

# ohnanreizsysteme

Mittel zur Produktivitätssteigerung

von Friedrich Baierl

Beratender Ingenieur und Betriebswirt

5., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage des Buches  
Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme

mit 62 Bildern und 176 Tabellen

4J Carl Hanser Verlag München 1974

# Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Entlohnungsformen und technologische Entwicklung</b>	<b>17</b>
<b>B</b>	<b>Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Lohnanreizsysteme</b>	<b>20</b>
(B) 1.	Produktivität	20
(B) 2.	Betriebsinterne Wirtschaftlichkeit	23
(B) 3.	Betriebsexterne Wirtschaftlichkeit	25
(B) 4.	Produktivität-Wirtschaftlichkeit-Rentabilität	26
(B) 5.	Teilkosten-Rechnungsverfahren	29
<b>C</b>	<b>Vorausberechnung der wirtschaftlichen Auswirkungen eines Lohnanreizsystems</b>	<b>32</b>
(C) 1.	Vorausberechnung der Kosteneinsparung bei Einführung eines arbeitszeitabhängigen Leistungslohnsystems.	34
(C) 11.	Umsstellungsmöglichkeiten	34
(C) 12.	Erforderliches Zahlenmaterial	34
(C) 13.	Berechnungsschema	35
(C) 2.	Vorausberechnung der Kosteneinsparung bei Einführung einer Qualitätsprämie.	36
(C) 21.	Vorprüfung durchführen!	36
(C) 22.	Untersuchungsablauf festlegen!	36
(C) 23.	Beeinflussungsgrad feststellen!	36
(C) 24.	Einhaltung der Arbeitsvorschriften ermitteln!	42
(C) 25.	Kosteneinsparung für Produktionsstufe I (Rohware) berechnen!	43
(C) 26.	Kosteneinsparung für Produktionsstufe II (Fertigware) berechnen!.	43
(C) 27.	Gesamtzusammenfassung erstellen!	45
(C) 3.	Vorausberechnung der Kosteneinsparung bei Einführung einer Stoffersparnisprämie.	46
(C) 31.	'Grundschema	46
(C) 32.	Formeln	47
(C) 33.	Kurzzeichen	47
(C) 34.	Berechnungsbeispiel	48
(C) 4.	Vorausberechnung der Kosteneinsparung bei Einführung einer Nutzungsprämie.	49
(C) 41.	Kapazitätsbegriffe	49
(C) 42.	Nutzungsgrade	50
(C) 43.	Maschinenstundensatz	53

## Inhaltsverzeichnis

(C)431.	Maschinenstundensatz einer Einzelmaschine	54
(C) 432.	Maschinenstundensatz einer Fertigungslinie	54
(C) 44.	Fertigungskosten	54
(C) 45.	Zeit- und mengenabhängige Maschinenkosten	55
(C) 46.	Berechnungsschema	55
<b>D</b>	<b>Einführung in die Ergebnisbeteiligung</b>	<b>59</b>
(D) 1.	Leistungsergebnisbeteiligung (Lohnanreizsysteme)	59
(D) 2.	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	60
(D) 3.	Beteiligungsgrundlagen	62
(D) 4.	Anforderung an ein Lohnanreizsystem	64
(D) 5.	Gliederung der Lohnanreizsysteme	65
<b>E</b>	<b>Leistungszulage</b>	<b>67</b>
(E) 1.	Unterschied zwischen Leistungszulage und Prämie	68
(E) 2.	Vor- und Nachteile der Leistungszulage	69
(E) 3.	Zweck der „Persönlichen Bewertung“	69
(E) 4.	Grundsätze der „Persönlichen Bewertung“	70
(E) 5.	Verschiedene Bewertungsverfahren	70
(E)51.	Leistungszulagenschlüssel für Zeitlöhner	70
(E)511.	Bewertungsmerkmale	70
(E)512.	Gewichtung der Bewertungsmerkmale	72
(E) 513.	Soziallohnkomponenten	74
(E)514.	Handhabung des Bewertungsschlüssels	74
(E)515.	Umwandlung des Bewertungsergebnisses in Leistungszulagen	74
(E)516.	Überwachung und Revision	75
(E) 52.	Leistungszulagenschlüssel für Vorarbeiter	75
(E) 53.	Flexibler Leistungszulagenschlüssel	77
(E)531.	Prinzip	77
(E)532.	Zielsetzung	77
(E)533.	Grundsätze	78
(E)534.	Leitgedanken	78
(E) 5341.	Merkmalauswahl	78
(E) 5342.	Abstufung der Beurteilungsmerkmale	79
(E) 5343.	Punktzuordnung und Wertung	79
(E) 5344.	Ermittlung der Gesamtpunktzahl	80
(E) 5345.	Geldzuordnung zu den Punktzahlen	80
(E) 5346.	Organisatorische Durchführung	81
(E) 54.	Leistungszulagenschlüssel für die chemische Industrie	87
(E) 55.	Leistungszulage und Manteltarif	89
<b>F</b>	<b>Pensumlohn</b>	<b>93</b>
(F)1.	Merkmale	93
(F) 2.	Mengen-Pensum	94
(F) 3.	Qualitäts-Pensum	95
(F) 4.	Nutzungs-Pensum	95

