

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Wöhe

27. Auflage 2020
ISBN 978-3-8006-6300-2
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die bedeutendste Rechtsvorschrift ist das **Arbeitszeitgesetz**, in dem u. a. die tägliche und die wöchentliche Höchstarbeitszeit sowie die Rahmenbedingungen für die Verteilung der Wochenarbeitszeit geregelt werden. Unter Beachtung dieser Restriktionen sollte das Unternehmen die **Arbeitszeiten** der Mitarbeiter so **gestalten**, dass sie

- primär den Kundenbedürfnissen
- sekundär den Mitarbeiterbedürfnissen

gerecht werden. Aber: Zur **Verbesserung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben** sind die Arbeitszeiten möglichst weit auf die individuellen Bedürfnisse jener Mitarbeiter auszurichten, die einen hohen Beitrag zum Humankapital leisten. Zur **Flexibilisierung der Arbeitszeit** werden z. B. folgende Modelle praktiziert:¹

- Gleitzeitmodelle,
- Teilzeitverträge/Altersteilzeit,
- flexible Vereinbarungen über die Rückkehr nach der Elternzeit,
- Jahresarbeitszeitvereinbarungen.

5.2.5 Personalentwicklungsplanung

Die betriebliche **Personalentwicklung** verfolgt das Ziel, qualifizierte Fachkräfte heranzubilden und die Fähigkeiten der Mitarbeiter den wachsenden Anforderungen einer komplexen Arbeitswelt anzupassen.

Unternehmen müssen „in die Köpfe“ ihrer Mitarbeiter investieren. Anderenfalls verlieren sie ihren **Wettbewerbsvorsprung** und verschwinden mittel- oder langfristig vom Markt. **Abb. 90** verdeutlicht die verschiedenen Arten der Personalentwicklung.

Personalentwicklung (Bildung von Humankapital durch Mitarbeiterqualifizierung)			
(1) Ausbildung berufsvorbereitend <ul style="list-style-type: none"> • Erstausbildung • Praktika • Trainee-programme • duales Studium 	(2) Fortbildung berufsbegleitend <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der allgemeinen • betriebs-spezifischen Qualifikation 	(3) Umschulung berufswechselnd <ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an strukturelle Veränderungen • Vorbeugung gegen betriebliche Kündigungen 	(4) Karriereplanung aufstiegsvorbereitend <ul style="list-style-type: none"> • „Kaderschmiede“ • Bleibeperspektive für Talente

Abb. 90: Arten der Personalentwicklung

Die **(1) Ausbildung** ist für Unternehmen auf kurze Sicht ein „Zuschussgeschäft“, denn meistens gilt in der Ausbildungszeit $PA > PE$ (vgl. S. 126, **Abb. 78**, Phase I). Trotzdem forcieren die meisten Unternehmen ihre Ausbildungsaktivitäten. Sie suchen talentierte Hoffnungsträger, die nach erfolgreicher Ausbildung **in eine Dauerbeschäftigung übernommen werden** sollen. Auf längere Sicht ist die Ausbildung ein „gutes Geschäft“, mit dem sich das **Humankapital steigern** lässt.

Gleiches gilt für die **(2) Fortbildung**. Zwar steigt der Personalaufwand (PA). Aber: Gut geschulte Mitarbeiter verfügen über ein höheres Leistungspotential. Damit steigt der Personalertrag (PE) und mit ihm der Wert des Humankapitals.

¹ Vgl. Scherm/Süß, Personalmanagement, 2016, S. 169 ff.

Die (3) **Umschulung** zielt darauf, dem Mitarbeiter neue Kenntnisse in einem anderen Tätigkeitsfeld zu vermitteln. Die Gründe für eine Umschulung können z. B. betriebliche oder technische Umstrukturierungen des Unternehmens sein.

Im Rahmen der (4) **Karriereplanung** werden talentierte Mitarbeiter auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass die Motivation der „Hoffnungsträger“ gefördert wird. Methoden einer solchen Nachwuchsförderung sind z. B. das **Coaching** und das **Mentoring**.

