

In guten wie in schlechten Zeiten

Eine gerechte Entlohnung fördert die Mitarbeitermotivation, sorgt für einen Kapazitätsausgleich und erhöht somit die Qualität. Diplom-Betriebswirt und Unternehmensberater Werner Weidhüner stellt zwei unterschiedliche Ansätze zur Prämientlohnung vor.

▶ Werner Weidhüner

Die in der Zahntechnik häufig anzutreffende umsatzbezogene Leistungsvergütung, nach der ein Techniker das x-fache seines Bruttolohns als Umsatzziel überschreiten muss, um dann eine prozentuale Umsatzbeteiligung zu erhalten, ist zwar in der Abwicklung einfach zu handhaben, als Leistungslohnsystem aus einer Vielzahl von Gründen jedoch zu verwerfen. Die Gründe hierfür sind u.a.:

1. Umsatz ist immer das Produkt aus Menge und Einzelpreis. Der Techniker kann zwar Menge und Qualität beeinflussen, nicht jedoch den Preis. Preisveränderungen gehen somit zu Gunsten oder zu Lasten des Technikers, obwohl er beispielsweise sein Leistungsverhalten nicht verändert hat. Damit wirkt ein solches System kontraproduktiv. Zudem können Verminderungen bei der Umsatzprämie im Rahmen der Technikerentlohnung infolge von Preisreduzierungen – nicht infolge Leistungsverminderungen – arbeitsrechtliche Probleme nach sich ziehen. Darüber hinaus überlässt man die Disposition der Zeit, also dem teuersten Produktionsfaktor im Labor, dem Mitarbeiter.

2. Bei hoher Arbeitsteilung im Labor, etwa beim Arbeitsgang „anstiften“ zur Herstellung eines Kronengerüsts, kann dem Techniker, der diesen Arbeitsgang verrichtet, kein Umsatz gutgeschrieben werden, da diese Position nicht mit einem Preis versehen ist. Ist man ggf. der Auffassung, dieser Position einen prozentualen Anteil am Gesamtpreis zuzuordnen, wird damit gleiche relative Wertigkeit mit den übrigen Produktionsschritten unterstellt, was praxisfern ist. Denn der Arbeitsgang „modellieren“ beispielsweise ist anspruchsvoller als „anstiften“. Die Folge

davon wäre, dass die Umsatzprämie des „Anstifters“ gegenüber der des „Modellierers“ zu hoch ausfallen würde.

3. Werden vom Labor produktivitätserhöhende Investitionen getätigt (Maschinen, Reorganisation von Produktionsabläufen etc.), wird der Techniker in die wünschenswerte Lage versetzt, in gleicher Zeit mit gleicher Qualität mehr herzustellen; jedoch wird der eintretende Produktivitätsfortschritt über die höhere Umsatzprämie abgeschöpft, sodass das Labor praktisch keinen Return on Investment erzielen kann.

Planzeiten für mehr Gerechtigkeit

Der Ausweg aus diesem Dilemma lässt sich mit einem Prämiensystem auf der Basis von Planzeiten (Arbeitszeitwerten) für die Herstellung zahntechnischer Leistungen finden. Die Vorteile eines solchen Systems lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- bessere „Lohngerechtigkeit“
- Reduzierung von Rüstzeiten
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- höhere Produktivität
- Möglichkeit von Vor- und Nachkalkulationen (ohne Planzeiten und Stundenverrechnungssätze ist eine Kalkulation nicht möglich).

Wie Produktivität zu erreichen ist, beschreibt die folgende Abbildung 1.

Mit dieser Beschreibung soll dem Vorurteil begegnet werden, Produktivitätserhöhung bedeutet eine höhere physische und psychische Belastung der am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter.

Hektische Betriebsamkeit und persönliche Überlastung sind immer Zeichen von Unpro-



Dipl.-Betriebswirt
Werner Weidhüner

Produktivität entsteht, wenn Techniker...

- in einem festen Rhythmus
- mit hoher Arbeitsteilung
- gleichartige Arbeiten
- ohne Störung und Unterbrechung
- in gemäßigtem Tempo erledigen.