<b>G</b>	<b>Akkord</b>	96
(G) 1.	Voraussetzungen für den Akkord	97
(G) 2.	Wann ist Akkord bedenklich?	98
(G) 3.	Akkord mit Prämie oder kombinierte Prämie	99
(G) 4.	Die Bedeutung der richtigen Akkordform	100
(G) 41.	Zeit- oder Geldakkord?	100
(G) 42.	Einzel- oder Gruppenakkord?	101
(G) 421.	Vor- und Nachteile des Einzelakkordes	101
(G) 422.	Vor- und Nachteile des Gruppenakkordes	102
(G) 423.	Fragen der neuzeitlichen Gruppenpsychologie	103
(G) 43.	Sonder-Akkordformen	106
(G) 431.	Mischakkord	106
(G) 432.	Akkordkombinationen	107
(G) 433.	Progressiver Akkord	108
(G) 5.	Begriffe der Lohnfindung	110
(G) 6.	Kurzzeichen	111
(G) 7.	Einzelakkord	112
(G) 8.	Gruppenakkord	114
(G) 81.	Gleiche Grundlöhne und gleiche zeitliche Beteiligung	115
(G) 82.	Gleiche Grundlöhne und verschiedene zeitliche Beteiligung	117
(G) 83.	Verschiedene Grundlöhne und verschiedene zeitliche Beteiligung	118
(G) 84.	Zahlpunktsystem	120
(G) 841.	Praktische Anwendungsmöglichkeiten	121
(G) 842.	Berechnungsbeispiel	121
(G) 843.	Ermittlung des Vorschußbetrages bei An- und Auslauf einer Serie	127
(G) 85.	Der Gruppenstand als Leistungskontrollmittel	130
(G) 86.	Gruppenakkordverteilung mit Hilfe der Äquivalenzrechnung	132
(G) 87.	Gruppenakkord und Kostenrechnung	136
(G) 871.	Erfassung der Arbeitszeit	137
(G) 872.	Erfassung der Sachleistung	140
(G) 873.	Aufbereitung des Zahlenmaterials	140
(G) 874.	Gruppenakkordabrechnung ohne Betriebsabrechnung	142
(G) 875.	Gruppenakkordabrechnung mit Betriebsabrechnung (ohne Kostenträgerzeitrechnung)	146
(G) 876.	Gruppenakkordabrechnung mit Kostenträgerzeitrechnung	148
(G) 9.	Berechnungsbeispiele	150
(G) 91.	Akkord-Berechnungsformeln	150
(G) 92.	Kombinierte Berechnungsbeispiele	158
<b>H</b>	<b>Prämiengestaltung</b>	170
(H) 1.	Allgemeine Übersicht	170
(H) 11.	Prämienarten	170
(H) 111.	Mengenleistungsprämie	171
(H) 112.	Qualitätsprämie	171
(H) 113.	Ersparnisprämie	172
(H) 114.	Nutzungsprämie	172
(H) 115.	Kombinierte Prämiensysteme	172