Personalentwicklung ist für Unternehmen teuer, denn neben den direkten Kosten sind oftmals auch Umsatzausfälle infolge von Fehlzeiten zu verzeichnen. Die Personalentwicklung trägt dabei alle **Merkmale einer Investition**:

- **sicherer hoher Mittelabfluss (PA) in der Gegenwart**
- **ungewisser Mittelrückfluss (PE) nach Höhe und Dauer (t_n) in der Zukunft.**

Die Unbestimmtheit der Rückflussdauer beruht vor allem auf der **Kündigungsmöglichkeit seitens der Mitarbeiter**. Dabei kommt es zum **Verlust von Humankapital**.

Das Unternehmen muss im Rahmen seiner Personalpolitik ein besonderes Augenmerk darauf richten, dass die **Fluktuationsrate** vor allem bei den hochqualifizierten Mitarbeitern möglichst gering gehalten wird.

5.3 Personalführung und -motivation

5.3.1 Bedürfnisse der Mitarbeiter

Zur langfristigen Gewinnmaximierung muss man den Mitarbeiterbedürfnissen Rechnung tragen, denn nur zufriedene Mitarbeiter liefern gute Arbeitsergebnisse (PE). Eine Orientierungshilfe stellt die **Bedürfnispyramide von Maslow** dar.¹

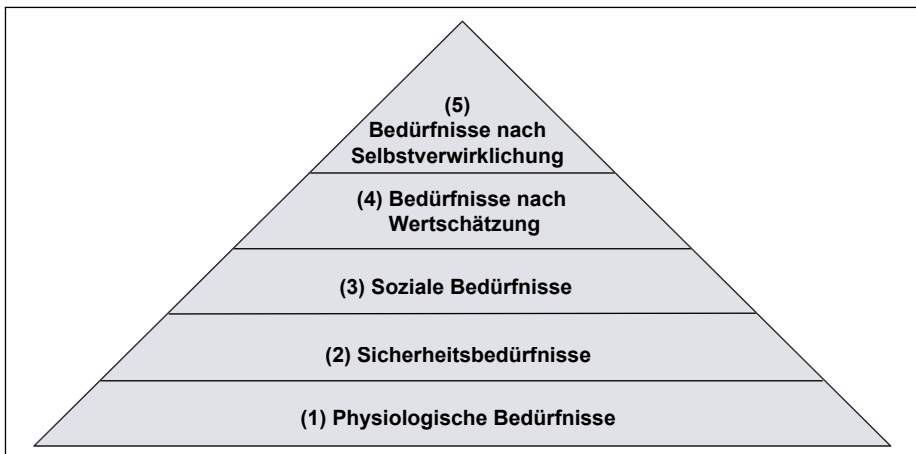


Abb. 91: Bedürfnispyramide nach Maslow

¹ Vgl. Maslow, A. H., Motivation, 1954, S.80 ff.

- (1) Die Befriedigung **physiologischer Bedürfnisse** (Essen, Trinken, Schlafen) ist die Grundvoraussetzung menschlicher Existenz.
- (2) **Sicherheitsbedürfnisse**: Der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit und das Streben nach Vorsorge bei Arbeitsunfähigkeit gehören in diese Bedürfniskategorie.
- (3) **Soziale Bedürfnisse**: Es geht um den Wunsch, in einer Kleingruppe (z. B. Familie oder Arbeitskollegium) Geborgenheit und Schutz zu finden.
- (4) Sind auch diese Bedürfnisse befriedigt, strebt der Mensch nach **Wertschätzung**.
- (5) Die **Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung** werden erfüllt, wenn der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Neigungen zum Einsatz bringen kann.

Die Mitarbeiter erwarten aus dem Beschäftigungsverhältnis einen

- **materiellen Nutzen** (= geldmäßige Absicherung) zur Deckung ihrer physiologischen Bedürfnisse und ihrer Sicherheitsbedürfnisse
- **ideellen Nutzen**, z. B. durch Gruppenzugehörigkeit und berufliche Anerkennung.

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

5.3.2 Motivationsinstrumente im Überblick

Die Unternehmensleitung kann verschiedene Motivationsinstrumente einsetzen, um den Wert des Humankapitals zu erhöhen (HK ↑). Bei der **Klassifizierung der Motivationsinstrumente** unterscheidet man zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen (siehe **Abb. 92**). Im Folgenden werden die Motivationsinstrumente kurz vorgestellt. Zum Teil wurden die nicht-monetären Anreize schon in den vorangegangenen Unterkapiteln 5.2.4 und 5.2.5 erläutert.

