

## Neue ifaa-Broschüre

### Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt – Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg



Amelia Koczy  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

*Die variable Vergütung auf Basis von Kennzahlen hat in der Metall- und Elektroindustrie eine lange Tradition. Die Idee, Kennzahlen zu definieren, die das Leistungsergebnis der Beschäftigten widerspiegeln und diese danach zu vergüten, hat auch in der heutigen Zeit nicht an Attraktivität eingebüßt – auch wenn neben individuellen, arbeitsplatzbezogenen Mengenkennzahlen zunehmend auch alternative, zum Beispiel team- oder unternehmensbezogene Größen in den Fokus rücken. Zwischen den beiden Polen, der individuellen Leistung einerseits und dem Unternehmenserfolg andererseits, existiert ein breites Gestaltungsfeld. Die nun vorliegende ifaa-Broschüre soll Geschäftsführern, Personalleitern, Betriebsräten und allen am Thema Interessierten helfen, dieses Gestaltungsfeld für das Entgelt zu erkennen und zu nutzen.*

Die jährliche Auswertung von Gesamtmetall verdeutlicht, dass das kennzahlenbasierte Leistungsentgelt im Sinne der tariflichen Methoden »Kennzahlenvergleich« sowie »Prämien- und Akkordentgelt« an Bedeutung verliert (Gesamtmetall 2019, siehe auch Tab. 1). Als Gründe hierfür werden häufig die organisato-

Tabelle 1: Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden in der M+E-Industrie (Gesamtmetall 2019)

Jahr	Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden (Anteile in %)		
	Zeitentgelt/ Beurteilen	Kennzahlenvergleich/ Akkord-/Prämienentgelt	Zielvereinbarung/ -entgelt
2008	72,1	27,0	0,9
2009	72,8	26,7	0,5
2010	72,7	26,9	0,5
2011	73,1	26,3	0,5
2012	74,4	24,1	1,5
2013	78,6	20,9	0,5
2014	79,7	19,7	0,6
2015	80,2	18,7	1,1
2016	80,6	18,3	1,1
2017	79,9	17,7	2,4
2018	79,7	17,4	2,9

rischen und prozessualen Rahmenbedingungen der Arbeitsausführung genannt; diese bewirken, dass viele Aufgaben schlichtweg nicht mehr prämien- beziehungsweise kennzahlenvergleichsfähig sind. Die Bestimmung wirtschaftlich sinnvoller Zielgrößen, ihre Quantifizierung sowie die Sicherstellung ihrer Beeinflussbarkeit, Messbarkeit und Reproduzierbarkeit stellen zunehmend eine Herausforderung für die Unternehmen dar.

Selbst in der direkten Fertigung und Montage, die jahrzehntlang als typische Anwendungsbereiche des individuellen Leistungsentgelts galten, ist der Output mehr und mehr von benachbarten Bereichen wie der Instandhaltung, der Arbeitsvorbereitung oder der Logistik abhängig. Die Wertschöpfungsprozesse werden detailliert aufeinander abgestimmt, um beispielsweise Bestände und Durchlaufzeiten zu reduzieren. Mehr noch als der Output, den der einzelne Mitarbeiter erzeugt, rückt die Erreichung von Gruppen- oder Abteilungszielen in den Vordergrund.

### Kennzahlen in der heutigen Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden organisatorischen sowie technischen Vernetzung von Arbeitsbereichen treten Aspekte wie die Kommunikation, die Weitergabe von Wissen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in den Vordergrund. Studien zeigen, dass sich die Produktion zukünftig mit einer noch höheren Häufigkeit und Geschwindigkeit auf neue Produkte und Prozesse umstellen werden muss (zum Beispiel Spath et al. 2013).

Gleichzeitig werden in Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie Potenziale für die industrielle Fertigung gesehen: Durch die Digitalisierung von sowohl ausführenden als auch planenden und steuernden Tätigkeiten sollen Organisationen beweglicher, die Komplexität beherrschbarer und Kunden stärker in die Prozesse einbezogen werden, um beispielsweise frühere Reaktionen auf Änderungswünsche zu ermöglichen.

In diesem Kontext fällt immer wieder der Begriff der Agilität – ein Ansatz, den Unternehmen verfolgen, um Kundenanforderungen besser zu begegnen und ihre Organisation zukunftsfähig aufzustellen. Der Grundidee der Agilität liegt die Annahme zugrunde, dass die Anforderungen der Kunden vielschichtig und individuell sind und sich mit einer zunehmenden Geschwindigkeit verändern. Zur Bewältigung dieser Anforderungen wird daher kein starrer Plan entwickelt, sondern die Arbeitsaufgaben werden durch flexibel handelnde Teams kontinuierlich an die neuen Bedingungen angepasst (Offensive Mittelstand 2019). In Anbetracht dieser hohen Volatilität der Umwelt und der Forderung nach agil entscheidenden Einheiten kommt die Frage auf, wie zukünftig Kennzahlen, ihre Erhebung, Aufbereitung und Nachverfolgung einzusetzen sind.

