



Der Anreiz sollte spürbar sein

Mitarbeiter durch leistungsabhängige Vergütung zu besseren Arbeitsergebnissen motivieren – wer möchte das nicht? Doch es ist leichter gesagt als getan. Damit das sogenannte „Zuckerbrot“ wirkt, gilt es einiges zu beachten. Das wissen unsere Autoren aus ihrer Beratungserfahrung.

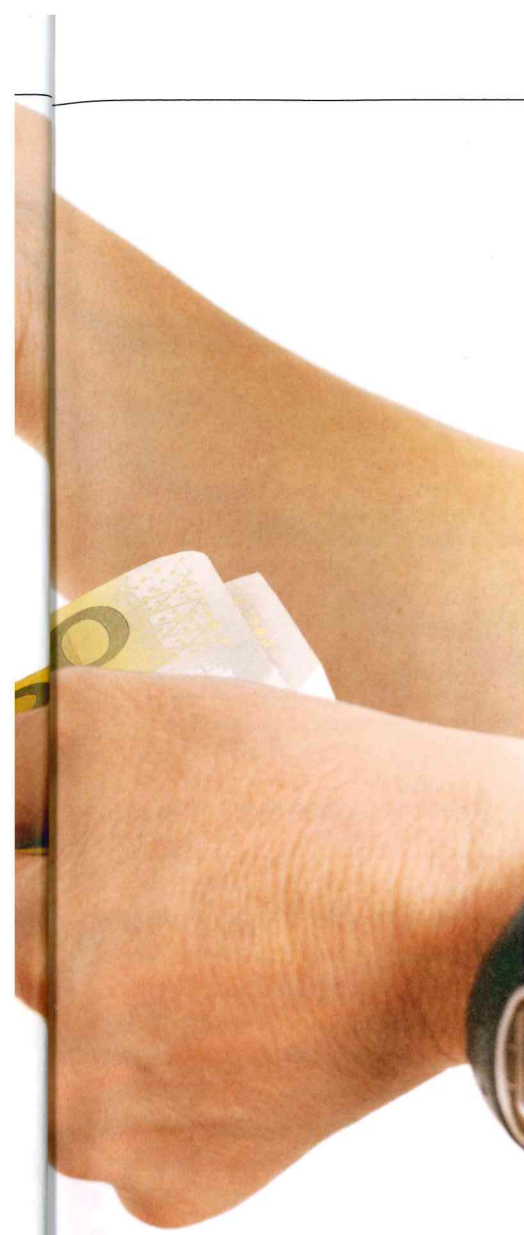
Leistung soll nicht nur anerkannt werden, sondern soll sich für die Mitarbeiter auch lohnen. Ein Anspruch, der schnell verkündet, jedoch in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen ist. Warum? Ein entscheidender Fakt ist, bei der Landwirtschaft handelt es sich um einen Wirtschaftszweig, in dem sich die allgemeine Lohnentwicklung nicht adäquat in den Erzeugerpreisen widerspiegelt. D. h., alles was die Landwirtschaftsunternehmen in Richtung höhere Entlohnung tun, muss in der Regel an anderer Stelle eingespart bzw. mit Produktionserhöhung abgefangen werden. Wobei Letzterem unter Quotenbedingungen bzw. aufgrund der begrenzten Flächenverfügbarkeit zumeist enge Grenzen gesetzt sind. Hinzu kommt, dass durch internatio-

Kurz & knapp

- Die Leistungsvergütung ist ein geeignetes Managementinstrument, um betriebliche Reserven zu mobilisieren.
- Grundlage für die Leistungsvergütung bilden Kriterien, die mit den Mitarbeitern vereinbart und in festgelegten Zeitabständen abgerechnet werden.
- In der Regel sollten maximal drei Leistungskriterien vorgegeben werden, die möglichst im Einflussbereich der Mitarbeiter liegen.
- Um einen spürbaren Anreiz zu schaffen, sollte die Leistungsvergütung 3 bis 5 % der Grundvergütung jedoch mindestens 1.000 € brutto im Jahr betragen.

nale Marktentwicklungen, aber auch Spekulationen, die Rentabilität selbst für sehr erfolgreiche Unternehmen kurzfristig nicht gegeben sein kann. Deshalb sollten Vereinbarungen über eine Leistungsvergütung auch eine gewisse Flexibilität beinhalten. Gemeint ist damit, dass ein Anspruch auf Leistungsvergütung selbst bei Erzielung hoher technologischer Leistungen ggf. nur dann besteht, wenn das Unternehmen auch wirklich schwarze Zahlen schreibt.

Mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes denken einige Betriebe darüber nach, bisher gewährte Leistungsanreize wieder abzuschaffen, um die notwendigen finanziellen Mittel für die Erhöhung der Grundvergütung aufzubringen. Dabei geht es nicht nur um die Mitarbeiter, die bislang unterhalb des gesetz-



BEGRIFFSKLÄRUNG

Zwischen Leistungslohn und Leistungsvergütung unterscheiden

Beim **Leistungslohn** erfolgt die Vergütung grundsätzlich nach der erbrachten Leistung. Grundlage für die Entlohnung bilden die erbrachte Menge bzw. Qualität. Diese Form der Grundvergütung ist in der Landwirtschaft eher selten zu finden.

Die **Leistungsvergütung** dagegen verbindet den Zeitlohn (Grundlohn nach Stunden oder Gehalt) mit dem Leistungslohn (Zusatzvergütung). Während der Leistungslohn im Arbeitsvertrag geregelt wird, ist dies für die Leistungsvergütung nicht zwingend erforderlich.

→ Gerechte Verteilung der Leistungsvergütung.

Erwartungen der Unternehmensführung an eine Leistungsvergütung:

- Erzielung einer höheren Produktivität bzw. besseren Qualität,
- Mobilisierung von Leistungsreserven,
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und Akquirierung neuer Mitarbeiter.

Nicht vergessen werden darf, dass Leistungsvergütung einen höheren Aufwand im Unternehmen verursacht. Dieser Aufwand steigt, wenn die Leistungsvergütung personen- statt gruppenbezogen sowie monatlich statt in größeren Zeitabständen erfolgt.

Leistungsvergütung kann viele Formen haben

Personen- oder gruppenbezogen? Um der Erwartung der Mitarbeiter nach einer gerechten Verteilung der Leistungsvergütung zu entsprechen, ist eine personenbezogene Leistungsvergütung von Vorteil. In der Praxis finden sich dagegen eher gruppenbezogene Modelle. Da die Mitarbeiter i. d. R. in Kollektiven zusammenarbeiten

sind sie gemeinsam für das Arbeitsergebnis verantwortlich. Für eine gruppenbezogene Leistungsvergütung lassen sich demzufolge besser objektive Leistungskriterien finden. Nicht zu vergessen, bei einer personengebundenen Leistungsvergütung steigt der subjektive Faktor, da der verantwortliche Leiter den Anteil des einzelnen Mitarbeiters am Ergebnis gerecht beurteilen muss. Deshalb wird in der Praxis eine Abstufung der Leistungsvergütung zwischen den Mitarbeitern, wenn überhaupt, dann vielfach nur nach dem Arbeitseinsatz vorgenommen.

Monatlich oder in größeren Zeitabständen? Während für leitende Mitarbeiter und Vorstände/Geschäftsführungen sich jährliche Leistungsvergütungen bzw. Tantiemen durchgesetzt haben, sind für Mitarbeiter kürzere Zeitabstände zu empfehlen. Man sollte meinen, dass der Motivations-effekt der Leistungsvergütung umso größer ist, je kürzer der Zeitabstand für deren Zahlung ist. So gesehen, hat die monatliche Leistungsvergütung Vorteile und ist in Betriebszweigen mit kontinuierlicher Produktion – in der Regel Tierproduktionszweige – auch möglich.

