Vergütungssysteme für Mitarbeiter in der Milchproduktion – Welche sind praktikabel?

Seminar Agrarökonomie Michproduktion,

Dummerstorf, 22.02.2018

Ingo Schimmelpfeng, Koesling-Anderson LEBG

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

Das Beratungsunternehmen Koesling-Anderson LEBG:

- Ldw. Beratungsunternehmen an drei Standorten in...
  - Dahlenwarsleben bei Magdeburg,
  - Broderstorf bei Rostock und
  - Bielefeld, Nordrhein-Westfalen

- Schwerpunkte unserer Arbeit:
  - Monatliche Vollkostenrechnung auf Basis des MILCH-MANAGERS
  - Milchviehspezialberatung auf Basis der ermittelten Kosten in rund 60 Unternehmen
  - FELDBAU-MANAGER als fruchtartspezifische Vollkostenrechnung
  - Investitions- und Liquiditätsplanung
  - Gutachter-Tätigkeiten
  - Umstellungsberatung auf automatische Melksysteme

KOESLING-ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles AGRAR MANAGEMENT

Gliederung

1. Klassische Vergütungssysteme in der Milchproduktion
2. Kostenstruktur der Milchproduktion
3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen
4. Beispiele zu Leistungsvergütungs-Systemen in der Praxis
5. Fazit

1. Klassische Vergütungssysteme

(1) Stundenlöhne

Gängige Praxis für Mitarbeiter in der Produktion

Vorteile:

- Relativ einfache Abrechnung (insbesondere bei Zeiterfassungsystemen)
- Umfang (theoretisch) abhängig von Arbeitsanfall/Tierzahl

Nachteile:

- Keine Beziehung zur Leistung
- Schwankende monatliche Lohnhöhe für den Mitarbeiter
- Risiko von Überstunden und damit steigenden Personalkosten je Kilogramm Milch
- Schwierige Kontrolle für die Betriebsleitung

1. Klassische Vergütungssysteme

(2) Akkord-/Leistungslohn

Vorteile:

- Zahlung in Abhängigkeit der erbrachten Leistung, denkbar z.B. Milchmenge je Stunde
- Gleichbleibende Stückkosten

Nachteile:

- Negative Auswirkungen auf Milchqualität und Umgang mit Tieren zu befürchten
- Risiko für schlechtes Arbeitsklima bei Teamarbeit
- Hohe Belastung für die Mitarbeiter und damit erhöhtes Risiko krankheitsbedingter Ausfälle sowie genereller Personal-verfügbarkeit
- Nicht empfehlenswert!

