

# Ergebnisorientierte Prämie bei Sartorius electronics

Bei Sartorius electronics gibt es seit Januar 2007 als Entgeltbestandteil für die Mitarbeiter eine ergebnisorientierte Prämie. Zusätzlich zum tariflichen Leistungsentgelt können die Mitarbeiter maximal fünf Prozent für die Termintreue und zehn Prozent „unternehmerisches“ Entgelt bekommen. Ein erstes Fazit.

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie die Gruppenarbeit und Prämientlohnung bei Sartorius electronics eingeführt wurden,
- wie durch Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung das Unternehmen wettbewerbsfähiger wird,
- wie der gewinnorientierte Bonus eingeführt wurde.

HOLGER MÖHWALD, WILFRIED WERKMEISTER

## Einführung

Bis zum Dezember 2006 gab es bei Sartorius electronics bereits eine Prämie, die sich aus dem Quotienten von Soll- und Ist-Zeiten der Fertigung errechnete. Die Prämie hat aber den zunehmenden Anforderungen nicht mehr gereicht: Deshalb hat Sartorius in der Elektronikfertigung mit der zielgerichteten Betriebsvereinbarung den Grundstein für die Förderung unternehmerischen Handelns bei den Mitarbeitern gelegt. Ausgehend von einer Verschärfung der Marktsituation durch neue Wettbewerber aus Osteuropa und Asien haben die arbeitspolitischen Partner neue Lösungen kreiert, um den Wettbewerb erfolgreich zu gestalten. In der Elektronikfertigung wird die Prämie der Mitarbeiter nach den unternehmerischen Erfolgskennzahlen (zum Beispiel Deckungsbeitrag) des Bereiches berechnet. Unternehmerisches Handeln steuert hier den Erfolg.

### **Sartorius ist Anbieter von Labor- und Prozesstechnologie**

Der Göttinger Sartorius Konzern ist ein international führender Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie mit den Segmenten Biotechnologie und Mechatronik. Der Technologiekonzern erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von 521,1 Millionen Euro. Das 1870 gegründete Göttinger Unternehmen beschäftigt zurzeit rund 4.500 Mitarbeiter. Das Segment Biotechnologie umfasst die Arbeitsschwerpunkte Fermentation, Filtration, Purification, Fluid Management und Labor. Im Segment Mechatronik werden insbesondere Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen hergestellt. Die wichtigsten Kunden von Sartorius stammen aus der pharmazeutischen, chemischen sowie der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie und aus zahlreichen Forschungs- und Bildungseinrichtungen des öffentlichen Sektors. Sartorius verfügt in Europa, Asien und Amerika über eigene Produktionsstätten sowie über Vertriebsniederlassungen und örtliche Handelsvertretungen in mehr als 110 Ländern.

Das Segment Mechatronik macht als Sartorius Mechatronics etwas weniger als die Hälfte des Konzernumsatzes aus und hat den Schwerpunkt der Fertigung in Göttingen. Die Fertigung ist aufgeteilt in die Vorfertigungsbereiche »zerspanende Fertigung« (Teilefertigung) und »Elektronikfertigung« sowie die Montage bis zum fertigen Produkt.

### **Die besondere Situation bei Sartorius electronics**

Anders als in den anderen Fertigungsbereichen ist die Situation bei Sartorius electronics: Mit einem Gesamtumsatz im kleinen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich und einer Mitarbeiterzahl von aktuell etwas mehr als 80 ist die Elektronikfertigung als »Sartorius electronics« ein kleiner externer Anbieter in seiner Branche. Circa 60 Prozent seines Umsatzes macht Sartorius electronics mit seinen internen Kunden im weltweiten Sartorius Konzern. Die anderen 40 Prozent sind so genannter externer Umsatz mit Kunden außerhalb des Konzerns. Innerhalb von zehn Jahren haben sich Umsatz und Mitarbeiterzahl nahezu verdoppelt. Allerdings hat es vor zehn Jahren noch keinen Umsatz mit externen Kunden gegeben.

Die Produktpalette von Sartorius electronics hat sich im Laufe der Zeit ebenfalls verändert. Anfangs waren es ausschließlich die Elektronikbaugruppen für die Produkte aus dem Sartorius-Konzern. Für einfachere Endprodukte wurden einfache Elektroniken benötigt, häufig dafür in größerer Stückzahl. Wenn die Leistungsmerkmale

eines Endproduktes anstiegen, erhöhte sich auch die Leistung der Elektronik und die Fertigung wurde anspruchsvoller. Häufig war eben diese Tendenz auch mit einer kleineren Stückzahl verbunden. Mit der Zunahme der externen Kunden nahm dann auch die Vielfalt der Anfragen zu. Durch die gute Qualifikation im Fachbereich konnten somit auch anspruchsvollere Geräte der Messtechnik von außerhalb des Konzerns realisiert werden. Mittlerweile werden komplette Geräte für externe Kunden gefertigt, also neben der Elektronikfertigung auch Geräteendmontage durchgeführt. Gerade im südniedersächsischen Messtechnik-Netzwerk »Measurement Valley« hat sich Sartorius electronics damit einen Namen gemacht.

