

# Trendbericht: Prämiensysteme für Verbesserungs- vorschläge mit rechenbarem Nutzen

Reinhard Bechmann

## Inhalt

Vorwort . . . . .	3
1 Rahmenbedingungen . . . . .	4
2 Arbeitnehmererfindungsgesetz und Vergütungsrichtlinien: rechtlicher Rahmen . . . . .	5
3 Vorschlagswesen: Definition und Berechnung der Bezugsgröße . . . . .	8
4 Anteilsberechnung . . . . .	17
5 Zwischenfazit und positive Beispiele . . . . .	27
6 Kriterien aus Beschäftigungssicht . . . . .	30
7 Zusammenfassung und Empfehlungen . . . . .	34
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung . . . . .	37

# **Archiv Betriebliche Vereinbarungen**

↳ [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## **Trendbericht:**

### **Prämiensysteme für Verbesserungsvorschläge mit rechenbarem Nutzen**

Reinhard Bechmann

Reinhard Bechmann, Diplom-Soziologe, Technologie-Berater für Beschäftigten-Vertretungen bei der tbs berlin GmbH, u.a. Berater bei der Einführung von Qualitätsmanagement und anderen neuen Management-Methoden in Unternehmen, Verwaltungen, gewerkschaftlichen Organisationen und Betriebs- und Personalräten.

## **Abkürzungen**

VV oder VVg = Verbesserungsvorschlag/-vorschläge

## **Hinweis bezüglich der verwendeten Geldangaben**

Einige der in die Auswertung einbezogenen Vereinbarungen wurden vor der Umstellung von D-Mark auf Euro abgeschlossen. Die dort enthaltenen Angaben über Geldbeträge basieren daher auf D-Mark. Nur vereinzelt sind uns spätere Änderungen dieser Geldbeträge auf Euro-Basis bekannt.

Eine Umrechnung der D-Mark-Beträge in Euro würde zu „krummen“ Beträgen führen, die auch nicht mit Sicherheit den inzwischen tatsächlich geltenden Geldbeträgen in den jeweiligen Organisationen entsprechen. Denn aufgrund verschiedener Hinweise ist davon auszugehen, dass die meisten der älteren Vereinbarungen inzwischen an die neuen Währungs- und Kaufkraftverhältnisse angepasst wurden. Wir verzichten daher auf eine Umrechnung der D-Mark-Beträge und verwenden die ursprünglichen Angaben der Vereinbarungen auch auf die Gefahr hin, dass die Angaben als veraltet erscheinen mögen.

Copyright 2013 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Stand: Januar 2013

Online-Publikation, download unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

## Vorwort

Nach welchen Kriterien werden Prämien für Verbesserungsvorschläge berechnet? Wie viel Geld wird überhaupt ausgeschüttet? Wie kann man der Komplexität mit Betriebsvereinbarungen Rechnung tragen?

Das sind nur drei von vielen Fragen, die wir uns vor einiger Zeit im Rahmen einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen zum Ideenmanagement und betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen stellten. Immer wieder tauchten unterschiedlich weitreichende Regelungen auf. Dies veranlasste uns, genauer hinzuschauen und ergänzend zur besagten Auswertung eine Analyse in Auftrag zu geben, die sich gezielt den Prämien, Prämienberechnungen und Vergabemodalitäten widmet. Es zeigt sich, dass Unternehmen und Verwaltungen auf sehr unterschiedliche Weise und mit sehr verschiedenen Bezugsrahmen Prämien für Verbesserungsvorschläge ausschütten. Dabei variiert die Prämierung der Vorschläge besonders stark, die einen wirtschaftlichen, sogenannt rechenbaren Nutzen für das jeweilige Unternehmen haben.

Für die Analyse wurden 105 betriebliche Regelungen zum Ideenmanagement bzw. betrieblichen Vorschlagswesen aus den Jahren 1980 bis 2011 ausgewertet. 94 davon enthalten auch Aussagen zur Prämierung der Vorschläge. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends bestehen, um Verbesserungsvorschläge mit erreichbarem Nutzen zu prämieren, und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Dabei werden auch der rechtliche Hintergrund sowie das Spektrum der vorliegenden betrieblichen Regelungen beleuchtet. Diese werden deutlicher als in den üblichen Auswertungen analytisch bewertet, auch wenn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen uns nicht bekannt sind. Ziel ist einerseits, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Andererseits soll in dieser Reihe Hintergrundwissen stärker hervorgehoben und die Frage erläutert werden: Welche Regelungen eignen sich aus fachlicher Sicht, um eine gute arbeitnehmerorientierte Vereinbarungspraxis zu etablieren?

In der Reihe Hintergrundwissen - Trendberichte gehen wir Fragen nach, die im Zusammenhang mit unseren üblichen Auswertungen betrieblicher Vereinbarungen stehen, darin jedoch nicht ausführlich behandelt werden können, da dies über den vorgesehenen Rahmen hinausginge. Auf diese Weise versuchen wir jene Themen, die oft im Hintergrund des Alltagsgeschäfts vorhanden sind, in den Vordergrund zu rücken. Einzelne Fragen und einzelne Vereinbarungen, auf die man bei genauerer Betrachtung stößt, können so intensiver bearbeitet, diskutiert und einer Analyse zugänglich gemacht werden.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

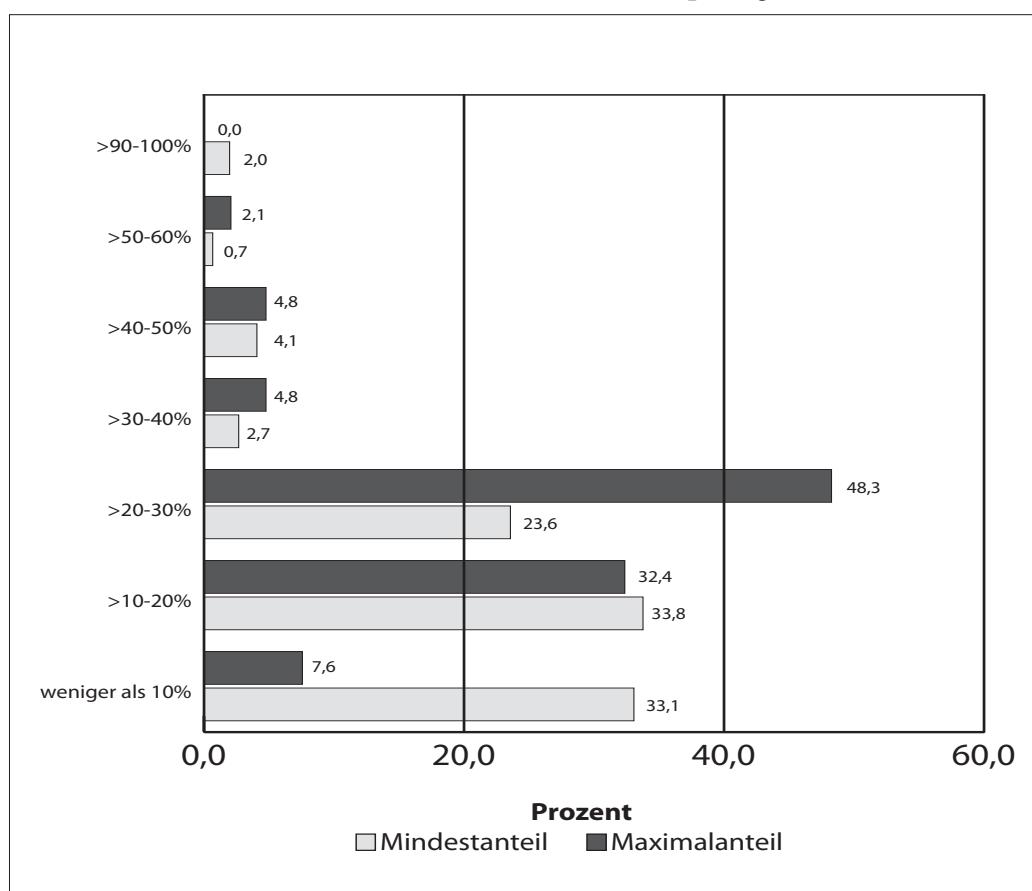
Dr. Manuela Maschke

## 1 Rahmenbedingungen

Die Berechnung der Prämien für anerkannte Verbesserungsvorschläge stellt sowohl aus der Sicht von Unternehmensleitungen als auch von Beschäftigten ein wichtiges Thema dar. Die Prämierung soll die Beschäftigten dazu motivieren, ihre guten und oft sehr wertvollen Ideen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Eine wichtige Grundlage dafür ist eine mitbestimmte Regelung zum Ideenmanagement oder zum Betrieblichen Vorschlagswesen, die festlegt, ob und nach welchen Kriterien Prämien ausgezahlt werden. Experten gehen davon aus, dass zahlreiche, vor allem kleinere Unternehmen keine derartige Regelung besitzen. So ist es als Zeichen der Würdigung der Ideen der Beschäftigten für die Unternehmensentwicklung anzusehen, wenn eine mitbestimmte Regelung dazu existiert.

Dabei unterscheiden sich die Prämienberechnungen erheblich, besonders wenn es um so genannten rechenbaren Nutzen geht. Dies bestätigt die Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) für das Jahr 2010, die mit den Angaben aus 176 deutschen Unternehmen und Verwaltungen nur einen kleinen Teil der Realität des betrieblichen Vorschlagswesens abbilden kann: Die Prämienanteile am rechenbaren Nutzen schwanken zwischen weniger als 10 % und über 90 % (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Anteil der Prämie an den erwarteten bzw. erzielten Einsparungen, Quelle: dib 2011, S. 12



So variieren auch die dieser Analyse zugrunde liegenden 94 Vereinbarungen bei der Prämienberechnung bezogen auf die zentralen Komponenten:

- Die (Basis-)Prämiensätze differieren zwischen 0 und mehr als 50 % des jeweils errechneten Nutzens bzw. der erwarteten Kostenersparnis bis hin zu logarithmischen Berechnungsformeln.
- Unterschiedliche Faktoren werden berücksichtigt, um den Basisprämiensatz zu reduzieren bzw. zu erhöhen.

- Unterschiedliche Berechnungsverfahren werden bereits dafür angewendet, den erwarteten Nutzen eines Vorschlags zu ermitteln; dies betrifft sowohl die einzelnen Kostengrößen als auch den zugrunde gelegten Nutzungszeitraum.

Dabei lässt sich feststellen: In der Mehrzahl der Vereinbarungen liegt die Höhe der Prämien deutlich unter den Prämiensätzen, die sich für Erfindungen auf Basis des Arbeitnehmererfindungsgesetzes (ArbnErfG) bei vergleichbarem Nutzen ergeben. Der Unterschied und seine Bewertung werden im Rahmen dieser Auswertung genauer analysiert.

Prämien für Vorschläge mit rechenbarem Nutzen werden in deutschen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen auf sehr unterschiedliche Weise gewährt. In einzelnen Fällen wird gar keine Prämie oder nur eine Sachprämie bzw. die Teilnahme an einer Verlosung oder Tombola zugestanden. Die meisten vorliegenden Vereinbarungen beschreiben jedoch mehr oder weniger konkrete Berechnungsverfahren für einen finanziellen Anteil am erzielten Nutzen, den die Person oder Personengruppe erhält, die einen Vorschlag entwickelt bzw. einreicht. Durch angemessene Beteiligung möchte man die Beschäftigten dazu motivieren, während ihrer Freizeit oder ggf. während der Arbeitszeit möglichst konkrete und für das Unternehmen gewinnträchtige Ideen auszuarbeiten. Wichtige Bedingung – insbesondere für die Prämierung – ist generell, dass diese Ideen und ihre Ausarbeitung eine zusätzliche Leistung darstellen, die nicht im arbeitsvertraglichen Pflichtumfang erwartet werden kann und demnach nicht mit dem regulären Entgelt abgegolten ist.

## **2 Arbeitnehmererfindungsgesetz und Vergütungsrichtlinien: rechtlicher Rahmen**

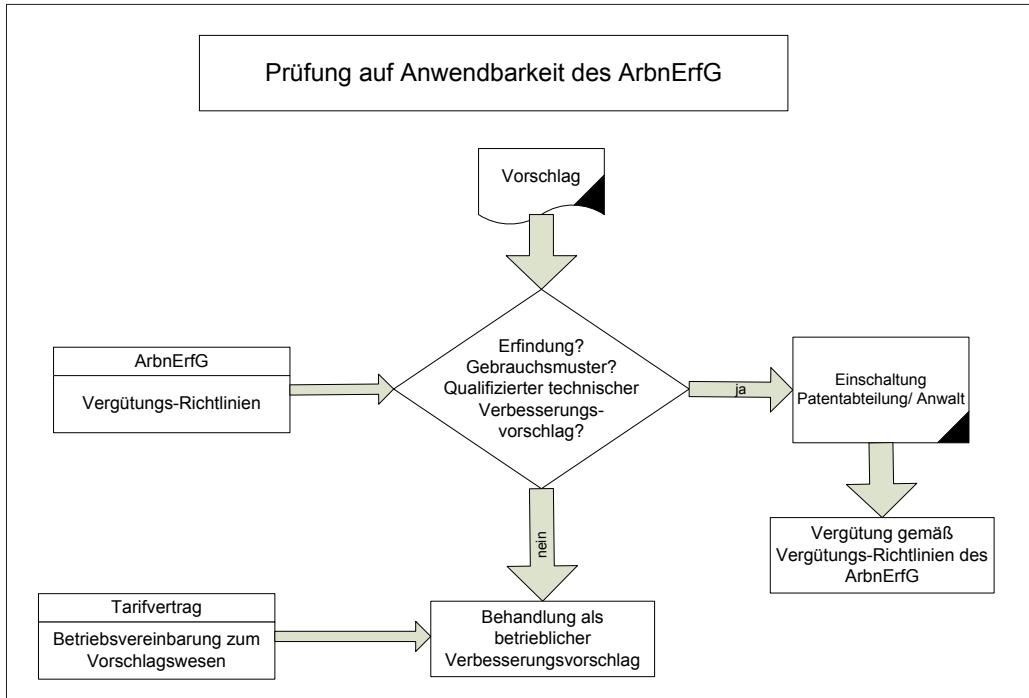
Bei den im Folgenden beschriebenen Verbesserungsvorschlägen handelt es sich um Zusatzleistungen. Aus dem allgemeinen Rechtsverständnis – konkretisiert im BGB – geht hervor, dass dafür nach Treu und Glauben eine zusätzliche Vergütung gezahlt werden muss. Dies war bereits Ende des 19. Jahrhunderts, in den Anfängen des betrieblichen Vorschlagswesens, Bestandteil des Bemühens um die Vorschläge der Beschäftigten. Für die Prämierung der Verbesserungsvorschläge gibt es allerdings keine konkreten rechtlichen Regeln. Ausdruck dessen ist die Vielfalt an unterschiedlichen Berechnungsweisen. Allerdings besteht mit dem ArbnErfG in Verbindung mit den „Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten Dienst“ von 1959 (Stand 1983) ein Rechtsrahmen, der als Hintergrund wirkt und bei vielen Vereinbarungen offenbar in einzelnen Aspekten berücksichtigt wurde.

Mit dem ArbnErfG und den Vergütungsrichtlinien wird in erster Linie geregelt, auf welche Weise so genannte Diensterfindungen und gebrauchsmusterfähige Lösungen und Gestaltungsvorschläge für Produkte oder Prozesse eingereicht, vom Arbeitgeber geprüft und finanziell vergütet werden sollen. Dabei wurden in § 20 ArbnErfG auch so genannte qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge aufgenommen: Sie verschaffen dem Arbeitgeber eine „ähnliche Vorzugsstellung“ wie eine Erfindung, d. h. „eine monopolähnliche wirtschaftliche Vorzugsstellung“ (Provendis 2012) gegenüber den Wettbewerbern am Markt. In diesen Fällen gelten zwingend die Regeln für die Prämierung des Vorschlags, die im ArbnErfG und in den Vergütungsrichtlinien definiert sind.

