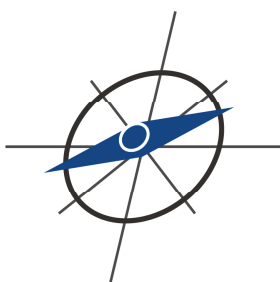


Information

zum Entlohnungsmodell

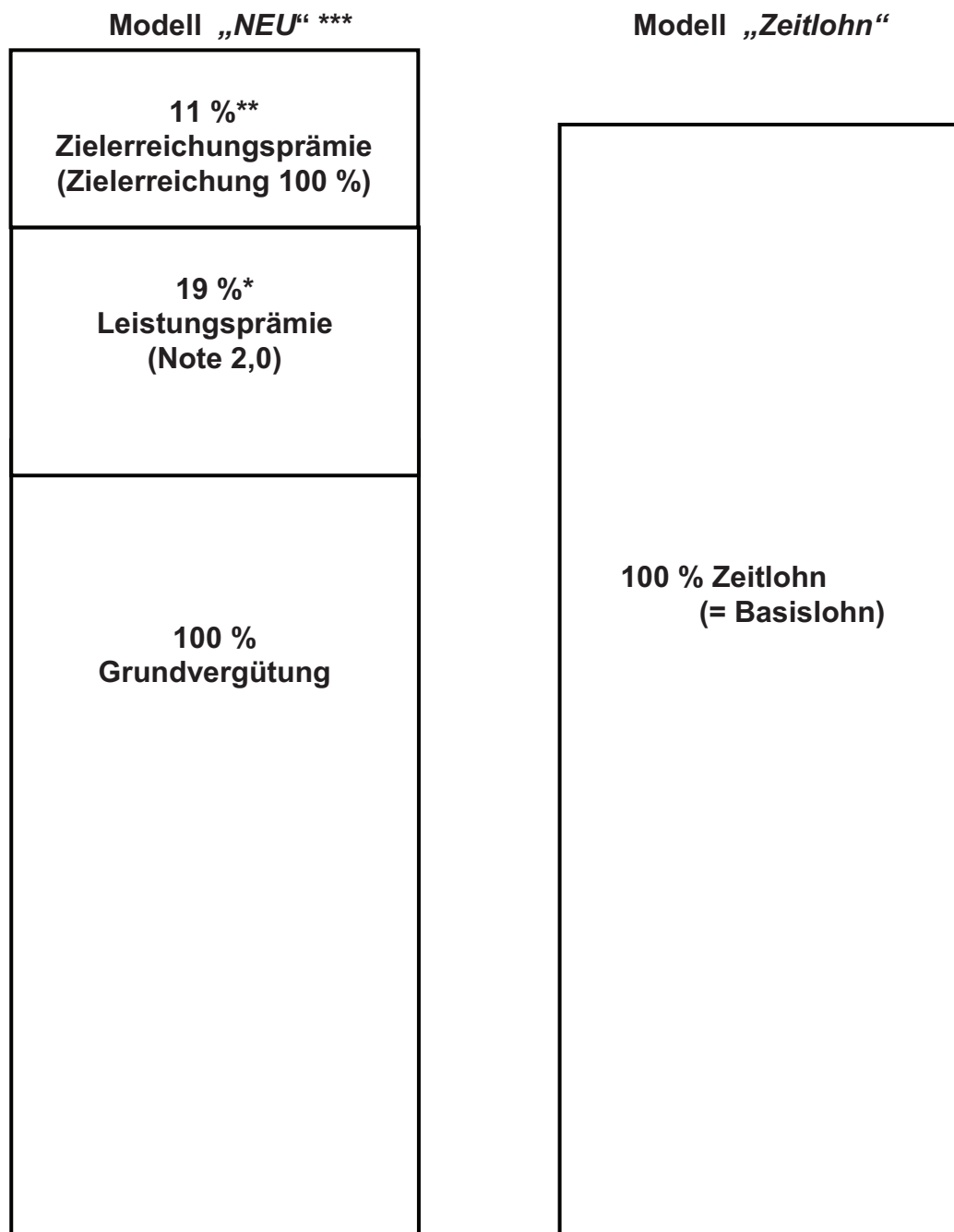
Stand 07/2012



tempus.[®]

Akademie & Consulting

Das Entlohnungsmodell auf einen Blick



- * Die Leistungsprämie kann zwischen 0 und 38 Prozent schwanken
** Die Zielerreichungsprämie kann zwischen 0 und 22 Prozent schwanken
*** Werte bei Einführung des Modells: Grundvergütung 85 %, Leistungsprämie 10 %, Zielerreichungsprämie 5 %. Aufgrund allgemeiner Lohnerhöhungen erfolgten auch entsprechende Anpassungen im Entlohnungsmodell.
Zur besseren Verständlichkeit, wurde die Grundvergütung im Laufe der Zeit in eine 100-%-Basis umgewandelt.

Grundvergütung + Leistungsprämie + Zielerreichungsprämie = Bruttolohn

I. Warum variable Entlohnung?

Unser Ziel ist, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen. Dies gilt in zweifacher Hinsicht. Zum einen möchten wir Mitarbeiter, die „etwas unternehmen“ im Sinne von selbstständig handeln. Zum anderen sollte auch das Anreizsystem „unternehmerisiert“ werden, das heißt die Entlohnung muss an den Unternehmenserfolg gekoppelt werden. Bei tempus gab es ein ganzes Bündel an Maßnahmen, um aus Mitarbeitern Mit-Unternehmer zu machen. Ein Bereich gehörte bisher noch nicht dazu: das Entlohnungssystem. Das Ziel des Entlohnungsmodells ist es, proaktives Verhalten der Mitarbeiter zu fordern und zu fördern und somit einen weiteren Schritt auf dem Weg vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer darzustellen.