Produktivität = Leistung : Zeit



Abb. 1

Leistung	TaetNr	Tätigkeit	min
Krone gegossen für Keramik- od. Poly.-Gl.-Vollvl.	1165	EM/Ker modellieren	12,00
	1166	EM/Ker anstiften	2,00
	1167	EM/Ker einbetten	1,00
	1168	EM gießen	2,00
	1169	EM ausbetten	1,00
	1182	Stumpf tauchtief	4,00
	1188	EM ausarb	18,00
Summe			40,00

Abb. 2

multipliziert und ergibt so die Prämie in Euro. Dieses Vergütungssystem mit Planzeiten sollte ergänzt werden durch ein flexibles Arbeitszeitsystem (Jahresarbeitszeit) mit der Erfassung und Verrechnung sog. Plus- bzw. Minusstunden. Ist die Auslastung im Labor gering, lässt sich die Anwesenheitszeit des Technikers reduzieren (Minusstunden), die dann in Zeiten hoher Auslastung mit höherer Anwesenheitszeit (Plusstunden) verrechnet werden. Somit kann man Kapazitätsschwankungen ausgleichen und die Vergütung von Überstunden vermeiden, wiederum mit entsprechender Auswirkung auf die Produktivität.



Abb. 3

Produktivität. Dies gilt unabhängig von der Betriebsgröße, also für den „1-Mann“- wie für den „100-Mann“-Betrieb.

Bessere Qualität bei hoher Auslastung

Häufig ist als weiteres Vorurteil zu hören, Produktivität ginge zu Lasten der Qualität. Die ist empirisch längst widerlegt, denn jeder Laborchef weiß, dass sich bei hoher Auslastung – und damit in der Regel auch bei höherer Produktivität – die Qualität verbessert. Dagegen sinkt das Qualitätsniveau bei geringer Auslastung. Erhält der Techniker z.B. für die Herstellung einer gegossenen Verblendkrone (Kronengerüst zur keramischen Verblendung) eine Planzeit von 30 min und benötigt er auf Grund seiner Fertigkeiten tatsächlich nur 20 min, so hat er sich bei einem angenommenen Soll-Leistungsgrad von 100 % eine Prämie von 10 Minuten „verdient“. Diese Zeit wird mit seinem Bruttolohn pro Minute

Planzeiten (Arbeitszeitwerte)

Stellvertretend für alle BEL- und BEB-Positionen gilt: Die Untergliederung der Gesamtleistung „Kronengerüst“ in Tätigkeitsgruppen verwirklicht eine stark arbeitsteilige Produktion mit entsprechender Auswirkung auf die Produktivität des Labors. Eine Untergliederung könnte zum Beispiel so vorgenommen werden wie in Abbildung 2 dargestellt. Entscheidend für die Planzeiten ist deren Ermittlung nach REFA-Grundsätzen (REFA Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.). Dabei sollen einige Zeitbegriffe nach REFA erläutert werden (Abb. 3). Natürlich sind auch Unproduktivzeiten zu dokumentieren, um darüber weitere Aufschlüsse über Schwachstellen im Produktionsablauf zu erhalten. Die Dokumentation von Anwesenheits-, Produktiv- und Unproduktivzeiten – das ist die Differenz zwischen Anwesenheitszeiten und Produktivzeiten – sowie von Plus- und Minusstunden wird sinnvollerweise über ein modernes, EDV-gestütztes Zeiterfassungs- und Verwaltungssystem durchgeführt.