### **Die Entstehung von Sartorius electronics**

Die Entstehungsgeschichte von Sartorius electronics prägt den späteren Sonderweg. Anfang der 90er-Jahre war Sartorius electronics noch ausschließlich die Elektronikfertigung für den Sartorius Konzern. Die Elektroniken wurden in Göttingen gefertigt und in die Sartorius Waagen eingebaut. Der Bereich war in die Teilbereiche Bestückung und Prüfung unterteilt. Beide Bereiche standen durchaus in einer Art von Konkurrenz zueinander, da der eine Teil der Mannschaft das prüfte, was der andere fertigte. Die weltwirtschaftliche Entwicklung in der ersten Hälfte der 90er-Jahre war nicht besonders rosig und speziell die Elektronikfertigung befand sich in einer prekären Situation: In Osteuropa und mehr noch in Südostasien entwickelte sich ein sehr ernst zu nehmender Wettbewerb für diese Branche. Hinzu kamen Betriebsmittel, die nicht mehr auf dem aktuellen Stand waren und nicht produktiv fertigten. Elektronikfertigung galt im Sartorius-Konzern nicht als förderungswürdige Kernkompetenz. Auf einer Betriebsversammlung im Jahr 1994 wurde der Belegschaft der Elektronikfertigung von der Geschäftsleitung mitgeteilt, dass ihre Arbeitsplätze nach Südostasien verlagert würden und sie bald mit der Entlassung zu rechnen hätten.

Zwei Manager des Bereiches wurden beauftragt, in Südostasien nach einem geeigneten Unternehmen zu suchen, das die Fertigung

von Elektronikbaugruppen für Sartorius übernehmen könnte. Auf ihrer Reise wurden die beiden Manager allerdings mit grundlegend anderen Sichtweisen konfrontiert. Ein potenzieller malaysischer Partner machte den Deutschen schnell klar, dass sie an einer Zusammenarbeit nur interessiert sind, wenn Stabilität gegeben ist. Ein Technologieunternehmen aus der Messtechnikbranche, welches sich von seiner Elektronikfertigung trennt, trennt sich von einem bedeutenden Teil seiner Kernkompetenz. Von dieser Sichtweise überrascht und natürlich auch begeistert, entwarfen die beiden Asien-Reisenden ein Alternativkonzept zur Verlagerung. Durch gezielte Investitionen in moderne und leistungsfähige Betriebsmittel und durch die Konzentration auf Kernkompetenzen sollte der Standort in Göttingen für die Elektronikfertigung gerettet werden.

### **Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung**

Nach dem Entschluss zum Erhalt des Standortes der Elektronikfertigung in Göttingen wurden neben technologischen Veränderungen auch Organisations- und Personalveränderungen realisiert. Nach zähen Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management wurde eine neue Betriebsvereinbarung verabschiedet. In dieser Vereinbarung wurde zum einen die Einführung der Organisationsform Gruppenarbeit festgelegt. Passend zu der Gruppenarbeit wurde zum anderen zusätzlich eine Vereinbarung über die Einführung einer Prämienentlohnung beschlossen. Beide Vereinbarungen galten für die Elektronikfertigung und sind damit quasi die Vorläufer der aktuellen Neuregelung.

Die restrukturierte Elektronikfertigung hatte nun eine moderne Arbeitsorganisation, eine leistungsorientierte Bezahlung mit ganzheitlicher Optimierungskomponente und eine Führungsmannschaft, die diese Herausforderungen zu begleiten hatte. Die Position des Vorarbeiters wurde abgeschafft, die Mitarbeiter wurden als Experten in die Gruppen integriert. Es wurden Gruppensprecher gewählt und wöchentliche Gruppengespräche als Ort der Gruppenfindung und der Optimierung vereinbart. Für die gesamte Gruppe mit 30 Fertigungs-

mitarbeitern gab es eine gemeinsame Gruppenprämie, die sich aus dem Verhältnis von Anwesenheitszeit zu Fertigungszeit berechnete. Das Ziel: die Potenziale der bereichsweiten Zusammenarbeit nutzen, insbesondere die bislang kritische Kooperation zwischen Bestückung und Prüfung verbessern.