1116.	Prämien-Sonderformen	.172
112.	Vorarbeiten für die Prämien-gestaltung	.173
113.	Kombination von Akkord und Prämie.	.174
114.	Unterschied zwischen Akkord und Prämie.	.175
15.	Einheitliche Entlohnungsform.	.176
i) 2.	Grundlagen der Prämien-gestaltung	.177
i)21.	Grundbegriffe	.177
•1)211.	Prämienerdienst.	.177
F(H)212.	Prämienrundlohn.	.178
(H) 213.	Prämie.	.178
fXVL) 214.	Prämien-spanne.	.178
l(H)215.	Bezugsleistung	.178
t(H)216.	Anfangsleistung	.181
i(H)217.	Endleistung	.181
(H)218.	Leistungs-spanne.	.181
•_(H)22.	Einflußgrößen	.182
(H)23.	Prämienlohnlinie.	.183
(H)24.	Höhe der Prämie.	.187
(H) 25.	Prämienableitung mit einer Einflußgröße.	.190
j(H)251.	Geldbetrag	.191
'(H)252.	Prozentsatz	.192
(H) 26.	Prämienableitung bei mehreren Einflußgrößen.	.192
'(H) 261.	Additives Verfahren	.193
(H)262.	Gekoppeltes Verfahren.	.193
(H) 263.	Punktbewertungsverfahren.	.195
(H)27.	Prämienrevision.	.196
(H) 3.	Vordrucke als Hilfsmittel für die Prämien-gestaltung	.197
(H) 4.	Kennzahlen als Hilfsmittel für die Prämien-gestaltung	.197
(H)41.	Kennzahlen, bezogen auf den Menschen	202
(H) 42.	Kennzahlen, bezogen auf das Betriebsmittel	204
(H)43.	Kennzahlen, bezogen auf den Arbeitsgegenstand	204
(H) 44.	Kennzahlen, bezogen auf den Vermögenseinsatz	206
(H)45.	Normalbeschäftigung und Normalkosten	208
		209
(H) 5.	Leistungsmessung mit Hilfe der Äquivalenz-Rechnung	
(H)51.	Umrechnung ungleichartiger Leistungen mit Hilfe der Vorgabezeit	210
(H) 52.	Umrechnung ungleichartiger Leistungen mit Hilfe der Normalkosten (Divisionsrechnung).	212
(H) 53.	Umrechnung ungleichartiger Leistungen mit Hilfe der Normalkosten (Zuschlagsrechnung).	213
(H) 54.	Umrechnung ungleichartiger Leistungen mit Hilfe des Verkaufspreises	214
<b>I</b>	<b>Mengenleistungsprämie.</b>	.215
(I) 1.	Einsatzgebiete	.215
(I) 2.	Einflußgrößen	.216
(I) 3.	Berechnung der Anfangs- und Endleistung	.216
(1)31.	Voll beeinflussbare Arbeiten	.216
(1)32.	Teilweise beeinflussbare Arbeiten	.217