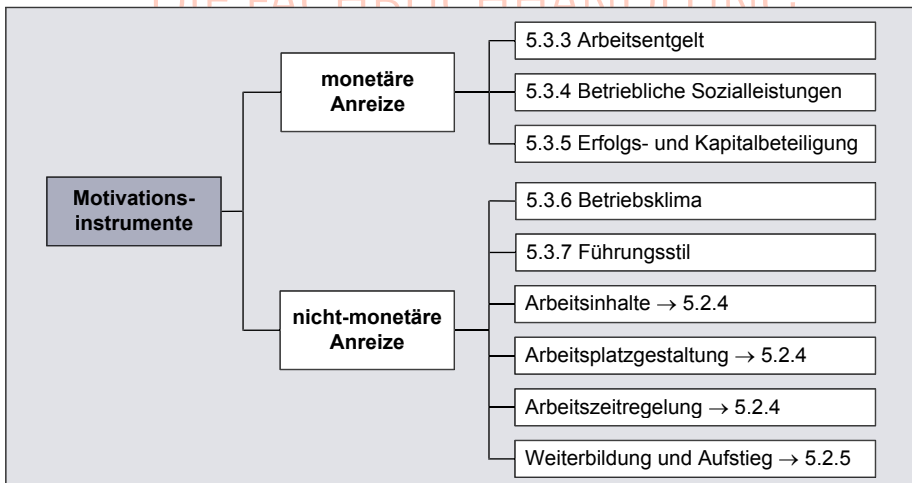


Abb. 92: Instrumente der Mitarbeitermotivation

Der Einsatz der meisten Motivationsinstrumente ist – auch wenn es sich um nicht-monetäre Anreize handelt – mit (monetären) Aufwendungen (PA ↑) verbunden. Insofern sollte jedem Instrumenteneinsatz eine **Kosten-Nutzen-Analyse** vorausgehen. Den Aufwendungen (PA) ist der Nutzen gegenüberzustellen, der sich voraussichtlich aus der Gewinnung und der (langfristigen) Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter (t_n ↑) sowie mit der Leistungssteigerung der Mitarbeiter (PE ↑) ergeben wird.¹

5.3.3 Arbeitsentgelt

Arbeitsentgelte spielen in der Personalwirtschaft eine zentrale Rolle, denn sie sind

- **größter Einzelposten** im Personalaufwand (PA) sowie
- Motivationsinstrument mit der **größten Anreizwirkung**.

Das **Arbeitsentgelt** umfasst alle finanziellen Leistungen eines Unternehmens an seine Mitarbeiter.

Zum Arbeitsentgelt gehören die

- **Grundvergütung** (Lohn bzw. Gehalt)
- **Leistungszulagen** (Prämien)
- **(freiwilligen) betrieblichen Sozialleistungen** (→ Unterkapitel 5.3.4)
- **Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten** (→ Unterkapitel 5.3.5).

5.3.3.1 Suche nach dem „gerechten“ Lohn

Halten Mitarbeiter die Vergütung für ungerecht, führt dies zur Demotivation (PE ↓) und letztlich zum Verlust wertvoller Fachkräfte durch („innerliche“) Kündigung. Gerechtigkeit ist ein dehnbarer Begriff, denn Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben unterschiedliche Vorstellungen von der Lohngerechtigkeit.

Arbeitnehmerperspektive	Arbeitgeberperspektive
Ein Arbeitnehmer erwartet angemessenes Entgelt für seinen Input (fachliches Können, körperliche/geistige Kräfte)	Ein Arbeitgeber erwartet angemessenen Output (Menge, Qualität der Leistung) für das gezahlte Arbeitsentgelt
↓	↓
Anforderungsgerechtigkeit	Leistungsgerechtigkeit

Abb. 93: Gerechter Lohn aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive

Anforderungsgerechtigkeit setzt eine Bewertung des Arbeitseinsatzes (→ Unterkapitel 5.3.3.2), **Leistungsgerechtigkeit** eine Bewertung des Arbeitsergebnisses (→ Unterkapitel 5.3.3.3) voraus.