Die erwarteten Effekte konnten zunächst nicht realisiert werden. Im Gegenteil: durch die gemeinsame Prämie taten sich an den bereits bekannten Bruchstellen noch größere Lücken auf. Waren Probleme in der Zusammenarbeit bislang in erster Linie ärgerlich, so führten sie im Prämienlohnsystem zu Geldverlusten. Die Schuldigen sind in solchen Situationen schnell bei den anderen gefunden. Hinzu kam vermehrte Aufmerksamkeit bei Rauch- und Kaffeepausen, also die bekannten Problemlagen bei gruppenorientierten Entlohnungssystemen. An dieser Stelle zeigte sich der Erfolgswille der Produktionsleitung, die nach dem mühsamen Weg der Restrukturierung nun nicht aus diesen Gründen scheitern wollte. Es wurden für das Unternehmen bislang einmalige Aktivitäten umgesetzt, um die Gruppenarbeit inklusive der Prämienentlohnung erfolgreich zu implementieren:

- ⇒ *Gruppendynamik-Workshops*: Über mehrere Samstage hinweg fanden sich die Gruppenmitglieder in Kleingruppen beziehungsweise als Gesamtgruppe zu Workshops zusammen. In den Workshops wurden Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart und Probleme besprochen. Das Instrument Workshop wird auch zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit zielgerichtet verwendet.
- ⇒ *Job rotation*: Die Mitarbeiter beschlossen ein System der Jobrotation zwischen den verschiedenen Teilbereichen der Fertigung. In der Montage wurde zwischen den Bereichen der Vormontage und der Komplettierung rotiert, in der Elektronikfertigung zwischen den Bereichen Prüfung und Bestückung. Die Maßnahme zog bei vielen Mitarbeitern Kritik nach sich, wollte man den angestammten Platz nicht verlassen und schon gar nicht »bei denen da« arbeiten. Nach dem Prinzip des Vor- und Nachmachens haben zunächst einige »Mutige« den Schritt in den anderen Bereich gewagt und dabei rasch festgestellt, dass der Weg insgesamt für die

- Prämiererreichung sehr sinnvoll war. Hier und da ein kleiner Verbesserungsvorschlag ließ den Gesamttablauf reibungsloser werden.
- ⇒ *Führungskräfte- und Coaching:* Eine Schlüsselrolle bei derartigen Veränderungen kommt den Führungskräften zu. Sie müssen die neuen Mechanismen verinnerlichen und die Umsetzung unterstützen. Sie müssen auf Kritik und »Genörgel« die passende Antwort wissen und neue Ansätze vorleben. Die Delegation von Verantwortung und Entscheidung in die Gruppe hängt sehr eng damit zusammen, inwieweit die Aufgaben auch wirklich abgegeben werden. In Schulungen wurden die Maßnahmen und Methoden erläutert und diskutiert. Durch einen externen Coach wurde der gesamte Prozess begleitet. Der Coach stand den Mitarbeitern und den Führungskräften gleichermaßen zur Seite.

Nach circa zwei Jahren hatte die Implementierung der Gruppenarbeit soweit an Stabilität gewonnen, dass der Einführungsprozess als beendet betrachtet werden konnte. Die Ergebnisse stabilisieren sich und die Mitarbeiter erreichten regelmäßig ihre Prämie, was ein Indiz für gelungene Optimierung innerhalb des Bereiches in Verbindung mit ausreichender Leistungserbringung ist. Die kritische Diskussion galt dann lediglich noch der Größe der Gruppe, die 1998 in der Elektronikfertigung bei insgesamt über 40 Mitarbeitern lag. Eine Aufteilung der Gruppe in bewährte Gruppenarbeitsgrößen hätte aber unweigerlich die überwundenen Konflikte zwischen den Teilbereichen wieder heraufbeschworen.

### **Weiterentwicklung durch Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung**

Ende der 90er-Jahre hatten sich in der Elektronikfertigung durch die Gruppenarbeit, die Prämienentlohnung und durch neue Betriebsmittel Rationalisierungserfolge eingestellt. Im Jahr 1998 wurde auf Basis dieser Entwicklung in der Elektronikfertigung erstmals ein Produkt für einen Kunden außerhalb des Sartorius-Konzerns gefertigt. Das war der Beginn des Dienstleistungsgeschäfts mit anfänglichen Steige-

rungsraten von mehr als 50 Prozent. Durch das zusätzliche Geschäft erhöhte sich die Auslastung der teuren Betriebsmittel und Materialkosten sanken durch ein höheres Mengengerüst. Allerdings hatte die Entwicklung auch Kehrseiten: Die Anforderungen an das technologische Know-how und an die Flexibilität der Mitarbeiter stieg dramatisch an. Jeder neue Kunde brachte neue Produkte mit ein und die zu fertigenden Losgrößen variierten enorm. Die Dispositionsaufgaben, das Materialhandling und die Maschinenführung wurden immer anspruchsvoller, so dass die Leitung neue Instrumente der Unternehmensführung implementiert hat:

- ⇒ *Mitarbeitergespräche*: Die Führungskräfte bei Sartorius electronics müssen seit dem Jahr 2000 einmal im Jahr mit den Mitarbeitern ihres Bereiches ein Mitarbeitergespräch führen. Das Gespräch erfolgt auf Basis eines Leitfadens und wird dokumentiert. Die Fragen beziehen sich neben der allgemeinen Einschätzung der Arbeitssituation auch auf die persönliche berufliche Entwicklung und auf den Abgleich zwischen Kompetenzen und Anforderungen. Nach anfänglich defensiver Annahme der Gespräche hat sich das Instrument mit der Zeit etabliert. Die Chance, einmal im Jahr die gegenseitigen Vorstellungen abzugleichen, werden positiv wahrgenommen
- ⇒ *Kompetenzentwicklung*: Den Schwerpunkt der zweiten Veränderungsphase nahm das Thema Kompetenzentwicklung ein. Ausgangspunkt war die Wahrnehmung deutlich gestiegener Anforderungen an die Fertigkeit und das Wissen der Mitarbeiter. Dem gegenüber stand die Annahme, dass die Mitarbeiter in überwiegender Zahl noch Weiterentwicklungspotenzial haben. Da bis zu dem Zeitpunkt Kompetenz- und Personalentwicklung eher zufällig, situativ und sparsam stattfand, sollte mit entsprechenden Aktivitäten das reichlich vorhandene Potenzial zu heben sein. In den Mitarbeitergesprächen wurden die Mitarbeiter gefragt, wo sie für sich persönlich Entwicklungsbedarf sehen, wo es Schwierigkeiten gibt und welche Schulungen sie für sich innerhalb oder außerhalb des Arbeitsprozesses sehen. Das Ergebnis war ausge-

sprochen vielfältig und in der Intensität ebenfalls heterogen. Es gab eine geringe Anzahl von Mitarbeitern, die für sich keine Maßnahmen wünschten und keine Möglichkeiten sahen. Die größte Nachfrage bestand nach EDV-Schulungen, da der PC verstärkt in der Fertigung Einzug gehalten hatte und eine entsprechend systematische Vorbereitung der Mitarbeiter nicht stattfand. Andere Inhalte waren sehr eng an der Tagesarbeit orientiert. Löt Schulungen, Grundlagenwissen Material und Betriebsmittelkenntnisse waren die Schwerpunkte in diesem Bereich.

Die erarbeiteten Schulungsinhalte wurden umgehend in Maßnahmen umgesetzt. Je nach Inhalt nahmen Mitarbeiter an externen Seminaren teil oder wurden im Arbeitsprozess von Kollegen in die Arbeitsinhalte eingewiesen. Für den größten Teil der Mitarbeiter war die Kompetenzentwicklung mit positiver Erfahrung verbunden, allerdings sind einige wenige an dem Vorhaben der persönlichen Weiterentwicklung gescheitert. Insbesondere der Tätigkeitswechsel zum Beispiel in die Maschinenführung der anspruchsvollen SMD-Bestückungsmaschinen führte auch zu Negativerfahrungen. Einige Mitarbeiter kehrten mit der Erfahrung an ihren angestammten Arbeitsplatz zurück, dieser Weiterentwicklung nicht gewachsen zu sein.

### **Gewinnorientierter Bonus für die Mitarbeiter (Teildeckungsbeitrag)**

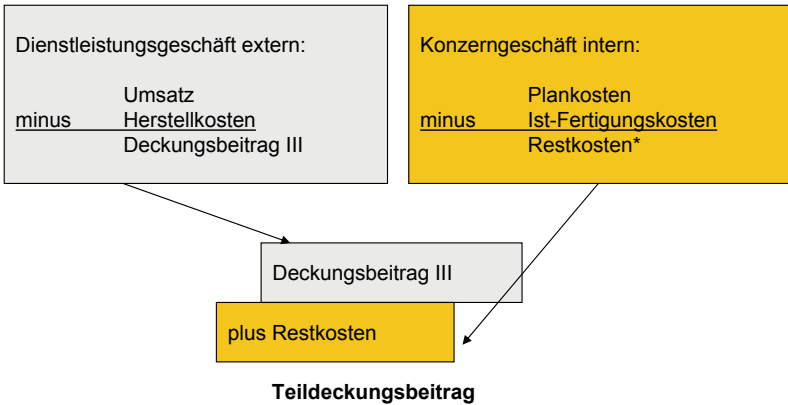
In der Elektronikfertigung ist jetzt ein Entgeltsystem implementiert, das voll und ganz auf unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter setzt. Zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit und des leistungsorientierten Bonus hat die Bereichsleitung beim Betriebsrat die Verhandlung einer kompletten Neuregelung angestoßen. Für die Gruppenmitglieder war die Welt damit eigentlich ziemlich in Ordnung, da sie sich in einem verlässlichen Rahmen bewegten und sich Routinen angewöhnt haben. Der Bereichsleitung war die Situation allerdings weniger recht. Hauptkritikpunkt an der bestehenden Prämienregelung war, dass sie aus einer Zeit mit völlig anderen Voraus-

setzungen stammte. Bei der Einführung 1995 galt ausschließlich das Prinzip der Leistung in Form von fertigen Produkten in Zeiteinheiten. Mittlerweile ist jedoch ein nennenswertes Dienstleistungsgeschäft entstanden, in dem viele neue Faktoren hinzukommen. Flexibilität in der Losgröße und Termintreue sind Themen, denen mit Leistung unter Umständen nicht beizukommen ist beziehungsweise wo herkömmliche Leistungskennziffern den Mitarbeitern die Prämie verhageln würden. Der Kunde konnte zwar durch flexible Aktionen und kleine Losgrößen zufrieden gestellt werden, die klassische Leistungsprämie jedoch war dadurch verloren.