In der Pflanzenproduktion empfiehlt es sich, mit der Leistungsvergütung dem Saisoncharakter der Produktion Rechnung zu tragen. In der Praxis finden sich aber auch Modelle mit jährlicher Zahlung der Leistungsvergütung an die Mitarbeiter. Eine jährliche Zahlung erfolgt vor allem dann, wenn auch die Leistungsvergütung der Mitarbeiter ganz oder zum Teil an das finanzielle Ergebnis des Betriebszweiges bzw. des Unternehmens gebunden ist. Beachtet werden sollte, dass auch für die Leistungsvergütung Lohnsteuer fällig wird. Je größer der Zeitabschnitt ist, für den die Leistungsvergütung gezahlt wird, umso weniger Netto vom Brutto bleibt aufgrund der Progression übrig, wenn kein Lohnsteuerjahresausgleich durchgeführt wird. Der Motivationseffekt wird aber von der Nettoleistungsvergütung bestimmt. Dieses Problemfeld lässt sich umgehen, wenn die jährlich ermittelte Leistungsvergütung nachfolgend in monatlichen Raten an die Mitarbeiter ausbezahlt wird.

lichen Mindestlohnes von 8,50 €/h bezahlt werden. Eine Anhebung der unteren Lohngruppen wird in der Mehrzahl der Betriebe eine Lohnerhöhung für alle erfordern. Und nicht zuletzt liegen Erfahrungen aus der Praxis vor, dass die Eingliederung von Leistungsprämien in die Grundvergütung, z. B. im Zusammenhang mit der Einführung von Gehalt, nicht die gewünschten Erwartungen erfüllt. Obwohl sich damit die monatliche Vergütung erhöhte, war der Motivationseffekt nur kurz oder gar nicht zu spüren. Das ist vor allem dort der Fall, wo mit der Leistungsvergütung nur ein geringer Zusatzverdienst erreicht werden kann. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche generellen Erwartungen Mitarbeiter und Unternehmensführung an die Leistungsvergütung stellen.

Erwartungen der Mitarbeiter an eine Leistungsvergütung:

- Erzielung eines spürbaren zusätzlichen Einkommens,
- Anerkennung der erbrachten Leistungen und somit Erhöhung der Arbeitszufriedenheit,

Die richtigen Kriterien wählen

Die Unternehmensführung erwartet, dass die Leistungsvergütung die Produktivität erhöht bzw. die Qualität verbessert sowie Leistungsreserven mobilisiert. Vor dem Hintergrund dieser Erwartungen müssen entsprechende Leistungskriterien gefunden werden. Doch welchen Ansprüchen sollen diese gerecht werden? Aus unserer Beratungspraxis können wir drei Grundanforderungen an Leistungskriterien ableiten. Die Kriterien sollten

- leicht erfassbar sein,
- schnell und nachvollziehbar abzurechnen sein und
- möglichst im Einflussbereich der Mitarbeiter liegen.

Die ersten beiden Kriterien sollen einem geringen Verwaltungsaufwand und einer gerechten Verteilung der Leistungsvergütung Rechnung tragen. Am einfachsten ist dabei, sie an finanzielle Ergebnisse zu binden, da hier mit dem Jahresabschluss immer konkret abrechenbare Leistungen vorliegen. Mehrheitlich liegt in den Betrieben neben dem Jahresabschluss auch eine Kostenstellenrechnung vor, sodass auch die finanziellen Ergebnisse des Betriebszweiges nachvollzogen werden können.

Wichtig ist, von vornherein klarzustellen, welches Ergebnis – steuerliches oder betriebswirtschaftliches – der Leistungsvergütung zugrunde gelegt wird. Wir empfehlen vom jeweiligen betriebswirtschaftlichen Ergebnis auszugehen. D. h., alle zeitraumfremden und außerordentlichen Erträge und Aufwendungen, ergebniswirksame Auflösungen von gebildeten Rückstellungen, Forderungsverluste, Erträge und Aufwendungen aus Finanzamtsprüfungen, Sonderabschreibungen gezahlte Steuern von Einkommen und Ertrag u. ä. m. bleiben bei der Festlegung der Bemessungsgrundlage für die Leistungsvergütung unberücksichtigt.

