



neue
betriebswirtschaftliche
forschung

Band 1

Dr. André Bebié

Käuferverhalten und Marketing-Entscheidung

Konsumgüter-Marketing aus der Sicht der Behavioral Science

Band 2

Dr. Peter M. Rudhart

Stillegungsplanung

Grundlagen und Entscheidungsprozeß

Band 3

Dr. Bernd Schauenberg

Zur Logik kollektiver Entscheidungen

Ein Beitrag zur Organisation interessenpluralistischer Entscheidungsprozesse

Band 4

Doz. Dr. Christian Kirchner

Weltbilanzen

Probleme internationaler Konzernrechnungslegung

Band 5

Prof. Dr. Jorg Biethahn

Optimierung und Simulation

Anwendung verschiedener Optimierungsverfahren auf ein stochastisches Lagerhaltungsproblem

Band 6

Dr. Werner Eckert

Konsument und Einkaufszentren

Grundlagen privater und kommunaler Einkaufszentrenplanung

Band 7

Dr. Wolfgang Ballwieser

Kassendisposition und Wertpapieranlage

Band 8

Dr. Christoph Lange

Umweltschutz und Unternehmensplanung

Betriebliche Anpassung an den Einsatz umweltpolitischer Instrumente

Band 9

Dr. Harald Schmidt

Bilanzierung und Bewertung

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung für alle Unternehmen

Band 10

Dr. Matthias Lehmann

Eigenfinanzierung und Aktienbewertung

Der Einfluß des Steuersystems, der Ankündigung einer Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht und der Ausgabe von Belegschaftsaktien auf Wert und Preis einer Aktie

Band 11

Dr. Helmut Schmalen

Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter

Ein Simulationsmodell zur Wirkungsanalyse alternativer Preis-, Werbe- und Lizenzstrategien

Band 12

Dr. Christoph Oltmanns

Personalleasing

Personaleinsatz-, Personalbedarfs- und Personalstrukturplanung unter besonderer Berücksichtigung des Personalleasing

**SPRINGER FACHMEDIEN
WIESBADEN GMBH**

Oltmanns
Personalleasing

Dr. Christoph Oltmanns

Personalleasing

Personaleinsatz-, Personalbedarfs- und
Personalstrukturplanung unter besonderer
Berücksichtigung des Personalleasing

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1979
Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler KG, Wiesbaden
Umschlaggestaltung: Horst Koblitz, Wiesbaden
Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie,
Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

ISBN 978-3-322-96407-6 ISBN 978-3-322-96409-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-96409-0

Geleitwort

Fragen der Personalplanung gewinnen schon seit geraumer Zeit immer mehr an Bedeutung. Da es der Mensch selbst ist, der im Mittelpunkt dieser Planungen steht, und die vorgesehenen Maßnahmen ihn als Arbeitnehmer unmittelbar betreffen, unterscheiden sich die hier anzustellenden Überlegungen in wesentlichen Punkten, auch in ihrer generellen Art, von den Planungen in anderen betrieblichen Bereichen.

Es ist verständlich und war notwendig, daß vom Gesetzgeber zum Schutze der Arbeitnehmer Bestimmungen erlassen wurden (z. B. Kündigungsschutzgesetz, Betriebsverfassungsgesetz), die die Entscheidungen auf dem Gebiet der Personalplanung zum Teil wesentlich einschränken und im Falle eines Widerstreits zwischen den betrieblichen Zielen und den Anliegen der Arbeitnehmer dafür Sorge tragen, daß auch deren Bedürfnisse gebührend berücksichtigt werden. Die unausweichliche Folge derartiger Vorschriften ist ein zunehmender Verlust an Anpassungsfähigkeit im Personalsektor, ein zunehmendes Unvermögen, sich an die Veränderungen des Marktes schnell und reibungslos anzupassen.

