

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Bearbeitet von
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhe, Prof. Dr. Ulrich Döring, Prof. Dr. Gerrit Brösel

26. Auflage 2016. Buch. XXXII, 991 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5000 2
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

- (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. 90**). 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.

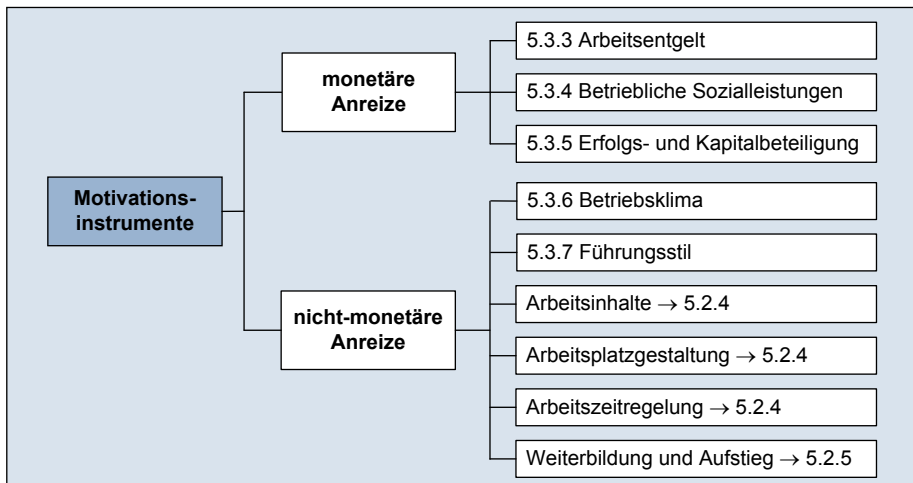


Abb. 90: Instrumente der Mitarbeitermotivation

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. 91: 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. 123 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. 109.

² Zu Einzelheiten vgl. Oechsler/Paul, Personal, 2015, S. 369 ff.

³ Vgl. S. 121.

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. 92**. Akkordlohn und Prämienlohn ermöglichen eine leistungsorientierte Vergütung.

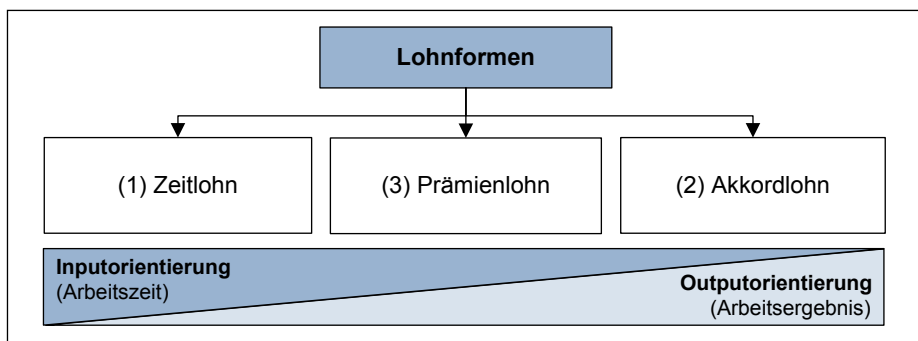


Abb. 92: Bedeutende Lohnformen im Überblick

(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 Hentze/Graf, Personalwirtschaftslehre, 2005, S. 115 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 2/37)

Vor- und Nachteile dieser **inputorientierten** Vergütungsform zeigt **Abb. 93**.

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. 93: 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 ($GS = \text{Geldsatz}/\text{Stück}$) 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. 94: Stundenverdienst bei Geldakkord

In **Abb. 94** wurde der Stundenverdienst als **Geldakkord** ermittelt. Das alternative Berechnungsverfahren, der sog. **Zeitakkord**, führt zum gleichen Ergebnis und wird im zugehörigen Übungsbuch erläutert. (ÜB 2/38–39)

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, 2015, S. 85 ff.

Eingeengter Handlungsspielraum (durch)		
(1) Tarifverträge	(2) Gesetzgebung	(3) regionalen Arbeitsmarkt

Abb. 95: Wesentliche Einschränkungen des Handlungsspielraums bei der Lohnfindung

(1) Tarifverträge

In Deutschland ist die Tarifautonomie grundgesetzlich geregelt (Art. 9 GG). In einem **Rahmentarifvertrag** werden u. a. die Lohn- und Gehaltsgruppen konkretisiert. Zudem können in diesem die zulässigen Verfahren zur Arbeits- und zur Leistungsbewertung festgelegt sein.

Ein **Entgelttarifvertrag** regelt schließlich für die jeweilige

- Branche (z. B. Metall- und Elektroindustrie)
- **Tariflöhne**, die im jeweiligen
- Tarifgebiet
- **nicht unterschritten werden dürfen**.