Entscheidender Nachteil ist, dass der Einfluss der Mitarbeiter auf das finanzielle Ergebnis des Bereiches oder gar des Gesamtbetriebes eher gering ist. Managementfehler, wie z. B. existenzbedrohende Kapitaldienste aber auch witterungsbedingte Missernten, liegen kaum im Einflussbereich der Mitarbeiter. Insbesondere aufgrund der Unbere-

1 Beispiel für Leistungsvergütung der Mitarbeiter in der Milchproduktion über die bezahlte Arbeitszeit

Stufe	durchschnittlich erreichte Tagesproduktion	bezahlte Arbeitszeit
Grundstufe	bis 95 % ≤ 15.100 kg	8,00 h/Mitarbeiter
Leistungsstufe 1	>95 – 100 % 15.101 bis 15.900 kg	8,25 h/Mitarbeiter
Leistungsstufe 2	>100 % > 15.900 kg	8,50 h/Mitarbeiter

Ausgangspunkt bildet zunächst eine geplante Marktleistung von durchschnittlich 9.000 kg/Kuh und Jahr. Daraus ergibt sich bei 645 Kühen eine durchschnittliche Tagesproduktion von 15.900 kg. Nun ist bekannt, dass die Tagesproduktion in Abhängigkeit vom Abkalbe geschehen, der Jahreszeit, Futterversorgung und sonstiger Faktoren im Jahresverlauf schwankt. Diesen Schwankungen wird mit der vorgenommenen Staffelung Rechnung getragen werden.

Neben der absoluten Milchmenge wird ein weiteres Kriterium herangezogen. Dieses soll sicherstellen, dass Kühe, die eigentlich bereits trockengestellt werden könnten bzw. schlachtreif sind, nicht nur deshalb weitergemolken werden, um die Leistungsvorgabe zu erreichen. Diese Vorgabe kann z. B. durch eine Kennzahl zum Melkdurchschnitt beurteilt werden. Grundlage bildet in diesem Fall die Milchkontrolle.

Auf der Basis → einer Bruttoleistung von 9.500 kg/Kuh und Jahr
→ einem Durchschnittsbestand von 645 Kühen und
→ einem Durchschnittsbestand von 525 Kühen in der Milchkontrolle ergibt sich ein Melkdurchschnitt von 31,98 kg/Kuh und Tag.

Quelle: Autoren/IAK

chenbarkeit des Marktes und des Wetters besteht deshalb die berechtigte Forderung der Unternehmen in guten Jahren gewisse Reserven auch für die Leistungsvergütung der Mitarbeiter anzulegen, um gewisse „Durststrecken“ überwinden zu können.

Dennoch bleibt, dass die materiellen Produktionsergebnisse durch die Mitarbeiter wesentlich stärker beeinflusst werden können. **Deshalb ist es zu empfehlen, die Leistungsvergütung von Mitarbeitern zumindest teilweise an die Erreichung von materiellen Kennzahlen zu binden.** Eindeutiger Vorteil von materiellen Kennzahlen ist, dass sie auch unterjährig abgerechnet werden können und somit kürzere Zeitabstände für die Auszahlung der Leistungsvergütung ermöglichen. Dabei gilt, auch materielle Leistungsvorgaben müssen leicht erfassbar sowie schnell und nachvollziehbar abrechenbar sein. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die Erfüllung des oder der Kriterien nicht zu Lasten anderer Produktionsparameter und so womöglich zum Nachteil des Betriebszweigergebnisses erfolgt. Dazu zeigt Übersicht 1 ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis.

Leistungskriterien können auch variieren

Grundsätzlich gilt, dass die Erfüllung der Leistungskriterien eine Herausforderung darstellen, aber auch realisierbar sein muss. Um ersteres zu gewährleisten sind die bestehenden Schwachstellen bzw. Reserven, die im Einflussbereich der Mitarbeiter liegen, zu

definieren. Unter diesem Aspekt können und sollen Leistungskriterien auch von Jahr zu Jahr oder in größeren Zeitabständen wechseln. Leistungsziele, die über längere Zeiträume sicher erreicht werden, verlieren ihre Motivationswirkung. Die Motivationswirkung ist völlig dahin, wenn die vorgegebenen Leistungskriterien von vornherein überzogen und somit nicht realisierbar sind. Nicht selten sind kleine Schritte notwendig, um das gewünschte Endziel zu erreichen.