Unter die Rüstzeiten fallen beispielsweise das Lesen des Auftragszettels, das Einrichten von Maschinen und Geräten, also praktisch alle Tätigkeiten, die der Vorbereitung zur Herstellung der eigentlichen zahntechnischen Leistung dienen. In der Praxis werden diese Rüstzeiten häufig als prozentuale

Zuschläge zu den Planzeiten ermittelt, wobei z.B. bei Verblendungen „Serien“ zu berücksichtigen sind, so erhält zum Beispiel die erste Verblendung eine höhere relative Rüstzeit als die dritte, vierte oder n-te Verblendung. Die Einzelzeiten (Planzeiten, Vorgabezeiten oder Arbeitszeitwerte) untergliedern sich in die Grund-, Verteil- und Erholzeiten. Die Grundzeit ist die reine Ausführungszeit für einen bestimmten Arbeitsschritt, wie zum Beispiel das Modellieren. Die Verteilzeit beinhaltet beispielsweise kurze Rücksprachen mit dem Meister und mit der Erholzeit sind kurze Pausen des Technikers gemeint, jedoch keine Frühstücks- oder Mittagspausen. Diese Verteil- und Erholzeiten werden nach REFA mit ca. 12–15% auf die Grundzeiten in den Einzelzeiten berücksichtigt. Maßgebend für die Prämienermittlung ist die Produktivzeit, also die Anwesenheitszeit abzüglich der Unproduktivzeiten pro Tag bzw. pro Abrechnungszeitraum. Nur über ein solches Zeitem System kann man in Verbindung mit Kostenverrechnungssätzen feststellen, was eine bestimmte Leistung kostet.

Individuelle Soll-Leistungsgrade der Techniker

Ein weiteres Kernstück eines Leistungslohnsystems mit Planzeiten ist die Ermittlung von Soll-Leistungsgraden pro Techniker. In der Regel ist davon auszugehen, dass ein solches System in ein bestehendes Lohnniveau zu integrieren ist. Der unter Kostengesichtspunkten theoretische Idealfall, durch Lohnabsenkungen zu möglichst niedrigen Grundlöhnen und damit zu geringeren Fixkostenbelastungen zu gelangen und den variablen Lohnanteil – die Leistungsprämie – dafür umso höher anzusetzen, lässt sich in der Praxis sowohl aus arbeitsrechtlichen ebenso wie aus sozialen Gesichtspunkten kaum durchsetzen. Um bei den Technikern überhaupt die Akzeptanz für ein solches System zu gewinnen, müssen die bisherigen Besitzstände unter sonst gleichen Bedingungen gewahrt bleiben.

Das heißt nichts anderes, als dass eine zukünftige Leistungsprämie nur zuzüglich zu dem jeweiligen bestehenden Lohn „verdient“ werden kann. Das wiederum erreicht man mit einer Leistungssteigerung zum bestehenden Leistungsniveau. Grundsätzlich ist eine Prämie als Leistungsvergütung das Entgelt für erbrachte Mehrleistung. Damit ist folglich die Frage zu klären, wo die Mehrleistung beginnt bzw. welches Leistungsniveau als 100 % Leistungsgrad anzusetzen ist. Dazu bedarf es zunächst der Definition des

Prämiengrundlohnes; das ist die Lohnhöhe, bei der eine Mengenleistung mit 100 % bei gegebenem Qualitätsniveau unterstellt werden muss. Die Bezugsgrößen dafür können zum Beispiel die Abteilungsdurchschnittslöhne sein.

Wird beispielsweise der monatliche Durchschnittslohn (ohne Abteilungsleiter, Lehrlinge und Sondervergütungen etc.) in der Keramikabteilung mit Euro 1.750,00 ermittelt, so entspricht dieser Lohn einem Leistungsniveau und einer definierten Standardqualität von 100 % = 480 Minuten pro 8-Stunden-Arbeitstag. Verdient ein Techniker monatlich Euro 2.250,00, so ergibt sich eine Differenz zum Abteilungsdurchschnittslohn von Euro 500,00. Jetzt ist zu differenzieren, weshalb dieser Techniker diese Mehrvergütung erhält. Abgesehen von Tätigkeitsfunktionen, die außerhalb der reinen Produktion liegen, gilt es zu entscheiden, welcher Anteil mengenmäßig (quantitativ) und welcher Anteil qualitativ zu berücksichtigen ist. Wichtig: Tätigkeitsfunktionen, die außerhalb der reinen Produktion liegen, sind über Unproduktivzeiten festzuhalten und keineswegs über die Reduzierung des persönlichen Soll-Leistungsgrades. Gelangt man über diese gewissermaßen „nachträgliche“ Lohndifferenzierung, die eigentlich in das Einstellungsgespräch gehört hätte, zu dem Ergebnis, dass die Mehrvergütung dieses „Beispieltechnikers“ zu je 50 % in qualitativen und quantitativen Anforderungen liegt, so darf hinsichtlich des persönlichen Soll-Leistungsgrades natürlich nur der quantitative Anteil berücksichtigt werden, in diesem Fall also Euro 250,00. Der verbleibende Anteil von ebenfalls Euro 250,00 wird also auf Grund von über dem Durchschnitt liegenden qualitativen Anforderungen an den Techniker bezahlt und darf bei der Festlegung der mengenmäßigen Leistung folglich keine Rolle spielen.