Ideen und Vorschläge von Beschäftigten müssen grundsätzlich dahingehend geprüft werden, ob sie die Anforderungen an eine Erfindung, ein Gebrauchsmuster oder einen qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag erfüllen. Ist das der Fall, müssen sie vom Arbeitgeber gemäß ArbnErfG vergütet werden (vgl. Bechmann 2013, Kap. 2.4.3).

Alle anderen Vorschläge können in Tarifverträgen oder Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen geregelt werden: „Im Übrigen bleibt die Behandlung technischer Verbesserungsvorschläge der Regelung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung überlassen“ (§§ 20,2 und 40 ArbnErfG). Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang.

Abb. 2: Anwendbarkeit des ArbnErfG prüfen, Quelle: eigene Darstellung



Zusammen mit § 87 (1) 12 BetrVG sowie entsprechenden Regelungen in den Personalvertretungsgesetzen sind das die Grundlagen für den Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Als tarifliche Regelung entsprechend ArbnErfG ist uns nur ein einziger Fall bekannt (hamburgische Verwaltung), der inhaltlich einer Dienstvereinbarung gleichkommt (080304/270/2000).

Die im ArbnErfG genannten konkreten Regelungen zeichnen sich durch die folgenden wesentlichen Merkmale aus.

## 2.1 Wahl des Bewertungsverfahrens

Gemäß den Vergütungsrichtlinien kann zwischen drei Verfahren gewählt werden, um den „Erfindungswert“ zu ermitteln:

- erfassbarer betrieblicher Nutzen
- Lizenzanalogie
- Schätzung

Die Ermittlung des Wertes „nach dem erfassbaren betrieblichen Nutzen kommt vor allem bei Erfindungen in Betracht, mit deren Hilfe Ersparnisse erzielt werden, sowie bei Verbesserungs-erfindungen, wenn die Verbesserung nicht derart ist, dass der mit dem verbesserten Gegenstand erzielte Umsatz als Bewertungsgrundlage dienen kann; sie kann ferner bei Erfindungen angewandt werden, die nur innerbetrieblich verwendete Erzeugnisse, Maschinen oder Vorrichtungen betreffen, und bei Erfindungen, die nur innerbetrieblich verwendete Verfahren betreffen [...]“ (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 5).

Die Lizenzanalogie orientiert sich demgegenüber daran, was an eine freie Erfinderin bzw. einen freien Erfinder als Lizenz zu zahlen wäre, um ein von ihr bzw. ihm entwickeltes vergleichbares Verfahren oder Vorgehen zu nutzen. Sie kommt regelmäßig dann zum Einsatz, „wenn mit der Diensterfindung Umsatzgeschäfte verbunden sind. Die Methode nach dem erfassbaren betrieblichen Nutzen wird dann eingesetzt, wenn sich die Diensterfindung nur innerbetrieblich auswirkt und nicht in Produkten, die verkauft werden“ (Krieger 2012).

Schätzungen kommen „nur in Betracht, wenn die beiden anderen Methoden – insbesondere mangels gesicherter Berechnungsgrundlagen – ausscheiden, z. B. bei Erfindungen in den Bereichen Arbeitsschutz/-sicherheit, Qualitäts- bzw. Materialprüfung.“ (ebd.)

Somit wird der Erfindungswert bei qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen (mit Vorzugsstellung für den Arbeitgeber) primär nach deren erfassbarem betrieblichen Nutzen berechnet. „Dabei ist jedoch allein auf die tatsächliche Verwertung durch den Arbeitgeber abzustellen; die unausgenutzte wirtschaftliche Verwertbarkeit [...] ist nicht zu berücksichtigen“ (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 29).

## 2.2 Ermittlung der Nutzenhöhe

Die genaue Höhe des Nutzens ist „durch Kosten- und Ertragsvergleich nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen“ zu ermitteln (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 12). „Hierbei sind die Grundsätze für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen anzuwenden [...], so dass also auch kalkulatorische Zinsen und Einzelwagnisse, ein betriebsnotwendiger Gewinn und gegebenenfalls ein kalkulatorischer Unternehmerlohn zu berücksichtigen sind“ (ebd.). Die Berechnungsweise entspricht somit üblichen betriebswirtschaftlichen Kostenkalkulationen zzgl. Gewinn und Unternehmerlohn.

## 2.3 Berechnung des Anteilsfaktors

Grundsätzlich steht der Erfinderin bzw. dem Erfinder ein Anteil am betrieblichen Nutzen zu. Er wird durch drei Teilstufen bestimmt:

„[...]

- a. die Stellung der Aufgabe
- b. die Lösung der Aufgabe
- c. die Aufgaben und die Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb.“

(Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 30)

Die „Stellung der Aufgabe“ bezeichnet dabei „den Anteil des Arbeitnehmers am Zustandekommen der Diensterbringung, [...] seine Initiative bei der Aufgabenstellung und [...] seine Beteiligung bei der Erkenntnis der betrieblichen Mängel und Bedürfnisse. (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 31). Die „Lösung der Aufgabe“ honoriert die Unabhängigkeit vom beruflichen Wissen, von vorhandenen betrieblichen Kenntnissen und von betrieblichen Hilfsmitteln. Bei „Aufgaben und [...] Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb“ finden geringe Ausbildung und niedriger Rang in der Hierarchie die höchste Anerkennung.

Für jeden Teilstufen werden Punktwerte zwischen 1 und 6 bzw. zwischen 1 und 8 (für Teilstufe c) vergeben. Sie werden für die weitere Berechnung addiert. Bei der – nur theoretisch möglichen – Summe von 20 liegt der Anteilsfaktor der Erfinderin bzw. des Erfinders am wirtschaftlichen Nutzen (= A) bei 100 % (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Zuordnung des Anteilsfaktors zu Punktwerten, Quelle: Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 37**

a+b+c =	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	(20)
A =	2	4	7	10	13	15	18	21	25	32	39	47	55	63	72	81	90	(100)

Die Punktwerte sind demnach umso höher, je geringer die berufs- und stellungstypische „Leistungserwartung“ an die Erfinderin bzw. den Erfinder ist, das heißt: a) je weiter außerhalb ihrer bzw. seiner betrieblichen Aufgabe die Erfindung liegt und b) je mehr sie auf eigener Initiative beruht. Nur bei Erfindungen an Hochschulen sieht § 42,4 ArbnErfG einen festen Prozentsatz von 30 % „der durch die Verwertung [des Vorschlags durch den Arbeitgeber] erzielten Einnahmen“ vor.

## **2.4 Zahlungsdauer der Vergütung**

Laut Vergütungsrichtlinien kann die Vergütung „in Form einer laufenden Beteiligung bemesen werden“ (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 40). Dabei entsprechen jährliche Zahlungen am ehesten der Praxis. Die Dauer der laufenden Zahlungen erstreckt sich im Regelfall bis zum „Wegfall des Schutzrechts“ (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 42). Dies kann sich über mehrere Jahre, bei Patenten bis zu 20 Jahren (ggf. plus 5 Jahre Verlängerung) hinziehen. Alternativ wird eine „einmalige feste Vergütung“ vorgesehen (Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 41). In diesem Fall wird es „häufig als berechtigt“ angesehen, „eine durchschnittliche Laufdauer des Patents von [...] 6 Jahren für die Ermittlung der [...] Vergütung zugrunde zu legen.“ Dabei können beide Seiten „bei einer wesentlichen Änderung der Umstände, die für die [...] Festsetzung der Vergütung maßgebend waren“, eine Anpassung der Vergütung fordern (ebd.). Allerdings kann „die Rückzahlung einer bereits geleisteten Vergütung [...] nicht verlangt werden“ (§ 12 (6) ArbnErfG).

## **3 Vorschlagswesen: Definition und Berechnung der Bezugsgröße**

Entsprechend den Regelungen im ArbnErfG und den dazu gehörenden Vergütungsrichtlinien beginnt die Ermittlung der Prämie für einen Verbesserungsvorschlag auch in fast allen vorliegenden Vereinbarungen damit, dass sein wirtschaftlicher Nutzen ermittelt wird. Im Regelfall wird unterschieden zwischen Vorschlägen, a) deren wirtschaftlicher Nutzen sich mit vertretbarem Aufwand rechnerisch ermitteln lässt, und b) deren wirtschaftlicher Nutzen entweder nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand ermittelt werden kann. Vorschläge mit rechenbarem Nutzen und Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen – die z. B. die Arbeitssicherheit oder die Ergonomie erhöhen, für mehr Umweltschutz oder ein besseres soziales Arbeitsklima sorgen – werden unterschiedlich prämiert. Der nicht rechenbare Nutzen ließe sich vermutlich mit gutem Willen näherungsweise in Geld ausdrücken, vergleicht man z. B. Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zur Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen der Gesundheitsprävention oder die Gefahrtarifklassen der Berufsgenossenschaften. Möglicherweise kommt jedoch der Nutzen nicht dem Betrieb, sondern den Beschäftigten oder der Allgemeinheit zugute. In anderen Fällen kann der Nutzen nur geschätzt werden, da Ursache und Wirkung sich nur unzureichend zuordnen lassen. Nur so ist vermutlich die Tatsache zu erklären, dass in den jährlichen dib-Reports zum Ideenmanagement der nicht rechenbare Nutzen dennoch statistisch in Geldbeträgen berechnet wird (vgl. z.B. dib-Report 2011, S. 13).

Wenngleich die Mehrzahl der betrieblichen Verbesserungsvorschläge nach Auskunft betrieblicher Experten keinen (einfach) rechenbaren Nutzen aufweist (bei der Porsche AG 1994 ca. 98% aller Vorschläge, vgl. Morsey 1995), konzentrieren sich die Ausführungen im Folgenden auf die Prämierung der Vorschläge mit errechenbarem Nutzen. Denn ihre Komplexität und ihre betriebspolitische Brisanz ist aus Arbeitnehmersicht höher zu bewerten. Im Regelfall stellt der rechenbare Nutzen die Bezugsgröße für die Prämie dar, die dann nach unterschiedlichen Regeln als Anteil der Bezugsgröße berechnet wird.

### **3.1 Unterschiedliche Bezeichnungen der Bezugsgröße**

Laut ArbnErfG bildet die wirtschaftliche Verwertbarkeit die Basis für eine Vergütung. In den Vergütungsrichtlinien wird dafür der Begriff Erfindungswert verwendet. In den vorliegenden Vereinbarungen wird die Bezugsgröße zur Berechnung der Prämie mit unterschiedlichen Begriffen bezeichnet, wobei im Prinzip Gleches gemeint ist. Allerdings macht bereits der Verweis der Vergütungsrichtlinien auf die „Grundsätze für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen“ deutlich, dass beim Kosten- und Ertragsvergleich als Basis für den rechenbaren Nutzen durchaus unterschiedliche Berechnungskomponenten berücksichtigt werden können (vgl. Kap. 2.1).

### **3.1.1 Pauschale Bezeichnungen**

Manche Vereinbarungen beschränken sich in ihrer Definition der Bezugsgröße der Prämie schlicht auf den Begriff Nutzen (Maschinenbau, 080304/350/2002) oder – etwas genauer – den Nettonutzen (Automobilzulieferer, 080304/364/2006). Damit wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, den Aufwand für die Umsetzung des Vorschlags vom (Brutto-)Nutzen oder Ertrag abzuziehen.

Die meisten Vereinbarungen verwenden alternativ zum (wirtschaftlichen) Nutzen-Begriff unterschiedliche Begriffe für die Bezugsgröße. Diese weisen nur teilweise auf die geforderte Gegenüberstellung von Kosten und Ertrag hin, auch wenn die Vereinbarungen diese Differenz dann bei der konkreten Prämienberechnung zugrunde legen.

- Der „betriebswirtschaftliche Vorteil“ (Energiedienstleister, 080304/314/2002), der „wirtschaftliche Vorteil“ (Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/357/2006) oder einfach der „wirtschaftliche Wert“ (Versicherungsgewerbe, 080304/321/2003) bleiben fast so pauschal wie „Nutzen“. Ähnliches gilt für das „Maß der Verbesserung“ und den „Wirtschaftlichkeitsaspekt“ (Öffentliche Verwaltung, 080304/289/0): Sie liefern die Grundlage für eine weitgehend gleichartige Behandlung der Vorschläge mit rechenbarem Nutzen und derjenigen ohne rechenbaren Nutzen mit einem Punktesystem.
- Auch der „Nettoeffekt“ (Ernährungsgewerbe, 080304/343/2007) sowie die „Wertschöpfung“ (z. B. Landverkehr, 080304/271/2000) bleiben relativ abstrakt. Sie lassen jedoch eine gewisse Nähe zu betriebswirtschaftlichen Begriffen und die Notwendigkeit der Differenzrechnung erkennen.
- Präziser erscheinen demgegenüber der „Ergebnisbeitrag“ (Kreditgewerbe, 080304/302/2005) und der „Deckungsbeitrag“ (Verlags- und Druckgewerbe, 080304/315/2000) als rechnerische Größen der Kostenrechnung. Dennoch ist die genaue Berechnungsweise damit noch nicht definiert.
- Ähnlich konkret klingt der „Geschäftswertzuwachs“ (Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001): Er berücksichtigt im Sinne des Marktwerts des Unternehmens (Shareholder Value) erklärtermaßen Einsparungen, profitable Umsatzsteigerungen (Mehreinnahmen) und vermiedene Investitionen. Er wird als abgezinster finanzieller Nutzen über eine Laufzeit von 36 Monaten nach Abzug von Steuern und Kapitalkosten errechnet (vgl. Finanzkat 2007).

### **3.1.2 Einsparungen**

In vielen Vereinbarungen wird nicht der Nutzen betrachtet, sondern die Bezugsgröße und Begriffsdefinition werden auf die Reduzierung von Kosten durch den Vorschlag beschränkt. Dies zeigen der Begriff „Kostennutzen“ (Kreditgewerbe, 080304/291/2003) und noch deutlicher die relativ häufig verwendeten Begriffe „Ersparnis“ (Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 080304/304/2004) sowie „Einsparung“ (Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/357/2006).

Damit wird der Blick darauf konzentriert, welche Kosten und eventuell auch Arbeitsaufgaben durch die Umsetzung des Vorschlags entfallen können, obwohl üblicherweise in den Zielsetzungen des Ideenmanagements auch umsatzsteigernde Maßnahmen erwähnt werden (z. B. Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 080304/275/2001). Deren Ertrag kann dann vermutlich nur noch nach den Regeln für Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen gewürdigt werden.

Andere Vereinbarungen nehmen diese Einschränkung nicht vor. Sie beziehen sowohl „Einsparungen“ als auch „Mehreinnahmen“ oder „Ertragsmehrung“ in die Bezugsgröße ein (Öffentliche Verwaltung, 080304/300/2001, Ernährungsgewerbe, 080304/343/2007) bzw. „Kostenersparnis oder [...] Ertragszuwachs“ (Chemische Industrie, 080304/311/2004). Damit entsprechen sie dem weiten Wert- und Nutzenbegriff des ArbnErfG und der Vergütungsrichtlinien.

### **3.1.3 Berücksichtigung von Gewinnsteuern**

Einige Vereinbarungen treffen bereits in ihrem Begriff der Bezugsgröße eine klare Aussage dazu, inwieweit sie Steuern berücksichtigt.

In zwei Vereinbarungen wird der „Netto-Gewinn“ als Bezugsgröße definiert (z. B. Chemische Industrie, 080304/273/2000), d. h. der Gewinn nach den ertragsabhängigen Steuern (Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer u. a.). Da diese jährlich in ihrem Anteil am Gewinn schwanken können, werden hier pauschal nur 50 % oder 60 % der Bruttoersparnis als Bezugsgröße für die Prämie festgelegt – die Bezugsgröße wird also zu Lasten der Beschäftigten reduziert. Ähnlich verfährt die zuletzt genannte Vereinbarung bei der Berechnung des „Geschäftswertzuwachses“ – in diesem Fall werden 70 % des Ergebnisses vor Steuern als Netto-Wertzuwachs angerechnet (Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001).