¹ Siehe hierzu das Modell der Humankapitalmaximierung auf S. 125 ff.

5.3.3.2 Arbeitsbewertung und Lohngruppenbildung

Die **Arbeitsbewertung** hat die Aufgabe, differenzierte Lohnsätze für Arbeitsplätze mit unterschiedlichem Anforderungsprofil zu ermitteln.

Das Anforderungsprofil eines Arbeitsplatzes ergibt sich – unabhängig vom (späteren) Stelleninhaber – in Anhängigkeit von den Kriterien

- **körperliche Anforderungen** (z. B. Muskelkraft, Geschicklichkeit)
- **geistige Anforderungen** (z. B. notwendige Qualifikation und Erfahrung)
- Übernahme von Verantwortung (z. B. für Mitarbeiter und Maschinen)
- **Schwierigkeit der Arbeitsbedingungen** (z. B. Staub, Lärm).

Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung sind zwei völlig verschiedene Problemfelder, denn die

- **Arbeitsbewertung** bezieht sich auf eine Stelle, die mit Stelleninhabern unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und Motivation besetzt werden kann,
- während die **Leistungsbewertung** das Arbeitsergebnis eines bestimmten Mitarbeiters (qualitativ und quantitativ) beurteilen soll.

Ausgangspunkt der Bewertung verschiedener Arbeitsplätze ist die **Stellenbeschreibung**¹, die konkrete Hinweise auf die stellenspezifischen Anforderungen geben sollte. In der Praxis der Arbeitsbewertung kommen zwei **unterschiedliche Methoden**² zur Anwendung:

- Die **summarische Methode** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsverrichtungen einer Stelle als Ganzes bewertet werden, d. h. es wird eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit vorgenommen.
- Bei der **analytischen Methode** werden die Arbeitsverrichtungen einer Stelle in die einzelnen Anforderungsarten zerlegt. Für jede Anforderungsart wird eine Wertzahl ermittelt, und aus der Summe der Einzelwerte ergibt sich dann der Arbeitswert aller Verrichtungen einer Stelle.

Als vorherrschendes Verfahren der praktischen Arbeitsbewertung soll das auf der summarischen Methode basierende **Lohngruppenverfahren** kurz vorgestellt werden. Dazu muss man wissen, dass die Mehrzahl der deutschen Arbeitnehmer nach den Vorgaben eines Tarifvertrags³ entlohnt wird. Dabei hat die Arbeitsbewertung die Aufgabe,

- **jeden betrieblichen Arbeitsplatz**
- in eine der **tarifvertraglich vereinbarten Lohn- bzw. Gehaltsgruppen** einzuordnen.

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

¹ Vgl. S. 111.

² Zu Einzelheiten vgl. Oechsler/Paul, Personal, 2019, S. 378 ff.

³ Vgl. S. 123.

Beispiel: Haben die Tarifparteien einen Ecklohn (Tarifgruppe VII) von 14 EUR/Std. vereinbart, dann reicht die **Lohnspreizung** von 11,90 EUR/Std. in der untersten Tarifgruppe I bis 18,62 EUR/Std. in der obersten Tarifgruppe X.

5.3.3.3 Lohnformen

Bei der Festlegung der Lohnform geht es um die Frage, ob

- gleichartige Tätigkeiten (z. B. Apfelernte)
- mit individuell unterschiedlichem Arbeitsergebnis (Erntemenge/Std.)
- nach Arbeitszeit (→ **Zeitlohn**) oder nach Arbeitsergebnis (→ **Akkordlohn**)

entlohnt werden sollen. Bedeutende Lohnformen¹ zeigt **Abb. 94**. Akkordlohn und Prämienlohn ermöglichen eine leistungsorientierte Vergütung.