Planwerte zur Selbstkontrolle ausdrucken

Der quantitative Anteil von Euro 250,00 beträgt bezogen auf den Durchschnittslohn von Euro 1.750,00 (= 100 %) 14,29 %, so dass der Soll-Leistungsgrad dieses Technikers 114,29 % oder (umgerechnet in Minuten = 480 min + 14,29 % =) 549 Minuten (gerundet) pro 8-Stunden-Arbeitstag beträgt. Erst wenn dieser Soll-Leistungsgrad von 549 min/Arbeitstag überschritten wird, beginnt die Prämie. Ein Abrechnungsbeispiel für einen Monat kann danach etwa folgendermaßen aussehen (siehe Tab. 1):

kontakt:

**Dipl.-Betriebswirt
Werner Weidhüner**

c/o Weidhüner & Partner

Weinberstraße 16

77933 Lahr

Tel.: 0 78 21/98 32 98

Fax: 0 78 21/98 32 96

E-Mail:

Werner.Weidhuenner@Weidhuenner.de

www.Weidhuenner.de

Anw. Stunden	Produktiv-Stunden	Soll-Min. pro AT	Soll-Min. ges.	Planzeiten ges.	Prämie Min.	Euro/ Min.	Prämie Euro
160	145	549	9.951	11.220	1.269	0,21	266,49
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

Tab. 1

- ① *Tatsächliche physische Anwesenheitszeit des Technikers im Labor*
- ② *Produktivzeit, das heißt Anwesenheitsstunden minus Unproduktivzeiten*
- ③ *Ermittelter persönlicher Soll-Leistungsgrad pro 8-Stunden-Arbeitstag*
- ④ *Gesamt-Soll-Leistungsminuten im Abrechnungszeitraum, umgerechnet auf die Produktivzeit (145 h : 8 h x 549 Soll-Min./AT)*
- ⑤ *Summe der Planzeiten (Arbeitszeitwerte), die im Abrechnungszeitraum erarbeitet wurden*
- ⑥ *Erarbeitete Prämienminuten (Planzeiten ges. minus Soll-Minuten ges.)*
- ⑦ *Monatslohn des Technikers, umgerechnet auf die Minute (Euro 2.250 : Regelarbeitszeit 176 h/Monat : 60 Min.)*
- ⑧ *Erarbeitete Prämie in Euro im Abrechnungszeitraum (Prämienminuten 1.269 x Euro 0,21)*

Bei einem Technikerlohn unterhalb des Abteilungsdurchschnittslohnes wird der Soll-Leistungsgrad proportional zur Differenz zum Durchschnittslohn ermittelt – also geringer als 480 min/Arbeitstag – das bedeutet, die qualitative Bewertung bleibt unberücksichtigt. Damit sich der Techniker bei seiner Zeitplanung selbst kontrollieren kann, sollten die Planwerte auf den Arbeitskarten mit ausgedruckt werden.

