

---

## **Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten im Zuge der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns**

### **Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission**

Autorin und Autoren des Berichts

Dr. Andreas Koch, Andrea Kirchmann, Marcel Reiner, Tobias Scheu,  
Prof. Dr. Bernhard Boockmann (IAW),  
Prof. Dr. Holger Bonin (IZA)

Projektvergabe durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
(BAuA), Vergabe-Nr. 525578

Abschlussbericht

Tübingen, 31. Januar 2018

## Projektdurchführung und Projektbearbeitung

### **Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) e.V.**

an der Universität Tübingen  
Ob dem Himmelreich 1  
72074 Tübingen

Telefon: 07071 9896-0  
Telefax: 07071 9896-99  
[www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

Projektbearbeitung: Dr. Andreas Koch (Projektleitung), Prof. Dr. Bernhard Boockmann, Andrea Kirchmann, Marcel Reiner, Christin Schafstädt und Tobias Scheu; unter Mitarbeit von Lars Irmeler, Regina Ringel und Natalie Struwe

— · —

### **IZA – Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit**

Schaumburg-Lippe-Str. 5-9  
53113 Bonn

Telefon: 0228 3894-121  
Telefax: 0228 3894-510  
[www.iza.org](http://www.iza.org)

Projektbearbeitung: Prof. Dr. Holger Bonin, Ulf Rinne und Margard Ody

— · —

### **SOKO Institut GmbH**

Ritterstraße 19  
33602 Bielefeld

Telefon: 0521 5242-100  
Telefax: 0521 5242-199  
[www.soko-institut.de](http://www.soko-institut.de)

Projektbearbeitung: Dr. Henry Puhe, Ismael Özgentürk, Carl Philipp Schröder

— · —

## Danksagung

Das Projektteam dankt zuvorderst all jenen, die ihre Zeit für ein Interview zur Verfügung gestellt haben und ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben. Danken möchten wir auch denen, die uns Kontakte zu betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und -trägern, zu Betriebsräten und zu Beschäftigten vermittelt haben: Dazu gehören zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, Kammern und Gewerkschaften auf Bundes- und Landesebene und in den Regionen vor Ort. Der Geschäftsstelle der Mindestlohnkommission danken wir für zahlreiche wertvolle und konstruktive Hinweise zu diesem Bericht. Schließlich sind wir unseren Teams und den studentischen wissenschaftlichen Hilfskräften an unseren Instituten dankbar für alle Unterstützung im Rahmen des Projekts.

Die Autoren

Tübingen, Bonn und Bielefeld,

im Januar 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Kontext, Motivation, Ziele und Aufbau der Untersuchung</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Untersuchungsdesign, Methodik und Stichproben</b> .....	<b>14</b>
2.1 <i>Befragungsinstrumente</i> .....	15
2.2 <i>Auswahl von Untersuchungsbranchen</i> .....	16
2.3 <i>Auswahl von Untersuchungsregionen</i> .....	21
2.4 <i>Durchführung der Untersuchung</i> .....	23
2.4.1 <i>Auswahl und Ansprache der zu befragenden Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigten</i> .....	23
2.4.2 <i>Realisierte Interviews – Beschreibung der Stichprobe</i> .....	25
2.4.3 <i>Durchführung der Interviews</i> .....	27
2.5 <i>Auswertung der Ergebnisse</i> .....	28
<b>3 Mögliche Reaktionen von Betrieben und Beschäftigten auf einen Mindestlohn</b> .....	<b>30</b>
<b>4 Implementation des Mindestlohns</b> .....	<b>39</b>
4.1 <i>Veränderungen des Stundenlohns</i> .....	39
4.1.1 <i>Unmittelbare Effekte bei den Beschäftigten</i> .....	39
4.1.2 <i>Unmittelbare Effekte in den Betrieben</i> .....	42
4.2 <i>Erweiterte Dokumentationspflichten</i> .....	45
4.2.1 <i>Keine (ursächlichen) Veränderungen</i> .....	45
4.2.2 <i>Veränderungen</i> .....	47
4.2.3 <i>Weitere Effekte</i> .....	48
<b>5 Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen im Bereich Löhne</b> .....	<b>50</b>
5.1 <i>Anpassungsmaßnahmen bei Sonderzahlungen und nicht-monetären Lohnbestandteilen</i> .....	50
5.1.1 <i>Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld</i> .....	51
5.1.2 <i>Andere Sonderzahlungen</i> .....	53
5.1.3 <i>Nicht-monetäre Leistungen der Arbeitgeber</i> .....	56
5.2 <i>Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstrukturen</i> .....	58
<b>6 Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen bei Beschäftigung und Arbeitszeiten</b> .....	<b>63</b>
6.1 <i>Umfang, Struktur und Dynamik der betrieblichen Beschäftigung</i> .....	63
6.2 <i>Betriebs- und Berufswechsel durch die Beschäftigten</i> .....	67
6.3 <i>Änderungen bei der Arbeitszeit</i> .....	70