Es steht außer Zweifel, daß die Erhaltung eines ausreichenden Grades an Anpassungsfähigkeit für ein Unternehmen in der Marktwirtschaft lebensnotwendig ist. Es steht aber ebenso außer Zweifel, daß die Vorschriften zum Schutze der Arbeitnehmer eine ähnlich große Bedeutung besitzen. Damit stellt sich dringend die Frage nach Wegen, die vom Unternehmen beschritten werden können, um sich – auch bei Einhaltung der vom Gesetzgeber aufgestellten Bedingungen – noch einen möglichst hohen Grad an Anpassungsfähigkeit zu bewahren. Eine der Möglichkeiten hierzu ist das Personalleasing.

Im vorliegenden Buche nimmt der Autor in umfassender Weise Stellung zu diesem Instrument der Personalpolitik. Dabei werden – im Gegensatz zur bislang vorliegenden Literatur, die sich überwiegend mit juristischen Fragen befaßt – vor allem die betriebswirtschaftlich relevanten Gesichtspunkte behandelt. Die gesetzlichen Bestimmungen sind insoweit dargestellt und erläutert, als sie den Rahmen setzen, innerhalb dessen von dem Instrument „Personalleasing“ Gebrauch gemacht werden kann.

Nach einem kurzen historischen Überblick und der Darstellung der gesetzlichen Regelung bemüht sich der Verfasser schwerpunktmäßig darum, die betriebswirtschaftlichen Grundlagen aufzuzeigen und zu erörtern und die Komponenten herauszuarbeiten, die für die Entscheidungen über den Einsatz von Personalleasing als Mittel der Personalpolitik von Belange sind. Personalleasing muß zu diesem Zwecke als verflochten mit der gesamten Personalpolitik des Unternehmens gesehen und in das betriebliche Gesamtgeschehen integriert werden.

Diese Überlegungen und Bemühungen führen schließlich zur Entwicklung von Planungsmodellen, die es ermöglichen, unter Berücksichtigung insbesondere auch der dem Personalleasing innewohnenden Anpassungsmöglichkeiten und ihrer Auswirkungen auf die Kosten zieladäquate Personaleinsatz- und Personalbedarfspläne aufzustellen. Zunächst entwirft Oltmanns ein dynamisches Grundmodell, mit dessen Hilfe die zieladäquate Kombination aller Personalanpassungsmaßnahmen bei vorgegebener Auftragskonstellation bestimmt werden kann. Dieser Ansatz wird anschließend zu einem umfassenden Integrationsmodell erweitert, das auch saisonale Marktschwankungen zu berücksichtigen erlaubt. Die Modelle werden anhand von Beispielen erprobt. Ihre Anwendung auf der Praxis entnommene konkrete Planungssituationen rundet die Darstellung ab und schafft eine Verbindung zur betrieblichen Realität.

Die Arbeit stellt sowohl in ihrem beschreibend analysierenden Teil als auch durch die Entwicklung geeigneter Lösungsansätze einen bemerkenswerten Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Personalplanungslehre dar und vermittelt – auch für die Praxis bedeutsame – neue Einblicke und Erkenntnisse.

Herbert Jacob

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von HERBERT JACOB

A. Die Entwicklung des Personalleasing und seine ökonomisch und rechtlich relevante Ausprägung für die kurzfristige Personalplanung	1
I. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
a) Eingrenzung des Problemkreises	1
b) Gang der Untersuchung	3
II. Der Einfluß des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) auf das Personalleasing	6
a) Historische Entwicklung	6
1. Die gesetzliche Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland bis zum Jahre 1967	6
2. Die Etablierung von Personalleasing-Unternehmen in der BRD und das Verbot durch § 37 Abs. 3 AVAVG	8
3. Das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes von 1967 und seine Auswirkungen auf den deutschen Personalleasing-Markt	9
4. Das Urteil des Bundessozialgerichtes von 1970 und der Schutz der Arbeitnehmer	13
5. Die Entwicklung des Referentenentwurfes zum AÜG	16
b) Die relevanten Vorschriften des AÜG	17
1. Die Zielsetzungen des Gesetzgebers und das juristische Konzept des AÜG	17
2. Der öffentlich-rechtliche Teil des AÜG	18
aa) Das Rechtsinstitut „Verbot mit Erlaubnisvorbehalt“	18
bb) Abgrenzung der erlaubten gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung von der verbotenen privaten Arbeitsvermittlung	19
cc) Der Kontrollmechanismus des AÜG	21
dd) Strafbestimmungen und Ordnungswidrigkeiten	22
3. Die privat-rechtlichen Bestimmungen des AÜG	23
aa) Die gesetzliche Fixierung der Rechtsbeziehungen zwischen Verleiher und Leiharbeiter	23
bb) Gesetzlich fingierte Rechtsbeziehungen zwischen Entleiher und Leiharbeiter	26