Richtige Disposition minimiert unproduktive Zeiten

Die praktische Abwicklung im Labor setzt ein komplexes, software-gestütztes Kapazitätsplanungs- und Dispo-System voraus mit differenzierten Planzeiten, Arbeitszeitwerten nach Tätigkeitsgruppen und individuellen Techniker-Leistungsgraden, woraus Unproduktivzeiten unmittelbar zu entnehmen sind. Eine entsprechende Disposition der eingehenden Arbeiten auf den Techniker oder auf die Abteilung minimiert diese Unproduktivzeiten. Für die Ermittlung von Soll-Leistungsgraden und Prämienberechnungen steht eine von Weidhüner & Partner entwickelte Software zur Verfügung. Der Organisations- und Einarbeitungsaufwand für die Dentalsoftware nach dem beschriebenen System darf jedoch nicht unterschätzt werden und lohnt sich eigentlich nur für Betriebe ab zehn Technikern.

Einmal eingeführt, erweist es sich jedoch als unverzichtbares Instrument zur Kapazitätssteuerung.

Das Alternativsystem: „Leistung pro Stunde“

Wem die Einrichtung einer Dentalsoftware zur Realisierung eines Prämienlohnsystems mit Planzeiten zu aufwändig erscheint, kann als akzeptablen Kompromiss die Leistung pro Stunde, das heißt Technikerumsatz ohne Material pro Stunde, als Grundlage für ein Prämien-system wählen. Der Basisumsatz, bei dem die Prämie einsetzt, kann folgendermaßen festgelegt werden:

– *Planumsatz (Standard)*: Aus der Analyse des Vorjahres sind der Gesamtumsatz sowie die Gesamtarbeitsstunden des Technikers bekannt. Beispiel Edelmetall-Techniker: 150.000,00 € Jahresumsatz und 1.610 Anwesenheitsstunden. Daraus ergibt sich für das letzte Jahr ein Umsatz je Stunde von 93,00 €. Mit diesem Wert wird der Techniker zunächst auch für das laufende Jahr wieder eingeplant. Der Techniker erhält eine Prämie, wenn er seine Leistung im Verhältnis zum Vorjahr steigert.

– *IST-Umsatz des Vorjahres*: Unterscheiden sich in der Unternehmensplanung die künftig geplanten Umsätze stark von den Vergangenheitswerten, kann der Ist-Umsatz des Vorjahres als Prämieeintrittsumsatz angegeben werden, da der Planumsatz bereits eine zu verprovionierende Leistungssteigerung enthält.

– *Durchschnittsumsatz aus dem W&P®-Betriebsvergleich*: Steht ein Vorjahresumsatz nicht zur Verfügung, wie zum Beispiel bei Abteilungswechsel, im ersten Jahr nach Abschluss der Ausbildung oder bei Neueinstellung, muss auf einen Durchschnittswert zurückgegriffen werden. Der Branchendurchschnitt bildet hierbei den gerechtesten Ansatz, da die neu einzustufenden Mitarbeiter am Zustandekommen der laborspezifischen Durchschnitte keinen Anteil aufweisen.

– *Individuell festgelegter Prämieeintrittsumsatz*: Dieser Ansatz ist dann anzuraten, wenn im beratenen Unternehmen bereits ein monatsumsatzbasiertes Prämienlohnsystem

existiert, das heißt, dass zur Abbildung des Status quo eine gewisse Prämie erforderlich ist und nicht ausschließlich von Leistungssteigerungen abhängig gemacht werden kann.

Die Prämienabrechnung

In der Laboranalyse werden Monat für Monat die tatsächlich geleisteten Technikerumsätze und Anwesenheitsstunden erfasst. Daraus wird der Stundenumsatz ermittelt und mit dem geplanten Stundenumsatz verglichen. Der Prämienumsatz errechnet sich aus Soll-Umsatz minus Ist-Umsatz. Die Prämienstunden

Jeder Techniker erhält eine Umsatzgutschrift von einer Planumsatzstunde arbeits-tätig, die nur bei fehlerfreier Arbeit erfolgt. Nach einem Fehlererfassungssystem (QM) werden Fehler bewertet und von dieser Umsatzgutschrift abgezogen. Um Basisumsätze, Planumsätze, Auswirkungen des Malus-Systems und Produktivitäten etc. zu überprüfen, wird eine Testphase von drei Monaten empfohlen, bevor die tatsächliche Einführung erfolgt. Ein Abrechnungsbeispiel für einen Monat kann danach etwa folgendermaßen aussehen (siehe Tab. 2):

