

Guter Lohn für gute Arbeit.

Die **Ludwig Paletten GmbH** bei Baden-Baden hat sich als Spezialist für die hoch flexible und massgenaue Palettenherstellung einen Namen gemacht. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte mit der in der Region starken Maschinenbauindustrie möchte das Unternehmen gute Löhne für gute Arbeit bezahlen. Die Unternehmensberatung **ARMIN STIEFVATER** wandelte gemeinsam mit der Unternehmensleitung in nur 10 Arbeitstagen das bestehende Lohnsystem in ein trag- und zukunftsfähiges Entgeltsystem um.



Transparenz erwünscht.

Die Mannschaft der Ludwig Paletten GmbH ist motiviert und leistungsbereit. Mit dem klaren Wunsch nach einer zeitgemässen, transparenten Entlohnung begegnete das 5-köpfige Führungsteam der Umstellung auf das neue «Ludwig-Entgelt-System» gleichwohl skeptisch und mit der latenten Einstellung, dass Veränderung nicht zwingend Verbesserung bedeutet. Inzwischen zeigt sich die Führung überzeugt: Dank der professionellen und die Interessen im besten Sinne ausgleichenden Unterstützung durch Armin Stiefvater wurde das bestehende Ludwig-Lohnsystem überarbeitet. Das neue Ludwig-Entgelt-System LES besteht wie bisher aus den drei Komponenten Grundentgelt, Leistungsentgelt und Produktivitätsbonus und bietet für alle Beteiligten Vorteile. Transparenz und Leistungsanreize motivieren zu guter Arbeit und für guten Lohn.

Mit neuem Entgeltsystem bestens für die Zukunft aufgestellt.

Die Ludwig Paletten GmbH verdankt ihre gute Marktstellung vor allem ihrer Flexibilität, der massgenauen Qualität ihrer Paletten für Spezialanwendungen und ihrer schnellen Lieferfähigkeit. Diese Kompetenzen basieren unmittelbar auf dem Engagement und der Arbeitsqualität der Mitarbeiter. So hat das Entgeltsystem für den Unternehmenserfolg eine Schlüsselstellung.

Schnell, beweglich und sehr, sehr zuverlässig. Die Ludwig Paletten GmbH besetzt im hart umkämpften und preisintensiven Palettenmarkt eine Nische: Ab Losgröße eins bis viele tausend Stück baut das Unternehmen für seine Kunden massgenaue Paletten und Packmittel aus Holz, die individuell auf die verschiedenen Anforderungen abgestimmt sind. Diese Anforderungen können sich auf die Abmessungen beziehen, auf die Materialverwendung oder auf die statische Auslegung. Hier unterstützt die Ludwig Paletten GmbH ihre Kunden schon in der Beratung, Entwicklung und Konstruktion der optimal abgestimmten Palette. «Unsere Stärke und entsprechend unser Wettbewerbsvorteil liegen ganz klar in dieser nahezu einmaligen Anpassungsfähigkeit auf die Kundenbedürfnisse», erklärt Geschäftsführerin Katja Link, die zusammen mit Ihrer Schwester Ellen Fuhr und Seniorchef Klaus Ludwig den Betrieb gemeinsam leitet.

Diese Beweglichkeit ist in der Arbeitsorganisation und der Logistik einerseits und im Personaleinsatz andererseits abgebildet – und stellt sich in der Produktion als zentrale Herausforderung dar. «Die Mitarbeiter, die an den Maschinen arbeiten, müssen in der Lage sein, mit viel Geschick schnell und zuverlässig umzurüsten, so wie sie dann aber auch bereit sein sollen, einfaches Einlegen von Holzteilen ebenso fleissig zu meistern», beschreibt Ellen Fuhr die Anforderungen an einen guten Mitarbeiter bei Ludwig Paletten.

Hand- und Maschinenarbeit für zufriedene Kunden: schnell, präzise, zuverlässig.



Von den Mitarbeitern wird überdurchschnittlich viel handwerkliches Können verlangt. Dementsprechend betont Ellen Fuhr weiter: «Unsere Mannschaft ist im Vergleich zum Wettbewerb sehr gut qualifiziert. Wir haben zum Teil gelernte Schreiner oder Zimmerleute, und die meisten arbeiten schon sehr lang bei uns.»

Die Konsequenz aus all dem: In einem regional industriell stark aufgestellten Umfeld steht die Ludwig Paletten GmbH im harten Wettbewerb um gute Arbeitskräfte, daher bezahlt sie im Branchenvergleich überdurchschnittlich. «Die Rechnung ist relativ einfach – für gute Arbeit wollen und müssen wir gute Löhne bezahlen», fasst Prokurist Herbert Schleder zusammen.

Deshalb war es im Jahr 2013 für die Ludwig Paletten GmbH eine entscheidende Aufgabe, das Entgeltsystem trag- und zukunftsfähig zu modifizieren. Nicht zuletzt hat man erkannt, dass das bestehende Lohngefüge nicht mehr passend war.