Im Unterschied dazu stellen einige andere Regelungen klar, dass die „Brutto-Ersparnis“ die Basis bilden soll in dem Sinn, dass keine Gewinnsteuern berücksichtigt werden (z. B. Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 080304/294/2003 oder Gesundheit und Soziales, 080304/326/1996).

Auch bei den übrigen Vereinbarungen wird der Nutzen offenbar vor Gewinnsteuern (brutto) berechnet.

### **3.2 Berechnungszeitpunkt des Nutzens**

Vielfach werden der Nutzen und anschließend die Prämie zusammenhängend mit der Prüfung auf Umsetzbarkeit berechnet.

„Die Auszahlung der Prämie erfolgt nach Annahme des Vorschlags.“

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Viele Vereinbarungen sehen die erforderlichen Daten, um den Nutzen zu errechnen, erst als gesichert an, wenn der Vorschlag realisiert ist.

„Das Bewertungsteam kann entscheiden, dass eine Prämie erst nach erfolgreicher Einführung des [Verbesserungsvorschlags] gewährt wird.

Bei unsicherer Prognose des geldwerten Nutzens eines VVs kann das Bewertungsteam eine Abschlagszahlung auf die zu erwartende Prämie festlegen.“

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Andere Vereinbarungen halten die Berechnung des Nutzens und der Prämie sogar erst dann für möglich, wenn der tatsächliche wirtschaftliche Erfolg bekannt ist.

„Die Prämienzahlung erfolgt nach Realisierung des Ertrages.“

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/343/2007

Alternativ werden nach ein oder mehr Jahren Nachberechnungen angestellt, die dann ggf. zu einer Nachprämierung führen.

„Ergibt sich nach der Verwirklichung eines VVg, dass der Nutzen der Verbesserung erheblich größer ist als ursprünglich erwartet wurde, so hat der für die Einführung des VVg Verantwortliche die Nachprämierung zu veranlassen. Auch der Einreicher kann eine Nachprämierung beantragen.“

 KREDITGEWERBE, 080304/319/2002

Aus Arbeitnehmersicht erscheint es als sinnvollste Variante, a) die Prämie zu berechnen und auszuzahlen, sobald der Vorschlag angenommen wird oder nachdem er realisiert wurde;

b) ggf. eine Nachprämierung zu erhalten, wenn der überprüfbare Ertrag vorliegt – vorausgesetzt, die Prämie wird nicht nachträglich reduziert.

„Ein etwaiger sich danach ergebender Mehrbetrag wird an den Ideengeber ausgezahlt. Bei Berechnung eines Minderbetrages ist der Einreicher zur Rückzahlung nicht verpflichtet.“

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/311/2004

### 3.3 Berechnungsverfahren

Weniger als die Hälfte der vorliegenden Vereinbarungen (40) regeln, mit welchem Verfahren der Nutzen berechnet wird. Angesichts der unterschiedlichen möglichen Berechnungsmethoden ist zu empfehlen, das Verfahren in der Vereinbarung oder ggf. in einer Anlage genauer zu beschreiben – insbesondere bezüglich der im Folgenden beschriebenen Aspekte (vgl. Kap. 3.3.1 ff.). Manche Vereinbarungen verzichten darauf und verweisen stattdessen auf betriebliche Standards der (Wirtschaftlichkeits-)Berechnung.

„Die Ersparnis errechnet sich aus einer Kosten-/Nutzen-Gegenüberstellung [...]. Es liegen die Kostensätze [...] zugrunde.“

 KREDITGEWERBE, 080304/305/2000

Andere Vereinbarungen übertragen die Berechnung direkt dem Controlling/Rechnungswesen.

„Stellt die Kommission fest, dass die Verbesserung für das Unternehmen eine direkt berechenbare Kostenersparnis bewirkt, wird das Controlling beauftragt, [die] [...] Kostenersparnis für den/die Betrieb/Einrichtung zu berechnen.“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/341/2004

In einem anderen Fall gilt das interne Controlling-Handbuch als Grundlage der Nutzenberechnung. Ab einer bestimmten Nutzenhöhe wird die Einschaltung der Fachleute gefordert.

„Bei Vorschlägen mit einem errechneten Nutzen über 5.000 EUR ist die methodische und inhaltliche Richtigkeit der Nutzenberechnung vom Controlling der Organisationseinheit zu bestätigen, in der der Nutzen eintritt.“

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Alternativ werden die jeweiligen Führungskräfte oder Fachbereiche damit beauftragt, den Nutzen zu ermitteln.

„Bei angenommenen monetären VV, durch die ein berechenbarer Nutzen eintritt, ist von der Führungskraft eine Berechnung dieses Nutzens vorzunehmen (bei Bedarf in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Controller).“

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Diese verschiedenen Wege scheinen nur dann akzeptabel, wenn die Fach- oder Führungskräfte ihre Ergebnisse auf Basis festgelegter und überprüfbarer Berechnungsverfahren ermitteln, die im Vorfeld von der Interessenvertretung auf Fairness im Sinne der folgenden Kriterien geprüft wurden.

Bei geringen Einsparungen unter einem festgelegten Schwellenwert belassen es einige Vereinbarungen bei der Einschätzung der jeweiligen Führungskraft, wie in der folgenden Regelung.

„Verbesserungsvorschläge mit feststellbarer Jahresersparnis bis 2.500.

Zur Prämienfindung wird der Wert des Vorschlags sachverständlich und realitätsnah nach den Verhältnissen des Einzelfalls geschätzt.“

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Vereinzelt wird dabei auch der bzw. die Einreichende einbezogen.

„Bei einem Jahresnutzen bis einschließlich [...] EUR 1.000 werden Pauschalprämien brutto vom Vorgesetzten festgesetzt. Die Höhe des Jahresnutzens wird vom Vorgesetzten und Mitarbeiter abgeschätzt und im Einvernehmen festgelegt.“

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK, 080304/282/1999

Diese Vorgehensweise erscheint vertretbar, um den Berechnungsaufwand zu reduzieren und damit die Dauer des Verfahrens abzukürzen. Bei höherem Nutzen sollte jedoch ein möglichst standardisiertes Berechnungsverfahren mit der Möglichkeit der Nachbewertung (vgl. Kap. 3.2) festgelegt werden.

### 3.3.1 Standardverfahren: einfache Differenzrechnung

In Vereinbarungen, die nähere Angaben zur Berechnung der Bezugsgröße enthalten, überwiegt die Differenzrechnung, um die „Netto-Ersparnis“ oder eine vergleichbare Größe zu ermitteln. Eine einfache Formulierung hierzu lautet wie folgt.

„Bei einem errechenbaren Vorteil werden die gesamten Einsparungen pro Jahr, vermindert durch die anfallenden Kosten, als Grundlage für die Berechnung herangezogen.“

➔ ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/314/2002

Etwas genauer formuliert eine andere Vereinbarung.

„Der Nutzen wird nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten berechnet: Jahreseinsparungen nach Kostenvergleichsrechnung (Kostendifferenz der variablen Kostenanteile zwischen altem und neuem Zustand) abzüglich der auf 5 Jahre amortisierten Durchführungskosten.“

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/329/2003

Diese Berechnungsweise verteilt mögliche Investitionskosten auf mehrere Jahre (zur Abschreibung/Amortisation vgl. Kap. 3.3.3). Dies ist grundsätzlich sinnvoll und wird häufig angewendet. Sie kann weiter detailliert werden, indem auf einzelne Arten der Einführungskosten hingewiesen wird.

„Die sonstigen Kosten umfassen alle zusätzlichen Ausgaben zur Einführung und Durchführung der Verbesserungsmaßnahme, wie z. B.:

- Personalkosten
- Zinsen
- Werkzeugkosten.“

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING, 080304/275/2001

Auf weitere Kostenbereiche, die für die Nutzenberechnungen relevant sein können, weist eine Vereinbarung hin, die detailliert mögliche Einsparungen bei Instandhaltung, beim Einsatz von Fremdfirmen und durch höhere Anlagenausnutzung darstellt.

„Besondere Kostenarten

Eingesparte Aktivitäten der [...] -Werkstätten:

Die eingesparten [...] -Kosten sind grundsätzlich nach eingespartem Zeitaufwand und nach eingesparten Materialkosten zu differenzieren und separat in den Vordruck zu übertragen. Ist eine aufwand- und mengenmäßige Trennung nicht oder lediglich mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich, dann sind die Gesamtkosten prozentual so aufzuteilen, dass die Werkstatt-Fixkosten, die nicht eingespart werden, auch nicht berücksichtigt werden. [...]

Fremdfirmen-Aktivitäten:

Bei Einsparung von [...] -Kosten, die bisher von Fremdfirmen in Rechnung gestellt worden sind, ist von den Kosten auszugehen, mit denen das Unternehmen ohne den VV von der Fremdfirma belastet worden wäre. Dabei ist zu beachten, ob das benötigte Material von der Fremdfirma oder von [...] gestellt worden wäre.

Verbesserte Anlagenausnutzung

Unter einer Verbesserung der Anlagenausnutzung wird die Kapazitätserhöhung einer Fertigungs-, Produktionsanlage verstanden. Ein wirtschaftlicher Nutzen ist jedoch nur dann gegeben, wenn die [Anlage] vor dem Vorschlag bereits die Kapazitätsgrenze erreicht hatte und die Soll-Produktionsmenge nicht erreicht werden konnte.

Die gesamte Mehrmenge wird berücksichtigt, wenn die produzierte Menge nach Einführung des VV weiterhin unter der Soll-Produktionsmenge liegt. Die Differenz zwischen der bisherigen Situation und dem Soll wird berücksichtigt, wenn mit der VV-Einführung die Möglichkeit geschaffen wird, die Soll-Produktionsmenge zu überschreiten.

Da die variablen Herstellkosten mengenabhängig sind und sich bei einer verbesserten Anlagenausnutzung nicht verändern, wird durch die Mehrproduktion als Einsparung die Reduzierung der Fixkosten je Mengeneinheit berechnet.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

### 3.3.2 Gemeinkosten und Wirkungen in anderen Unternehmensbereichen

Einige Vereinbarungen äußern sich bei der Ermittlung der Kosten vor und nach Umsetzung eines Vorschlags explizit zu den Gemeinkosten. Laut einigen Regelungen bleiben sie unberücksichtigt.

„In die Nutzenermittlung einbezogen werden nur die direkt zurechenbaren Kosten (ohne Gemeinkostenumlage) abzüglich des mit der Durchführung des Vorschlags verbundenen Aufwands (Umbau von Apparaturen, Bau von Vorrichtungen usw.).“

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

In anderen Fällen werden die Gemeinkosten hinzugezählt, sofern sie Teil der Deckungsbeitragsrechnung bzw. der Differenzrechnung sind, die alle Aspekte einschließt.

„Weiterhin werden alle ausgabewirksamen Kostenunterschiede der betreffenden Kostenstellen und Einzelkosten in die Gegenüberstellung einbezogen.“

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

In einem konkreten Rechenbeispiel dieser Vereinbarung werden die Gemeinkostensätze auf reduzierte Nutzungsstunden berechnet, so dass der Gemeinkostenanteil sinkt und der wirtschaftliche Vorteil des Vorschlags wächst. Die Berücksichtigung der veränderten Gemeinkosten kann sich somit positiv auf den errechneten Nutzen auswirken. Sie sollte daher zumindest

bei Nutzenerwartungen von mehreren Tausend Euro im Verfahren verankert sein, wenngleich die Berechnung dadurch aufwändiger wird.

Umgekehrt sehen einige Regelungen vor, dass die Nutzenberechnung auch (negative) Wirkungen in anderen Unternehmensbereichen berücksichtigen muss.

„Bei der Ermittlung des Nutzens eines Jahres wird das gesamte Unternehmen betrachtet. Es werden alle betroffenen Bereiche berücksichtigt.“

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Im Fall einer Konzerntochter müssen eventuell Kostenverlagerungen auf andere Bereiche dieses Unternehmens berücksichtigt werden, nicht jedoch Verlagerungen innerhalb des Konzerns (Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/293/2001). Bei lokalen Kosteneinsparungen durch einen Verbesserungsvorschlag dürfen allerdings keine anteiligen Reduktionen bei den (konzernweit verteilten) Gemeinkosten angesetzt werden. Dies kann hingenommen werden, da sich der Aufwand für die Prämienberechnung hierdurch reduziert.

### 3.3.3 Berechnungsverfahren für Einführungskosten

Deutliche Unterschiede bestehen bei der Berechnung der Einführungs- oder Investitionskosten, speziell bei der Ermittlung der Abschreibungen. Viele Vereinbarungen schreiben einen festen Zeitraum für die Abschreibung der Realisierungs- bzw. Investitionskosten des Vorschlags vor. Andere richten sich nach der jeweiligen erwarteten (oder realisierten) Nutzungsdauer des Vorschlags oder nach den üblichen Abschreibungssätzen für die jeweiligen Wirtschaftsgüter. Allgemein werden die Kosten dann linear für den definierten Zeitraum abgeschrieben. Dabei finden sich in den Vereinbarungen mehrfach folgende Fälle:

- a. Abschreibung über genau 5 Jahre (d. h. 20 % pro Jahr) unabhängig von der Wirkungsdauer des Vorschlags (vgl. Kap. 3.3.1: Versicherungsgewerbe, 080304/329/2003). Alternativ gilt die 5-Jahres-Regelung erst ab einer Mindestwirkungsdauer von mehr als einem Jahr (vgl. Energiedienstleister, 080304/280/0 oder Grundstücks- und Wohnungswesen, 080304/327/2007).
- b. Abschreibung über max. 5 Jahre (d. h. jährliche Abschreibung von 20 %), ggf. kürzer, wenn der Vorschlag nicht so lange wirkt.

„Für die Ermittlung der Nettojahresersparnis werden die Einführungskosten zu 20 % von der Bruttojahresersparnis abgezogen. Für Vorschläge, bei denen zum Zeitpunkt der Bewertung von einer Anwendungszeit von weniger als fünf Jahren auszugehen ist, werden die durchschnittlichen jährlichen Einführungskosten in Abzug gebracht.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

- c. Abschreibung über 3 Jahre (lineare Abschreibung von 33,3 %), ausgenommen bei kürzerer Wirkungsdauer des Vorschlags (z. B. Kreditgewerbe, 080304/317/2003 oder Chemische Industrie, 080304/358/2008). Vereinzelt wird auch hier, wie unter Punkt a) beschrieben, von der tatsächlichen Wirkungsdauer abgesehen.

„Der Nutzen wird nach (vereinfachten) betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten berechnet: Jahreseinsparungen nach Kostenvergleichsrechnung [...] abzüglich der auf 3 Jahre amortisierten Durchführungskosten.“

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/284/2002

- d. Abschreibung nach dem jeweiligen (steuerlichen) Abschreibungszeitraum der Investition (Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 080304/294/2003) oder je nach Art des Wirtschaftsguts (Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik,

080304/340/2003). Damit sind unterschiedliche Abschreibungszeiträume für verschiedene Arten von Investitionsgütern zu berücksichtigen, wie z. B. 3 Jahre für Software, 4 Jahre für Werkzeuge oder 6 bis 8 Jahre für Maschinen.

- e. Abschreibung abhängig von der (wirtschaftlichen) Nutzungsdauer der Verbesserung.

„Die Investitionskosten für die Einführung des Vorschlags sind auf die Nutzungszeit zu verteilen und anteilig von der ermittelten Jahresersparnis abzuziehen.“

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

Ähnlich ist dies bei einem Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen (080304/364/2006) sowie bei einem Bergbau-Unternehmen (080304/363/2009) formuliert. Im letzteren Fall ist immerhin eine maximale (wirtschaftliche) Nutzungsdauer eines Vorschlags von 16 Jahren vorgesehen.