(I) 33.	Unterschied zwischen Zeitgrad und Leistungsgrad	217
(I) 4.	Allgemeine Prämiensysteme	218
(I) 41.	Prämiensystem für Zeitlohnarbeiter in Akkord- Abteilungen	218
(I) 42.	Prämiensystem für Abfüllarbeiten	220
(I) 43.	Prämiensystem für Flaschenabfüllung	221
(I) 44.	Prämiensystem für Verladekolonne	223
(I) 45.	Prämiensystem für ein Imprägnierwerk	226
(I) 46.	Prämiensystem für Lackierarbeiten in der Einzelfertigung	229
(I) 47.	Prämiensystem für Fertigungs- und Gemeinkostenarbeiter	232
(I) 5.	Spezielle Prämiensysteme	235
(I) 51.	Bewertungsgruppen-Prämiensystem	235
(I) 52.	Auftrags-Prämiensystem	246
<b>J</b>	<b>Qualitätsprämie</b>	<b>264</b>
(J) 1.	Einsatzgebiete	265
(J)2.	Einflußgrößen	265
(J) 3.	Begriffe und Verfahren zur Messung der Arbeitsgüte	270
(J) 31.	Normal-Arbeitsgüte	271
(J) 32.	Ermittlung der Soll-Arbeitsgüte	271
(J) 33.	Anwendung von Wertzahlen	273
(J) 4.	Berechnung der Anfangs- und Endleistung	276
(J) 5.	Allgemeine Prämiensysteme	277
(J) 51.	Additive Qualitätsprämie	277
(J) 52.	Gekoppelte Qualitätsprämie	279
(J) 53.	Qualitätsprämie in einer Presserei	281
(J) 54.	Verminderung der Nacharbeit	282
(J) 55.	Senkung der Reklamationskosten	283
(J) 56.	Prämie für sorgfältige Arbeitsausführung	288
(J) 6.	Prämiensysteme mit Fehlerbewertung	289
(J) 61.	Qualitätsprämie für Verpackungsarbeiten	291
(J) 62.	Qualitätsprämie für Fertigungsarbeiten	293
<b>K</b>	<b>Ersparnisprämie</b>	<b>295</b>
(K) 1.	Einsatzgebiete	295
(K) 2.	Einflußgrößen	295
(K) 3.	Berechnung der Anfangs- und Endleistung	296
(K) 4.	<sup>1</sup> Ersparnisprämien für Produktionskräfte	299
(K) 41.	Einsparung von Hilfs- und Betriebsstoffen	299
(K) 42.	Einsparung von Fertigungsmaterial	300
(K) 43.	Senkung der Energiekosten	300
(K) 44.	Prämien für Senkung der Werkzeugkosten	302
(K) 45.	Prämie für Verbesserung der Stoffausbeute	307
(K) 46.	Prämie für Verbesserung des Stoffausbeutegrades	309
(K) 5.	Ersparnisprämien für Gemeinkostenkräfte	311
(K) 51.	Prämie für Instandhaltungswerkstätten	311