1. Klassische Vergütungssysteme

(3) Monatliches Festgehalt

Häufig in der Führungs- und Leitungsebene, seltener in der Produktion

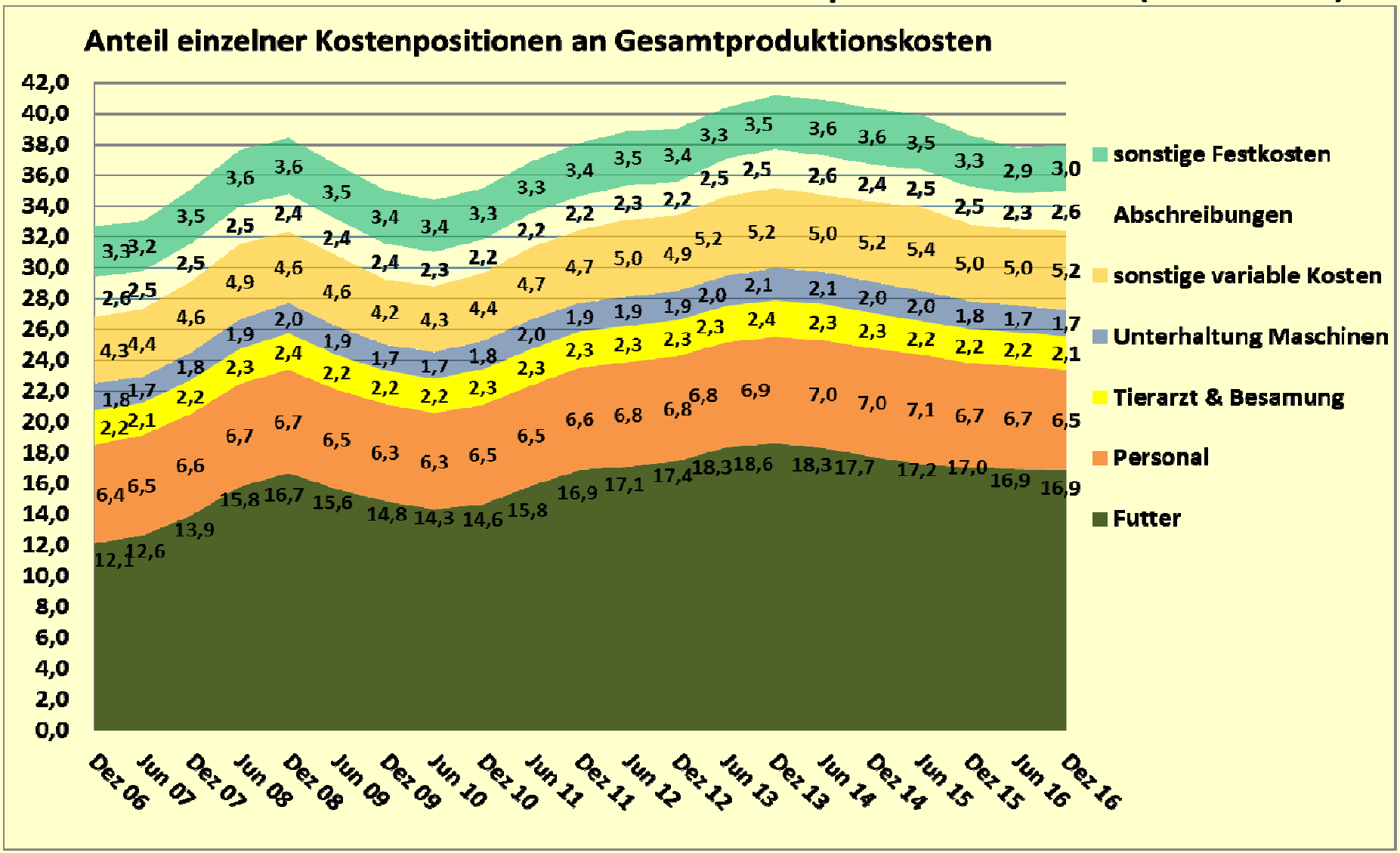
Vorteile:

- Sehr einfache Abrechnung
- Finanzielle Planungssicherheit für den Betrieb und den Mitarbeiter
- Bei Milchmengensteigerung sinkende Stückkosten

Nachteile:

- bei sinkendem Tierbestand/Milchmengen steigende Kosten je Kilogramm Milch (Stückkosten)