So folgte die Geschäftsführung einer Empfehlung und setzte bei der Überarbeitung des bestehenden Lohnsystems und der Entwicklung des neuen so genannten «Ludwig-Entgelt-Systems» (LES) auf die Zusammenarbeit mit der ARMIN STIEFVATER Unternehmensberatung. «Wir haben diesem Partner einen echten Glücksgriff gemacht. Armin Stiefvater als unser persönlicher Ansprechpartner hat sich als ebenso kompetent wie erfahren gezeigt, und vor al-

lem hat er unser Vertrauen in höchstem Masse bestätigt», stellt Klaus Ludwig heraus, der als Unternehmer der alten Schule gewöhnlich nicht zu überschwänglichem Lob neigt. Überzeugt hat vor allem, dass Armin Stiefvater eigene Führungs- und Produktionserfahrung einbringen konnte. «Er spricht unsere Sprache und kennt die Praxis, und er zeigte sich vor allem als Spezialist für ein individuelles, nicht tarifgebundenes Entgeltsystem, wie wir es benötigten», beschreibt Katja Link die Zusammenarbeit. So habe er eben auch die Sicht der Arbeitnehmer einnehmen können und der Geschäftsführung für manche neue Perspektive die Augen geöffnet. «Den Finger in Wunden zu legen, und trotzdem sympathischer Partner sein und bleiben, ist aus meiner Sicht ein Kunststück, das ihm bestens gelungen ist. So hatten wir immer den festen Eindruck, dass er als Treuhänder vor allem unsere Interessen im Fokus hat und nicht die eigenen», so Katja Link weiter.

Nicht zuletzt – in der praktischen Umsetzung begleitet Armin Stiefvater die Führungskräfte bis hin zur Schulung und praktischen Übung über die Durchführung von Mitarbeiter-Gesprächen oder der Erstellung von Excel-Tabellen für die Berechnung der Entgelte. «Das entspricht unser grundsätzlichen Vorgehensweise. Wir erklären nicht nur einfach wie es geht, sondern wir übernehmen für unsere Kunden und die dort von uns empfohlenen und durchgeführten Massnahmen auch Verantwortung und setzen in der Praxis die Methoden selbst um» stellt Armin Stiefvater klar.

Das neue Ludwig-Entgelt-System (LES) besteht wie das alte Lohnsystem aus

1. einem Grundentgelt,
2. einem Leistungsentgelt und
3. aus einem Unternehmensbonus.

Jedoch wurden die Grundentgelte nach einem neuen Verfahren definiert, das auch in Zukunft einfach den Entwicklungen angepasst werden kann. Und die Leistungsentgelte sind zukünftig von überarbeiteten Leistungsbeurteilungsmerkmalen abhängig.

Zuerst wurde für alle Stellen im Betrieb eine Stellenbeschreibung erstellt. Danach wurden die Anforderungen an jede Stelle definiert und mit einem Entgelt bewertet. So entstand ein faires Grund-Entgeltsystem für zwölf verschiedene Stellen mit zehn verschiedenen marktgerechten Entgeltgruppen, die bei Bedarf jeweils in vier Untergruppen differenziert werden können. Für das LES-Leistungsentgelt wurden grundsätzlich die Leistungsbeurteilung und das jährliche Mitarbeitergespräch beibehalten. Die Beurteilungssystematik enthält allerdings heute nur noch fünf Beurteilungsmerkmale als vormals elf. Wiederum stehen zur Beurteilung insgesamt 40 verschiedene Kriterien zur Verfügung. Somit lässt sich eine feingestufte und für alle transparente Beurteilung realisieren. Das Leistungsentgelt wurde im Jahr 2013 stärker gewichtet, nun können Mitarbeiter ihr Leistungsentgelt auf bis zu 14% vom Grundentgelt steigern. Innerhalb der nächsten Jahre soll der Leistungsanteil sogar auf voraussichtlich 20% angehoben werden.

Der Unternehmensbonus wird aus einem Deckungsbeitrag berechnet und soll in naher Zukunft nach einem von der Armin Stiefvater Unternehmensberatung entwickelten einfachen und bewährten Verteilungsschlüssel quartalsweise statt bisher halbjährlich an die Mitarbeiter ausbezahlt werden.

«Mit dem neuen LES sehen wir uns für die Zukunft und ihre Herausforderungen bestens aufgestellt. Das System wird künftige Anpassungen jederzeit transparent und für alle befriedigend zulassen», erklären die beiden Geschäftsführerinnen Katja Link und Ellen Fuhr unisono.



Zuverlässiger Output: Erfahrene Maschinenführer produzieren in der hoch modernen Fertigung Stückzahlen von Losgrösse eins bis mehrere Tausend.



Katja Link (GF), Ellen Fuhr (GF), Klaus Ludwig (GF), Herbert Schleder (Prokurist), Peter Meier (Betriebsleitung):

«Wir schätzen in der Zusammenarbeit mit Armin Stiefvater besonders die Ehrlich- und Geradlinigkeit, auch den eigenen Standpunkt und Unangenehmes zu vertreten. Ja-Sager helfen uns nicht. So hat unser Ansprechpartner über das Lohnthema hinaus bei uns auch Führungsfragen angestossen, die unmittelbar unseren Geschäftsalltag betreffen und die wir gegenwärtig aktiv angehen möchten.»



LUDWIG PALETTEN GmbH in Zahlen.

- seit 1835 in Familienbesitz und seit 1997 an zwei Standorten in Baden-Baden Neuweier und Baden-Baden Steinbach
- ca. 50 Mitarbeiter
- Spezialist für massgeschneiderte Sonderpaletten und Kisten sowie Holzpackmittel für verschiedene Branchen

www.ludwig-paletten.de

Armin Stiefvater Unternehmensberatung
Fabrikstrasse 5
CH - 6330 Cham
Telefon +41 41 780 79 78
info@arminstiefvater.ch
www.arminstiefvater.ch