Zwischen Bereichsleitung und Betriebsrat wurde deshalb eine ergebnisorientierte Prämie vereinbart. Diese Prämie hat einen Geltungsbereich für gesamt Sartorius electronics. Nicht wie vorher nur die Fertigung, sondern auch Entwicklung, Beschaffung, Engineering und Vertrieb sind mit im Boot. Der Unternehmergeist der Mitarbeiter wird gefördert und gefordert, im Erfolgsfall honoriert. Die Zusammensetzung des Teildeckungsbeitrages als Prämienbezugsgröße ist jedoch nicht ganz einfach. Da der Betriebsrat für den Sartorius Konzern insgesamt zuständig ist und der Sartorius Vorstand ebenfalls die Konzerninteressen gewahrt sehen wollte, setzt sich der Teildeckungsbeitrag aus zwei Komponenten zusammen. Für das externe Dienstleistungsgeschäft ist der Prämienbezug eher simpel: Der Umsatz mit den externen Kunden abzüglich der dafür anfallenden Kosten ist der Deckungsbeitrag III. Etwas komplizierter nachzuvollziehen ist der interne Teil der Prämie. Im Rahmen der jährlichen Budgetplanung werden für den internen Anteil geplante Kosten (Plankosten) für sämtliche Funktionsbereiche (Kostenstellen) abgegeben. Mit den Plankosten und dem Aufwand X soll die Stückzahl Y (Umsatz) erreicht werden. Sind die Kosten zu niedrig geplant, entstehen so genannte Restkosten, wurde exakt geplant, sind die Restkosten = null. Wird mit geringem Aufwand die gleiche Stückzahl oder mit gleichem Aufwand eine größere Stückzahl gefertigt, sind die Restkosten negativ! Der Teildeckungsbeitrag ergibt sich nun aus der Summe der beiden Kompo-

nenten. Ziel muss es nun sein, beide Komponenten gleichberechtigt im Auge zu behalten.

Dem geplanten Teildeckungsbeitrag als Prämienbezugsgröße muss vom Betriebsrat zugestimmt werden, da er erreichbar sein muss. Dazu setzen sich Bereichsleitung und Betriebsrat rechtzeitig zusammen und diskutieren den Vorschlag der Bereichsleitung. Beide Seiten begeben sich beim ersten Mal auf unbekanntes Terrain. Nachdem die Prämie im Jahr 2007 voll zu zehn Prozent erreicht wurde, waren die Gespräche für die Kenngrößen für das Jahr 2008 einfacher. Beide Seiten hatten nun eine gute Vorstellung davon, was bei normal erwartbarem Geschäftsverlauf möglich ist.



\* Restkosten: Überdeckung: negativer Zahlenwert; Unterdeckung: positiver Zahlenwert

**Abb. 1:** Der Teildeckungsbeitrag setzt sich aus internem und externem Umsatz zusammen

Was sich beim ersten Studium als anspruchsvolle und komplizierte Regelung darstellt, ist es in der Realität auch. In mehreren Gruppengesprächen und vielen Einzelgesprächen hat die Bereichsleitung versucht, den Geist dieser Regelung zu vermitteln. An welchen Schrauben kann ich drehen, damit die Prämie erreicht werden kann? Sind es sechs Monate nach Einführung des Systems erst einige wenige

Leistungsträger, die die Kennzahl Teildeckungsbeitrag verinnerlicht haben, so werden es zusehends mehr Mitarbeiter, so dass der Bereich hier insgesamt auf einem guten Weg ist. Da dieses Problem aufgrund der zehn Jahre zurückliegenden Erfahrung mit der Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung erwartet wurde, muss die neue Kennzahl zur vollen Bonusauszahlung auch nur zu 90 Prozent erreicht werden. Im Folgejahr zu 95 Prozent und dann zu 100 Prozent. Für das erste Jahr mit der neuen Prämienentlohnung liegen mittlerweile die Ergebnisse vor: Aufgrund des sehr erfolgreichen Jahres für Sartorius electronics erhalten alle Mitarbeiter für das Jahr 2007 die vollständige Prämie von zehn Prozent.

### **Information und Kommunikation**

Die Grundlage für eine erfolgreiche ergebnisorientierte Prämie ist die Information aller Beteiligten über alle Zahlen, Daten und Fakten, die mit den Einflussfaktoren der Prämie in Zusammenhang stehen. Die Mitarbeiter können nur dann etwas effektiv steuern, wenn sie die zugehörigen Fakten wissen. In vielen Unternehmen und Unternehmensteilen tun sich Verantwortliche schwer, ihre Mitarbeiter umfassend und im Detail zu informieren. Häufigste Argumente: »Wir wollen unsere Mitarbeiter vor einem 'information overflow' schützen« oder »das ist für die Mitarbeiter nicht verständlich«. Bei Sartorius electronics wird seit vielen Jahren ein anderer Weg gegangen.