<b>7</b>	<b>Veränderungen der Arbeitsbedingungen .....</b>	<b>73</b>
7.1	<i>Arbeitsorganisation .....</i>	73
7.2	<i>Arbeitsbelastung der Beschäftigten.....</i>	77
7.3	<i>Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima.....</i>	79
7.4	<i>Qualifikation und Weiterbildung .....</i>	85
<b>8</b>	<b>Marktbezogene unternehmerische Strategien .....</b>	<b>88</b>
8.1	<i>Preisstrategien.....</i>	88
8.2	<i>Veränderungen des Angebots.....</i>	95
8.2.1	<i>Produktangebot und Leistungsspektrum .....</i>	95
8.2.2	<i>Zeitliche und räumliche Verfügbarkeit des Angebotes .....</i>	98
8.3	<i>Technologie, Innovationen, Investitionen .....</i>	99
8.4	<i>Änderungen in den Beziehungen zu Lieferanten.....</i>	105
8.5	<i>Änderungen in den Beziehungen zu Wettbewerbern .....</i>	108
8.6	<i>Auswirkung des Mindestlohns auf die Unternehmensgewinne .....</i>	109
<b>9</b>	<b>Umgehungsversuche: Praxis, Rahmenbedingungen und Motivlagen .....</b>	<b>112</b>
9.1	<i>Methodische Vorbemerkungen.....</i>	112
9.2	<i>Motivlagen und Rahmenbedingungen.....</i>	113
9.3	<i>Nichteinhaltung des Mindestlohns .....</i>	114
9.4	<i>Unbezahlte Mehrarbeit.....</i>	115
9.5	<i>Schwarzarbeit .....</i>	119
9.6	<i>Sonstige Umgehungsversuche .....</i>	121
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>122</b>
<b>11</b>	<b>Verzeichnis der verwendeten Literatur .....</b>	<b>126</b>
<b>12</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>131</b>

## Management Summary

Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, die Auswirkungen der Einführung und Umsetzung des zum 1. Januar 2015 in Deutschland eingeführten allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns auf die Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten mittels qualitativer Methoden zu untersuchen. Durch eine offene und differenzierte methodische Vorgehensweise werden die vielfältigen möglichen und tatsächlich umgesetzten Verhaltensmuster und Anpassungsstrategien umfassend in den Blick genommen und vertieft analysiert. Dabei stehen neben den in der Forschung bereits umfangreich und auch quantitativ untersuchten Beschäftigungs-, Lohn- und Verteilungseffekten auch andere Zielgrößen im Fokus, wie etwa die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Beschäftigten und Belegschaften oder verschiedene marktbezogene unternehmerische Strategien.

