

Vahlen's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

von

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhe, Prof. Dr. Ulrich Döring

25. Auflage

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Wöhe / Döring

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4687 6

Die Unternehmensleitung kann verschiedene Motivationsinstrumente einsetzen, um den Erfolg durch Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse zu steigern.

Motivationsinstrumente haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und durch Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft zu steigern.

Bei der Klassifizierung der Motivationsinstrumente unterscheidet man zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen:

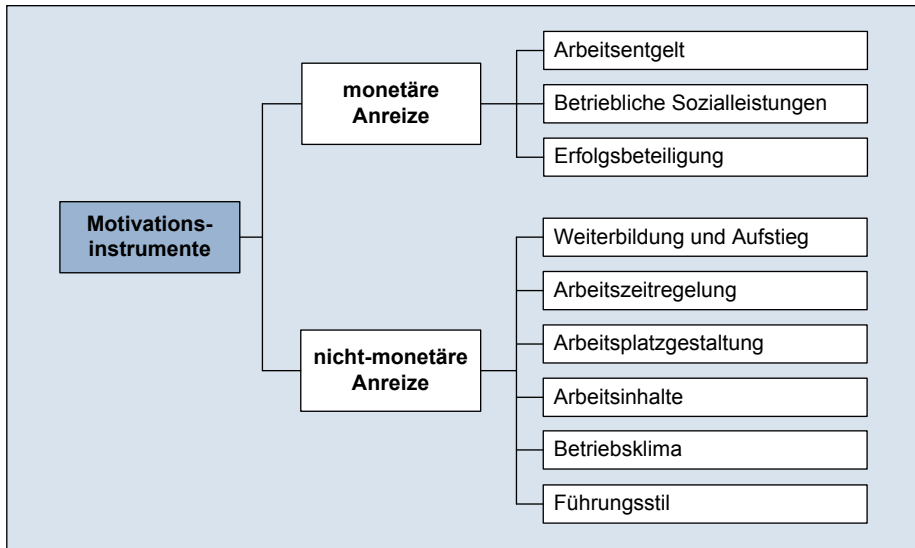


Abb. 82: Instrumente der Mitarbeitermotivation

Im Folgenden werden die Motivationsinstrumente kurz vorgestellt. Die Themenkomplexe Weiterbildung und beruflicher Aufstieg sowie die Arbeitsinhalte, Arbeitszeitregelung und Arbeitsplatzgestaltung wurden bereits unter der Überschrift „Personalentwicklung“ bzw. „Personaleinsatz“ abgehandelt.

5.3.1 Arbeitsentgelt

5.3.1.1 Ziele und Bestimmungsfaktoren der Festsetzung des Arbeitsentgelts

Die Effizienz betrieblicher Leistungserstellung hängt weitgehend von der Motivation der Mitarbeiter ab. Als Motivationsfaktor spielt

- die **absolute Lohnhöhe** eines Mitarbeiters, mehr noch
- die **Lohnsatzdifferenzierung** für unterschiedliche Tätigkeiten

eine herausragende Rolle. Eine Lohnsatzdifferenzierung (= Lohnspreizung), die als ungerecht empfunden wird, mindert die Leistungsbereitschaft derer, die sich benach-

teiligt fühlen. Das unternehmerische **Subziel leistungsgerechter Entlohnung**¹ lässt sich aus dem betrieblichen Oberziel ableiten:

- Langfristige Gewinnmaximierung setzt uneingeschränkte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter voraus.
- Uneingeschränkte Leistungsbereitschaft setzt eine als gerecht empfundene Entlohnung der Arbeitsleistung voraus.

Folgende Faktoren beeinflussen das Urteil über eine als gerecht empfundene Entlohnung:

(1) **Inputorientierung:** Art und Höhe der körperlichen und geistigen Arbeitsanforderungen

(2) **Outputorientierung:** Qualität und Höhe des Arbeitsergebnisses

(3) **Sozialorientierung:** Bedürftigkeit des Arbeitnehmers.