Häufig wird auf Vorschläge mit einmaligem oder höchstens einjährigem Nutzen hingewiesen, bei denen dann logischerweise die gesamten Einführungskosten im ersten Jahr abgezogen werden (vgl. z. B. Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 080304/304/2004).

Einige Regelungen enthalten deutlich negative Abweichungen von den obigen Varianten. Dazu gehört z. B. der Abzug der gesamten Einführungskosten von den Einsparungen, wenn diese Kosten weniger als 10 % der Einsparungen betragen (unabhängig von der Nutzungsdauer des Vorschlags; Ernährungsgewerbe, 080304/290/2001).

In einigen anderen Fällen werden Zinsen auf die Investitionskosten (so genannte Kapitalkosten) berechnet (z. B. mit 9 % oder 10 %; vgl. Bergbau, 080304/363/2009 oder Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001). In einem anderen Fall wird dem Arbeitgeber das Wahlrecht zwischen linearer und degressiver Abschreibung eingeräumt (Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/349/2008).

Eine zusätzliche Reduktion des Nutzens kann sich aus der Aufsplittung der Einführungskosten ergeben. Die Mehrzahl der Vereinbarungen mit konkretem Berechnungsverfahren sieht die Abschreibung der gesamten Einführungskosten (Personal, Sachmittel, Investitionen) über mehrere Jahre (z. B. 5 Jahre) vor.

„Bei der Durchführung eines VV können einmalige Kosten und Ersparnisse entstehen. Diese werden bei der Bewertung mit 20 % angesetzt.“

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/273/2000

In anderen Vereinbarungen (z. B. Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001) werden dagegen nur die Kosten für Anlageinvestitionen über mehrere Jahre verteilt, die „variablen“ Einführungskosten (Ausgaben für Personal, Material etc.) werden dagegen im ersten Nutzungsjahr vollständig abgezogen.

### 3.3.4 Sonderfälle

Eine Vereinbarung hebt sich bezüglich der Nutzenberechnung insofern ab, als sie explizit die Investitionskosten nicht berücksichtigt (Maschinenbau, 080304/309/1997). Der Nutzen wird hier nur durch die Differenz „zwischen der kalkulierten Ersparnis, gerechnet auf 3 Jahre, und den Einführungskosten (Einführungskosten sind Materialkosten ohne Investitionen)“ berechnet. Da diese Regelung stark von üblichen betriebswirtschaftlichen Nutzenberechnungen abweicht, kann sie nur bedingt als Muster angesehen werden.

Ein anderes Unternehmen hat eine komplexe Excel-Tabelle entwickelt, um den rechenbaren Nutzen zu ermitteln. Sie entspricht der Anforderung, den „Geschäftswertzuwachs“ durch einen Verbesserungsvorschlag vollständig nach betriebswirtschaftlichen Regeln zu ermitteln (Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001). Dabei werden insbesondere die mögli-

cherweise entstehenden Umsatzsteigerungen und nicht nur Ersparnisse berücksichtigt. Andererseits werden hier neben den Gewinnsteuern (vgl. Kap. 3.1.3) auch Kapitalkosten (kalkulatorische Zinsen auf Investitionen etc.) in Abzug gebracht, was die Nutzenhöhe entsprechend reduziert. Ebenso können Investitionsersparnisse (überflüssig gewordene Ausgaben) und Ersparnisse anderer interner oder externer Kosten angesichts der wegfällenden Kapitalbindung (und entsprechender Zinskosten) berücksichtigt werden. Dies wirkt sich wiederum steigernd auf die Nutzenhöhe aus.

### 3.4 Ermittlungszeitraum

Zum Verfahren, mit dem die Bezugsgröße für die Prämienhöhe berechnet wird, gehört ein weiterer wichtiger Faktor: der Zeitraum, für den der Nutzen ermittelt wird – vorausgesetzt, der Vorschlag soll länger als ein Jahr genutzt werden. Dafür finden sich in den betrachteten Vereinbarungen grundsätzlich drei Alternativen:

- a. Weit überwiegend ist ein Jahr vereinbart, wobei meist das 1. Jahr der Nutzung des Vorschlags zugrunde gelegt wird.

„Die Prämie für monetär messbare Verbesserungsvorschläge beträgt [...] % der ersten jährlichen berechenbaren Wertschöpfung.“

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Dabei ist im Regelfall der Zeitraum von 12 Monaten ab Realisierung des Vorschlags gemeint, vereinzelt wird das erste Kalenderjahr nach der Realisierung zugrunde gelegt (z. B. Versicherungsgewerbe, 080304/322/2003).

In einigen Vereinbarungen wird berücksichtigt, dass der Nutzen (Ersparnisse, zusätzliche Erträge) pro Jahr schwanken kann. So wird in einem Fall grundsätzlich der Durchschnitt der erwarteten Einsparungen über 3 oder 5 Jahre (je nach Nutzungsdauer) errechnet (Ernährungsgewerbe, 080304/290/2001). Dabei werden allerdings nur „diskontierte Werte“ zugrunde gelegt, d. h. die erwarteten Einsparungen werden um einen „betriebswirtschaftlich begründeten“ jährlichen Zinssatz (z. B. 7 %) reduziert.

In anderen Fällen wird wahlweise das 1. oder das 2. Jahr verwendet, wenn es eine höhere „Wertschöpfung“ liefert. Dies kann sich für die Einreichenden positiv auswirken.

„Sollte der Unternehmensnutzen im Folgejahr höher sein als im Anwendungsjahr, wird die höhere Wertschöpfung für die Prämierung angesetzt.“

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

- b. Einige Vereinbarungen addieren den Nutzen über 3 Jahre.

„Prämiert wird der [...] Netto-Nutzen der realisierten Lösung für den [...] -Konzern innerhalb der ersten drei Jahre [...].“

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Dies gilt auch für die Berücksichtigung des Zinsgewinns bei „verschobenen Investitionen“. Auf diese Weise wird der wirtschaftliche Nutzen dreimal so hoch angesetzt wie bei der üblichen einjährigen Betrachtung. Ob damit auch die Prämien höher werden, hängt vom Prämienanteil ab (vgl. Kap. 4.).

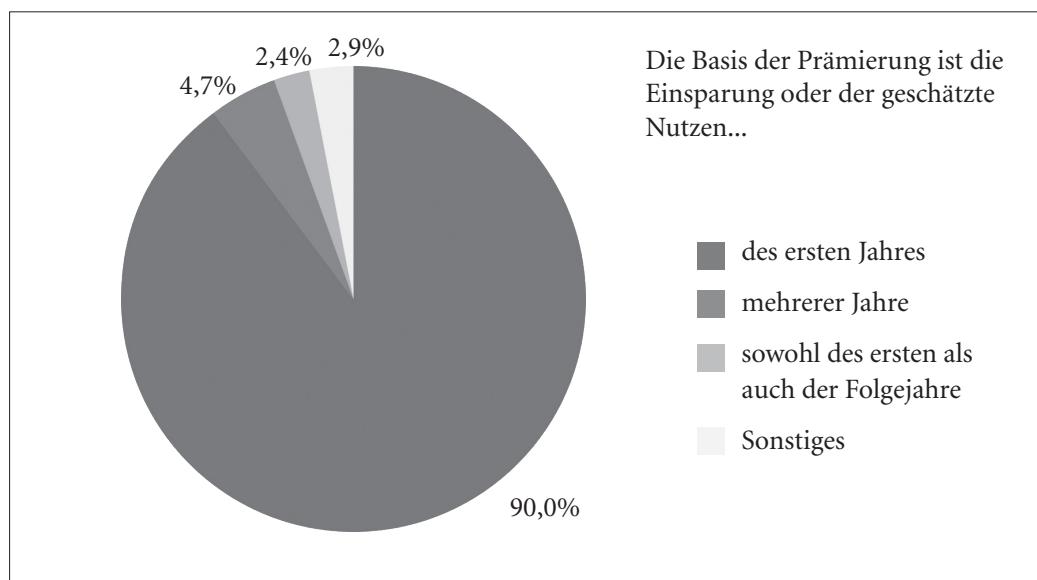
c. Eine Vereinbarung schließlich legt sogar 5 Jahre für die Berechnung des Nutzens zugrunde.

„Die Ersparnis errechnet sich aus einer Kosten-/Nutzen-Gegenüberstellung über einen Zeitraum von maximal 5 Jahren.“

 KREDITGEWERBE, 080304/305/2000

Auch in der Statistik des dib schlagen sich die hier beschriebenen Varianten nieder. Mehr als 92 % der dort registrierten Prämierungen basieren auf dem 1. Jahr oder einem anderen 12-monatigen Zeitraum. Knapp 5 % basieren auf mehreren Jahren (vgl. Abb. 4).

**Abbildung 4: Ermittlungszeitraum**



Quelle: dib 2011, S.11, Basis: 176 Unternehmen und öffentliche Organisationen

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass zwar häufig die Prämie berechnet und gezahlt wird, nachdem der Vorschlag realisiert wurde. In vielen Fällen ist aber nach einiger Zeit, z. B. nach mehreren Jahren oder am Ende der Nutzungszeit des Vorschlags, eine Nachberechnung oder Nachkalkulation vorgesehen. Sie ergibt eventuell einen höheren Nutzen und damit auch eine höhere Prämie. Hingegen führt ein geringerer Nutzen im Regelfall nicht dazu, dass die Prämie reduziert wird (vgl. Kap. 3.2).

## 4 Anteilsberechnung

Nach der Ermittlung der Nutzhöhe ist das Verfahren zur Ermittlung des Anteils am Nutzen der zweite und für die Prämienhöhe mitentscheidende Faktor der Prämienberechnung. Auch hierzu finden sich viele verschiedene Verfahren. Im Folgenden wird nicht näher auf die seltenen Prämierungsverfahren eingegangen, die die Nutzhöhe nicht berücksichtigen oder die Prämienhöhe allein durch eine Führungskraft bestimmen lassen.

Die Anteilsberechnung variiert in ihrer Komplexität über eine erhebliche Bandbreite zwischen relativ einfachen Systemen, wie z. B. einem festen Prozentsatz vom Nutzen, und komplizierten Berechnungsverfahren, wie z. B. einem Punktesystem, das verschiedene Faktoren mit Formeln verknüpft und mit einem Punktwert multipliziert, verbunden mit einer nutzenunabhängigen Grundprämie.

Es bestehen wenige gleichartige Verfahren, viele sind in ihrer Kombination verschiedener Faktoren einzigartig. Dennoch lassen sich gewisse Ähnlichkeiten und Typen erkennen.

## **4.1 Unterscheidung zwischen der Nutzenhöhe**

Bereits in Kap. 3.3 wurde gezeigt, dass des Öfteren die Prämie auf zwei verschiedene Weisen ermittelt wird je nach der Höhe des wirtschaftlichen Nutzens. Der Grenzwert für diese Unterscheidung variiert zwischen 200 DM (Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/285/2000) und 50.000 DM (Kreditgewerbe, 080304/305/2000). In der Mehrheit der Fälle liegt er im Bereich zwischen 1.000 € und 5.000 €. Unterhalb des Grenzwerts wird vereinzelt auch ein vereinfachtes Verfahren der Nutzenermittlung verwendet (z. B. durch Schätzung, vgl. Kap. 3.3). In diesen Fällen wird die Prämie bei geringem Nutzen meist nach festen Prämienräten oder Geldbeträgen oder mit Hilfe eines Punktesystems festgelegt (vgl. Kap. 4.5 und 4.7). Dagegen bestimmt bei höherem Nutzen im Regelfall ein fester oder variabler (meist degressiver) Prozentsatz den Anteil vom Nutzen (vgl. Kap. 4.3 und 4.4). Vereinzelt bestehen keine klaren Grenzwerte zwischen den beiden Berechnungsverfahren, sondern nur vage Formulierungen für die Überschreitung des Grenzwerts.

„Bei Verbesserungsvorschlägen, die außergewöhnliche Verbesserungs- und Einsparungseffekte beinhalten, kann die Prämie auch auf [...] % der jährlichen Erfolgsquote festgelegt werden.“

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/289/0

## **4.2 Überblick über die ermittelten Berechnungsverfahren**

Die ausgewerteten 94 Vereinbarungen weisen folgende wesentlichen Typen auf (davon 14 Doppel-Zuordnungen aufgrund verschiedener Verfahren je nach Nutzenhöhe, vgl. Kap. 4.1):

- 41      feste Prozentsätze, darunter 8, die noch durch Zuschläge oder Lose erhöht werden können
- 24      feste Prozentsätze, die durch Korrekturfaktoren reduziert oder teilweise erhöht werden können
- 23      abgestufte Prämienysteme, davon 6 mit verschiedenen Festbeträgen, der Rest mit abgestuften Prozentsätzen
- 7        Punktesysteme
- 13      andere Verfahren (z. B. Entscheidung durch Führungskraft) bzw. nur rudimentär oder nicht näher beschrieben.

Mehrheitlich verwenden die Vereinbarungen somit einen oder verschiedene Prozentsätze vom errechneten Nutzen, um die Prämie festzulegen. Sie werden teilweise mit Korrekturfaktoren modifiziert bzw. ergänzt. Diese Typen werden im Folgenden näher beschrieben.

## **4.3 Fester, einheitlicher Prozentsatz der Bezugsgröße (Nettonutzen etc.)**

Bei den Regelungen mit festen Prozentsätzen liegt die Untergrenze bei 10 %. Lediglich in einer öffentlichen Verwaltung werden für Vorschläge mit hohen Einsparungen, die nur einmalig wirken, nur 5 % des Nutzens gewährt (080304/306/2004). Der Maximalwert liegt bei 50 % vom errechneten Nutzen (z. B. Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268/2002). In einer Sozialeinrichtung kann selbst dieser hohe Prozentsatz noch um die Hälfte erhöht werden, wenn der Vorschlag an anderen Standorten verwendet wird (Gesundheit und Soziales, 080304/341/2004).

In diesen Fällen werden die Faktoren, die gemäß ArbnErfG beachtet werden sollten (Stellung im Betrieb, Kreativität/Anteil des Betriebs, vgl. Kap. 2.3), meist nicht weiter berücksichtigt. Nur im Rahmen der Teilnahmebedingungen für das betriebliche Vorschlagswesen werden meist Vorschläge ausgeschlossen, die zum Aufgabengebiet der bzw. des Einreichenden gehö-

ren. Als nicht unwesentlich erweisen sich jedoch die Unterscheidungen nach der Maximalprämie.

### **4.3.1 Unbegrenzte Prämienhöhe**

Mehrere Vereinbarungen mit festem Prozentsatz verzichten auf eine Maximalprämie. Vereinzelt wird dies sogar explizit erwähnt. Dabei reichen die Prozentsätze wiederum von 10 % bis 50 %. Teilweise kommen hierzu geringe Zuschläge, z. B. für Arbeitssicherheit (vgl. Landverkehr, 080304/330/2003). In einem Unternehmen der Chemischen Industrie gilt der Prozentsatz (25 %) erst ab einem Nutzen von 2.500 € (080304/356/2010).

### **4.3.2 Prämienhöhe mit „weicher“ Grenze**

Einige Vereinbarungen legen einen Grenzwert fest, ab dem die oberste Leitung (Geschäftsleitung/Oberbürgermeister o. Ä.) entscheidet, ob die Prämie über den Grenzwert hinaus gewährt wird. Diese Grenzen liegen bei unterschiedlichen Höhen:

- 2.500 € bei einem Prozentsatz von 30 % (Öffentliche Verwaltung, 080304/300/2001)
- 15.500 € oder 25.000 € bei einem Prozentsatz von 25 % (Energiedienstleister, 080304/314/2002 bzw. Gesundheit und Soziales, 080304/335/2008).