(K) 52.	Prämie für Fixkostensenkung	315
(K) 53.	Prämienableitung mit Hilfe der Plankosten.	316
(K) 54.	Reifenprämie für Kraftfahrer.	316
<b>L</b>	<b>Nutzungsprämie</b>	318
(L) 1.	Einsatzgebiete.	318
(L) 2.	Einflußgrößen.	318
(L) 3.	Ermittlung der Sollwerte.	322
(L) 4.	Gliederung der Betriebsmittelzeit	322
(L) 41.	Berechnung des Nutzungsgrades.	324
(L) 42.	Berechnung des Stillstandsgrades.	326
(L) 5.	Gliederung der Belegungszeit nach REFA	326
(L) 6.	Voraussetzungen für eine Nutzungsprämie	331
(L) 61.	Nutzungsgrad und Dateneinhaltung	331
(L) 7.	Einsatz automatischer Registriergeräte	332
(L) 71.	Prämienabrechnung durch Diagramm-Auswertung	335
(L) 8.	Praktische Gestaltung von Nutzungsprämien.	340
(L) 81.	Grundschemata einer Nutzungsprämie.	340
(L) 82.	Automaten-Nutzungsprämie.	341
(L) 83.	Nutzungsprämie für einen Maschinenführer.	343
<b>M</b>	<b>Kombinierte Prämiensysteme.</b>	348
(M) 1.	Prämiensysteme für betriebliche Führungskräfte.	349
(M) 11.	Meisterprämie I.	349
(M) 111	Ermittlung der Einflußfaktoren.	349
(M) 112	Entwicklung des Prämiensystems.	349
(M) 113	Festlegung des Prämiensystems.	351
(M) 12.	Meisterprämie II.	353
(M) 2.	Prämiensysteme für Produktionskräfte.	358
(M) 21.	Prämiensystem für Maschinenführer und Helfer.	358
(M) 22.	Gekoppeltes Prämiensystem	364
(M) 23.	Additiv-kombiniertes Prämiensystem	367
(M) 3.	Prämiensysteme für Gemeinkostenkräfte.	367
(M) 31.	Prämiensystem für Verkaufsfahrer.	367
(M) 32.	Prämiensystem für Lkw-Fahrer.	371
(M) 33.	Prämiensystem für Ladekolonne.	378
(M) 34.	Prämiensystem für Kranführer.	380
(M) 4.	Prämiensysteme für Führungskräfte im Vertrieb.	381
(M) 41.	Prämiensystem für Vertriebsleiter.	381
(M) 42.	Prämiensystem für Reisende.	385
<b>N</b>	<b>Prämien-Sonderformen</b>	391
(N) 1.	Unfallverhütungsprämie.	391
(N) 2.	Prämie für sorgfältiges Fahren.	392
(N) 3.	Terminprämie.	393

<b>O</b>	<b>Leistungskontrolle und Leistungsentlohnung in Hilfsbetrieben</b>	395
(O) 1.	Was sind Hilfsbetriebe?	395
(O) 2.	Wege zur Kostenminimierung	395
(O) 3.	Leistungskontrolle	396
(O) 4.	Arbeitsvorbereitung	399
(O) 5.	Arbeitsstudien und Methodenverbesserung	400
(O) 6.	Leistungsentlohnung	400
(O) 7.	Bezugsgrundlagen für Leistungsentlohnung	403
(O) 8.	Vier-Stufen-Methode für die Prämien-gestaltung in Hilfsbetrieben	407
<b>P</b>	<b>Das Bedaux-System</b>	426
(P) 1.	Maßeinheit für die menschliche Leistung	426
(P) 2.	Umrechnung des B-Wertes in Geld	427
(P) 3.	Unterproportionaler Leistungslohn	429
(P) 4.	Vergütung von Warte- und Störungszeiten	429
(P) 5.	Zusatzprämien	430
(P) 6.	Methoden-Zuschuß	430
(P) 7.	Bedaux-Arbeitsbewertung	435
<b>Q</b>	<b>Entlohnung bei fortschreitender Mechanisierung und Automation</b>	436
(Q) 1.	Mechanisierungs- und Automationsgrad	437
(Q) 2.	Welche Entlohnungsformen sind zweckmäßig?	438
<b>R</b>	<b>Tantieme</b>	441
(R) 1.	Beteiligungsgrundlage „Unternehmensgewinn“	441
(R) 2.	Beteiligungsgrundlage „bereinigter Betriebsgewinn“	442
(R) 3.	Beteiligungsgrundlage „Verbrauchsabweichung der Plankostenrechnung“	442
(R) 4.	Verlust und Tantieme	443
(R) 5.	Ableitung von Tantiemen und Prämien für Führungskräfte	444
(R) 51.	Direkte Ableitung	444
(R) 511.	Konstanter Prozentsatz	445
(R) 512.	Gleichmäßig steigender Prozentsatz	445
(R) 513.	Progressiv steigender Prozentsatz	446
(R) 514.	Kombination mit garantiertem Mindestprozentsatz	447
(R) 515.	Progressiv verlaufender Prozentsatz mit garantiertem Mindestprozentsatz	447
(R) 52.	Indirekte Ableitung	448
<b>S</b>	<b>Entwicklung und Einführung von Lohnanreizsystemen</b>	451
(S) 1.	Grundsätze	451
(S) 2.	Anforderungen an den Prämien-gestalter	453
(S) 3.	Vier-Stufen-Methode für die Prämien-gestaltung	454
(S) 4.	Berichterstellung	457
(S) 5.	Arbeitsrecht	465
(S) 51.	Gesetze	465
(S) 52.	Tarifvertrag	466