Aktuelle Erhebungen zum Kennzahlen-Management in den Unternehmen (zum Beispiel Weber et al. 2017) zeigen, dass die Erfassung und die Auswertung von Kennzahlen in ihrer Bedeutung keinesfalls gesunken sind. Insbesondere in der direkten Fertigung werden nach wie vor auch sehr spezifische, bis auf die Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes bezogene, Kennzahlen erhoben – dazu zählen beispielsweise Nutzungs-/Leistungsgrade, die Auslastung oder der Output bezogen auf einen definierten Betrachtungszeitraum. Auch in fertigungsnahen Bereichen wie der Montage, dem Qualitätsmanagement oder der Logistik sowie in planenden, steuernden und administrativen Bereichen erfolgt die Messung von Produktivitätskennzahlen; dabei weitet sich die Betrachtungsebene vom einzelnen Arbeitsplatz oder einem Verbund an Arbeitsplätzen hin zu ganzen Abteilungen, Bereichen oder gar dem Gesamtunternehmen aus.

## Erarbeitung eines durchgängigen Kennzahlensystems

Der Einsatz dieser Kennzahlen als Maßstab für das Leistungsentgelt erfordert allerdings eine klare Strukturierung der Ziele für alle Unternehmensebenen – das heißt: die Ableitung unterer Ziele aus den oberen Zielen unter Berücksichtigung der zwischen ihnen bestehenden Wechselwirkungen.

Ausgehend von den Unternehmenszielen werden schrittweise entlang der Hierarchieebenen (vertikal) und der Organisationseinheiten (horizontal) konkrete Ziele auf Bereichs-/Team- oder individueller Ebene

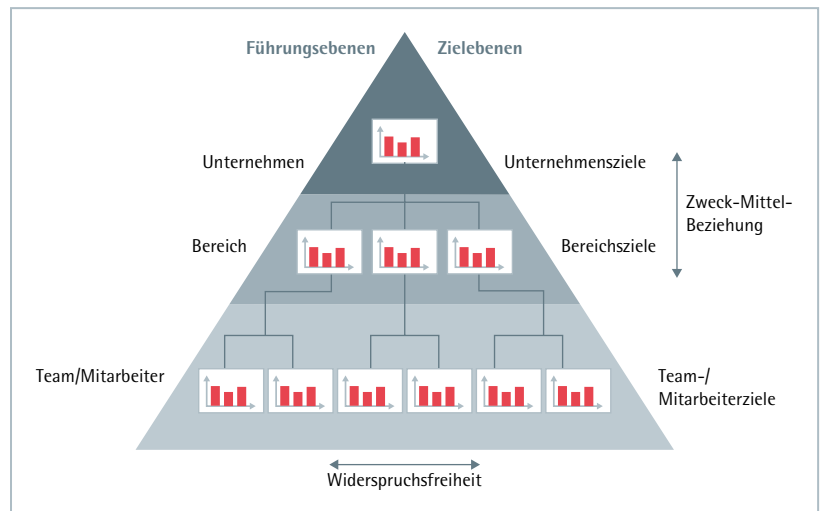


Abb. 1: Organisations- und Zielstruktur (i.A.a. ifaa 2000, S. 39)

abgeleitet. Auf diese Weise entsteht eine sogenannte Zielpyramide, in der die Leistungsbeiträge der Organisationseinheiten zur Erreichung der Unternehmensziele abgebildet werden (siehe Abb. 1). Diese Zielpyramide bildet die Ausgangsbasis, um entgeltrelevante Leistungsmerkmale, Ziele und Kennzahlen festzulegen.

## Ausgestaltung des Leistungsentgelts

Unternehmen, die sich für eine Erneuerung ihrer kennzahlenbasierten Leistungsentgelte entscheiden, ziehen häufig mehrere Kennzahlen heran, um den leistungsbezogenen Anteil der Vergütung zu bestimmen. Dabei werden unternehmensbezogene, zum Beispiel am Unternehmenserfolg oder am Rohergebnis orientierte, Kennzahlen mit solchen kombiniert, die das Gruppen-, Team- oder Bereichsergebnis widerspiegeln. Die ifaa-Broschüre zeigt anhand von Anwendungsbeispielen auf, wie eine solche Kombination erfolgreich ausgestaltet werden kann. Dabei wird exemplarisch die Kennzahl »Rohergebnis« als Maß für die Effizienz eines Unternehmens detailliert betrachtet. ■



Das Buch »Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt – Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg« erscheint im November 2019 als ifaa-Broschüre.

## Literatur

**Gesamtmetall (2019)** Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2019. Arbeitgeberverband Gesamtmetall, Berlin

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) (2000)** Erfolgsfaktor Kennzahlen. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln

**Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2019)** Umsetzungshilfen Arbeit 4.0. Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen zur Einführung der 4.0-Technologien. Offensive Mittelstand, Heidelberg

**Spath D, Ganschar O, Gerlach S, Hämmerle M, Krause T, Schlund S (2013)** Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Fraunhofer Verlag, Stuttgart

**Weber MA, Jeske T, Lennings F, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2017)** ifaa-Studie: Produktivitätsmanagement im Wandel – Digitalisierung in der Metall- und Elektroindustrie. ifaa. [www.arbeitswissenschaft.net/Studie\\_Digitalisierung\\_2017](http://www.arbeitswissenschaft.net/Studie_Digitalisierung_2017). [Zugegriffen: 18. Februar 2019]

## Autoren-Kontakt

**Amelia Koczy M. Sc.**  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49 211 542263-12  
E-Mail: [a.koczy@ifaa-mail.de](mailto:a.koczy@ifaa-mail.de)