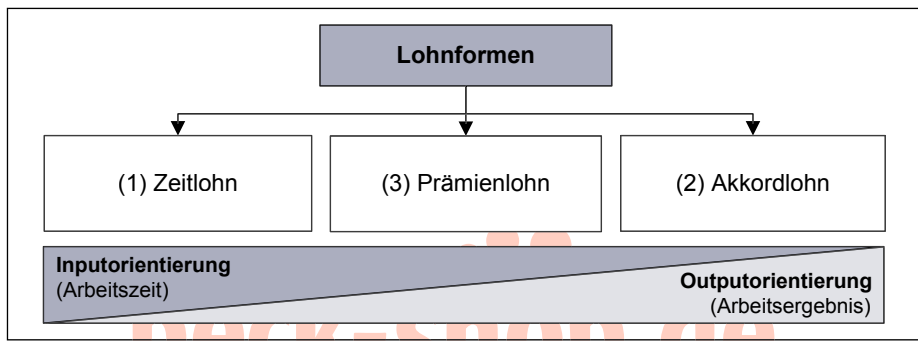


Abb. 94: Bedeutende Lohnformen im Überblick

(1) Zeitlohn

Beim Zeitlohn erfolgt die Entlohnung

- nach der **Dauer der Arbeitszeit (Input)**
- **unabhängig** von der erbrachten **Leistung (Output)**.

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

- Der Lohn je Zeiteinheit ist konstant.
- Die Lohnstückkosten sind variabel.

Beispiel: Ein Erntehelfer erhält einen (Zeit-)Lohn von 10 EUR/Std. Bei einer Erntemenge von (a) 10 kg bzw. (b) 20 kg Spargel/Std. liegen die Lohnstückkosten bei (a) 1 EUR/kg bzw. (b) 0,50 EUR/kg.

Beim Zeitlohn erhalten alle Beschäftigten einer Lohngruppe das gleiche Arbeitsentgelt (je Zeiteinheit). **Lohnzuschläge** werden gezahlt, wenn außerhalb der tariflich festgelegten Arbeitszeit gearbeitet wird (Zuschläge für Überstunden sowie Nacht- und Feiertagsarbeit). Aus Sicht des Arbeitgebers sind diese höheren Kosten durch die bessere Kapazitätsauslastung und die höhere Flexibilität ökonomisch gerechtfertigt.

¹ Vgl. hierzu Oechsler/Paul, Personal, 2019, S. 417 ff.

Typische Anwendungsgebiete des Zeitlohns weisen folgende Charakteristika auf:

- Leistungsanreize sind unmöglich (z. B. Nachtwächter).
- Leistungsanreize sind unzumutbar (Präzision und Sorgfalt sind entscheidend).
- Leistung ist nicht messbar (z. B. Forschungstätigkeit, dispositive Tätigkeit).
- Leistung ist individuell nicht beeinflussbar (Fließbandarbeit bzw. nicht zu vertretende Wartezeiten). (ÜB 2/40)

Vor- und Nachteile dieser **inputorientierten** Vergütungsform zeigt **Abb. 95**.

Zeitlohn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • einfache Abrechnung • keine Gefahren (z. B. gesundheitliche Schäden, Qualitätseinbußen) wegen überhasteten Arbeitstempos 	<ul style="list-style-type: none"> • kein Leistungs- und Mehrverdienstanreiz für Arbeitnehmer • Arbeitgeber allein trägt Risiko geringer Arbeitsproduktivität

Abb. 95: Vor- und Nachteile des Zeitlohns

(2) Akkordlohn

Der **Akkordlohn** ist ein Leistungslohn, bei dem die Höhe des Stundenverdienstes von der Menge der erbrachten Leistung (Output) abhängt.

Das Grundkonzept des Akkordlohns basiert auf dem Abgleich von einer

- **Normalleistung** (NL), die üblicherweise erwartet werden kann (z. B. 50 kg Äpfel/Std. bei der Ernte) und einer
- **Istleistung** (IL), die der Arbeitnehmer A erbringt (z. B. 60 kg geerntete Äpfel/Std.).

Für Arbeitnehmer und Arbeitgeber hat der Akkordlohn mehrere Vorteile

- **Leistungsanreiz:** Der Arbeitnehmer kann seinen Stundenverdienst (SV) durch Mehrleistung ($IL > NL$) erhöhen.
- **Feste Kalkulationsgrundlage:** Der Arbeitgeber kann mit fest vorgegebenen Lohnstückkosten ($GS = \text{Geldsatz/Stück}$) rechnen.