### **4.3.3 Prämienhöhe mit „harter“ Grenze**

Einige Regelungen enthalten eine „harte“ Grenze, d. h. die Überschreitung der Grenze ist nicht vorgesehen. Auch hier variieren die Grenzen erheblich:

- 2.000 € bei einem Prozentsatz von 30 % (Bildungseinrichtung, 080304/355/2007)
- 50.000 € bei einem Prozentsatz von 25 % (Maschinenbau, 080304/309/1997)
- 511.292 € bei ebenfalls 25 % Prämie (Energiedienstleister, 080304/324/2003)

In einem Unternehmen wurde vereinbart, dass die Grenze langsam angehoben wird, angepasst an die Entgeltentwicklung (Chemische Industrie, 080304/295/2003). Hier gilt das 15fache des Tarifentgelts der Entgeltgruppe E 13/T (Erfahrener Ingenieur) gemäß einem Tarifvertrag der chemischen Industrie als Obergrenze, d. h. ca. 74.800 € (Stand 2012), bei einem Prämienatz von 20 %.

## **4.4 Variabler Prozentsatz abhängig von der Nutzenhöhe**

Im Unterschied zu den festen Prozentsätzen enthalten 17 Regelungen variable Prozentsätze, die von der Höhe des errechneten Nutzens abhängen.

### **4.4.1 Degressiver Prozentsatz**

In fast allen derartigen Regelungen fällt der Prozentsatz mit dem Anstieg des Nutzens. Eine Regelung gewährt bis zum Nutzen von 5.000 € eine Prämie von 40 %, darüber nur noch 30 % (Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/293/2001) – immerhin ohne Maximalwert. Häufiger findet sich in diesem Regelungstyp eine mehrstufige Depression des Prozentsatzes, z. B. in Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 080304/275/2001. Die Prämienätze sind dort folgendermaßen abgestuft.

Nutzen	Prämiensatz
< DM 3.000	20 %
3.001 – 10.000	15 %
10.001 – 25.000	12 %
25.001 – 50.000	10 %
50.001 – 75.000	8 %
75.001 – 100.000	6 %
100.001 – 750.000	4 %
darüber	2 %

In einem Maschinenbau-Unternehmen (080304/350/2002) liegt der Prämiensatz mit 11 Stufen zwischen 52 % (bis 100 €) und 35 % (über 5.200 €) deutlich günstiger als im vorherigen Beispiel. Allerdings können erhebliche Anteile abgezogen werden, wenn die Idee teilweise im Aufgabengebiet der bzw. des Einreichenden liegt.

Auch in diesen Fällen gibt es Regelungen, die eine Obergrenze für die Prämie festlegen, z. B. DM 70.000 in einem Krankenhaus (Gesundheit und Soziales, 080304/287/0).

Eine Regelung basiert auf einer besonderen Formel, die eine kontinuierliche Degression enthält.

„Ausgehend von der Einsparung ermittelt die Prüfungskommission aufgrund der Tabelle (Anlage [...]) die Höhe der Prämie (P), die wie folgt von der Einsparung (E) abhängig ist:  
 $P = 2,4 * 10 ^ [0,2 + 0,75 * \log (E)]$

Die errechnete Prämie wurde auf volle 5,- kaufmännisch gerundet.“

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Damit liegt die Prämie (laut Tabelle im Anhang der Vereinbarung) bei niedrigem Nutzen bei einem sehr hohen Prozentsatz. Dieser fällt erst über ca. 1.650 € unter die 50 %-Marke (vgl. Tabelle 1). Die (gerundeten) Beträge stimmen allerdings nicht ganz mit den Formelergebnissen überein.

**Tabelle1: Prämiensätze laut Prämientabelle (Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/274/2001)**

Nutzen	Prämie	Prämiensatz
50 €	60 €	120 %
100 €	100 €	100 %
500 €	340 €	68 %
1.000 €	570 €	57 %
1.650 €	830 €	50,3%
5.000 €	1.900 €	38 %
10.000 €	3.200 €	32 %
50.000 €	10.695 €	21,4 %
100.000 €	17.985 €	18 %
500.000 €	60.140 €	12,03 %

Auch in diesem Fall ist eine „weiche“ Prämengrenze vereinbart. Demnach bedürfen Prämien über 50.000 € der Zustimmung der Geschäftsführung.

#### 4.4.2 Progressiver Prozentsatz

In seltenen Fällen enthalten die Regelungen einen Prozentsatz, der mit der Nutzenhöhe steigt. In einem Unternehmen (Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 080304/304/2004) wird bis zu einer Einsparung von 1.500 € eine Prämie von 10 % gewährt. Über 1.500 € gelten dagegen 30 %. Dabei wird außerdem die Stellung der bzw. des Einrei-

chenden im Betrieb mit einem Faktor von 0 bis 1 bewertet. So wird der errechnete Prämienbetrag unter Umständen erheblich geschränkt (vgl. Kap. 4.6.1).

Eine ähnliche Tendenz weist eine Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe (080304/305/2000) auf: Sie gewährt bei errechnetem Nutzen bis 50.000 DM (im Zeitraum von 5 Jahren, vgl. Kap. 3.4) feste Geldbeträge zwischen 50 DM und 500 DM, d. h. Prozentsätze zwischen 2,5 % und 1 % des Nutzens. Über 50.000 DM ist dagegen ein fester Prozentsatz von 10 % und eine Maximalprämie von 25.000 DM vereinbart.

## 4.5 Gestufte Prämienbeträge (fest)

Im Unterschied zu den bisherigen an Prozentsätzen orientierten Verfahren legen sechs Regelungen abgestufte Prämienbeträge („Prämienstaffel“) fest, die mit bestimmten Intervallen des errechneten Nutzens verbunden sind. Dabei handelt es sich mit einer Ausnahme um Regelungen für Nutzen unter einem festgelegten Grenzwert gemäß Kap. 4.1.

Beispielsweise definiert ein Unternehmen (Chemische Industrie, 080305/25/2005) 6 Prämienstufen für Vorschläge mit einem Nutzen von max. 5.000 €:

Nutzen bis 500 €:	230 € Prämie (entspricht mindestens 46 %)
bis 1.000 €:	550 € (entspricht 110 % - 55 %)
bis 2.000 €:	750 € (entspricht 75% - 37,5 %)
bis 3.000 €	950 € (entspricht 47 % - 31,7 %)
bis 4.000 €:	1.150 € (entspricht 38,3 % - 28,8 %)
bis 5.000 €:	1.350 € entspricht (33,7 % - 27 %)

Erst über einem Nutzen von 5.000 € gilt der einheitliche Prozentsatz von 20 % in Verbindung mit mehreren Korrekturfaktoren (vgl. Kap. 4.6).

Andere Regelungen sehen Staffelprämien in 3 bis 7 Stufen zwischen 20 € und max. 500 € vor. Ein Unternehmen des Kreditgewerbes (080304/298/2004) vergibt die Prämien ausschließlich in 6 Stufen, die mit 100 € Prämie bei einem Nutzen bis 10.000 € beginnen und bei 2.000 € Prämie für einen Nutzen über 250.000 € enden. Zusätzlich kann die Prämie um 25 % bis 100 % erhöht werden, wenn der Vorschlag „von erheblicher Bedeutung“ ist.

Wie bei den Prozentsätzen bestehen riesige Unterschiede zwischen den Vereinbarungen auch hinsichtlich der erreichbaren Prämienbeträge. Im Übrigen handelt es sich hier meist um Prämierungsverfahren, die eng mit der Bewertung von Vorschlägen mit nicht erreichbarem Nutzen verbunden sind.

## 4.6 Korrekturfaktoren

Bereits die Vergütungsrichtlinien zum ArbnErfG enthalten für die Anteilsberechnung drei Faktoren (vgl. Richtlinien für die Vergütung, 1983, Nr. 30 sowie oben Kap. 2.3):

- die Stellung der Aufgabe
- die Lösung der Aufgabe
- die Aufgaben und die Stellung der bzw. des Beschäftigten im Betrieb.

Insofern liegt nahe, dass ähnliche Faktoren auch bei der Prämierung der Vorschläge bewertet werden. Vereinzelt wurde bereits auf Faktoren hingewiesen, die dazu führen, dass sich die Prämie, die sich aus den Prozentsätzen oder Festbeträgen ergibt, erhöht oder reduziert. Knapp die Hälfte der Vereinbarungen enthält solche Korrekturfaktoren. Sie greifen oft nur unter bestimmten Umständen, stellen teilweise aber auch den Regelfall dar. Gelegentlich gilt nur ein einziger Faktor, häufiger werden mehrere Faktoren geprüft. Einige Regelungen bieten dabei nur die Möglichkeit von Zuschlägen zur „Grundprämie“, manche kennen nur Abschläge vom Maximalbetrag. Andere sehen sowohl Zu- als auch Abschläge vor. Im Folgenden werden die verschiedenen Typen von Korrekturfaktoren näher beschrieben.

#### **4.6.1 Beschäftigtengruppe/Stellung im Betrieb**

Ein relativ einfach zu prüfender Faktor ist die Zugehörigkeit zu bestimmten Beschäftigtengruppen bzw. die Stellung der bzw. des Beschäftigten im Betrieb. Er berücksichtigt offenbar einen Teil des Faktors c) der Vergütungsrichtlinien (vgl. Kap. 2.3) zu den Arbeitnehmererfindungen und kommt bei gut einem Fünftel der Vereinbarungen zum Tragen. Ziel ist dabei: Beschäftigte, die sich aufgrund ihrer Qualifikation und hervorgehobenen betrieblichen Stellung ohnehin Gedanken über Verbesserungen machen sollten, sollen entsprechend geringere Prämien erhalten. So gelten in einem Unternehmen folgende Korrekturfaktoren.

„Funktion	Faktor
Bereichsleiter	0,25
Abteilungs-/Betriebsleiter	0,50
Techniker und Tagesmeister, Meister, Angestellte K/T 6	0,75
Alle anderen Mitarbeiter bis einschließlich Vorarbeiter bzw. Angestellte K/T 5 (Abweichende Rangbezeichnungen sind sinngemäß anzuwenden).“	1,00

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Laut anderen Vereinbarungen (z. B. Ernährungsgewerbe, 080304/290/2001) werden Auszubildende oder auch niedrige Entgeltgruppen mit einem Zuschlag bis zu 100 % zur Grundprämie belohnt. Folgende Vereinbarung definiert bereits die Grundprämie abhängig von der Stellung im Betrieb.

„Auszubildende, Mitarbeiter/-innen in Lohngruppe 1 – 8 und Gehaltsgruppe 1 – 3	30 %
a) Mitarbeiter/-innen in Gehaltsgruppe 4 – 6	20 %
b) AT's und Übrige	10 %.“

☞ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/284/2002

Dies entspricht einem festen Prozentsatz von 30 % mit Abschlägen von einem Drittel bzw. zwei Dritteln für Beschäftigte in höheren Gehaltsgruppen.

#### **4.6.2 Geltungsbereich des Vorschlags in Relation zum eigenen Aufgabenbereich**

Ebenso häufig wie die Stellung im Betrieb wird geprüft, ob der Vorschlag näher oder ferner zum eigenen Aufgabengebiet bzw. Entscheidungsbereich liegt. Damit wird der zweite Aspekt des Faktors c) der Vergütungsrichtlinien zu den Arbeitnehmererfindungen berücksichtigt (vgl. Kap. 2.3). Eine klassische Variante dieses Faktors liefert die folgende Regelung.

„Aufgabenstellung: Der Vorschlag fällt

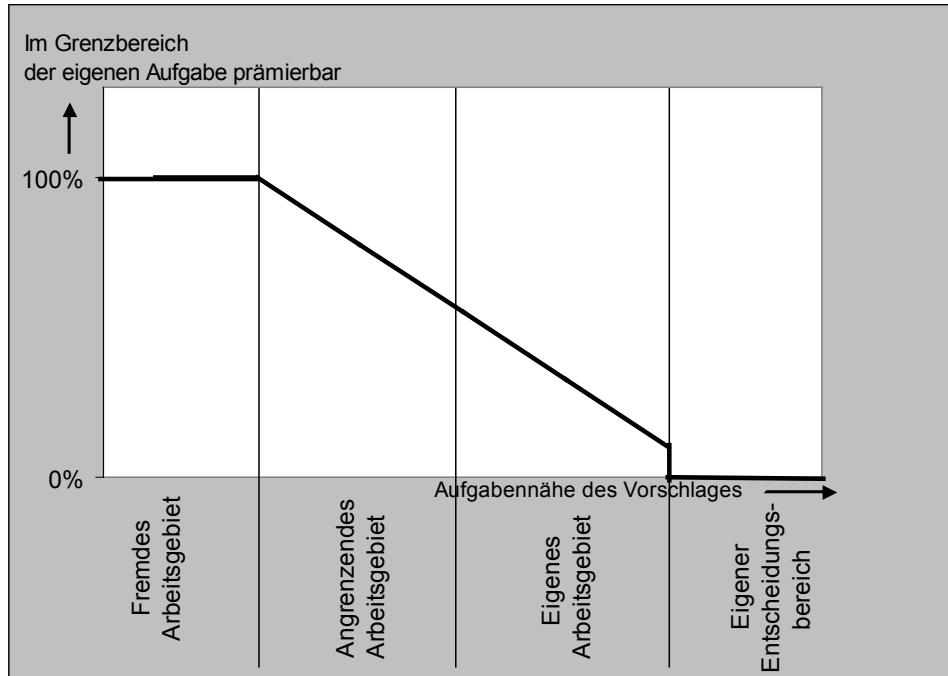
	Faktor
a) nicht	x 1,00
b) teilweise	x 0,75
c) überwiegend	x 0,50
d) ganz	x 0

in das Aufgaben- und Verantwortungsgebiet des Einreichers.“

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Folgende Vereinbarung verwendet eine gleitende Skala ohne vordefinierte Prozentwerte, mit der die Nähe zum eigenen Aufgabenbereich bewertet wird.

„Bei [...] Vorschlägen im Grenzbereich der eigenen Aufgaben ist der Prämierung der Anteil des Wertzuwachses zugrunde zu legen, der über die bezahlte Arbeitsaufgabe hinausgeht.“



Über die Höhe dieser Anteile entscheidet bis zu der betrieblichen vereinbarten Prämierungsgrenze die Führungskraft – darüber hinaus die [...] -Kommission auf Vorschlag des Entscheiders.“

INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Einen ausschließlich positiven Einfluss sieht eine andere Vereinbarung vor, bei der „Ideen aus einem fremden Arbeitsbereich [...] mit einem Prämienfaktor von 1,3 bewertet“ werden (Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 080304/282/1999).

### 4.6.3 Reifegrad

Fast so häufig wie die Stellung im Betrieb wird der Reifegrad des Vorschlags zur Korrektur der Prämienhöhe herangezogen. Er berücksichtigt vor allem, wie weit der Vorschlag ausgearbeitet ist oder wie viel Planungs- oder Entwurfsaufwand noch für die reale Umsetzung erforderlich ist. Dieser Faktor findet – wie ein fester Prozentsatz – kein Pendant in den Vergütungsrichtlinien zum ArbnErfG. Dort ist die Realisierungsreife (die „Lösung“ der „technischen Aufgabe“) zwingende Voraussetzung für die Anerkennung als Erfindung etc. (vgl. § 5.2 ArbnErfG)

„Faktor Reifegrad

0,75 Allgemeiner Lösungsansatz wird aufgezeigt, ohne detaillierte Ausarbeitung

1,0 Idee gut aufbereitet, muss aber für die Umsetzung nachgebessert werden

1,25 Idee realisierungsreif ausgearbeitet.“

NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK, 080304/368/2011

Folgende Regelung gibt diesem Faktor eine noch größere Spannbreite von 0,1 bis 1,0.