Input- und Outputorientierung bestimmen die folgenden Ausführungen:

Festsetzung des Arbeitsentgelts	
(1) Inputorientierung	(2) Outputorientierung
↓ Ermittlung und Bewertung der Arbeitsanforderungen für verschiedene Tätigkeiten ↓	↓ Ermittlung und Bewertung des Arbeitsergebnisses für verschiedene Arbeitnehmer ↓
Lohnsatzdifferenzierung durch Arbeitsbewertung	Lohnformdifferenzierung durch Leistungsbewertung

Abb. 83: *Lohndifferenzierung durch Arbeitsbewertung und alternative Lohnformen*

Im Wege der (1) **Arbeitsbewertung** werden zunächst die Lohnsätze für Arbeitsplätze mit unterschiedlichem Anforderungsprofil ermittelt: Je höher der Arbeitswert, desto höher der Lohnsatz. Im Wege der (2) **Leistungsbewertung** wird die Arbeitsleistung eines bestimmten Stelleninhabers – z. B. 4 (5) m² Wandanstrichfläche für Arbeitnehmer A (B) – gemessen. Bei Ermittlung einer leistungsgerechten Entlohnung werden dann der Lohnsatz aus (1) und das Leistungsergebnis aus (2) berücksichtigt.

Einer (3) **Sozialorientierung** der Entgeltfestsetzung sind im marktwirtschaftlichen Wettbewerb relativ enge Grenzen gezogen: Orientiert sich ein Unternehmer bei der Entgeltstaffelung nicht an Leistungsgrößen (Arbeitsanforderungen bzw. Arbeitsergebnis), sondern an sozialer Bedürftigkeit wie Alter, Familienstand, Kinderzahl² des einzelnen Arbeitnehmers, dann kann eine vergleichsweise geringe Arbeitsleistung mit relativ hohen Arbeitskosten verbunden sein. Herrscht auf dem Absatzmarkt scharfe Konkurrenz, kann eine sozialorientierte Entlohnung leicht zur **Wettbewerbsunfähigkeit** und schlimmstenfalls zur Betriebsschließung führen.

¹ Auch die Volkswirtschaftslehre stellt die Frage nach der „richtigen Lohnhöhe“. Dabei soll dem Produktionsfaktor Arbeit der Teil am Volkseinkommen zugeordnet werden, der seinem produktiven Beitrag an der Entstehung des Volkseinkommens entspricht.

² Diese sozialen Faktoren beeinflussen das Arbeitsentgelt im Öffentlichen Dienst.

5.3.1.2 Methoden der Arbeitsbewertung

Eine Staffelung der Arbeitsentgelte nach dem Schwierigkeitsgrad der einzelnen Arbeitsverrichtungen durchzuführen, ist Aufgabe der Arbeitsbewertung. Sie geht von bestimmten **Anforderungen** aus, die eine Arbeitsverrichtung an einen arbeitenden Menschen stellt. Die wichtigsten Anforderungsarten sind: Fachkenntnisse (Vorbildung und Erfahrung), Geschicklichkeit, körperliche und geistige Anstrengung bei der Ausführung von Verrichtungen, Verantwortung für Menschen und Sachen (Mitarbeiter, Maschinen, Werkstücke), Umgebungseinflüsse wie Lärm, Staub, Temperatur u. a.

Mit Hilfe dieser Faktoren werden Kennzahlen für den Schwierigkeitsgrad der Arbeit gewonnen, die man als **Arbeitswerte** bezeichnet. Diese Arbeitswerte sind objektive Maßstäbe für den Schwierigkeitsgrad der Arbeit, d. h. sie gelten für jeden Arbeiter, der eine bestimmte Tätigkeit verrichtet. Die individuelle Leistung des Arbeiters kann berücksichtigt werden durch Leistungsprämien u. a.

Im Interesse der Übersichtlichkeit und Wirtschaftlichkeit dürfen die Anforderungen nicht zu stark differenziert werden. Das aufgrund internationaler Erfahrungen im Jahre 1950 auf einer Konferenz für Arbeitsbewertung in Genf entwickelte „**Genfer Schema**“ geht von sechs Anforderungsgruppen aus. Die beiden Obergruppen sind das Fachkönnen und die Belastung. Beide Obergruppen werden auf geistige und körperliche Anforderungen bezogen. Als weitere Anforderungen treten hinzu: Verantwortung und Arbeitsbedingungen. Es ergibt sich also folgendes Schema:

Gruppenzahl	Hauptanforderungsarten
I.	1. Fachkönnen = geistige Anforderungen 2. Fachkönnen = körperliche Anforderungen
II.	3. Belastung = geistige Beanspruchung 4. Belastung = körperliche Beanspruchung
III.	5. Verantwortung
IV.	6. Arbeitsbedingungen