Bereits seit Aufbau des externen Dienstleistungsgeschäfts werden die Mitarbeiter in den monatlich stattfindenden Meetings über Umsatz und Auftragseingang informiert. Sie bekamen Informationen über den Umsatz mit den einzelnen Kunden und die Kundenentwicklung. Jeder war darüber informiert, welche Kunden mit welchen Umsätzen die Key accounts waren und wo es Probleme gab. Schon mit dieser Informationsbasis haben sich viele der Mitarbeiter außergewöhnlich in das Dienstleistungsgeschäft eingebracht. Natürlich haben die – bisher ausschließlich von Wachstum geprägten – vergangenen zehn Jahre die Situation positiv beeinflusst.

Mit dem Start der neuen Prämie gehen die Informationen noch ein wenig mehr in die Tiefe. Um die einzelnen Verantwortungsgebiete in der Fertigung, der Entwicklung, dem Einkauf oder dem Engineering noch besser steuern zu können, mussten die Bereichsverantwortlichen detailliert in die Kostenstruktur eingewiesen sein. Jeder musste darüber Bescheid wissen, welche Kosten tauchen in meinem Bereich auf, wie entstehen sie und wo habe ich meine Stellhebel, um die Kosten zu beeinflussen. Dazu sind die Bereichsverantwortlichen im ersten Schritt vom Bereichsleiter Sartorius electronics im Verstehen und Bearbeiten des Betriebsabschlussbogens (BAB) geschult worden. Die gesamten neuen betriebswirtschaftlichen Anforderungen wurden von den Leitern der Teilbereiche nicht sofort vollständig erfasst, was bei der Komplexität auch nicht unbedingt zu erwarten war.

Das Ergebnis der Transparenz und der Schulung der finanzwirtschaftlich relevanten Kennzahlen ist eindeutig. Die Mitarbeiter sind in wachsender Zahl an der Entwicklung von Sartorius electronics als ihrem Unternehmen im Unternehmen interessiert. Sie machen sich Gedanken darüber, wo Kosten einzusparen sind oder wo Kosten verkehrt in ihrem Verantwortungsbereich verschrieben sind. Mit den Kollegen und den Vorgesetzten werden Gespräche geführt, ob Ausgaben notwendig sind und ob die Höhe gerechtfertigt ist. Noch sind erst einige der Mitarbeiter komplett in dieses System integriert. Aber durch den Erfolg des Systems werden es langsam mehr. Alle werden es nie sein, das ist auch nicht die Erwartung der Leitung.

### **Mitarbeitergetragenes und Führungsgestütztes KVP**

Die Einführung der neuen ergebnisorientierten Vergütung in der Elektronikfertigung und auch des Bonus mit fortgeschriebener Leistungssteigerung wird mit einem zusätzlichen neuen Instrument begleitet: dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Im Bereich der Elektronikfertigung hat man sich mit Unterstützung eines externen Beraters ein KVP-System erarbeitet. Der Bonus für den Unternehmenserfolg ist komplex und muss mit viel Aufwand begleitet werden. Das KVP-System wird von der Bereichsleitung initiiert. Das

liegt vor allem daran, dass die Mitarbeiter von sich aus das für sie unbekannte Instrument schwerlich hätten nutzen können.

- ⇒ *KVP-Workshop*: Gestartet wird der KVP-Prozess mit einem kleinen Workshop, zu dem sich eine Kleingruppe von fünf bis sechs Personen mit der Bereichsleitung und dem Berater trifft. Im ersten Schritt wird noch einmal auf die neue Prämieentlohnung eingegangen und herausgearbeitet, an welchen Stellschrauben die Mitarbeiter zur Erreichung der Prämie drehen können. Im Mittelpunkt stehen die bekannten KVP-Faktoren Vermeidung von Verschwendung in allen erdenklichen Formen von Wegezeiten über Materialien bis zu Suchzeiten.
- ⇒ Während des KVP-Workshops erhalten die Mitarbeiter einzeln oder in Kleingruppen Aufgaben und nehmen den Fertigungs- und Verwaltungsprozess unter die Lupe. Wo wird etwas verschwendet? Die Ergebnisse werden unmittelbar notiert und dann in der Workshoprunde besprochen. Dabei wird genau erklärt, was gemeint ist und auch, was man tun sollte.
- ⇒ Im dritten Schritt arbeitet der Electronics-Steuerkreis nach einem Bewertungsschema eine Prioritäten-Liste aus. Nach den Faktoren Kosten (was kostet die Umsetzung), Zeitumfang (wie lange dauert die Umsetzung), Zeitnähe (wie schnell kann umgesetzt werden) und KVP-Nutzen (was bringt der Vorschlag) werden alle Vorschläge bewertet und priorisiert. Die Vorschläge werden mit Verantwortlichen (Umsetzungstreibern) versehen und müssen so schnell wie möglich umgesetzt werden. Die Ideengeber bekommen ebenfalls den Hinweis über die Umsetzung und sind angehalten, die Umsetzung zu überwachen.