Werden materielle Kennzahlen vorgegeben, dann ist es aus Sicht der Beratung erforderlich, dass deren Ergebniswirkung kalkuliert wird. Nur so lässt sich sicherzustellen, dass nicht die gesamten Mittel aus der Ergebnisverbesserung – oder mehr als diese – in die Leistungsvergütung fließen. Grundsätzlich sollte gelten, dass mindestens 50 % der geplanten Ergebnisverbesserung für die weitere Entwicklung des Unternehmens zur Verfügung steht. Das soll ein Beispiel aus dem Bereich Pflanzenproduktion deutlich machen:

→ **Ausgangssituation:** Nach der vom Verantwortlichen der Tierproduktion vorgenommenen Auswertung des letzten Milchleistungsprüfungsjahres wurde festgestellt, dass die Marktleistung in der Milchviehanlage (MVA) um 708 kg gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen ist. Bezogen auf den Durchschnittsbestand von 472 Kühen entspricht das einer Verminderung der Marktproduktion um fast 334.000 kg. Der Anteil wert-

2 Beispiel für eine ergebnisabhängige Zusatzvergütung für Mitarbeiter in der Pflanzenproduktion

Kriterium	Budgetvorgabe	Budgetabrechnung
Betriebszweigergebnis	1.195.990 €	1.273.224 €
Qualität Welksilage ¹	6,0 MJ NEL/kg TS, Siliernote 1 - 2, Silage stabil	6,01 MJ NEL/kg TS, Siliernote 1, Silage sehr instabil
Qualität Maissilage ¹	6,5 MJ NEL/kg TS, Siliernote 1, Silage stabil	6,79 MJ NEL/kg TS, Siliernote 1, Silage stabil
Leistungsvergütung je Mitarbeiter		
Betriebszweigergebnis	1.000 €	1.000 €
Qualität Welksilage	500 €	0 €
Qualität Maissilage	500 €	500 €
Summe	2.000 €	1.500 €

Bei diesem Modell wird eine Budgetplanung vorgenommen und dieses Budget nach Ende des Wirtschaftsjahres über die Kostenstellenrechnung abgerechnet.

¹ Nachweis Energiegehalt und Siliernote über Untersuchungsergebnis; Einschätzung der Stabilität der Silagen durch Verantwortliche Leiter der Pflanzen- und Milchproduktion sowie der Geschäftsführung.

Quelle: Autoren/IAK

geminderter Grassilagen (geringer Energiegehalt, Schimmelnester ...) am Leistungsrückgang wird mit 30 % beziffert. Daraus resultiert ein Milchgeldverlust aufgrund unzureichender Silagequalität von 33.456 € (Durchschnittspreis Milch netto = 33,4 ct/kg). Hinzu kommen die negativen Auswirkungen auf die Tiergesundheit und die Fruchtbarkeit.

→ **Vorschlag:** Für die Herstellung qualitativ einwandfreier Welksilagen werden im Folgejahr 16.000 € Leistungsprämie zur Verfügung gestellt.

Nicht zuletzt ist zu beachten, dass die Kriterien für die Leistungsvergütung überschaubar bleiben. Deshalb empfiehlt unsere Beratungsgesellschaft maximal drei Kriterien vorzugeben. Bestehen diese aus materiellen und finanziellen Kennzahlen, hat man die Möglichkeit, die materiellen unterjährig und die finanziellen einmal jährlich abzurechnen. Auch eine Wichtung zwischen den Kriterien ist möglich.

Wie hoch sollte die Leistungsvergütung sein?