Produktiv-Stunden	Soll-Umsatz pro Std.	Ist-Umsatz gesamt	Soll-Umsatz gesamt	Prämien-Umsatz	Prämien-Stunden	Grundst-Lohn	Prämie Euro
150	26	4.200	3.900	300	11,54	10,22	117,94
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

Tab. 2

den ergeben sich aus dem Prämienumsatz dividiert durch den Soll-Umsatz je Stunde. Der Grund-Stundenlohn ergibt sich aus dem Brutto-Grundgehalt dividiert durch die monatlichen Regelarbeitsstunden und wird aus der Tabelle „Prämienstammdaten“ übernommen. Die Prämie errechnet sich aus den Prämienstunden multipliziert mit dem Grund-Stundenlohn des Technikers. Sind Prämienumsatz und -stunden negativ, wird keine Prämie ermittelt, weil der Techniker seine geplante Stundenleistung nicht erreicht hat und dadurch keine Mehrvergütung verdient hat. Eine erreichte Prämie wird mit der Lohnabrechnung des Folgemonats ausbezahlt. Negative Prämienstunden werden in den Folgemonat übertragen und müssen „aufgeholt“ werden, bevor wieder eine Prämie erwirtschaftet werden kann. In der Praxis dient diese Regelung hauptsächlich zum Ausgleich nicht periodengerechter Leistungsabrechnung: Wird eine aufwändige Kombiarbeit, die zu hohen Arbeitsleistungen etwa im Januar geführt hat, erst im Februar fakturiert, so sind ungerechtfertigte negative Prämienstunden im Januar und ebenso ungerechtfertigte positive Prämienstunden im Februar die wahrscheinliche Folge. Das System der kumulierten Prämienabrechnung verhindert eine überhöhte Prämie und sorgt für automatischen Ausgleich.

Fehler werden abgezogen ...

Ergänzend zu diesem „Bonus“-System kann ein „Malus“-System bei Nichteinhaltung definierter Qualitätskriterien integriert wer-

- ① Produktivzeit, d.h. Anwesenheitsstunden minus Unproduktivzeiten
- ② Ermittelte persönliche Soll-Leistung pro Stunde
- ③ Tatsächlicher Ist-Umsatz im Monat
- ④ Soll-Umsatz im Monat (150 Produktivstunden x 26 Euro Soll-Umsatz/Stunde)
- ⑤ Prämienumsatz (Ist-Umsatz – Soll-Umsatz)
- ⑥ Prämienstunden (Prämienumsatz ./. Soll-Umsatz/Stunde)
- ⑦ Monatslohn des Technikers, umgerechnet auf eine Stunde (Euro 1.800 : Regelarbeitszeit 176 h/Monat)
- ⑧ Erarbeitete Prämie in Euro im Abrechnungszeitraum (Prämienstunden 11,54 x Euro 10,22)

Produktivitätsverbesserungen von 15 – 20 %

Mit beiden Systemen lassen sich Produktivitätsverbesserungen von mindestens 15 bis 20 % realisieren, sodass eine Amortisation eventuell vorgenommener Investitionen in Software und Beratung innerhalb von zwei bis drei Monaten eintritt. Der Arbeitgeber fördert zudem eine hohe Mitarbeitermotivation, da die Prämien zu einer leistungsgerechten, nachvollziehbaren Einkommenserhöhung führen bei gleichzeitig deutlich verbessertem Betriebsergebnis für das Unternehmen durch eine geringere Lohnkostenquote (Technikerlohnkosten im Verhältnis zum Umsatz). Bei beiden Systemen ist allerdings eine Testphase von mindestens drei Monaten erforderlich, um die ermittelten Leistungsgrade zu überprüfen und ggf. zu korrigieren. Auch dafür steht eine von Weidhüner & Partner entwickelte Software zur Verfügung. ◀