cc) Die gegenseitigen Rechtsbeziehungen zwischen Verleiher und Entleiher	28
4. Kritische Würdigung des AÜG	30
III. Begriffsklärung und Begriffsabgrenzung	34
IV. Die Integration des Personalleasing in das System der kurzfristigen Unternehmensplanung	40
B. Diskussion der für Personalbereitstellungen entscheidungsrelevanten Kosten und ihr Einfluß auf die kurzfristige Personalplanung	44
I. Die zieladäquaten Kostenkomponenten bei zeitlich-limitierten Per- sonalengpässen in der Produktion und Kapazitätsreserven in der Per- sonalverwaltung	44
a) Die entscheidungsrelevanten Kosten bei der Einstellung von Mit- arbeitern	45
1. Von der Einsatzdauer abhängige Kostenkomponenten	46
aa) Der Regellohn als Kostenfaktor	47
bb) Der Zusatzlohn als Kostenfaktor	48
11. Direkte Lohnzusatzkosten	48
22. Indirekte Lohnzusatzkosten	50
cc) Personalverwaltung als Kostenfaktor	52
2. Opportunitätskosten	53
aa) Minderleistungskosten	54
bb) Entgang von Deckungsbeiträgen	60
3. Von der Einsatzdauer unabhängige Kostenkomponenten	64
aa) Personalbeschaffungskosten	64
bb) Personaleinstellungskosten	68
cc) Personalentlassungskosten	69
b) Die entscheidungsrelevanten Kosten bei dem Einsatz von Leasing- personal	70
1. Von der Einsatzdauer abhängige Kostenkomponenten	71
aa) Der Verrechnungssatz als Kostenfaktor	71
bb) Personalverwaltungskosten	75
2. Opportunitätskosten	76
aa) Minderleistungskosten	76
bb) Entgang von Deckungsbeiträgen	78
cc) Kosten durch Illegalität des PL-Gebers	79
3. Von der Einsatzdauer unabhängige Kostenkomponenten	81
aa) Personalbeschaffungskosten	81
bb) Personaleinweisungskosten	83
cc) Personalentlassungskosten	83

II. Die Zurechnungsproblematik der Kosten bei zeitlich-unlimitierten Personalengpässen in der Produktion und Kapazitätsrestriktionen in der Personalverwaltung	85
a) Diskussion und Analyse der Zuordnungsmöglichkeiten bestimmter Kostenkomponenten auf einzelne Planintervalle	85
1. Von der Einsatzdauer unabhängige Kostenkomponenten	86
2. Opportunitätskosten	92
aa) beim Personalleasing	92
bb) bei der Einstellung	94
b) Kapazitätsvariationen in der Personalverwaltung und ihr Einfluß auf Personalbeschaffungsmaßnahmen	96
1. Die Verwaltungsspanne als Kapazitätsmaß für den Verwaltungsbereich	97
2. Kapazitative Anpassungsarten im Verwaltungsbereich und ihr Einfluß auf die relevanten Kosten	98
aa) Flexible Anpassungsarten in bezug auf die Personalstruktur	99
bb) Inflexible Anpassungsarten in bezug auf die Personalstruktur	100
3. Die Integration der entscheidungsrelevanten Kosten der Personalverwaltung in die Analyse	101
aa) Die Verwaltungsspanne als Basis für die Kostenzuordnung	102
bb) Die Erweiterung der relevanten Kostenkomponenten	103
11. Personalbeschaffungs-, Personaleinstellungs- und Personaleinweisungskosten	103
22. Personalverwaltungskosten	104