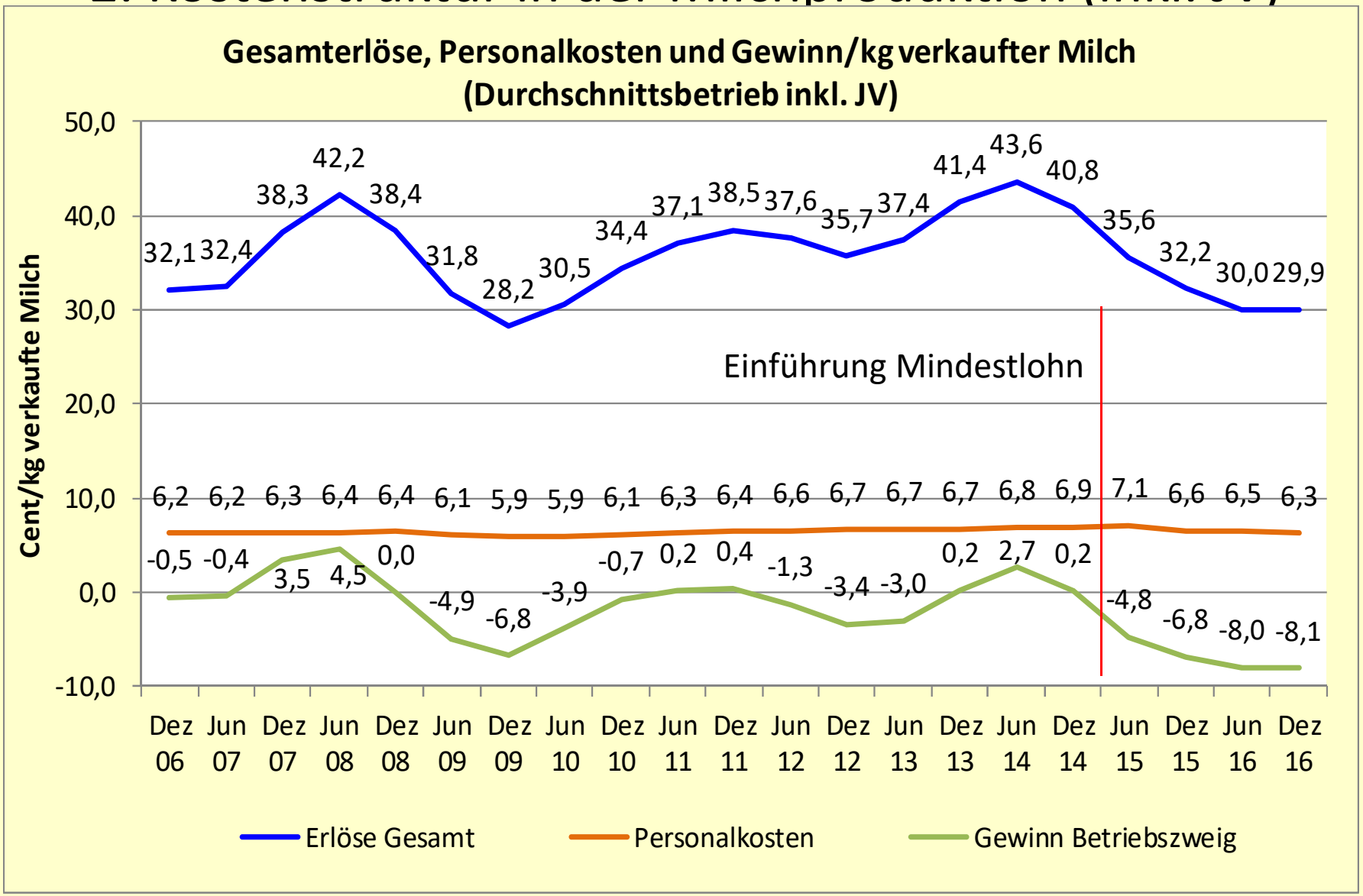
2. Kostenstruktur in der Milchproduktion (inkl. JV)



KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles AGRAR MANAGEMENT

2. Kostenstruktur in der Milchproduktion (inkl. JV)



KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles AGRAR MANAGEMENT

2. Kostenstruktur in der Milchproduktion (inkl. JV)

Vorgehensweise in Betrieben mit zu hohen Personalkosten

- Häufig ineffiziente Arbeitserledigung sowie **umfangreiche Überstunden!**
- Durchführung von Arbeitszeit-Analysen und Überprüfung der Arbeitsorganisation
- Verbesserung der Organisation und Erstellung von Routine-Arbeitsplänen
- Ziel muss eine Vermeidung von Überstunden sein. Ausnahmen müssen durch die Leitung „genehmigt“, dann aber voll bezahlt werden!
- Durch das „einfrieren“ der monatl. Arbeitsstunden bekommt das Entlohnungssystem Stundenlohn einen Festgehalts-Charakter!

Beispielbetrieb, Altgebäude, Vorbereiter 15/16 Anbindung, 16/17 Tiefstreu Bergeraum
Trockensteher 15/16 Bergeraum, 16/17 Anbindung

Aufgabenstellung: Optimierung der Arbeitsorganisation, Auslastung der Stallkapazität

Vergleich (inkl. JV)		2015/2016		2016/2017		
			Cent/kg Milch		Cent/kg Milch	Differenz
Kuhbestand	Stk.	509		532		23
verkaufte Milch	Kg/Kuh	9.471		10.221		750
verkaufte Milchmenge	kg	4.820.652		5.437.676		617.024
Kraftfutteraufwand	to/Kuh	2,78		2,83		0,05
Abgangsrate	%	29,3%		31,0%		
Kälberverluste	%	11,6%		11,1%		
Futterkosten	Cent	790.587	16,4	897.217	16,5	106.630
Personalkosten	Cent	356.728	7,4	337.136	6,2	-19.592
Tierarzt&Medikamente	Cent	96.413	2,0	103.316	1,9	6.903
Besamung	Cent	24.103	0,5	27.188	0,5	3.085
sonstige variable Koste	Cent	231.391	4,8	277.321	5,1	45.930
variable Kosten	Cent		31,1		30,2	