Gemeinsam mit dem Betriebsrat hat die Geschäftsleitung die nachfolgenden Anforderungen definiert, die unser Entlohnungsmodell erfüllen muss:

- Honorierung der Mitarbeit bei:
 - Jobrotation
 - Flexibilität
 - Weiterbildungsbereitschaft
 - Zieleprozess
 - ...
- Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, ihren Verdienst zu steigern
- Stärkere Motivation der Mitarbeiter
- Unterstützung bei der Suche/dem Halten von Mitarbeitern
- Förderung von Leistungsdenken
- Honorierung der Leistungen im Hinblick auf Firmenziele
- Größere Transparenz und Fairness

Zur Verdeutlichung sei hier noch einmal angemerkt, dass es nicht das primäre Interesse der Geschäftsleitung war, durch die Einführung eines neuen Entlohnungsmodells die Personalkosten zu senken. Primäres Interesse des Unternehmens ist es, Geld entsprechend des Beitrages eines Mitarbeiters zu den Unternehmenszielen zu verteilen.

II. Komponenten des tempus Entlohnungsmodells

1. Zusammensetzung der Vergütung

Die Vergütung des Arbeitnehmers setzt sich wie folgt zusammen:

- Grundvergütung
- Leistungsprämie
- Zielerreichungsprämie

2. Grundvergütung

Die Grundvergütung ist die Basis, woraus sich die Leistungs- und die Zielerreichungsprämie berechnen.

3. Leistungsprämie

Die Leistungsprämie wird zu Beginn des Jahres pro Mitarbeiter individuell und zwar in Abhängigkeit von der Note im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung (Anlage 1) errechnet:

Note	Prämie in % der Grund- vergütung
1,0	38,00
1,1	36,10
1,2	34,20
1,3	32,30
1,4	30,40
1,5	28,50
1,6	26,60
1,7	24,70
1,8	22,80
1,9	20,90
2,0	19,00
2,1	17,10
2,2	15,20
2,3	13,30
2,4	11,40
2,5	9,50
2,6	7,60
2,7	5,70
2,8	3,80
2,9	1,90
3,0	0,00

Auszahlung

Die Mitarbeiterbeurteilung findet jedes Jahr gegen Jahresende statt. Aus dieser Beurteilung ergibt sich die Leistungsprämie, die bis zur nächsten Beurteilung maßgeblich ist. Hat z.B. ein Mitarbeiter die Note 1,70, so erhält er monatlich 24,70 % Leistungsprämie für das gesamte folgende Jahr.

4. Zielerreichungsprämie

Nachdem erfolgreiches Handeln immer auch zielorientiertes Handeln verlangt, ist die Zielerreichung Teil des Entlohnungsmodells. Der genaue Ablauf des Zieleprozesses ist in Anlage 2 dargestellt.

Es war uns wichtig, dass der „Egoismus“ bei der Erreichung individueller Ziele nicht dazu führen darf, dass die Kollegialität leidet. Aus diesem Grund haben sich Geschäftsleitung, Abteilungsleiter und Betriebsrat geeinigt, die Zielerreichung zu einem geringeren Prozentsatz als die Mitarbeiternote in das Entlohnungsmodell aufzunehmen.

Die Honorierung der Zielerreichung wird nach der folgenden Tabelle vorgenommen.

Zielerreichung	Prämie in % der Grund- vergütung
200 % (Maximalwert)	22,00
190 %	20,90
180 %	19,80
170 %	18,70
160 %	17,60
150 %	16,50
140 %	15,40
130 %	14,30
120 %	13,20
110 %	12,10
100 % (Planwert)	11,00
90 %	9,90
80 %	8,80
70 %	7,70
60 %	6,60
50 %	5,50
40 %	4,40
30 %	3,30
20 %	2,20
10 %	1,10
0 % (Minimalwert)	0,00

Bei tempus gibt es für jedes Ziel insgesamt drei Messgrößen:

- Der Planwert (100 %) ist das eigentliche Ziel
- Der Maximalwert (200 %) ist der Wert, der erreicht wird, wenn alles optimal läuft.
- Der Minimalwert (0 %) ist der Wert, der erreicht wird, wenn es ganz schlecht läuft.

Beispiel für Plan-, Maximal- und Minimalwert

Die Versandabteilung beschließt, ihren Servicegrad (Lieferbereitschaft) auf 98 % zu verbessern. Würde alles optimal laufen, glaubt man auf 99 % Servicegrad zu kommen. Der Vorjahreswert von 95 % kann, da ist man sich sicher, auf jeden Fall gehalten werden.

Die 98 % wären in diesem Beispiel der Planwert, die 99 % wären der Maximalwert und die 95 % wären der Minimalwert.

Es wird eine der Herausforderungen in den nächsten Jahren sein, diesen Zieleprozess weiter auszubauen, um einerseits den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters im Hinblick auf die Unternehmensziele noch mehr zu honorieren und andererseits aber dafür nicht das Teamdenken und die Kooperationsbereitschaft zu opfern.