Akkordarbeit ist anstrengender als Zeitarbeit. Darum erhalten Akkordarbeiter auf den garantierten tariflichen Mindestlohn ML einen **Akkordzuschlag** AZ. Der AZ beträgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Tarifvertrag 15 bis 25 % des tariflichen Mindestlohns. Die Summe aus ML und AZ wird als **Akkordrichtsatz** AR bezeichnet. Der Stundenverdienst des Arbeitnehmers entspricht dem AR, wenn er die Normalleistung erbringt.

Beispiel: Der tarifliche Mindestlohn ML liegt bei 15 EUR/Std., der Akkordzuschlag AZ bei 20 %. Die Normalleistung NL beträgt 3 Stück/Std., die Istleistung IL der Arbeitnehmer A, B, C und D beträgt 1, 2, 3 bzw. 4 Stück/Std.

Akkordlohn		
gegeben:		
ML	Mindestlohn/Std.	15 EUR
AZ	Akkordzuschlag; Prozentsatz von ML	20 %
NL	Normalleistung/Std.	3 Stück
IL _{A, B, C, D}	Istleistung/Std. für Arbeitnehmer A, B, C bzw. D	1 Stück, 2 Stück, 3 Stück bzw. 4 Stück
gesucht:		
AR	Akkordrichtsatz/Std. = ML + AZ = 15 EUR + 3 EUR	18 EUR
GS	Geldsatz/Stück = $\frac{AR}{NL} = \frac{18 \text{ EUR}}{3 \text{ Stück}}$	6 EUR
SV _A	Stundenverdienst = GS · IL _A = 6 EUR · 1 Stück = 6 EUR < ML →	15 EUR
SV _B	Stundenverdienst = GS · IL _B = 6 EUR · 2 Stück = 12 EUR < ML →	15 EUR
SV _C	Stundenverdienst = GS · IL _C = 6 EUR · 3 Stück = 18 EUR (> ML) →	18 EUR
SV _D	Stundenverdienst = GS · IL _D = 6 EUR · 4 Stück = 24 EUR (> ML) →	24 EUR

Abb. 96: Stundenverdienst beim Geldakkord

In **Abb. 96** wurde der Stundenverdienst als **Geldakkord** ermittelt. Das alternative Berechnungsverfahren, der sog. **Zeitakkord**, führt zum gleichen Ergebnis und wird im zugehörigen Übungsbuch erläutert. (ÜB 2/41–42)

Der Akkordlohn eignet sich für **einfache standardisierte Tätigkeiten**, wie z. B.

- Autowäsche
- Lackierarbeiten bei der Fertigtürherstellung
- Erdaushub im Baugewerbe.

Da solche einfachen Arbeiten immer stärker von maschinellen Anlagen übernommen werden, verliert der Akkordlohn Schritt für Schritt seine praktische Bedeutung.

(3) Prämienlohn

Der Prämienlohn setzt sich zusammen aus den beiden Bestandteilen

- **arbeitszeitabhängiger Grundlohn** (inputorientiert)
- **leistungsorientierte Prämie** (outputorientiert).

Gegenüber dem Akkordlohn hat der **Prämienlohn** den **Vorteil** eines breiteren Anwendungsspektrums: Außer der akkordähnlichen Mengenleistungsprämie können auch Qualitätsprämien, Kosteneinsparungsprämien und Prämien für Verbesserungsvorschläge eingesetzt werden.

Beispiel: Ein Technologieunternehmen hat ein Prämiensystem. Die Mitarbeiter machten in den vergangenen Jahren Verbesserungsvorschläge, die zu Kosteneinsparungen in Höhe von 30 bis 40 Mio. EUR/Jahr führten. Das Unternehmen zahlte dafür an seine Mitarbeiter Prämien in Höhe von 20 bis 25 % des jährlichen Einsparvolumens.

5.3.3.4 Eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten

Der Gestaltungsspielraum der Arbeitgeber zur Lohnhöhe und zur Lohnsatzdifferenzierung wird vor allem durch folgende Faktoren stark eingeschränkt:¹

¹ Vgl. im Detail Oechsler/Paul, Personal, 2019, S. 96 ff.