Die Erfahrungen mit KVP laufen seit dem Frühjahr 2007 und haben innerhalb von sechs Monaten mehr als 120 Ideen an den Tag gebracht. Eine große Anzahl der Ideen ist bereits umgesetzt und hilft den Mitarbeitern, den Erfolgsbonus zu erreichen. Es gibt keine Regel, welche Gruppe von Mitarbeitern (Ingenieure, Maschinenbediener oder Bestückerinnen) die besten Vorschläge macht. Das ist höchst

individuell von den beteiligten Personen abhängig. Die Kunst wird es weiterhin sein, der jetzt geweckten Erwartung auch genüge zu tun und die meisten der gut bewerteten Ideen auch tatsächlich umzusetzen. Das zu überwachen bleibt Aufgabe der Bereichsleitung.



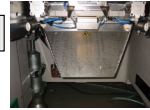
Am Tischarbeitsplatz werden zusätzlich Nachlötungen vorgenommen. Platzmangel führt zu fehleranfälliger Improvisation



Aktenordner für Auftragsunterlagen wurden übersichtlich beschriftet. Einsparung von Suchzeiten nach dem richtigen Ordner



Es gibt viele defekte Gurte, die nicht repariert werden, da niemand Zeit dafür hat. Was würde es kosten, die Gurte zur Reparatur zu schicken?



Unter der Bestückung an der neuen SMD-Linie fehlte ein Auffangblech. Inzwischen installiert und Reinigungszeit verkürzt



Aufräumen in den Kelleräumen, wegschmeißen und Platz schaffen



Rüstungen werden manuell geprüft, besser wären Scannungen. Dient der Schnelligkeit und der Fehlervermeidung



Restbauteile kommen in das Lager zurück, unübersichtliche Lagerliste. Suchzeiten könnten vermieden werden.



Riesiger Zeitaufwand beim Säubern von Lötrückständen. Besser wäre es evtl. über eine Ultraschallanlage diese BG zu säubern



= umgesetzt



= Umsetzung beschlossen, noch nicht ausgeführt



= noch nicht besprochen

Abb. 2: Auswahl an KVP-Vorschlägen in unterschiedlichen Umsetzungsstadien

## Beispiele für das mitarbeitergetragene KVP

Über das Thema »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)« wird schon seit ein paar Jahren debattiert. Die Unternehmen versprechen sich durch die kleinen und feinen Ideen eine kostengünstige Rationalisierung und die Mitarbeiter erhoffen sich Arbeitserleichterung. Oft kommt der KVP-Prozess in den Unternehmen über die Ankündigung oder den Auftakt-Workshop nicht hinaus. Erfahrungsgemäß fehlt den Beteiligten oft eine Vorstellung darüber, was denn eigentlich ein KVP ist. Reicht der eine Vorschlag schon als KVP oder ist der andere nicht schon viel mehr? Bei Sartorius electronics sind mittlerweile 40 KVPs umgesetzt und ein paar Beispiele sollen einen Überblick und Inspiration geben, was denn nun ein KVP bei Sartorius electronics ist:

- ⇒ In der Spätschicht ist das Versorgungslager nicht mehr besetzt. Wenn Material fehlt, muss ein Mitarbeiter einen zentralen Schlüssel holen und ins Lager gehen. Es gab nur einen Schlüssel, so dass die Damen aus der Bestückung lange Wege hatten. Als KVP-Vorschlag wurde ein zweiter Schlüssel im Bestückbereich angeschafft.
- ⇒ IM SMD-Bestückbereich wird von den Mitarbeitern für kleine Eingriffe an den Anlagen Werkzeug benötigt. Das Werkzeug war am Arbeitsplatz oder in der Schublade, aber nicht dort, wo es gebraucht wurde. Es wurden Hüfttaschen im Baumarkt angeschafft, so dass jeder sein Werkzeug jetzt am Körper trägt und keine Wegezeiten mehr hat.
- ⇒ Im SMD-Fertigungsbereich war eine nicht ausreichende Beleuchtung moniert. Damit hatte man sich über Jahre abgefunden. Als KVP-Vorschlag wurden dort neue Deckenleuchten installiert. Damit hat sich Helligkeit dramatisch verbessert und die Mitarbeiter können bei ihrer oft feinmotorischen Arbeit viel genauer sehen.
- ⇒ Die Materialkästen in den Regalen mussten oft gesucht werden, da sie in keiner geregelten Reihenfolge standen. Sie wurden nummeriert, so dass die Materialien immer an der gleichen Stelle im Regal stehen und nicht gesucht werden. Die Kästen werden in der Nummernfolge aufgestellt und haben damit einen festen Stellplatz. Es erfolgte dann der Austausch gegen ESD-Kästen.