Abb. 84: Genfer Schema zur Arbeitsbewertung

Es gibt zwei Prinzipien der qualitativen Analyse der Arbeit:

- (1) Die **summarische Methode** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsverrichtungen als Ganzes bewertet werden, d. h. es wird eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit vorgenommen. Dabei werden die einzelnen Anforderungsarten summarisch (global) berücksichtigt.
- (2) Bei der **analytischen Methode** werden die Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungsarten aufgegliedert. Für jede Anforderungsart wird eine Wertzahl ermittelt, und aus der Summe der Einzelwerte ergibt sich dann der Arbeitswert der einzelnen Verrichtungen.

Bei der Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit werden wiederum zwei Prinzipien angewendet: das **Prinzip der Reihung** und das **Prinzip der Stufung**. Im ersten Fall werden die zu bewertenden Arbeitsverrichtungen in einer Reihenfolge geordnet, bei der die Arbeit mit dem höchsten Schwierigkeitsgrad an erster, die mit dem geringsten Schwierigkeitsgrad an letzter Stelle steht. Im zweiten Fall werden Anforderungsstufen

festgelegt. Unterschiedliche Arbeitsverrichtungen gleicher Schwierigkeit werden der gleichen Stufe zugeordnet.

Kombiniert man die summarische und analytische Methode mit den Prinzipien der Reihung und Stufung, so ergeben sich vier Grundmethoden der Arbeitsbewertung:¹

Methode der Quantifizierung	Methode der qualitativen Analyse	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Abb. 85: Methoden der Arbeitsbewertung

Die summarischen Verfahren der Arbeitsbewertung sind einfach zu handhaben. Besonders das **Lohngruppenverfahren** erfreut sich großer praktischer Beliebtheit. Dabei hat die Arbeitsbewertung die Aufgabe,

- jeden betrieblichen Arbeitsplatz
- in eine der tarifvertraglich vereinbarten Lohngruppen einzuordnen.

So können im **Tarifvertrag** beispielsweise zehn Lohngruppen vereinbart sein. Für die Standardlohngruppe (Facharbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung) wird der tarifvertraglich **vereinbarte Ecklohn** (100%) gezahlt. Der niedrigsten Lohngruppe I (Arbeiten, die nach kurzfristiger Einarbeitungszeit und Unterweisung ausgeführt werden können) kann beispielsweise eine **Arbeitswertigkeit** von 85% des Ecklohns, der höchsten Lohngruppe X (hochwertigste Facharbeiten, die überragendes Können und völlige Selbständigkeit voraussetzen) kann eine Arbeitswertigkeit von beispielsweise 133% des Ecklohns zugeordnet werden.

Mit ihrer differenzierten Bewertung der Arbeit nach einzelnen Anforderungsarten erlauben die analytischen Verfahren eine präzisere Arbeitsbewertung.² Zur Ermittlung des endgültigen Arbeitswertes sind für jeden Arbeitsplatz

- die Wertziffern in jeder Anforderungsart zu ermitteln und
- die Anforderungsarten durch Äquivalenzziffern zu gewichten.

Weil Subjektivität hierbei nicht ausgeschlossen werden kann, wird die Arbeitsbewertung zum **Gegenstand von Betriebsvereinbarungen** gemacht. Über das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates will man bei der Arbeitsbewertung zu einer einvernehmlichen Lösung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gelangen. (ÜB 2/30)

5.3.1.3 Lohnformen

(1) Überblick

Nachdem die Arbeitsbewertung die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen für verschiedene Arbeitsplätze gewichtet hat und dabei zur Lohnsatzdifferenzierung gelangt ist, geht es bei der Festlegung der Lohnform um die Frage, ob

¹ Vgl. Hentze/Graf, Personalwirtschaftslehre II, 2005, S. 77 ff.

² Zu Mischformen summarischer und analytischer Arbeitsbewertung vgl. Oechsler, W. A., Personal, 2011.