„0,1	Idee und Lösung sind erkennbar, aber sehr allgemein und pauschal.
0,2 – 0,6	Die Lösung ist erkennbar vorstrukturiert; es ist noch erheblicher Weiterentwicklungs- und Abstimmungsaufwand notwendig, bis der VVg realisierungsreif ist.
0,7 – 0,9	Die Lösung ist weitgehend fertig entwickelt, es ist noch Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand zu leisten.
1,0	Die Lösung ist einführungsfertig. Der Restaufwand zur Einführung beschränkt sich im Wesentlichen auf das Verteilen und Bekanntgeben.“

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

In einem Fall bildet die „Realisierungsreife“ den entscheidenden Faktor für die Höhe des Prozentsatzes. Die Skala reicht von „gering“ = 5 % über „mittel“ = 10 % bis „hoch“ = 25 %. Zudem wird die Möglichkeit von Zwischenwerten eingeräumt (Informationstechnikhersteller, 080304/328/2001). Hier sowie in einigen anderen Fällen wird die Realisierungsreife kombiniert mit weiteren Faktoren, z. B. mit der Nähe zum eigenen Aufgabengebiet und dem persönlichen Anteil am Zustandekommen des Vorschlags, der so genannten Ursächlichkeit (vgl. Kap. 4.6.4).

#### 4.6.4 Schöpferische Leistung

Die Ursächlichkeit wird in mehreren Vereinbarungen als eigenständiger Korrekturfaktor eingesetzt. Dabei werden verschiedene Formulierungen benutzt, die alle in Richtung des Faktors a) der Vergütungsrichtlinien zum ArbnErfG („Stellung der Aufgabe“) gehen (vgl. Kap. 2.3). Neben schöpferischer Leistung und Ursächlichkeit gehören auch die Kriterien Eigenständigkeit der Entwicklung, Ursprung des Vorschlags oder Anstoß zum Vorschlag in diese Kategorie. Sie alle weisen auf den individuellen Anteil an Kreativität hin, dessen Höhe belohnt werden soll. Dafür gibt es wieder unterschiedliche Berechnungs- bzw. Kombinationsmöglichkeiten, z. B. ein einfaches zweistufiges Modell.

„Der Anstoß zum Vorschlag erfolgte  
– ohne Auftrag aus eigener Überlegung: Faktor x 1,00  
– nach Auftrag mit grob umrissener Lösungsmöglichkeit: Faktor x 0,50.“

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

In einem anderen Fall werden zwei Faktoren mit jeweils zu addierenden Prozentpunkten ermittelt: a) Lag ein dienstlicher Auftrag vor? (0 bis 15 Prozentpunkte) b) Bestehen analoge Lösungen im Bereich, die hier Pate gestanden haben? (0 bis 10 Prozentpunkte) (Ernährungsgewerbe, 080304/290/2001). Sie stehen neben 3 weiteren Faktoren entsprechend Kap. 4.6.1 und 4.6.2, so dass sich die Summe auf max. 100 % errechnet.

In ähnlicher Weise steht der Ursprung in einer anderen Vereinbarung neben 2 anderen Faktoren gemäß Kap. 4.6.2 und 4.6.3 und ist in 5 Stufen untergliedert.

„[...] völlig neu	0,6
teilweise neu	0,5
aus anderen Sachgebieten übertragen	
wenig	0,4
teilweise	0,3
völlig	0,2“

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

#### 4.6.5 Zuschläge für Arbeitssicherheit und Umweltverbesserungen

Laut einigen Vereinbarungen wird die Prämie für den errechenbaren wirtschaftlichen Nutzen kombiniert mit einer Prämie für andere Arten von Nutzen, insbesondere in den Bereichen Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Dabei handelt es sich jedoch lediglich um Zuschläge zur Prämie für den errechenbaren wirtschaftlichen Nutzen.

Prämiensysteme für Vorschläge mit (ausschließlich) nicht rechenbarem Nutzen sind meist anders aufgebaut als bei rechenbarem Nutzen. Daher werden die eben genannten Zusatznutzen meist als Zuschlagsfaktor für die bereits ermittelte Prämie definiert. In einem Fall kann z. B. zum kombinierten Korrekturfaktor gemäß Kap. 4.6.1 und 4.6.2 (zwischen 0,2 und 1,6) noch ein Zuschlag von 0,2 addiert werden, wenn der Vorschlag „die Arbeitssicherheit spürbar erhöht bzw. die direkte Belastung der Umwelt durch betriebliche Einflüsse vermindert“ (Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling, 080304/294/2003). In folgender Regelung sind für 3 Bereiche zusätzliche Prämien vorgesehen.

- „[...] – Umweltschutz
- Arbeitsschutz
- Gesundheitsschutz

Bei diesen Themenbereichen werden zu den regulären Prämien zusätzliche Prämien im Wert von maximal 2 % der errechneten Ersparnis bis zur Höchstprämie ausgelobt.“

 KREDITGEWERBE, 080304/319/2002

Dem liegen degressive Prämiensätze zwischen 50 % und 10 % zugrunde.

Daneben werden mitunter konkrete Geldbeträge oder flexible Sondervergütungen nach Bewertung durch die Kommission für die zusätzlichen Nutzen in Aussicht gestellt.

#### 4.6.6 Gruppenbonus

Einige Vereinbarungen fördern die Entwicklung von Vorschlägen durch Gruppen von Beschäftigten. Dafür können einerseits die Abschläge für die Stellung im Betrieb (vgl. Kap. 4.6.1) wegfallen. Häufiger wird der errechnete Prämienbetrag um einen Prozentsatz von 10%, 20%, 50% oder auch 80% angehoben. In einem Unternehmen werden für geringe Prämien bis 150 € sogar 100% der Prämie zusätzlich ausgezahlt, wenn der Vorschlag von einer Beschäftigengruppe stammt. In einer anderen Vereinbarung erhalten die Gruppenmitglieder zusätzlich zur Prämie Punkte, die dann in Geldbeträge umgerechnet werden.

Zu näheren Einzelheiten vgl. Bechmann, 2013.

#### 4.6.7 Faktorkombinationen

Bereits in den letzten Kapiteln wurde deutlich, dass viele Vereinbarungen mehrere Korrekturfaktoren den grundsätzlich auf Prozentsätzen beruhenden Prämienberechnungen hinzufügen. Dies dient dazu, den unterschiedlichen Voraussetzungen und Qualitäten der Vorschläge gerecht zu werden. In knapp der Hälfte der vorliegenden Vereinbarungen wird mindestens ein

Korrekturfaktor verwendet. Etwa ein Drittel der Vereinbarungen verwendet zwei oder mehr Faktoren. Die Kombinationen sind wiederum sehr vielfältig. Eine gewisse Häufung besteht bei der Kombination aus Stellung im Betrieb und dem Aufgabenbereich, doch auch andere Kombinationen treten öfter auf. So kann in einem Unternehmen der chemischen Industrie (080305/25/2005) die „Nutzenprämie“ in Höhe von 20% des Nettojahresnutzens durch eine „Ideenprämie“ erheblich gesteigert werden. Sie berücksichtigt „den geistigen Aufwand, den Umfang und den Reifegrad des VV“ und kann von 90 € bis 1.800 € reichen. Diese Beträge werden mit der Tarifentwicklung erhöht. Außerdem kann ein zusätzlicher Nutzen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Qualitätssteigerung mit Prämien von 80 € und mehr honoriert werden. Schließlich liefert der Faktor betriebliche Stellung mit 1,3 oder 1,5 für niedrige Lohngruppen, Auszubildende und Praktikanten noch einen Zuschlag, während für höher Eingruppierte und AT-Beschäftigte die Prämie durch Multiplikation mit 0,8 bis 0,3 reduziert wird.

## 4.7 Punktesysteme mit Punktwert

Eine letzte besondere Gruppe von sieben Regelungen verwendet statt Prozentsätzen oder Festbeträgen (mit oder ohne Korrekturfaktoren) Punktesysteme. Diese Vereinbarungen gelten bis auf eine Ausnahme in öffentlich-rechtlichen Institutionen und berücksichtigen neben dem wirtschaftlichen Nutzen auch andere Nutzenbereiche sowie einzelne der o.g. Korrekturfaktoren. Somit sind sie Teil eines einheitlichen Bewertungsverfahrens für Vorschläge mit und ohne rechenbaren Nutzen. Drei dieser Regelungen gelten nur bis zu einer festgelegten Nutzenhöhe (vgl. Kap. 4.1). Bei höherem rechenbaren Nutzen gelten dann feste Prozentsätze. Gemeinsam ist ihnen, dass sie zunächst Punkte vergeben, die – unter anderem – abhängig sind von der Höhe des wirtschaftlichen Nutzens des Vorschlags. Diese Punkte werden dann mit einem festen Geldbetrag („Punktewert“) multipliziert. In einem Fall mit niedrigen Prämien (max. 100 € für rechenbaren Nutzen bis 4.000 €) werden bestimmte Punkteintervalle mit einem festen Prämienbetrag honoriert, z. B. 4 – 10 Punkte: Prämie von 15 €, 11 – 17 Punkte: Prämie von 30 € etc. (Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/346/2008).

In dem relativ einfachen System einer öffentlichen Verwaltung (080403/373/2011) mit geringen Prämien wird die Höhe der Einsparung mit 1 – 10 Punkten bewertet. Ergänzend gibt es 1 – 5 Punkte für den Reifegrad. Die Punkte haben einen Wert von 20 €. Im Ergebnis gibt es also max. 15 Punkte und damit eine Prämie von max. 300 €. Alternativ kann pro Punkt eine Zeitgutschrift von 1 Stunde auf dem Gleitzeitkonto eingetragen werden.

Ein Sozialversicherungsträger (080304/292/2001) vergibt für die beiden Bewertungskriterien „Grad der Verbesserung“ und „Grad und Umfang der Durchführbarkeit“ jeweils 1 – 40 Punkte. Zu den Verbesserungen gehören auch Kosteneinsparungen. Die Summe der beiden Kriterien wird dann mit dem Faktor „Schöpferische Leistung“ multipliziert, der zwischen 1 und 2,5 liegen kann. Das Ergebnis wird mit 50 DM multipliziert und führt damit zu Prämien zwischen 50 und 10.000 DM.

In einer Stadtverwaltung (080304/306/2004) gilt das Punktesystem bis zum errechneten Nutzen von ca. 10.000 – 15.000 €. Die genaue Grenze ist nicht definiert. Verbunden mit einer Grundprämie von 50 € wird hier im Ergebnis eine Prämie zwischen 80 € und 1.490 € gewährt. Sie ist abhängig von fünf Faktoren:

- jährlicher Ersparnis,
- Größe des Anwendungsbereichs,
- Bezug zum eigenen Aufgabengebiet,
- Kreativität und
- Reifegrad.

Für die Regelungen mit Punktesystem gilt generell, dass – unabhängig von zusätzlichen Korrekturfaktoren – der Zusammenhang zwischen rechenbarem Nutzen und der Höhe der Prä-

mie nur in gewissen Bandbreiten definiert ist. Die Punktevergabe und damit die Bewertung eines Vorschlags hängen daher noch stärker von der Einschätzung des Bewertungsteams ab als mit den in Kap. 4.3 bis 4.5 beschriebenen Bewertungsmethoden.

## 5 Zwischenfazit und positive Beispiele

Die Auswertung der Vereinbarungen zur Prämienhöhe ergibt eine bunte Vielfalt von Faktoren, Varianten und Kombinationen. Keine Vereinbarung schneidet in allen wichtigen Aspekten aus Sicht der Beschäftigten eindeutig positiv ab. Manche Regelungen überzeugen bei der Berechnungsmethode für die Bezugsgröße (Nutzenhöhe). Andere lassen sich eher bei der Bestimmung des Prämienanteils als positiv für die Beschäftigten einordnen.

Teilweise finden sich Parallelen zu den Anforderungen des ArbnErfG und den Vergütungsrichtlinien. Generell bestehen jedoch gegenüber den Regelungen für Erfindungen und qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge erhebliche Abweichungen. Sie betreffen insbesondere die in vielen Vereinbarungen festgelegte Verwendung fester bzw. variabler Prämiensätze (Prozentsätze) oder fest zugeordneter Geldbeträge. Außerdem begrenzen fast alle Regelungen den berücksichtigten Nutzungszeitraum auf ein Jahr. Trotz dieser Einschränkungen können folgende Vereinbarungen aus Arbeitnehmersicht als relativ positive Beispiele eingestuft werden.

### 5.1 Hohe Prämie durch 3-jährige Nutzenberechnung

Die verhältnismäßig knappe Regelung Maschinenbau 080304/309/1997 basiert auf einer 3-jährigen Nutzenberechnung. Dabei werden seltsamerweise die Kosten der Einführungsinvestitionen nicht in die Vergleichsrechnung aufgenommen. So erhalten „Vorschläge, deren Wirtschaftlichkeit nachweisbar ist und die in die Praxis umgesetzt werden können, 25 % Geldprämie, maximal 50.000,- Euro [von der Differenz] zwischen der kalkulierten Ersparnis gerechnet auf 3 Jahre und den Einführungskosten (Einführungskosten sind Materialkosten ohne Investitionen).“ Dies entspricht einer Prämie von max. 75 % auf den jährlichen Nutzen. Korrekturfaktoren werden nicht verwendet. Bei fehlender Ausarbeitung des Vorschlags gibt es eine Vorabprämie. Nach seiner Weiterentwicklung erfolgt die endgültige Bewertung.

Der Prämienanteil am Nutzen liegt damit bei dieser Vereinbarung an der Spitze der ausgewerteten Vereinbarungen.

### 5.2 3-Jahres-Prämie abhängig von der Realisierungsreife

Die Vereinbarung Informationstechnikhersteller 080304/328/2001 enthält eine sehr präzise Anleitung zur Prämienberechnung und berücksichtigt ebenfalls eine 3-jährige Nutzungsphase. Sie wird mit einer programmierten Excel-Datei durchgeführt (vgl. Kap. 3.3.4). Die Bezugsgröße „Geschäftswertzuwachs“ berücksichtigt sowohl Einsparungen als auch Umsatz-/Ertragssteigerungen sowie sämtliche Kapitalzinsen (zukünftige Erträge, getätigte und ersparte Investitionen etc.). Gewinnsteuern bleiben unberücksichtigt (Bruttorechnung). Die Abschreibungen hängen von der Art der Investition ab. „Die Ermittlung des Geschäftswertzuwachses erfolgt nach den Regeln des Rechnungswesens, bezogen auf die Wirkungsdauer von max. 36 Monaten.“

Um die Prämie zu bestimmen, wird der Geschäftswertzuwachs mit dem „Realisierungsreife-

Faktor“ multipliziert. Er „beträgt  
 bei einer geringen Realisierungsreife 0,05  
 bei einer mittleren Realisierungsreife (konkreter Lösungsvorschlag) 0,10  
 bei einer hohen Realisierungsreife (100%ig realisierungsreif) 0,25  
 Wenn die Realisierungsreife dazwischen liegt, ist ein angemessener Zwischenwert zu wählen.“

Damit ist im besten Fall eine Prämie von 25 % des Geschäftswertzuwachses über 3 Jahre möglich. Dies entspricht annähernd 75 % des einjährigen Nutzens, wobei die zukünftigen Erträge mit ca. 8 % pro Jahr abgezinst werden. Allerdings wird „der über 50.000 € hinausgehende Anteil des Wertzuwachses [...] bei der Prämienermittlung [nur] mit dem halben Wert“ berücksichtigt. Die Höchstprämie liegt bei 150.000 €.

Weiterhin werden „Vorschläge im Grenzbereich der eigenen Aufgaben“ mit dem „Anteil des Wertzuwachses [prämiert], der über die bezahlte Arbeitsaufgabe hinausgeht“ (vgl. Kap. 4.6.2). Somit sind – anders als im vorigen Beispiel – auch Teilprämien möglich. Diese Regelung liefert demnach bis zum Nutzen von 50.000 € ähnlich hohe Prämien wie die vorhergehende Regelung (über 50.000 € nur noch die Hälfte) und bietet auch bei geringem Ausarbeitungsstand einer Idee bereits eine prozentuale Prämie. Dies muss sich allerdings nicht als besser erweisen als die obige Regelung mit der Chance auf Weiterentwicklung der Idee. Immerhin liegt die Maximalprämie beim dreifachen Betrag der vorigen Regelung.

