 60 Prozent der Einsparung behält der Unternehmer, 40 Prozent erhalten die Fahrer. Warum diese Aufteilung? Der Unternehmer muss von diesen Einsparungen noch die zusätzlichen Verwaltungskosten tragen. Der Unternehmer fand die Argumentation einleuchtend und hat sich für diese Variante entschieden. Dies wurde auch so von den Fahrern akzeptiert.

Für die Prämie standen also bei einer hundertprozentigen Kostenreduzierung 10.800 Euro zur Verfügung. Bei 14 Fahrern wären dies 771,43 Euro

60 Prozent der Einsparung behält der Unternehmer, 40 Prozent erhalten die Fahrer.

pro Jahr gewesen. Dem Unternehmer erschien dieser „krumme“ Betrag lächerlich und so hat er die Prämie für die Reduzierung der Reparaturkosten für Kleinschäden pro Fahrer auf 800,00 Euro pro Jahr festgelegt.

Wie bereits erwähnt, gibt es in diesem Unternehmen durch die Vereinbarungen mit den Großkunden bei Missachtung von schriftlich fixierten Anweisungen eine Strafe zu erheben. Die Kunden haben zum Beispiel für unvollständige Papiere, Transportschäden an der Ware, Falschliefereien, Schäden durch das Fahrzeug am Eigentum des Verladers oder auf der Baustelle, verspätete Abholung und verspätete Ablieferung Rechnungskürzungen in vorher vereinbarten Höhen vorgenommen. Die Ermittlung des Ein-

sparvolumens gestaltete sich hier etwas aufwendiger als bei den Kleinschäden. Die Abzüge waren als Gutschriften an den Kunden gebucht. Für die Zukunft wurde mit dem Steuerberater vereinbart, dass diese Gutschriften auf ein separates Konto gebucht werden, um über die Summen- und Saldenliste eine Information auf einfachem Wege zu erhalten.

Wie auszahlen?

Zur Überraschung des Unternehmers lagen die Werte der durch die Gutschriften entstehenden Umsatzreduzierung deutlich über dem von ihm vorher geschätzten Wert. Tatsächlich lagen die hochgerechneten Beträge bei circa 17.000 bis 22.000 Euro pro Jahr. Für die Prämienberechnung wurden somit 20.000 Euro zugrunde gelegt. Die Aufteilung der Kostenersparnis wurde wie bei den Kleinreparaturen auf 60/40 festgelegt. Für die Prämie standen also maximal 8.000 Euro zur Verfügung. Aufgerundet ergab sich somit eine Prämie für die Reduzierung der Kosten für Strafzahlungen an die Kunden pro Fahrer von 600 Euro pro Jahr.

Nun galt es noch, die knifflige Frage zu klären, wie die tatsächlich auszuzahlende Prämie ermittelt wird. Es wurde eine Liste mit den einzelnen Vorfällen erstellt und jedem Vorfall wurde ein Wert in Euro zugeordnet, um den die Gesamtprämie reduziert wird. Der Wert sollte zumindest annähernd dem entsprechen, was die Reparatur kostet oder als Gutschrift an den Kunden gegeben werden muss.

Den direkt werthaltigen Punkten hat man noch qualitative Kriterien hinzugefügt. Zum Beispiel die Sauberkeit des Fahrzeugs und speziell den Zustand der Fahrerkabine. Bei diesen qualitativen Punkten ist es wichtig, dass sie objektiv bewertet werden können und ein Konsens zu dem erstrebten Zustand zwischen Unternehmer und dem Fahrer sowie den Fahrern untereinander erreicht wird.

Bei den unterschiedlichen Möglichkeiten der Auszahlung hat sich der Unternehmer für eine quartals-

Auf Baustellen geht es oft eng und unübersichtlich zu. Mit achtsamer Fahrt, und der richtigen Motivation dafür, vermeidet man Kleinschäden an den Lkw.



weise Auszahlung entschieden. Dies bedingt vier Abrechnungen pro Jahr. Der Gedanke dahinter war, dass drei schlechte Monate hintereinander für einen Fahrer zwar durchaus möglich, aber nicht wahrscheinlich sind, und selbst in diesem Fall bliebe dem Fahrer dann immer noch ein Betrag von 350 Euro als Prämie. Die Auszahlung erfolgt mit der Lohn- und Gehaltsabrechnung, die auf das Quartalsende der Leistungserbringung folgt.

■ Schritte zur Einführung:

1. Erstellen der Liste der Kriterien
2. Bewerten der Kriterien
3. Abstimmen der Liste und der Bewertungen mit dem Disponenten und den Fahrern
4. Treffen einer schriftlichen Vereinbarung, die auch einseitig durch den Unternehmer mit einer angemessenen Frist gekündigt werden kann.

Im Rahmen der Beratung wurde eine anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt, in der auch die Bereitschaft für ein Prämiensystem abgefragt wurde. Die Resonanz war sehr positiv, sodass der Vorschlag grundsätzlich wohlwollend angenommen wurde. In einem vom Berater moderierten Gespräch diskutierten der Unternehmer, der Disponent und alle Fahrer das vorgestellte System. Die von den Fahrern gewünschten Modifikationen waren sehr moderat und wurden zum

größten Teil berücksichtigt. Ein Punkt wurde auf Wunsch der Fahrer hinzugefügt, der vor allem die Fahrer betraf, die sich ein Fahrzeug in unterschiedlichen Schichten teilen: Das Nicht-Melden eines Schadens wurde mit einem sehr deutlichen Abzug geahndet. Da

Kleinschäden sind in der Regel durch gesteigerte Aufmerksamkeit und angepasstes Fahren vermeidbar.

es im aktuellen Unternehmen keinen Betriebsrat gibt, wurde mit jedem Fahrer die entsprechende Vereinbarung getroffen. Der Berater hat zur Erfassung der erforderlichen Informationen ein auf „Microsoft Excel“ basierendes Programm erstellt, die Handhabung erläutert und mit der damit betrauten Mitarbeiterin getestet. Und es wurde so etwas wie eine „Gebrauchsanweisung“ für das Unternehmen erstellt.

Der Unternehmer hat mit der elpa consulting GmbH & Co. KG eine Betreuungsvereinbarung getroffen. Im Rahmen dieser Betreuung wurde nach Ablauf des ersten Geschäftsjahres nach der Einführung des Systems gemeinsam mit dem Unternehmer eine Erfolgskontrolle durchgeführt (Ergebnisse siehe Tabelle).

Anmerkungen des Beraters: Für den Erfolg dieses Prämiensystems ist vor allem die Herbeiführung eines Konsenses zwischen Fahrern und dem Unternehmer sehr wichtig. Der Unternehmer sorgte außerdem dafür, dass die Lebenspartner/innen der Fahrer vom Bestehen dieser Regelung erfahren. Diese werden ihren Partner/innen bei der nächsten Quartalsabrechnung bei niedriger oder gar fehlender Prämie unangenehme Fragen stellen. „Dies kann sehr motivierend sein“, so der Inhaber.

DIE AUTOREN

Horst Emde (links) ist seit über drei Jahren geschäftsführender Gesellschafter der elpa consulting mit Sitz in Holzminden. Der Diplom-Ingenieur kann auf über zwei Jahrzehnte als Unternehmensberater zurückblicken. **Heinz Gerhard** ist praktischer Betriebswirt, seit 1993 freier Berater und Kooperationspartner von elpa consulting.