- gleichartige Tätigkeiten (z.B. Apfeleernte)
- mit individuell unterschiedlichem Arbeitsergebnis (Erntemenge/Std.)
- nach Zeitablauf oder nach Arbeitsleistung

entlohnt werden sollen. Dabei bieten sich folgende Lohnformen¹ an:

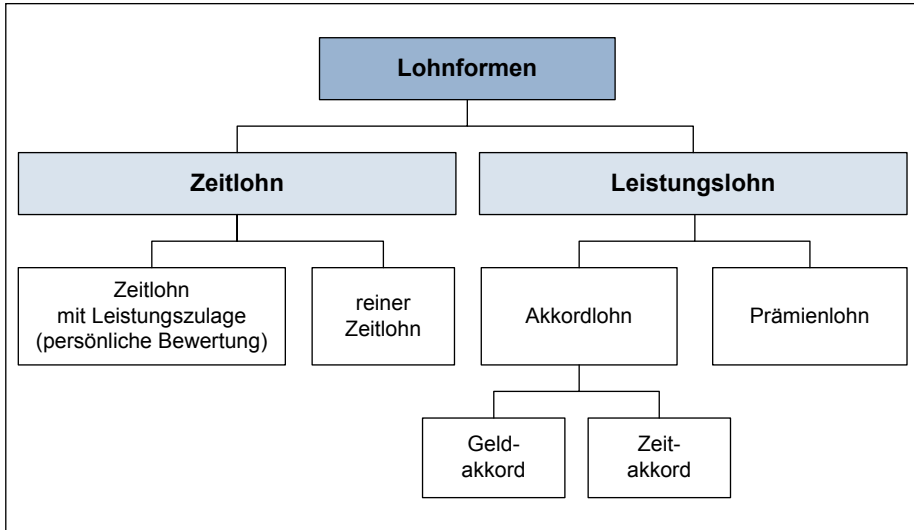


Abb. 86: Lohnformen im Überblick

(2) Der Zeitlohn

Beim Zeitlohn erfolgt die Entlohnung

- nach der **Dauer der Arbeitszeit**
- **unabhängig** von der erbrachten **Leistung**.

Als zeitliche Bezugsgröße kommt die Stunde (= Stundenlohn), die Woche oder der Monat in Betracht. Der Zeitlohn wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) Der Lohn/Zeiteinheit ist konstant.
- (2) Die Lohnstückkosten sind variabel.²

Beim **reinen Zeitlohn** erhalten alle Beschäftigten einer Lohngruppe das gleiche Arbeitsentgelt (pro Zeiteinheit). Lohnzuschläge werden nur gezahlt, wenn außerhalb der tariflich festgelegten Arbeitszeit gearbeitet wird (Zuschläge für Überstunden sowie Nacht- und Feiertagsarbeit).

Beim **Zeitlohn mit Leistungszulage** werden personenabhängige Zulagen zum tariflichen Mindestlohn einer Lohngruppe gezahlt. Durch solche Zulagen entsteht eine Differenz zwischen Effektivlohn und Tariflohn, die man als Lohndrift bezeichnet. Die Zahlung einer solchen Leistungszulage wird nicht von der produzierten Menge, sondern von subjektiven Kriterien (Motivation, Betriebstreue, Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters) abhängig gemacht.

¹ Vgl. Hentze/Graf, Personalwirtschaftslehre II, 2005.

² Die Lohnkosten/Stück sind abhängig von der individuellen Leistung eines Arbeitnehmers.

Der Zeitlohn weist folgende Charakteristika (typische Anwendungsgebiete) auf:

- Leistungsanreize sind unmöglich (Nachtwächter).
- Leistungsanreize sind unzumutbar (Präzision und Sorgfalt stehen im Vordergrund).
- Leistung ist nicht messbar (Forschungstätigkeit, dispositive Tätigkeit).
- Leistung ist individuell nicht beeinflussbar (Fließbandarbeit; nicht zu vertretende Wartezeiten). (ÜB 2/36–38)

Vor- und Nachteile des Zeitlohns zeigt folgende Übersicht:

Zeitlohn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • einfache Abrechnung • Keine Gefahren wegen überhasteten Arbeitstempos (→ gesundheitliche Schäden; Qualitätseinbußen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Leistungs- und Mehrverdienstanzreiz für Arbeitnehmer • Arbeitgeber allein trägt Risiko geringer Arbeitsproduktivität

Abb. 87: Vor- und Nachteile des Zeitlohns

(3) Der Leistungslohn

Der Leistungslohn begegnet uns in den Formen des Akkordlohns und des Prämienlohns.