### **5.3 Gute Prämien mit einjähriger Nutzenberechnung**

Bei den Vereinbarungen Glas- und Keramikgewerbe 080304/268/2002 sowie Gesundheit und Soziales 080304/341/2004 handelt es sich erneut um zwei sehr knappe Regelungen. In diesen Fällen liegt die Prämie um rund ein Drittel niedriger als bei den vorigen Beispielen. „Der rechenbare geldwerte Nutzen wird von der Abteilung Controlling unter Einsatz der Wirtschaftlichkeitsberechnung ermittelt. [...] Die Prämienhöhe beträgt 50 % der Netto-Ersparnisse des ersten Anwendungsjahres“ (Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268/2002). Auch hier gibt es keine Korrekturfaktoren im Sinne des Kapitels 4.6. Allerdings sieht die Vereinbarung der Sozialeinrichtung eine zusätzliche Prämie von 50 % der „Kostenersparnis“ vor, die durch Übertragung „auf andere Betriebe/Einrichtungen“ entsteht. Im Unterschied zu den vorhergehenden Beispielen gibt es hier jeweils keine Maximalprämie.

### **5.4 Degressive Prämiensätze**

Ähnlich der vorigen Regelung trifft die Vereinbarung Maschinenbau 080304/350/2002 keine konkrete Aussage dazu, wie der Nutzen einer Idee errechnet wird. Dies erfolgt vielmehr „standortspezifisch nach den dort jeweils gültigen Regeln.“ Konkret wird aber der maximale Prämiensatz festgelegt.

Nutzen in € von	Nutzen in € bis	Prämie in %
0	100	52
101	300	50
301	600	49
601	800	48
801	1000	46
1001	1300	44
1301	1800	41
1801	2300	40
2301	3200	39
3201	5200	37
5201		35

Der Prämiensatz liegt damit deutlich unter den vorigen Beispielen, außer im Bereich geringer Nutzenhöhe. Abhängig von der Nähe zum Aufgabengebiet wird der Prämiensatz ggf. mit einem Faktor reduziert.

	Faktor
– Idee nicht Aufgabengebiet des Einreichers	1
– Idee teilweise Aufgabengebiet des Einreichers	0,6
– Idee überwiegend Aufgabengebiet des Einreichers	0,3
– Idee ganz Aufgabengebiet des Einreichers	Bewertung nach Punktetabelle (Faktor <0,3)

„Bei Führungskräften (Abteilungsleiter und höher) wird dabei von einem wesentlich erweiterten Aufgabengebiet ausgegangen.“

Als „Punktetabelle“ wird die Matrix für Ideen mit nicht rechenbarem Nutzen verwendet. Sie sieht Prämien zwischen 64 € (einmaliger mittlerer Nutzen für das Unternehmen) und 800 € (ständiger sehr großer Nutzen für das Unternehmen) vor. Auch laut dieser Regelung werden demnach – wenngleich mit Abschlag – Prämien vergeben, wenn das Aufgabengebiet der bzw. des Einreichenden berührt ist.

## 5.5 Reduzierte Prämiensätze bei relativ langen Abschreibungszeiten

Die Vereinbarung Gummi- und Kunststoffherstellung 080304/293/2001 beschreibt die Berechnung des Nutzens ausführlich. Die Bezugsgröße „Ersparnis“ errechnet sich

- als Differenz der laufenden Kosten vor und nach Anwendung des Vorschlags; dazu zählen Lohnstunden, Material-, Produkt-, Investitionskosten, Umweltschutz-Kosten, Energie, Instandhaltungskosten, Hilfs- und Betriebsstoffe, verbesserte Anlagenausnutzung, Transport- und Lagerkosten, Sonstiges,
- abzüglich der „Ausführungskosten“ (Investitionen, Lohn, Material etc., zusätzliche Instandhaltungs- und sonstige Kosten).

Dabei werden die Ausführungskosten „anteilig dem Bewertungszeitraum zugeordnet und deshalb in der Regel durch die voraussichtliche Standzeit (Anzahl Jahre) der entsprechenden Sachgüter dividiert“ – ausgenommen wenn „[...] die Nutzungsdauer des Vorschlages kürzer [ist] als die voraussichtliche Standzeit“ der Sachgüter. Die Abschreibung der Ausführungskosten zur Nutzenberechnung kann daher relativ gering ausfallen. Der Prämiensatz beträgt dann „40% bis zu einem Betrag von 5.000,- Euro  
30% für den übersteigenden Betrag von 5.000,- Euro auf der Einsparung eines Jahres.“

Eine Maximalprämie ist nicht vorgesehen. Allerdings: „Zur Ermittlung der endgültigen Prämie wird durch einen entsprechenden Korrekturfaktor berücksichtigt, in welchem Umfang der VV der Aufgabenstellung des Einreichers entspricht. Es ist unerheblich, ob sich der VV auf den Arbeitsbereich des Einreichers bezieht oder ob er an anderer Stelle realisiert werden soll. Ein VV muss aber mindestens teilweise über die Aufgabenstellung des Einreichers hinausgehen, um prämienfähig zu sein.“

Die „Faktorisierung“ macht sich an der beruflichen Stellung des Einreichers fest.

Beruf	Faktor
Auszubildende/r	1,5
Chemikant, Laborant, Handwerker, Arbeiter, Bürokaufmann	1,0
IHK-Meister/Techniker	0,8
Dipl.- Ing.	0,7
Leitender Mitarbeiter	0,5

Schließlich werden Gruppenvorschläge mit individuellen Zusatzprämien zwischen 5 € (bei Basisprämie bis 100 €) und 100 € (bei Basisprämie über 2.500 €) honoriert. Diese Regelung ergibt spürbar geringere Prämien als die vorhergehenden Regelungen – ausgenommen für Azubis. Alle anderen Regelungen ergeben noch geringere Prämienanteile und werden daher hier nicht genauer dargestellt.

## 6 Kriterien aus Beschäftigtensicht

Geht es darum, eine neue Vereinbarung zum Ideenmanagement oder betrieblichen Vorschlagswesen zu entwickeln oder eine vorhandene Regelung zu erneuern, sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden, um die Prämienhöhe für Vorschläge mit berechenbarem Nutzen zu errechnen. Sie orientieren sich einerseits an den Vorgaben der Vergütungsrichtlinien zum ArbnErfG, andererseits an einer möglichst hohen Transparenz des Verfahrens. Dabei sind grundsätzlich vier Faktoren für die Prämienhöhe maßgeblich:

- a. die Höhe des Nutzens pro Jahr (Bezugsgröße)
- b. die Anzahl der berücksichtigten Einsatzjahre des Vorschlags
- c. der Prozentsatz für den Prämienanteil
- d. ein oder mehrere Korrekturfaktor/en.

Die Prämienhöhe (P) ergibt sich dann als Produkt der Multiplikation dieser vier Faktoren:

$$P = a * b * c * d$$

Die Faktoren a und b können auch in einer Nutzensumme für die Wirkungsdauer des Vorschlags zusammengefasst werden.

Sicher wird es schwierig sein, alle Aspekte, die für die Beschäftigten vorteilhaft sind, in eine Regelung aufzunehmen. Grundsätzlich sollte sich die Interessenvertretung jedoch an folgenden Zielsetzungen orientieren.

### 6.1 Bestimmung der Bezugsgröße (Höhe des Nutzens) pro Jahr

Hierbei sollten folgende Punkte angestrebt werden:

- sehr wichtig: ein nachvollziehbares, verständlich dokumentiertes Berechnungsverfahren unter Verwendung einer Differenzrechnung (Kosten vor und nach Realisierung des Vorschlags) mit Abzug der Abschreibungen für die Realisierungskosten (inklusive einmaliger Personal- und Sachkosten)
- wichtig: die lineare Abschreibung der Realisierungskosten auf Basis der erwarteten Standzeiten der Sachgüter; alternativ – zum Zweck der Vereinfachung – ein fester Abschreibungszeitraum von 5 Jahren bei Vorschlägen mit Wirkung von länger als einem Jahr
- wichtig: die Berücksichtigung von Ersparnissen und Umsatz-/Ertragssteigerungen bei der Nutzenermittlung
- sehr wichtig: die Berücksichtigung des Brutto-Nutzens vor (Gewinn-)Steuern
- sehr wichtig: vorläufige Ermittlung des Nutzens spätestens nach Realisierung des Vorschlags in Verbindung mit einer Nachberechnung (nur zugunsten der Einreichenden) am Ende der Nutzung bzw. spätestens nach 3 bis 5 Jahren.

Die Berücksichtigung von Kapitalzinsen (bei Kosten und Erträgen) entspricht zwar den Vorgaben der Vergütungsrichtlinien (Leitsätze für die Preisermittlung bei öffentlichen Aufträgen). Sie setzt jedoch eine relativ komplexe Berechnungsweise voraus, die eventuell zu einer intransparenten Berechnung führt. In Verbindung mit einem Ermittlungszeitraum von mehr als einem Jahr wird sie aber kaum vermeidbar sein, da hier Anteile an zukünftigen Erträgen vorab ausgezahlt werden sollen. Dabei sollte die Verzinsung bei nicht mehr als ca. 5 % über dem Basiszinssatz nach § 247 (1) BGB liegen (entspricht dem allgemeinen Zinssatz für Verzugszinsen).

Der Einbezug der Gemeinkosten in die Berechnung ist sinnvoll und wünschenswert. Denn bei reduzierten variablen Kosten sinken im Regelfall auch die Gemeinkostenanteile (mehr oder weniger – abhängig von den jeweiligen Gemeinkostenschlüsseln). Ausgenommen sind ggf. Gemeinkosten, die z. B. nach Umsatz oder nach Anzahl der Beschäftigten verteilt sind. Der dafür eventuell etwas höhere Berechnungsaufwand muss mindestens bei rechenbarem Nutzen von mehreren Tausend Euro akzeptiert werden.

Die Kosten- und Ertragswirkungen in anderen Unternehmensbereichen sollten in der Regel berücksichtigt werden, um zu verhindern, dass einzelne Bereiche gegeneinander ausgespielt werden.

## 6.2 Ermittlungszeitraum/Einsatzjahre

Legt man das ArbnErfG als Muster zugrunde, erscheint die Beschränkung des Zeitraums auf eine feste Anzahl von Jahren nicht zwingend. Vielmehr könnte die gesamte Wirkungs- bzw. Nutzungsdauer des Vorschlags für die Prämierung zugrunde gelegt werden. Aus Gründen der Planungssicherheit erweist sich ein fester Zeitraum aber durchaus als praxisgerecht, vor allem wenn die Prämie als ein Gesamtbetrag und nicht als jährliche Zahlung festgelegt werden soll. Wenngleich die zeitliche Basis für die Nutzenberechnung in mehr als 90 % der Vereinbarungen generell auf 1 Jahr beschränkt ist, muss aus Gründen der Fairness ein deutlich längerer Ermittlungszeitraum berücksichtigt werden. Dies wird untermauert durch eine Studie zum BVW bei der Porsche AG. Sie belegt, dass die rechenbaren Vorschläge „eine durchschnittliche Laufzeit von ca. drei Jahren“ haben und damit der Gesamtnutzen bei ca. dem Dreifachen des Jahresnutzens liegt (Morsey 1995). Angesichts der Empfehlung von 6 Jahren in den Vergütungsrichtlinien (vgl. Kap. 2.4) sind 3 bis 6 Jahre als Ermittlungszeitraum empfehlenswert, sofern die Wirkung des Vorschlags mindestens so lange dauert. Dabei muss man berücksichtigen, dass in den vorliegenden Vereinbarungen nur in einem Fall mehr als 3 Jahre angesetzt werden: 5 Jahre mit einem Prämiensatz von 10 % (Kreditgewerbe, 080304/305/2000).

Ist der Arbeitgeber nur zu einer einjährigen Berechnung bereit, muss bei mehrjährigem Nutzen des Vorschlags sichergestellt werden, dass das Jahr mit dem höchsten Nutzen zugrunde gelegt wird (nicht starr auf das 1. Anwendungsjahr festgelegt) und ein hoher Anteil vom jährlichen Nutzen als Prämie ausgezahlt wird.

## 6.3 Bestimmung des Anteils

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass ein Verbesserungsvorschlag zwar im Rahmen des Arbeitsverhältnisses entstanden ist, aber als nicht vertraglich abgegoltene Leistung und möglicherweise in erheblichem Maß außerhalb der bezahlten Arbeitszeit entwickelt wurde. Insofern erscheint zunächst eine Aufteilung des Nutzens zwischen Arbeitgeber und Einreichenden zu gleichen Teilen fair. Das heißt: Ein Prämiensatz von 50 % wäre für den gesamten Nutzungszeitraum grundsätzlich angemessen. Schließlich können interne Kosteneinsparungen und Produktverbesserungen auch zu einer besseren Wettbewerbsstellung am Markt beitragen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das gesamte System des Ideenmanagements (Instalierung, Funktionsträger, Kommissionssitzungen etc.) und die Bewertung jedes Vorschlags (Gutachten, ggf. Vorstudien) auch Kosten verursacht, die durch die Erträge der Vorschläge refinanziert werden müssen. Diese Kosten sind je nach BVW-System unterschiedlich und können nur näherungsweise bestimmt werden.

Zur Einschätzung dieses Aufwands steht als einzige veröffentlichte Darstellung die Studie zur Wirtschaftlichkeit des BVWs bei der Porsche AG zur Verfügung (Morsey 1995). Aus dieser einjährigen Betrachtung ist ersichtlich, dass der Anteil der Kosten für das BVW im engeren Sinne (BVW-Stelle, erforderliche Mitarbeiter und Prämierungskommissionen) bei ca. 35 % der Einsparungen für das erste Nutzungsjahr lag. Setzt man sie ins Verhältnis zum erwarteten

Gesamtnutzen über die gesamte Wirkungsdauer der Vorschläge, lagen diese Kosten nur noch bei ca. 12 %. Berücksichtigt man auch die Kosten für Gutachter und Vorstudien, so lagen die Kosten bei ca. 82 % vom Jahresnutzen bzw. 27 % vom Gesamtnutzen.

Als weiterer Kostenfaktor kann angeführt werden, dass die Prämien für die Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen zumindest teilweise durch diejenigen mit rechenbarem Nutzen mitfinanziert werden müssen, wenn die Beteiligung am IDM/BVW hoch gehalten werden soll und der ökonomische Nutzen fürs Unternehmen aus Vorschlägen für Arbeitssicherheit, Umweltschutz etc. nicht näher quantifiziert werden kann. Im Beispiel Porsche AG betragen diese Prämien weitere ca. 13 % des Gesamtnutzens (inkl. Übernahme der fälligen Steuern und Sozialbeiträge). Da die Vorschläge aber durchaus nützliche Verbesserungen darstellen, kann höchstens die Hälfte davon (also etwa 7 %) als echte Kosten anerkannt werden. Somit verbleiben noch rund 66 % des Gesamtnutzens als Ertrag des gesamten IDM/BVW übrig. Bei Aufteilung dieses verbleibenden Gesamtnutzens von rund 66 % zu gleichen Teilen stünde somit den Einreichenden eine Prämie von ca. 33 % zu, von denen im Regelfall auch noch Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge abzuführen sind.

Generell erscheint somit ein einheitlicher oder leicht degressiver Prämiensatz, der bei durchschnittlich 30 – 33 % des Gesamtnutzens liegt, als faire Lösung. Degrative Prozentsätze bieten die Möglichkeit, höhere Prämien in unteren Nutzenbereichen durch geringere Prämien in hohen Bereichen zu unterstützen. Gestaffelte Prozentsätze oder gar Festbeträge sind ökonomisch grundsätzlich nicht begründet und nicht fair – ausgenommen bei Vorschlägen mit geringem Nutzen (vgl. Kap. 6.3.1). Denn: Auch Erträge bzw. Gewinne werden als kontinuierliche Größen erwirtschaftet und nicht in Stufen!