Effekt der Optimierung der Arbeitsorganisation	0,41	Cent/kg Milch
Effekt der Milchmengensteigerung	0,84	Cent/kg Milch
Gesamteffekt der Optimierung	1,25	Cent/kg Milch

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen

Definition:

Leistungsvergütungen sind zusätzliche, und an bestimmte Faktoren gekoppelte Zahlungen bzw. Leistungen zum Stundenlohn bzw. Gehalt

Folge:

- Leistungsvergütungen führen zu steigenden Personalkosten!
- Wirtschaftlichkeit der Milchproduktion ist kritisch, daher sind monetäre Anreize nur bei hohem ökonomischem Nutzen sinnvoll!
- **Leistungsvergütungen ersetzen nicht die Personalführung!!!**

3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen

Für Leistungsvergütungen gibt es 2 Ansätze:

monetäre Faktoren:

- Stundenlohn + leistungs-/ ergebnisabhängige Zulage
- Gehalt + Tantieme
- Unternehmensbeteiligung

3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen

Qualitative Faktoren: *-> Personalführung!*

- Arbeitsbedingungen, Sozialräume, Arbeitskleidung
- Einhaltung der Arbeitszeiten/ tatsächlich verfügbare Freizeit/ Planbarkeit
- Teambildende Maßnahmen wie gemeinsame Pausenzeiten, Besuch von Veranstaltungen, Betriebsfeiern
- Wertschätzung des Mitarbeiters/ gerechte Beurteilung
- Einbeziehung in Entscheidungen z.B. bei Investitionen
- Regelmäßige Personalgespräche (Vieraugen-Gespräche)
- Fortbildung/Qualifizierung mit Unternehmensbindung

Diese Faktoren haben einen sehr hohen Stellenwert, ohne deren Umsetzung auch finanzielle Anreize keine dauerhafte Motivation und Unternehmensbindung bringen werden!

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles AGRAR MANAGEMENT

3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen

1. Leistungsvergütungen bezogen auf produktionstechnische Kennzahlen sind heute i.d.R. nicht mehr zeitgemäß!
2. Problematik der konkurrierenden Ziele
3. Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters muss weitestgehend gegeben sein
4. Sinnvoll ggf. für plötzlich auftretende Probleme im Milchviehbereich
   - zeitlich befristet!
   - nur erfolgreich, wenn begleitend eine Mitarbeiter-Schulung, eine Festlegung der Arbeitsroutine und deren konsequente Umsetzung erfolgt (SOP)
5. für „systemrelevante“ Maßnahmen als dauerhafte Lösung möglich

3. Grundsätze von Leistungsvergütungs-Systemen

1. schnell und einfach nachvollziehbar
2. Anteil am Gesamtverdienst sollte bei ≥ (5-) 10% liegen
3. Es sollten maximal 50% des ökonomischen Vorteils ausgeschüttet werden
4. Auf Mitarbeiter-Ebene ist eine zeitnahe Vergütung motivationsfördernd, auf Leitungsebene sind Jahresintervalle möglich
5. Festlegung ob Team- oder Personenbezogene Zahlung erfolgt

Achtung: Arbeitsaufwand für die Lohnabrechnung steigt!

Beispiele aus der Praxis

Vor Umsetzung arbeitsrechtliche Prüfung!
Alle Aangaben ohne Gewähr!

Vor Umsetzung arbeitsrechtliche Prüfung!

Alle Angaben ohne Gewähr!

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen
für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(1) Brunsterkennung

- Die Brunstnutzungsraten in den Betrieben liegen häufig niedrig! Folgen sind verlängerte ZTZ und ein erhöhter Hormoneinsatz
- Prämie liegt in den Betrieben bei 2,00 bis 2,50€ je besamtem Tier
- Kosten eines entgangenen Zyklusses liegen je nach Milchpreis zwischen 15 und 45€ → Maßnahme hocheffizient!

Problematik:

- Ablenkung von der eigentlichen Arbeit?
- Zahlung an Einzelperson oder Team?