Der Akkordlohn

Bei diesem Lohnsystem wird ein Arbeitnehmer (= **Einzelakkord**) nicht nach Maßgabe der bereitgestellten Arbeitszeit, sondern nach Maßgabe der erbrachten Leistung entlohnt.

Ist der Output von der Effizienz der Zusammenarbeit mehrerer Personen abhängig (Montagetrupp; Müllwerkerkolonne), wird die erbrachte Arbeitsleistung dem Team zugerechnet. Diese Akkordform nennt man **Gruppenakkord**.

Der Akkordlohn ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) Der Effektivlohn/Zeiteinheit ist variabel.
- (2) Die Lohnstückkosten sind konstant.¹

Basis der Akkordlohnberechnung ist die Ermittlung des Akkordrichtsatzes (AR) und des Minutenfaktors (MF).

Tariflicher Mindestlohn/Std.	(ML)	
+ Akkordzuschlag 15 bis 20%	(AZ)	
Akkordrichtsatz/Std.	(AR): 60 Minuten =	<input type="text"/>
	→	Minutenfaktor (MF)

Ist ein Tariflohn (Zeitlohn) von 10 EUR/Std. vereinbart und sieht der Tarifvertrag einen Akkordzuschlag von 20 Prozent vor, beziffert sich der Akkordrichtsatz/Stunde

¹ Erhöhte Lohnstückkosten fallen nur dann an, wenn die Istleistung des Akkordarbeiters so niedrig ist, dass der garantierte Mindestlohn greift.

(Grundlohn) auf 12 EUR und der Minutenfaktor auf 0,20 EUR/Minute. Der tarifliche **Mindestlohn** wird **garantiert**, auch wenn der Akkordarbeiter nicht die Normalleistung erbringt. Der Akkordzuschlag wird gewährt, weil man jedem Akkordarbeiter a priori eine höhere Leistungsbereitschaft unterstellt.

Das wichtigste Element der Akkordlohnberechnung ist die **Vorgabezeit (VZ)**. Die Vorgabezeit entspricht der Sollarbeitszeit bei Normalleistung. Zur Ermittlung der Vorgabezeit müssen exakte Zeitmessungen (Zeitstudien) durchgeführt werden. Als Normalleistung (= normales Arbeitstempo) wird die „REFA-Normalleistung“¹ zugrunde gelegt.

Der effektive Stundenverdienst (SV) ist von der individuellen Istleistung (IL) eines Akkordarbeiters abhängig. Entspricht die Istleistung gerade der Normalleistung, liegt der Leistungsgrad (LG) bei 100 %. Der effektive Stundenverdienst (SV) entspricht dann gerade dem Akkordrichtsatz (AR) (= Grundlohn).

In abrechnungstechnischer Hinsicht kann man zwischen Geldakkord und Zeitakkord unterscheiden. Beide Berechnungsmodalitäten führen zum gleichen Stundenverdienst (SV):

Geldakkord: $SV = \text{Istleistung/Std.} \cdot \text{Geldsatz/Produkteinheit}$

Zeitakkord: $SV = \text{Istleistung/Std.} \cdot \text{Vorgabezeit/Stück} \times \text{Minutenfaktor}$

Der Geldsatz/Produkteinheit (GS) errechnet sich beim Geldakkord als Produkt aus Minutenfaktor (MF) · Vorgabezeit (VZ).

Geldakkord	Zeitakkord
$GS = MF \cdot VZ$ $SV = IL \cdot GS$	$SV = IL \cdot VZ \cdot MF$

Abb. 88: Stundenverdienstermittlung nach Geld- und Zeitakkord

Eine systematische Übersicht zur Struktur der Stundenverdienstermittlung und ein erläuterndes Zahlenbeispiel finden sich im zugehörigen Übungsbuch (ÜB 2/32–33).

Wesentliche Voraussetzung für die Anwendung des Akkordlohns ist einerseits, dass die zu entlohnende Arbeitsverrichtung „**akkordfähig**“ ist, d. h. dass ihr Ablauf im Voraus bekannt ist und sowohl zeitlich als auch mengenmäßig regelmäßig wiederholt werden kann, und andererseits, dass der Arbeitnehmer das mengenmäßige Ergebnis pro Zeiteinheit durch die Intensität seiner Leistung beeinflussen kann. Je mehr die Automatisierung des Produktionsablaufs fortschreitet, desto größer wird der Anteil der vom Arbeitnehmer nicht beeinflussbaren Ablaufzeiten. So wird z. B. an einem Fließband mit vorgegebener Taktzeit die Zahl der Arbeitsverrichtungen eines Arbeitnehmers pro Zeiteinheit vorgegeben, d. h. er kann von sich aus die Vorgabezeiten nicht unterschreiten, um seinen Stundenverdienst zu erhöhen.