Neben einer systematischen Identifikation und Beschreibung der möglichen Verhaltensänderungen in Reaktion auf den gesetzlichen Mindestlohn liegt der Fokus des Forschungsvorhabens auf der Untersuchung von Handlungen, Handlungsmustern sowie den zugrundeliegenden Motivationen, Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen. Dadurch soll das Verständnis dafür erweitert werden, unter welchen Bedingungen bestimmte Anpassungen an den Mindestlohn zum Tragen kommen. Zum Zweck der Untersuchung wurden insgesamt 131 leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten, betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsräten (unabhängige Stichproben) geführt und mittels wissenschaftlicher Methoden ausgewertet. Alle Befragten waren entweder als Beschäftigte selbst unmittelbar von der Einführung des Mindestlohns betroffen oder sie sind in ihrer Funktion als Entscheidungsträger oder Betriebsrat in Betrieben tätig, für welche die Einführung des Mindestlohns von unmittelbarer Relevanz war.

Um verschiedene Rahmenbedingungen zu erfassen, werden insgesamt zehn Branchen mit einem breiten Spektrum von Tätigkeiten (Produktion, Dienstleistung) untersucht, in welchen die Einführung des Mindestlohns besonders relevant war. Außerdem konzentriert sich die Untersuchung auf fünf Regionen in Deutschland, die durch unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Eingriffintensitäten des Mindestlohns charakterisiert sind.

Die qualitative Anlage der Studie lässt grundsätzlich keine repräsentativen Aussagen zu. Es ist aber ein wesentliches Ziel der Studie, durch eine gezielte Auswahl der Untersuchungsbranchen, Untersuchungsregionen und Untersuchungseinheiten sowie durch eine offene Anlage des Untersuchungsdesigns ein möglichst breites Spektrum von Verhaltensweisen und Anpassungsreaktionen zu erfassen und systematisch zu beschreiben. Die empirische Untersuchung ist so angelegt, dass mit den angewandten qualitativen Methoden eine größtmögliche Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und Aussagen gegeben ist.

## Ergebnisse

Mit Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes (MiLoG) zum 1. Januar 2015 sind im Wesentlichen zwei Neuerungen eingetreten, die eine unmittelbare Wirkung auf die Beschäftigten und Betriebe gehabt haben. Dies ist zum einen die Veränderung des Stundenentgelts infolge der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns in Höhe von 8,50 Euro (zum 1. Januar 2017 erfolgte eine Anhebung auf 8,84 Euro), und zum anderen die Ausweitung bestehender Melde- und Dokumentationspflichten, die der Überprüfung und Einhaltung des Mindestlohns dienen.

## Unmittelbare Effekte

Die **Einführung des gesetzlichen Mindestlohns** führte bei den **befragten Beschäftigten** unmittelbar zu einer Erhöhung ihrer Stundenlöhne (sofern nicht unzulässigerweise weiterhin ein Stundenlohn unterhalb des Mindestlohns gezahlt wurde). Da bei manchen Beschäftigten gleichzeitig die Arbeitszeit reduziert wurde oder andere Lohnbestandteile wegfielen, führte dies aber nicht grundsätzlich auch zu einer Erhöhung der monatlichen Lohnsumme. Auch **in den befragten Betrieben** variieren die unmittelbaren Effekte und die **Effekttiefe der Wirkungen des Mindestlohns**. Teilweise sind ganze Belegschaften betroffen, in anderen Fällen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die effektiven Kostensteigerungen unterscheiden sich teils beträchtlich. Die Erhöhung des Mindestlohns auf 8,84 Euro zum 1. Januar 2017 hatte laut Aussage der meisten befragten Betriebe und Beschäftigten nur geringe Auswirkungen auf deren Situation und Handeln.