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(2) Vergütung der Lebendgeburten

- ✓ Verschiedene Untersuchungen belegen, dass durch eine regelmäßige und bessere Kontrolle der abkalbenden Kühe, die Totgeburten-Rate deutlich gesenkt werden kann
- ➢ Vergütung ethisch richtig, aber wirtschaftlich leider kritisch
- ➢ Höhe der Vergütung zwischen 3,00 bis 5,00 Euro je lebend geborenem Kalb

Basis KA Durchschnittsbetrieb
722 Kühe, 9100kg, ZKZ 405 Tage, 33 Cent MP, ökonomischer DS

Geburten je Jahr					
Kühe	533	66,8%			
Färsen	265	33,2%			
Summe	798	100,0%			
				Ziel:	
Totgeburtenrate Kühe	7,5%	40	Kälber	**5,5%**	**Kühe**
Totgeburtenrate Färsen	12,0%	32	Kälber	**8,5%**	**Färsen**
Gesamt	9,0%	72	Kälber	**6,5%**	**Gesamt**
Lebendgeburten		726	Kälber	726	Kälber
Vergütung je Lebendgeburt		5,00	Euro	2,50	Euro
Summe Zusatz-Vergütung jährlich		3631	Euro	1816	Euro
Wert Kalb		127	Euro	127	Euro
Entsorgungskosten		18	Euro	18	Euro
Totgeburtenrate von 1% entspricht…		8	Kälber	8	Kälber
Mehrerlös		1158	Euro	1158	Euro
notw. Senkung der Totgeburtenrate		3,1	Prozent	1,6	Prozent

Bemerkung:
Auswirkungen auf Geburtsverlauf, Schwergeburtenanteil, höhere Anzahl von weibl. Zuchtkälber unberücksichtigt!

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen für professionelles AGRAR MANAGEMENT

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(3) Tank-/Warengutscheine

- ✓ in Abhängigkeit der jeweiligen Mitarbeiter-Leistung
  (bis 44,-€/Monat als Sachbezug steuerfrei)
- ✓ Höhe abhängig von objektiver Einschätzung: z.B. Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft, Arbeitsqualität
- ✓ Bei Teilsumme persönliche Übergabe mit erzieherischer Wirkung!

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(4) Anwesenheitsprämie

Basis ist eine jährlich zu zahlende, freiwillige Anwesenheits-prämie, welche in den Betrieben zwischen 300 und 500,-€ liegt

- ✓ Senkung der Fehlzeiten im Betrieb
- ✓ Rechtlich je nach Auslegung legal bis kritisch
- ✓ Da freiwillige Zulage, kann eine Kürzung der Prämie für Fehltage bei bis zu ¼ des täglichen Endgeltes liegen
- ✓ Abzug bei Überschreiten eines Norm-Krankenstandes ebenfalls möglich!

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(5) Abgänge in der Frühlaktation

- ✓ Erhöhte Abgänge in der Frühlaktation senken die Milchmenge und Schlachterlöse und haben im Vorfeld häufig zu erhöhtem Arbeitsaufwand sowie höheren Tierarztkosten geführt!
- ✓ Erfolgreiche Betriebe haben <25% Abgänge in der Frühlaktation bis zum 60. Tag pp
- ✓ Leistungsselektion und tierärztlicher Behandlungsumfang müssen schriftlich definiert werden!