C. Die Entwicklung von Modellen zur Personalplanung bei Sicherheit über die Absatzdaten 106

I. Integration des Leasingpersonals in die Produktionsfunktion vom Typ B	106
a) Leasingpersonal als Potentialfaktor	106
b) Leasingpersonal und Anpassungsmöglichkeiten	107
1. Die zeitliche Anpassung und ihre Wirkung auf die Kosten	108
2. Die quantitative Anpassung und ihre Wirkung auf die Kosten	112
3. Die intensitätsmäßige Anpassung und ihre Wirkung auf die Kosten	114
II. Der kostenminimale Personaleinsatz bei vorgegebener Auftragskonstellation	116
a) Die Problemstruktur	116

b)	Der Aufbau eines dynamischen Grundmodells	118
1.	Die Zielfunktion	119
2.	Die Restriktionen	123
aa)	Bereitstellung der Plan-Arbeitsstunden	123
bb)	Kapazitätsnebenbedingungen für die Arbeitskräftepoten- tiale	124
11.	der Stammelegschaft	125
22.	der Einstellung	130
33.	des Leasingpersonals	131
cc)	Kapazitätsnebenbedingungen für das Arbeitsstunden- volumen	132
11.	der Stammelegschaft	133
22.	der Einstellung	134
33.	der Überstunden	135
44.	des Leasingpersonals	137
dd)	Zusatzbedingungen	138
c)	Beispiel	138
1.	Daten	138
2.	Lösung	141
III.	Die Ermittlung des gewinnmaximalen Personaleinsatzes bei differie- render saisonaler Auftragskonstellation	148
a)	Die Problemstruktur	148
b)	Die Formulierung des Integrationsmodells	153
1.	Die Zielfunktion	153
2.	Die Restriktionen	156
c)	Beispiel	167
1.	Daten	167
2.	Die Aufgabe	173
3.	Die Lösung	174
D.	Die Relevanz des Planungszeitraumes für die Personalplanung	183
I.	Die Dimensionierung des Planungszeitraumes als Problem der Per- sonalplanung	183
a)	Die bisherige Planungssituation und die Konsequenzen	183
b)	Die Relevanz der Ausgangsdaten und der Restriktionen für opti- male Personalpläne	186
II.	Die Bestimmung der optimalen Anzahl von Planintervallen bei Daten- konstanz	187
a)	Die Planungsgrundlagen	188
b)	Das Planungskonzept	190

III. Die Bestimmung des optimalen relevanten Planungszeitraumes bei Datenvariabilität	195
IV. Die Bestimmung der optimalen Personalanpassungsmaßnahmen durch Sukzessivplanung	202
a) Planungsgrundlagen und Lösungskonzept	202
b) Die exemplarische Anwendung des Lösungskonzepts und ihre Auswirkungen auf die adäquaten Personalstrukturen	206
E. Flexibilitätsaspekte in der kurzfristigen Personalplanung bei Unsicherheit über die Absatzdaten	211
I. Die Planungssituation	211
II. Die Wirkungen von Personalaktionen auf die Flexibilität und ihre Quantifizierung	215
a) Bestands- und Entwicklungs-Flexibilität der Personalstruktur	215
b) Die Quantifizierung der Flexibilität einer Personalstruktur	218
III. Die Ermittlung des zieladäquaten Personaleinsatzes und Personalbe- darfs unter Berücksichtigung mehrerer möglicher Absatzsituationen und mehrerer Planintervalle	223
a) Vorüberlegungen zur Zielfunktion	223
b) Die Formulierung des Modells	226
c) Modifikation der Zielfunktion durch Einhaltung von Mindest- gewinnvorgaben	228
<i>Symbolverzeichnis</i>	<i>231</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>233</i>
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>235</i>
<i>Verzeichnis der Urteile</i>	<i>241</i>