Für geringfügig Beschäftigte und für Betriebe in bestimmten Branchen gelten seit der Mindestlohneinführung auch **erweiterte Dokumentationspflichten der Arbeitszeiten**. Diese Veränderungen waren für einen Teil der hiervon betroffenen Betriebe und Beschäftigten nicht mit einem Mehraufwand verbunden, da sie auch schon vor der Einführung des Mindestlohns ihre Arbeitszeiten entsprechend dokumentiert hatten. Dies trifft insbesondere auf größere Betriebe und die dortigen Beschäftigten zu. Während in kleinen Betrieben der Mehraufwand nach Angaben der Befragten oft nicht stark ins Gewicht gefallen sei, berichten mittlere Betriebe von der Herausforderung, dass entsprechende technische oder organisatorische Strukturen aufgebaut haben werden müssen. Die erweiterten Dokumentationspflichten haben teilweise auch dazu geführt, dass stärker auf die Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten geachtet worden sei, was von den Befragten teils positiv, teils negativ bewertet wird.

## Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen im Bereich Löhne

Mit Blick auf den Bereich der Löhne sind **zwei Aspekte** relevant: Zum einen können Betriebe, um die Steigerung der Lohnkosten infolge des Mindestlohns zu kompensieren, **Veränderungen an anderen Lohnbestandteilen** (Sonderzahlungen, nicht-monetäre Lohnbestandteile) vornehmen. Zum anderen kann sich aus der Anhebung der Stundenlöhne der vom Mindestlohn betroffenen Beschäftigten eine **Veränderung der innerbetrieblichen Lohnstruktur** ergeben, die weitere Wirkungen und Reaktionen auslösen kann.

In den Fällen, in welchen infolge der Einführung des Mindestlohns eine **Veränderung bei Lohnbestandteilen außerhalb des Stundenlohns** eintrat, schildern mehrere Beschäftigte, dass mit der Mindestlohneinführung das Weihnachts- oder Urlaubsgeld oder auch leistungsbezogene Prämienzahlungen weggefallen oder gekürzt worden seien. Die Betriebe berichten selten von einem pauschalen oder

kompletten Wegfall dieser Zahlungen, geben jedoch an, dass infolge des Mindestlohns heute eine stärkere Differenzierung vorgenommen werde. Beispielsweise würden Sonderzahlungen stärker als vorher von der Leistung des einzelnen Beschäftigten abhängig gemacht.

Der zweite Aspekt, die **Veränderung des innerbetrieblichen Lohngefüges**, wird von zahlreichen Befragten – oft gleichermaßen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite – als problematisch erachtet. Dabei wird zum Ersten betont, dass infolge der Anhebung der Lohnuntergrenze auf einen einheitlichen Betrag Differenzierungsmöglichkeiten *innerhalb* der untersten Lohngruppen verloren gegangen seien. Zum Zweiten wird berichtet, dass die Relation zwischen der untersten Lohngruppe (die jetzt den Mindestlohn bekommt) und den darüber liegenden Gruppen nicht mehr stimme. Von den meisten Befragten – sogar, wenn sie selbst von der gesetzlichen Lohnerhöhung profitiert haben – werden diese Änderungen kritisch gesehen, da sie Konflikte in der Belegschaft befürchteten oder tatsächlich erlebt hätten. Nur wenige Betriebe geben an, dass sie das ursprüngliche Lohngefüge letztlich hätten erhalten können. Während manche Betriebe berichten, dass sie aus wirtschaftlichen Gründen keine Spielräume für diesbezügliche Veränderungen hätten, berichten andere, dass sie das Ziel einer innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit vermehrt über eine leistungsabhängige Bezahlung umsetzen wollten.

### Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen bei Beschäftigung und Arbeitszeiten

Eine andere Reaktion auf die Mindestlohneinführung besteht in Anpassungen bei der Beschäftigung. Diese kann über **Veränderungen des Beschäftigungsumfangs** zustande kommen. Dabei kann zwischen Maßnahmen unterschieden werden, die eine Veränderung des Personalbestands (etwa durch Einstellungen und Entlassungen) beinhalten, und solchen, die eine **Veränderung des betrieblichen Arbeitsvolumens** über Anpassungen der Arbeitszeiten zu erreichen versuchen.