Bei höherem Nutzen sollten degressive Prozentsätze gelten, die abhängig vom berücksichtigten Nutzungszeitraum (Ermittlungszeitraum) zu bestimmen sind. Ab einem gewissen Volumen wäre auch die Abführung eines Teils der Prämie an einen betrieblichen Sozialfonds oder ein betriebliches Bonussystem denkbar. Damit kann der Eindruck einer übertriebenen Bereicherung Einzelner bei hohen Prämien begrenzt und den Interessen der breiten Mehrheit der Beschäftigten entsprochen werden. Für eine strikte Deckelung der Prämienhöhe gibt es keine triftige Begründung. Sie würde allein dem Arbeitgeber zugutekommen.

### 6.3.1 Anteil bei geringem Nutzen

Bei geringem Nutzen (bis etwa 1.500 € über mehrere Jahre) sind gestaffelte Festbeträge akzeptabel, um das Bewertungsverfahren und die Prämierung zu vereinfachen. In diesem Bereich ist es auch üblich und sinnvoll, die Beschäftigten durch erhöhte Prämiensätze dazu zu motivieren, sich am Ideenmanagement zu beteiligen. Im Fall von dauerhaft bzw. über mehrere Jahre wirkenden Vorschlägen könnte ihre Höhe dann von 100 € (z. B. bis 150 € Gesamtnutzen) bis 1.000 € variieren (z. B. in 4 - 5 Stufen). Ähnliche Sätze wurden bereits vereinbart (vgl. Kap. 4.4.1 und 4.5). Bei einmalig oder nur einjährig wirkenden Vorschlägen mit Nutzen bis 1.000 € erscheinen Prämien von 75 € (bis 100 € Nutzen) bis zu 500 € angemessen.

Alternativ können auch degressive Prozentsätze entsprechend Kap. 6.3.3 vereinbart werden.

### 6.3.2 Höherer Nutzen und mehrjähriger Ermittlungszeitraum

Wenn mehr als ein Einsatzjahr für die Prämieneberechnung angesetzt wird, sehen die vorliegenden Vereinbarungen maximal 25 % Prämie vor. Entsprechend den oben beschriebenen Anforderungen sollte für die Prämien aber möglichst ein Prozentsatz von 30 % bis 35 % des mehrjährigen Nutzens eingefordert werden. Dabei lässt sich auch auf den Prozentsatz von 30 % an Hochschulen verweisen (gemäß § 42.4 ArbnErfG, vgl. Kap. 2.3). Um höhere Prämien in den unteren Nutzenbereichen zu finanzieren, könnte eine geringe Degression des Prozentsatzes mit einer entsprechenden Formel akzeptiert werden, z. B. gleitend von 40 % bei geringem Nutzen bis 25 % bei sehr hohem Nutzen – wahrgemerkt immer vom mehrjäh-

rigen Nutzungszeitraum. Werden mehrere Einsatzjahre berücksichtigt, muss ggf. akzeptiert werden, dass bei Auszahlung der vollen Prämie im ersten Jahr die späteren Erträge abgezinst werden – aktuell z. B. 6 %, d. h. gut 5 % über dem Basiszinssatz nach § 247 (1) BGB. Sofern anfangs nur eine Teilprämie, z. B. die Hälfte, gezahlt wird und der Rest am Ende des Zeitraums, ist eine Abzinsung nicht oder nur in geringem Umfang akzeptabel.

### 6.3.3 Einjähriger Zeitraum

Weigert sich der Arbeitgeber, trotz mehrjährigem rechenbaren Nutzen mehrere Einsatzjahre zu berücksichtigen, muss der Prozentsatz deutlich höher angesetzt werden. Das heißt:

- a. vorzugsweise sollte ein einheitlicher Prozentsatz festgelegt werden, der möglichst bei 90 % oder mindestens bei 75 % liegt, oder
- b. ein degressiver gleitender Prozentsatz, z. B. 90 % bei geringem Nutzen bis ca. 60 % bei hohem Nutzen.

## 6.4 Korrekturfaktoren

Nimmt man das ArbnErfG ernst und sieht man darin eine relativ faire Möglichkeit, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Leistungen der Einreichenden zu berücksichtigen, dann sind Korrekturfaktoren empfehlenswert. Denn: Sie ermöglichen statt eines „Alles oder nichts“ eine gewisse Abstufung der Prämie bei Vorschlägen in den Grenzbereichen von Aufgabenfeldern, Leitungsebenen oder bei noch nicht umsetzbaren Vorschlägen. Zu den sinnvollen Korrekturfaktoren gehören insbesondere:

- Stellung im Betrieb
- Nähe zum eigenen Aufgabengebiet
- Reifegrad des Vorschlags
- ggf. schöpferische Leistung.

Ob die schöpferische Leistung im Sinne des Faktors a) der Vergütungsrichtlinien („Stellung der Aufgabe“) neben der Nähe zum eigenen Aufgabengebiet sinnvoll ist, erscheint strittig. Denn mit größerer Nähe zum Aufgabengebiet nimmt mehr oder weniger proportional die „unerwartete“ Kreativität bzw. schöpferische Leistung ab (und umgekehrt) – dies gilt eventuell auch hinsichtlich der Stellung der bzw. des Einreichenden im Betrieb. Analog zum ArbnErfG kann jedoch Unterschiede werden zwischen der Zuständigkeit für ein Themenfeld oder für ein zu lösendes Problem und der persönlichen Initiative, sich tatsächlich um eine kreative Lösung zu bemühen und dabei unabhängig von betrieblicher Unterstützung eine gute Lösung zu entwickeln. Insofern kann die schöpferische Leistung als eigener relevanter Faktor begründet sein.

Grundsätzlich müssen die Korrekturen in ausreichendem Maße variabel sein, je nach Erwartbarkeit des Vorschlags im Sinne der Vergütungsrichtlinien und demnach vergleichbar den Punktwerten in den Vergütungsrichtlinien (vgl. Kap. 2.3). Als Richtwert muss gelten, dass ein weitgehend realisierbarer Vorschlag, der außerhalb des Aufgabengebiets der oder des Einreichenden liegt, den vollen Prämiensatz erhalten soll. Die Korrekturfaktoren „Stellung im Betrieb“ und „schöpferische Leistung“ sollten daher nur eine relativ geringe Schwankungsbreite aufweisen.

Als konkretes Modell erscheinen die folgenden Faktoren angemessen, die zur Bestimmung eines kombinierten Korrekturfaktors miteinander multipliziert werden müssen. Die konkrete Ausgestaltung bleibt aber Aufgabe der betrieblichen Partner.

Korrekturgröße	Faktor
Nähe zum eigenen Aufgabengebiet	0 – 1
Reifegrad des Vorschlags	0,5 – 1,2
Stellung im Betrieb	0,8 – 1,2
Schöpferische Leistung	0,8 – 1,2

## **7 Zusammenfassung und Empfehlungen**

Die Auswertung der realen betrieblichen Regelungen, ihr Unterschied zu den Bestimmungen im ArbnErfG und den Vergütungsrichtlinien sowie die Kriterien aus Beschäftigertensicht zeigen deutlich: Die bisherige Realität der betrieblichen Regelungen zur Prämierung von Verbesserungsvorschlägen mit wirtschaftlich rechenbarem Nutzen bleibt erheblich hinter einer fairen Bewertung zurück. Dies mag damit zu tun haben, dass die Sozialpartner diesem Thema bisher eine relativ geringe Bedeutung beimessen. Fehlende tarifliche Regelungen legen dies nahe.

### **7.1 Arbeitgeberpositionen und Leitfäden zum Ideenmanagement**

Ein anderer Grund dürfte in der Dominanz der Sichtweise der Arbeitgeber liegen, die mit dem Ideenmanagement vor allem Kosteneinsparungen und Verbesserungen interner Prozesse erreichen (vgl. dib-Benchmarkstudie 2011) und dafür möglichst wenig ausgeben wollen. Dies schlägt sich auch in der entsprechenden Fachliteratur nieder.

Die Unternehmensberatung Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen (2011, S. 48 f.) beispielsweise sieht in ihrem Leitfaden zum Ideenmanagement bei der Prämienhöhe „das Thema Anerkennung [vielfach] auf die Frage der ‚richtigen‘ Prämienregelung reduziert“ und die Prämierung „bei weitem nicht“ als den wichtigsten Aspekt für ein funktionierendes Ideenmanagement. Sie ist der Ansicht: „Mehr Geld (im Sinne höherer Prämien) bringt nicht mehr Ideen.“ Viel wichtiger seien persönliche Ansprache, Anerkennung und Wertschätzung – Aspekte, die die Führungskräfte zwar etwas Engagement, das Unternehmen aber wenig Geld kosten. Die Autoren stützen sich dabei auf eine Mitarbeiterbefragung, wonach die Beschäftigten andere Beweggründe für die Abgabe ihrer Vorschläge häufiger nennen als die Prämienhöhe: Sicherheit bzw. Erhalt des Arbeitsplatzes, die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, mit eigenen Ideen etwas zu bewirken (vgl. Scientific Consulting S. 61: Befragung von 3500 Beschäftigten aus 15 Unternehmen). Entsprechend sei eine Prämie von 10 % vom rechenbaren Nutzen eines Jahres völlig angemessen.

Damit wird nun ein Prämiensatz befürwortet, der im unteren Viertel der Prämiensätze liegt, die in den hier vorliegenden Vereinbarungen ermittelt wurden. Auch laut dib-Statistik liegt dieser Wert am unteren Ende der Skala. Nur 39 % der Unternehmen zahlen als Höchstprämie einen Prämiensatz von weniger als 20 %, darunter nur 8 % weniger als 10 % Prämie (vgl. oben Abb. 1). Die deutliche Mehrheit der Unternehmen bietet Prämien von 20% und mehr an.

Insofern steht hinter der hier zitierten Position vermutlich das Ziel, die Prämienhöhe primär am Nutzen für das Ideenmanagement (und damit für das Unternehmen) auszurichten statt an einer fairen Ertragsteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern.

Deutlich hebt sich davon auf den ersten Blick ein Ratgeber der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege ab (BGW, 2008). Dort wird zwar auch nur der rechenbare Nutzen eines Jahres berücksichtigt. Für den Prämienanteil werden aber 10 verschiedene Faktoren in einer Tabelle geprüft, die „auf eine maximale Ausschüttung von 75 % ausgelegt“ ist:

- Ausarbeitungsgrad
- Aufwand zur Erstellung
- Sicherheit und Gesundheit
- Arbeitszufriedenheit
- Kreative Leistung/Originalität
- Nähe/Ferne zum regulären Arbeitsauftrag
- Reichweite
- Anreizwirkung auf andere Beschäftigte
- Anreizwirkung für Bewohner/Patienten
- Werbewirkung fürs Unternehmen

Jedoch muss bei jedem Faktor ein Wert von 15 %, 30 %, 50 % oder 75 % eingetragen und dann der Durchschnitt der Faktoren gebildet werden. Damit wird deutlich, dass auch hier

Prozentsätze von 50 % oder mehr kaum erreicht werden können, da eine derartige Bandbreite von keinem Vorschlag auch nur annähernd abgedeckt werden dürfte. Immerhin kann kein Vorschlag mit weniger als 15 % des errechneten Nutzens prämiert werden – Gruppen erhalten grundsätzlich einen Zuschlag von 15 %.

## 7.2 Implikationen und Handlungsansätze

Es liegt nahe, dass die hier vorgestellten Kriterien auf Widerstand der Arbeitgeberseite stoßen, wenn sie in betrieblichen Verhandlungen vorgetragen werden. Insofern wird es sicherlich notwendig sein, zunächst im arbeitnehmer- und gewerkschaftlich orientierten Rahmen zu diskutieren, ob die dargestellte Argumentation schlüssig erscheint und womöglich einen Beitrag für eine neue Positionierung gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretungen liefern kann. Dazu gehört auch die Forderung, die tatsächlichen Kosten des Ideenmanagements transparent zu machen und ins Verhältnis zum Nutzen zu setzen.

Eine hohe Beteiligung am betrieblichen Ideenmanagement als wichtiger Faktor von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ist sicherlich auch ein Ziel der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen. Ebenso existenziell ist es, die Beschäftigung zu sichern, indem das Unternehmen fortbesteht. Mit guten Ideen und Innovationen werden Marktvorteile erreicht. Vorschläge mit rechenbarem Nutzen können ganz erheblich dazu beitragen, die Produktivität, den Markterfolg und damit den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Sich mit geringfügigen Prämierungen zu begnügen ist daher nicht akzeptabel – insbesondere angesichts bereits erreichter Wettbewerbsvorteile deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich. Prämien unter 30 % des (ggf. mehrjährigen) Nutzens können nicht als fair angesehen werden, ausgenommen im Bereich hoher 5-stelliger sowie 6-stelliger Euro-Beträge. Bei solch hohen Prämien kann dann ein mit der Prämienhöhe ansteigender Anteil für einen betrieblichen Sozialfonds o. Ä. verwendet werden. Auch die Umwandlung in freie Tage bzw. Gutschriften auf dem (Lebens-) Arbeitszeit-Konto könnte als attraktive Alternative diskutiert werden.

In diesem Sinne lädt die vorliegende Auswertung zu konstruktiver Kritik und gemeinsamer Diskussion der hier vertretenen Positionen ein.

Ein Ziel sollte sein, sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene klare Forderungen aufzustellen, damit die Beschäftigten gerecht an den von ihnen veranlassten finanziellen Einsparungen und Erfolgen ihrer Unternehmen beteiligt werden. Die in Kapitel 6 formulierten Anforderungen können eine Grundlage darstellen, um sich auf Verhandlungen vorzubereiten und entsprechende Argumente einzubringen.

## Literatur

**ArbnErfG (Arbeitnehmererfindungsgesetz):** Wortlaut des Gesetzes zu finden unter <http://www.gesetze-im-internet.de/arbnerfg/>

**Bechmann, Reinhart (2013):** Ideenmanagement und Vorschlagswesen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main

**Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2008):** Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement, Hamburg, Download unter [http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw\\_ratgeber/RGM9-Betriebliches-Vorschlagswesen-als-Ideenmanagement.property=pdfDownload.pdf](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM9-Betriebliches-Vorschlagswesen-als-Ideenmanagement.property=pdfDownload.pdf)

**dib-Benchmarkstudie 2011 (Hg.):** Ideenmanagement, Frankfurt/Main

**dib-Report 2011 (Hg.):** Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt/Main

**dib-Report 2010 (Hg.):** Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt/Main

**dib-Report 2009 (Hg.):** Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt/Main

**Finanzkat (2007):** Einsparungen in Milliardenhöhe erzielt – 10 Jahre Ideenmanagement bei Siemens, Download unter <http://www.finanzkat.de/news/124295>, [Stand 27.07.2012]

**Krieger, Jochen (2012):** Das Gesetz über Arbeitnehmererfindungen – eine Kurzübersicht. [http://transpatent.com/ra\\_krieger/arberfin.html](http://transpatent.com/ra_krieger/arberfin.html), [Stand 27.07.2012]

**Morsey, Philip (1995):** Die Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Vorschlagswesens am Beispiel der Porsche AG, Frankfurt/Main

**Provendis (2012):** Qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge, e-Learning-Angebot, <http://www.patentfuehrerschein.de/?901&type=98>, [Stand 27.07.2012]

**Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten Dienst** vom 20. Juli 1959, (Stand 1.9.1983), Beilage zum Bundesanzeiger Nr. 156 vom 18. August 1959, geändert durch die Richtlinie vom 1. September 1983, Bundesanzeiger Nr. 169, S. 9994, Download unter [http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund\\_20071959\\_IIa4.htm](http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_20071959_IIa4.htm)

**Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen, (2011):** Leitfaden für ein erfolgreiches Ideenmanagement, Bonn, Download unter [http://www.scientificconsulting.de/download/Leitfaden\\_Vorschlagswesen.pdf](http://www.scientificconsulting.de/download/Leitfaden_Vorschlagswesen.pdf)

## **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen). Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de) oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Linda Bartels

0211-7778-299, E-Mail: [Linda-Bartels@boeckler.de](mailto:Linda-Bartels@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)