

Dipl.-Ing. Thomas Beyer

Innovative Leistungsvergütung in Zeiten von Lean Production und Industrie 4.0

„Der Mensch wird auch in einer durchgängig virtualisierten Fabrik weiterhin im Mittelpunkt stehen. Er fungiert zunehmend als Dirigent der Wertschöpfung in der Fabrik, nicht als Materialbeweger.“

Johann Soder, Geschäftsführer SEW

In vielen Unternehmen haben ein höherer Automatisierungsgrad oder neue Methoden der Lean Production in den vergangenen Jahren das Produktionsumfeld stark verändert. Unternehmen, die Ihre Mitarbeiter in einem derartigen Produktionsumfeld noch im klassischen Akkordlohn bezahlen, stehen heute oft vor der Herausforderung, dass ihre Leistungsvergütung nur noch wenig mit der tatsächlichen Leistung der Produktion und oft noch weniger mit deren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen zu tun hat.

Fragt man nach den Ursachen, stößt man immer wieder auf das gleiche Thema: Akkordsysteme verwenden für die Ermittlung der Leistung die klassische Definition, die wir schon aus dem Physikunterricht kennen: Leistung ist Arbeit pro Zeit. Übertragen auf die entsprechende Akkord-Kennzahl heißt das: Anzahl der gefertigten Teile mal deren Vorgabezeit ($m \times t_e$) im Verhältnis zur benötigten Arbeitszeit des einzelnen Mitarbeiters. Seit Jahrzehnten sind hier durch REFA alle Begriffe umfassend definiert und die Vorgehensweisen zur Datenermittlung bis ins letzte Detail festgelegt.

Solange der Mitarbeiter seine Leistung selbst beeinflussen und weitgehend unabhängig erbringen konnte, hat diese Art der personenbezogenen Leistungsermittlung und -vergütung auch funktioniert. Durch Lean Production und Ganzheitliche Produktionssysteme, aber auch durch zunehmende Automatisierung haben sich im letzten Jahrzehnt die Anforderungen an eine zeitgemäße Leistungsvergütung gravierend gewandelt. Dies kann man sehr schön an der Entwicklung der Kennzahlen, auf denen heute eine Leistungsermittlung typischerweise aufsetzt, verfolgen:

Im Zuge der Lean Production gewann z.B. die Kennzahl der „Gesamtanlageneffektivität“ (OEE – Overall Equipment Effectiveness) in vielen Produktionen an Bedeutung. Sie setzt sich aus Verfügbarkeit, Effektivität und Qualitätsgrad einer Anlage zusammen und deckt somit einen entsprechend breiten Umfang an Einflussgrößen ab. Deshalb wird die Kennzahl OEE nicht mehr alleine vom Anlagenbediener beeinflusst, sondern auch von Einrichtern, Instandhaltung oder auch Qualitätssicherung. All diese Personen haben ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf die OEE. Sie konnten in der Vergangenheit aber nur schwierig in ein Akkordsystem integriert werden. Hierfür muss eine zeitgemäße Leistungsvergütung die richtigen Ansätze bieten.

Gehen wir noch einen Schritt weiter und blicken auf die anstehenden Veränderungen, die unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ auf uns zukommen. Hier stellt sich die Frage, ob eine Leistungsmessung wie bisher auf arbeitswissenschaftlicher Basis mit Stück und Zeiteinheiten alleine überhaupt noch sinnvoll ist oder ob nicht ein Wechsel zu einer betriebswirtschaftlich geprägten Sichtweise mit einer Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter die erfolgversprechendere Variante ist. Als mögliche Kennzahlen bieten sich dann z.B. Rohertrag oder Wertschöpfung bezogen auf die geleistete oder bezahlte Arbeitszeit an, zumal ja gerade die Erhöhung der Wertschöpfung eines der Hauptziele von Industrie 4.0 ist.

Unsere langjährige Beratungserfahrung beim Gestalten von Leistungsvergütungssystemen, insbesondere für Produktion und produktionsnahe Bereiche, haben wir immer wieder einfließen lassen in unser **EBS - Ergebnis-Beteiligungs-System**.

IPU verfügt mit dem EBS über einen innovativen, in der Praxis bewährten Ansatz, der für die Ablösung bestehender Akkordsysteme genauso geeignet ist, wie zur erstmaligen Einführung einer Leistungsvergütung, die den Herausforderungen von Lean Production und Industrie 4.0 entspricht. Da das EBS individuell an das jeweilige Unternehmen angepasst wird, wirkt es rasch und nachhaltig auf dessen Wertschöpfung und Unternehmensergebnisse.

In der Vergangenheit hat sich in unseren Projekten immer wieder bestätigt: Je besser sich die verwendeten Kennzahlen als Basis für die Honorierung der Mitarbeiter mit den Ergebniszielen des Unternehmens oder mit einzelnen ergebnisverantwortlichen Einheiten im Unternehmens („Subunternehmen“) decken, desto eher entsteht eine Win-Win-Situation. Sie schafft die notwendige Dynamik, die das Unternehmen mit nachhaltigen, messbaren Ergebnisverbesserungen belohnt, weil die Mitarbeiter über ihre Ergebnisbeteiligung (EBS) an diesen Verbesserungen mit partizipieren.

Die Gestaltungsoptionen für ein neues Leistungsentgelt-System sind komplex und die Fehlermöglichkeiten dementsprechend vielfältig. Eine Optimierung oder Neugestaltung von Vergütungssystemen erfordert Professionalität und eignet sich nicht für Experimente! Vertrauen Sie deshalb bei diesen Themen auf die langjährige Erfahrung und das Wissen der IPU-Experten.

Dipl.-Ing. **Thomas Beyer**

Geschäftsführender Partner
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Tel.: 089 / 54 55 82 84
beyer@ipu-online.de