- ⇒ Nach dem Umbau des Bereiches und der Anschaffung von Kitteln wurde es eng an der Garderobe und für manche Mitarbeiter war der Weg zu Garderobe ein Umweg. Es wird eine weitere Garderobe an anderer Stelle aufgestellt, so dass die Wegezeiten verkürzt werden.
- ⇒ Am Testautomat Flying Probe wurden gelegentlich Lagepunkte nicht richtig erkannt. Das führte dann dazu, dass neben der Anlage zusätzlich noch eine Mitarbeiterin zur Überwachung sitzt. Durch die Ingenieure konnte eine andere Erkennungsmethodik entwickelt werden, so dass jetzt keine Mitarbeiterin mehr an Ort und Stelle sein muss.

Manche der Vorschläge scheinen auf den ersten Blick banal und kaum im Interesse eines erfolgsverpflichteten Unternehmens. Diese Sichtweise ist falsch. Grundsätzlich gilt beim KVP bei Sartorius electronics: Jeder Vorschlag ist gut und wird für die Umsetzung geprüft. Nur wenn den Mitarbeitern signalisiert wird, dass die meisten Vorschläge auch umgesetzt werden und neben dem ROI-Gedanken auch die Aspekte des Arbeitsumfeldes berücksichtigt werden, dann werden die Mitarbeiter zu aktiven KVP-Ideengebern.

## **Fazit**

Die Einführung eines neuen Entgeltsystems stellt die Unternehmensleitung, den Betriebsrat, die Führungskräfte und die Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Je komplexer und neuer ein Prämienbeziehungsweise Bonusbezug ist, desto größer ist der Begleitungs- und Betreuungsaufwand. Die Mitarbeiter brauchen von allen Seiten Unterstützung, um die richtigen Stellschrauben zu erkennen und zu bedienen. Die Erwartungshaltung, dass nach Einführung einer neuen Prämie oder eines Erfolgsbonus die Mitarbeiter allein das Ruder in die Hand nehmen und sicher durch die Klippen der Leistungserbringung steuern, ist falsch.

Die Methode des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist eines der wirksamsten Hilfsmittel zur Erreichung hoher Prämien-

und Erfolgsziele. Die unerkannte Verschwendung ist in jedem Fertigungsbereich zu finden, es muss an der Transparenz und der Beseitigung gearbeitet werden. Das bedarf einer engen Begleitung durch die Führungsmannschaften, die die Mitarbeiter zu KVP animieren und im nächsten Schritt die Umsetzung von Veränderungen genehmigen und steuern müssen. Manchmal geraten auch sie in Konflikte, wenn sie zum Beispiel eine andere Sicht auf die Mitarbeiterlösung haben.

Was in der Elektronikfertigung vorgelebt wird und in vielen Punkten zu Verbesserungen für die Mitarbeiter und das Unternehmen geführt hat, muss an der Werkshalle nicht zu Ende sein. Die gleiche Logik von Vermeidung der Verschwendung gilt für alle Bereiche eines Unternehmens. Ist dieses Formular wirklich nötig? Sollte die Abteilung nicht anders strukturiert sein? Sind die Arbeitsmittel auch die richtigen für die geforderte Arbeit? Ist der Arbeitsablauf noch richtig oder kann durch Veränderungen noch effizienter gearbeitet werden?

### **Zusammenfassung**

Erfolgsabhängige Prämien sind noch immer eine sehr seltener Bestandteil von Entgelt. Die Gewerkschaften mögen sie nicht, weil die Mitarbeiter nicht direkt den Zusammenhang zwischen Prämie und eigener Leistung merken und nicht direkt steuern können. Arbeitgeber mögen sie aber auch nicht unbedingt, weil sie sehr transparent gegenüber den Mitarbeitern sein müssen, da diese sonst gar keine Schalthebel finden, mit denen sie ihre Prämie steuern können. Gegen nachträgliche Prämie für erfolgreiche Geschäftsjahre hat keiner was, aber diese Prämien haben leider keinerlei Steuerungsfunktion.

Sartorius electronics aus Göttingen hat seit dem 01.01.2007 eine erfolgsabhängige Prämie für alle Mitarbeiter des Bereiches. Fertigungsmitarbeiter, Entwicklungsingenieure und Einkäufer erhalten die gleiche Prämie (prozentual) und haben ein großes Interesse, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Durch intensive Schulungen wurden die Mitarbeiter an die Prämien herangeführt. Heute kennen einige schon den Betriebsabrechnungsbogen und KVP hat sich mit über 100 Vorschlägen und 45 Umsetzungen in den ersten 15 Monaten etabliert. Die erfolgsabhängige Prämie wurde im ersten Jahr voll erreicht.