Beispiel: Um einen qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen oder langfristig zu binden, kann ein Unternehmen **vom Tarifvertrag abweichen** und einen Arbeitsvertrag anbieten, der

- eine **höhere** als die tarifvertraglich vereinbarte **Vergütung** beinhaltet bzw.
- eine **geringere Arbeitszeit** – bei tarifvertraglich geregelter Vergütung – normiert.

(2) Gesetzgebung

Der Gesetzgeber hat einen flächendeckenden, branchenübergreifenden Mindestlohn kodifiziert. Dieser **gesetzliche Mindestlohn** stellt das bundesweit kleinste zulässige Arbeitsentgelt je Stunde dar. Er beträgt derzeit 8,50 EUR/Std., weshalb er keine Auswirkungen auf das Marktsegment der hochqualifizierten Arbeitskräfte hat. Anders ist das bei geringqualifizierten Arbeitskräften: Sofern der Mindestlohn je Stunde den Arbeitsertrag PE eines Geringqualifizierten übersteigt, ist dessen Arbeitslosigkeit vorprogrammiert, denn die Einstellungsvoraussetzung $PE > PA$ ist nicht erfüllt. (ÜB 2/39–40)

(3) Regionaler Arbeitsmarkt

Regionale Lohn- und Gehaltsunterschiede können erheblich sein. Das **Lohn- und Gehaltsniveau** ist tendenziell umso höher,

- je näher der Unternehmensstandort an den Standorten von Großunternehmen in Wachstumsbranchen liegt
- je näher der Unternehmensstandort an Ballungsgebieten liegt
- je geringer die Arbeitslosenquote in einer Region ist.

Beispiel: Das Gehaltsniveau eines KFZ-Meisters wird in der strukturschwachen Region Vorpommern deutlich von dem in der Region um Wolfsburg abweichen.

Bei der Lohnfindung sind deshalb die standortspezifischen Besonderheiten des Arbeitsmarktes zu beachten.

5.3.4 Freiwillige betriebliche Sozialleistungen

Betriebliche Sozialleistungen sind **Zuwendungen in Form von Geld bzw. Sach- oder Dienstleistungen**, die Unternehmen ihren Mitarbeitern gewähren. Diese können unterschieden werden in:

Betriebliche Sozialleistungen	
vorgeschriebene (Gesetz, Tarifverträge)	freiwillige
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung • Lohnfortzahlung im Krankheitsfall • tarifliches Urlaubsgeld • tarifliches Weihnachtsgeld 	<ul style="list-style-type: none"> • betriebliche Altersversorgung • übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld • finanzielle Zuschüsse (z. B. für Wohnen, Essen) • Sonderzahlungen und -leistungen (Jubiläumsgeschenke, Sonderurlaub usw.) • Leistungen für betriebliche Einrichtungen (Kantine, Kindertagesstätte, Sportanlagen)

Abb. 96: Arten betrieblicher Sozialleistungen

Hinter der Gewährung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen können soziale und ökonomische Motive stehen. In Anbetracht zunehmender Schärfe des Wettbewerbs auf den Absatzmärkten **dominieren die Motive ökonomischer Art** wie

- **Akquisition fähiger Mitarbeiter**
- **Motivation zur Leistungssteigerung** (PE \uparrow)
- **langfristige Bindung** ($t_n \uparrow$) fähiger Mitarbeiter (z. B. durch Pensionszusagen).

Auch vor dem Einsatz dieser Instrumente ist eine **Kosten-Nutzen-Analyse** durchzuführen. Die mit der freiwilligen Sozialleistung verbundenen Kosten (ΔPA) lassen sich relativ einfach bestimmen. Der (mögliche) Nutzen (ΔPE), der sich in einer Leistungssteigerung und/oder einer längeren Bindung der Arbeitnehmer niederschlagen kann, ist schwieriger zu quantifizieren. Nur wenn eine Erhöhung des Humankapitalwertes (HK \uparrow) zu erwarten ist, sollten diese Instrumente eingesetzt werden.

In der Praxis ist im Hinblick auf diese Motive das sog. **Cafeteria-Prinzip**¹ sehr beliebt, das den Mitarbeitern individuell und somit zielgruppenorientiert die Wahl zwischen einzelnen freiwilligen betrieblichen Leistungen (z. B. Altersversorgung oder Sonderurlaub) etwa auf Basis erarbeiteter Prämienpunkte ermöglicht. Der Vorteil des Cafeteria-Prinzips liegt auf der Hand: Der Mitarbeiter freut sich über seine Entscheidungsfreiheit, und der Arbeitgeber freut sich über den damit verbundenen Motivationsschub.

5.3.5 Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

Jenseits des vertraglich vereinbarten Arbeitsentgelts haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens – **(1) Erfolgsbeteiligung** – bzw. direkt am Unternehmen – **(2) Kapitalbeteiligung** – zu beteiligen:

¹ Siehe Scholz, C., Grundzüge, 2014, S. 256 f.