Leistungsvergütung für Mitarbeiter ist nur dann sinnvoll, wenn sich das Unternehmen die damit verbundene finanzielle Belastung auch nachhaltig leisten kann. Die Mitarbeiter erwarten von der Leistungsvergütung einen spürbaren finanziellen Anreiz. Leistungsvergütung zur Mitarbeitermotivation

ist kontraproduktiv, wenn damit zu niedrig empfundene Grundlöhne kaschiert werden sollen. Zu beachten ist dabei, dass für die Leistungsvergütung Lohnsteuer zu zahlen ist und Beiträge zur Sozialversicherung vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber fällig werden. IAK empfiehlt für Mitarbeiter eine Leistungsvergütung von 3 - 5 % der Grundvergütung. Die Mindestbeträge sollten bei jährlicher Zahlung bei 1.000 € und bei monatlicher Zahlung bei 80 € brutto liegen.

Vor dem Hintergrund dieser Mindestbeträge kann jedes Unternehmen schnell hochrechnen, ob die Leistungsvergütung tragbar ist. Bei einer jährlichen Summe von 1.000 € brutto schlägt sich die Leistungsvergütung inkl. des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung mit rund 1.210 € je Mitarbeiter im Personalaufwand nieder.

In der Praxis werden sehr unterschiedliche Modelle für die Leistungsvergütung angewendet. Darunter sind sehr **einfache Modelle**, wie z. B. Folgendes:

Je Mitarbeiter in den Bereichen wird ein Fonds von jährlich 600 € brutto für die Leistungsvergütung bereitgestellt. Die Leistungsvergütung wird auf schriftlichen Vorschlag der jeweiligen Verantwortlichen im Bereich der Tierproduktion und Verwaltung zum Ende des jeweiligen Quartales ausgezahlt. Im Bereich Pflanzenproduktion ist aufgrund des Saisoncharakters eine mindestens zweimalige Auszahlung vorgesehen. Die Gesamthöhe der Leistungsvergütung wird auf der Grundlage der Anzahl der

Beschäftigten des Bereiches gedeckelt. Die Entscheidung zur Höhe der Leistungsvergütung für die einzelnen Mitarbeiter liegt beim Verantwortlichen des Bereiches und kann im Einzelfall demzufolge auch 600 €/Jahr überschreiten. Bei seiner Einschätzung soll der Verantwortliche insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters unter Einbeziehung krankheitsbedingten Arbeitsausfalls,
- Qualität der Erledigung der zugewiesenen Arbeitsaufgaben,
- Arbeitsdisziplin (Einhaltung der Pausenzeiten, Beginn und Ende der Arbeitszeit, Befolgung von Arbeitsanweisungen ...).

Andere Betriebe wenden das **Modell der IAK zur ergebnisabhängigen Zusatzvergütung** auch für die Mitarbeiter an. Dabei wird eine Budgetplanung vorgenommen und dieses Budget nach Ende des Wirtschaftsjahres über die Kostenstellenrechnung abgerechnet. Ein Beispiel dazu aus dem Bereich Pflanzenproduktion zeigt die Übersicht 2.

Wichtig ist, dass die Leistungsvergütung und die Kriterien an die diese gebunden ist, gegenüber den Mitarbeitern ausreichend kommuniziert werden. Die Abrechnung muss transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar erfolgen. Die Auszahlung der Leistungsvergütung darf grundsätzlich nicht von der aktuellen Kassenlage abhängig gemacht werden, es sei denn, es gibt dazu eine schriftliche Vereinbarung. In der Praxis wird beispielsweise die Leistungsvergütung der Mitarbeiter oft an ein zu erreichendes Mindestergebnis des Gesamtbetriebes gebunden. Diese Regelung gilt dann selbstverständlich auch für die Leitungs- und Vorstands- bzw. Geschäftsführerebene. (he) **an**

Dr. Frank Wesenberg und Dieter Künstling sind Berater der IAK AGRAR CONSULTING GMBH Leipzig.

Die IAK veranstaltet am 10. Dezember 2014 in Bernburg einen Workshop „Personalmanagement“. Ausführliche Informationen sowie das Programm finden Sie unter: www.iakleipzig.de