¹ Vgl. Verband für Arbeitsstudien REFA e.V. (Hrsg.), Datenermittlung, 1992, S. 136.

Der Akkordlohn hat folgende **Vorteile**:

- Lohnabhängiger Leistungsanreiz für Arbeitnehmer.
- Konstante Lohnstückkosten gewähren dem Arbeitgeber Kalkulationssicherheit.
- Gesteigerter Output pro Zeiteinheit sorgt für bessere Maschinenauslastung; Maschinenkosten (Abschreibung, Zinsen) pro Stück sinken.

Mögliche **Nachteile** des Akkordlohns liegen in einem hohen Arbeitstempo, das

- gesundheitliche Schäden bei Arbeitnehmern,
- technische Schäden an den Aggregaten sowie
- erhöhten Ausschuss bzw. Qualitätsmängel an den produzierten Gütern

zur Folge haben kann. (ÜB 2/32–34)

(4) Der Prämienlohn

Je weniger infolge zunehmender Mechanisierung und Automatisierung des Produktionsprozesses der einzelne Arbeitnehmer das mengenmäßige Produktionsergebnis beeinflussen kann, desto geringer wird die Bedeutung des Akkordlohnes. An seine Stelle tritt in zunehmendem Maße insbesondere zur Berücksichtigung qualitativer Faktoren der Arbeitsleistung der Prämienlohn. Böhrs charakterisiert diese Lohnform folgendermaßen: „Prämienentlohnung liegt vor, wenn zu einem vereinbarten Grundlohn, der nicht unter dem Tariflohn liegen darf, planmäßig ein zusätzliches Entgelt – die Prämie – gewährt wird, dessen Höhe auf objektiv und materiell feststellbaren Mehrleistungen des Arbeiters beruht, die bei reiner Zeitlohnarbeit ohne Leistungszulagen in der Regel nicht erwartet werden können.“¹

Im Gegensatz zum Akkordlohn kommt beim Prämienlohn die Vergütung für die Mehrleistung dem Arbeitnehmer nicht in voller Höhe zugute, sondern wird nach einem Schlüssel **zwischen Betrieb und Arbeitnehmer geteilt**. Das bedeutet, dass zwar der durchschnittliche Stundenverdienst des Arbeitnehmers durch Mehrleistung steigen kann, dass aber gleichzeitig die durchschnittlichen Lohnkosten, also die Lohnkosten je Stück sinken, während sie beim reinen Akkordlohn, bei dem die gesamte Mehrleistung dem Arbeitnehmer zugute kommt, je Stück konstant bleiben.

Die Prämie muss aber nicht immer eine Folge von Unterschreitungen der Vorgabezeit und damit einer **quantitativen** Mehrleistung sein, sie kann auch gezahlt werden für besondere Leistungen **qualitativer** Art: z. B. für Unterschreiten der zulässigen Ausschussquote, für Ersparnisse von Material, Energie oder sorgsame Behandlung von Maschinen und Werkzeugen, für die Einhaltung von Terminen, Reduzierung von Wartezeiten, Leerlaufzeiten, Reparaturzeiten usw. Der Prämienlohn ist also eine Lohnform, die auch für die Entlohnung von Arbeitsergebnissen geeignet ist, die von der mengenmäßigen Arbeitsleistung unabhängig sind, während der Akkordlohn zur Mengenleistung proportional ist.

Die **Prämienarten** lassen sich nach den Bezugsgrößen der Prämienberechnung einteilen in:

- (1) **Mengenleistungsprämien**. Sie treten an die Stelle des Akkordlohns, wenn genaue Vorgabezeiten, z. B. wegen wechselnder Arbeitsbedingungen, nicht ermittelt werden können.
- (2) **Qualitätsprämien**. Sie werden für eine Steigerung der qualitativen Produktionsleistung (z. B. Unterschreitung der zulässigen Ausschussquote) gezahlt.

¹ Böhrs, H., Leistungslohngestaltung, 1980, S. 159.