Standardbetrieb 722 Kühe, 9112kg ECM, Abgangsrate 34,2%				
Kuhbestand		722	Kühe	
Abgangsrate		34,2	Prozent	
Normwert Abgänge bis zum 60. Laktationstag		25%		
Norm-Abgänge bis 60. Tag pp		62	Kühe	
je Prozent höhere Abgänge bis 60. Tag pp		2,5	Kühe	
durchschnittlicher Abgangstag Schlachtkühe		260	Tage	
Frühabgang		19	Tage	
Schlacherlös reguläre Schlachtung		510	Euro	
Schlachterlös Frühabgänge (inkl. VE/NT, cirka 1/3)		230	Euro	
Differenz Schalchterlös		280	Euro	
Entsorgungskosten Euro	67,87	20	Euro	
Leistung der Herde		9100	kg ECM	
Milchleistung Schlachtkühe bis zum Abgang		7800	kg ECM	
Mittlere Leistung (normale Kuh, Abgangskuh)		8655	kg ECM	
Mittlere Leistung Jungkuh		8190	kg ECM	
Kolostrumtage		5	Tage	
Milchleistung Frühabgang ohne Kolostrum Tage	14,00	210	kg ECM	15 kg/Tag
Milchleistung gesunde Kuh ohne Kolostrum Tage	14,00	420	kg ECM	30 kg/Tag
Milcherlös-Differenz Milchpreis	0,33	69	Euro	
Differenz Milchleistung Bestandskuh-Ersatzkuh (JK)		465	kg ECM	
Differenz Milcherlös (33 Cent/kg ECM) Bestandskuh-Ersatzkuh (JK)		154	Euro	
Einsparung Futterkosten bei kranken Kühen (geringere FA)		39	Euro	
Tierarzt-, Medikamentenkosten für Behandlungen		50	Euro	
Kosten Ersatztier (Nettoremontierung)		675	Euro	
Erlös-Differenz je Tier		1210	Euro	

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(6) Sondervergütung Auszubildende

Sondervergütung bei guten schulischen Leistungen:

- Notendurchschnitt 1,0 bis 1,5: 80 €/mtl.
- Notendurchschnitt 1,5 bis 2,5: 60 €/mtl.
- Notendurchschnitt 2,5 bis 3,0: 30 €/mtl.

Berichtsheftführung & termingerechte Vorlage: 20 €/mtl.

4. Leistungsvergütungs-Systeme Leitung

(1) Weitere Möglichkeiten sind

- Dienstfahrzeug
- Bonus-Zahlungen Orientierung an den variablen Kosten des Betriebszweiges
- Beteiligung am Unternehmensgewinn oder Betriebszweigergebnis
- Unternehmensbeteiligungen

4. Leistungsvergütungs-Systeme Leitung

(2) Ergebnisverbesserung gegenüber Referenzbetrieben

- ✓ Basis ist der Horizontale Betriebsvergleich mit rund 80-100 teilnehmenden Betrieben
- ✓ Zielsetzung ist eine Verringerung der Differenz zu den Referenzbetrieben -> hierdurch fließen Marktfaktoren mit ein
- ✓ Der Herdenmanager hat über die monatlichen Auswertungen einen zeitnahen Überblick zur Entwicklung

Fazit:

1. Monetäre Leistungsvergütungen ersetzen nicht die Personalführung!
2. Bei akuten produktionstechnischen Problemen oder systemrelevanten Kennzahlen kann eine Leistungs-vergütung für Mitarbeiter zielführend sein
3. Erfolgversprechend sind Leistungsvergütungen i.d.R. nur, wenn diese mit Schulung und Standardisierung (Arbeitsroutinen/SOP) einhergehen
4. Qualitative Faktoren des Arbeitsplatzes werden von den Mitarbeitern häufig höher gewichtet als der absolute Verdienst!
5. Für Leitungskräfte ist eine ergebnisorientierte zusätzliche Leistungsvergütung sinnvoll!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen
für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen
für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

KOESLING ANDERSON

Ihr Unternehmen
für professionelles
AGRAR MANAGEMENT

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(5) Befüllgenauigkeit Mischwagen

Bei Einsatz von Einzelkomponenten ggf. sinnvoll

Bessere Alternative sind Vormischungen

4. Leistungsvergütungs-Systeme für Mitarbeiter

(5) Befüllgenauigkeit Mischwagen

Befüllgenauigkeit Mischwagen

HL-Ration	100,0	%
GF-Anteil FM	74,8	%
KF-Anteil FM	25,2	%
Mischvolumen	7500,0	kg
Preis KF-Vormischung	22,7	Euro/dt
Dosiergenauigkeit	2,0	%
Abweichung KF-Menge	37,8	kg
Abweichung in Euro	8,58	Euro/Prozent

1. Aufteilung der Zuschläge
2. Team/einzelner Mitarbeiter
3. Erzieherischer/disziplinarischer Effekt, Motivationsförderung, Druck durch das Team

4. Produktionstechnische Kennzahlen wie Milchmenge, Milchqualität etc. sind auf dem hohen Niveau vieler Betriebe, der geringen Varianz sowie der nur teilweise möglichen Beeinflussung aus unserer Sicht heute nicht mehr geeignet