(S) 53.	Betriebsvereinbarung	466
(S) 54.	Einzelvertrag	466
(S) 55.	Betriebsverfassungsgesetz	467
(S) 6.	Gewerkschaften und Leistungslohn	469
<b>T</b>	<b>Partnerschaft — Erfolgsbeteiligung — Vermögensbildung</b>	470
(T) 1.	Geschichtliche Entwicklung	470
(T) 2.	Betriebswirtschaftliche Vorprüfung	471
(T) 3.	Motive der Erfolgsbeteiligung	472
(T) 4.	Aufschlüsselung der Auszahlung	474
(T) 41.	Aufschlüsselung des Gesamtergebnisses	474
(T) 42.	Aufschlüsselung der Einzelteile	474
(T) 43.	Auszahlungsformen	475
(T) 5.	Ausländische Systeme	476
(T)51.	Proportional-Lohn	476
(T)52.	Rucker-Plan	477
(T)53.	Josly-Plan	478
(T)54.	Lincoln-Plan	479
(T)55.	Kodak-Plan	479
(T)56.	Shoe-Plan	479
(T) 57.	Scanlon-Plan	480
(T) 6.	Deutsche Systeme	480
(T) 61.	Ergebnislohn	480
(T)62.	Spindler-Plan	482
(T) 63.	Naegele-Plan	482
(T)64.	Berkenkopf-Fels-Plan	483
(T)65.	Rexroth-Plan	483
(T)66.	ERSA-Plan	484
(T)67.	Pieroth-Modell	488
(T) 7.	Erfolgsbeteiligung, Sozialpartner und Finanzamt	499
(T) 71.	Erfolgsbeteiligung und Unternehmer	499
(T) 72.	Erfolgsbeteiligung und Gewerkschaft	499
(T) 73.	Erfolgsbeteiligung und Finanzamt	501
<b>U</b>	<b>Lohnabrechnung mit automatischer Datenverarbeitung (ADV)</b>	503
(U) 1.	Allgemeines	503
(U) 11.	Die Lohnabrechnung als Teil eines betrieblichen Abrechnungssystems	503
(U) 12.	Voraussetzungen und Vorteile der ADV-Lösung	503
(U) 13.	Verfahren der Lohnabrechnung mit ADV	505
(U) 2.	Lochkartenverfahren	506
(U) 21.	Lochkartenmaschinen	507
(U) 22.	Lohnverrechnung	509
(U)221.	Zeitlohn	509
(U)222.	Prämienlohn	511
(U)223.	Einzelakkord	511
(U) 224.	Gruppenakkord	512
(U) 3.	Elektronische Datenverarbeitung (EDV)	516
(U)31.	EDV-Karten-System	518

(U)32.	EDV-Platten und Bandsystem	521
(U) 33.	Datenfernverarbeitung	522
(U)4.	Zeiterfassung	523
(U) 5.	Rechenzentrum außer Haus	525
(U)51.	Auswahl des Rechenzentrums	526
(U)52.	Datenträger	526
(U) 53.	Aufgaben des Lohnbüros	527
(U) 54.	Ergebnisse der externen Abrechnung	527
<b>V</b>	<b>Anmerkungen</b>	<b>535</b>
<b>W</b>	<b>Verzeichnis der Bilder und Tabellen</b>	<b>541</b>
(W) 1.	Verzeichnis der Bilder	541
(W)2.	Verzeichnis der Tabellen	542
<b>X</b>	<b>Sachregister</b>	<b>547</b>