Von grundsätzlichen **Veränderungen des Personalbestands** mit dem Ziel einer Kostenkompensation der infolge des Mindestlohns gestiegenen Personalkosten wird von den befragten Betrieben nur in Ausnahmefällen berichtet. Dies wird auch damit begründet, dass keine Möglichkeit gesehen werde, die anfallende Arbeit mit weniger Personal als bisher zu bewältigen. Jedoch wurde die Mindestlohneinführung mitunter als Anlass genommen, die Effizienz des Personaleinsatzes zu prüfen und stärker als bisher auf die Qualität der Arbeitskräfte zu achten. Einzelne Betriebe berichten zudem von einer Umwandlung von geringfügigen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Durch die Einführung des Mindestlohns sei bei betroffenen geringfügig Beschäftigten nur noch eine zu geringe Arbeitszeit möglich, sofern diese nicht unter die Sozialversicherungspflicht fallen wollten.

Seitens der Beschäftigten lässt sich aus den Interviews im Wesentlichen keine **erhöhte berufliche Mobilität oder Wechselbereitschaft** infolge der Einführung des Mindestlohns erkennen. Hierfür sind verschiedene Gründe, wie etwa eine bestehende Arbeitsplatzsicherheit, die Zufriedenheit mit der Arbeit sowie häufig familiäre Gründe relevant. Weiterhin sehen viele der vom Mindestlohn betroffenen Beschäftigten auch keine (anderen) Perspektiven auf dem regionalen Arbeitsmarkt.

Ein wichtiges Anpassungsinstrument im Umgang mit den mindestlohnbedingten Veränderungen und Kostensteigerungen ist der Bereich der **Arbeitszeit**. Zahlreiche Betriebe und Beschäftigte berichten, dass die Arbeitszeit gleichsam „kostenneutral“ reduziert worden sei, um die Erhöhung des Stundenlohns infolge der Mindestlohneinführung aufzufangen. Effizienzsteigerungen seien betrieblicherseits

auch durch eine strengere Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten sowie von Vor- und Nachbereitungszeiten realisiert worden. Aus der Perspektive der Betriebe ergibt sich dadurch eine erhöhte Produktivität, während die Beschäftigten von Arbeitsverdichtung und Mehrbelastung berichten.

### Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Eine weitere Möglichkeit, auf die Betriebe zurückgreifen können, um gestiegene Kosten zu kompensieren, sind Veränderungen der **Arbeitsbedingungen**. Diese können einerseits durch die Betriebe direkt beeinflusst werden, indem etwa in den Bereichen der Arbeitsorganisation oder der Weiterbildung der Beschäftigten Veränderungen eingeführt werden. Andererseits können diese auch eine Folge (betrieblicher) Anpassungsmaßnahmen sein und als Veränderungen der Arbeitsbelastungen Einzelner oder des Betriebsklimas auftreten.

Hinsichtlich der **Arbeitsorganisation** wird von zahlreichen Betrieben berichtet, dass Veränderungen vorgenommen worden seien. So werden beispielsweise Veränderungen hinsichtlich der Zuordnung von Aufgabenbereichen, der Arbeitsplanung (Schichtpläne) und der Arbeitsabläufe geschildert. Weiterhin wird berichtet, dass einzelne Aufgaben vermehrt an externe Unternehmen ausgelagert worden seien, um Kosten zu sparen. Ein kausaler Zusammenhang zur Einführung des Mindestlohns kann von den Befragten dabei jedoch oft nicht hergestellt werden. Vielmehr wird geschildert, dass der Mindestlohn ein Auslöser, jedoch nicht die Ursache der Veränderungen gewesen sei.

Von den befragten Beschäftigten und Betriebsräten werden die betrieblicherseits initiierten Effizienzsteigerungen nicht selten als zunehmender **Arbeitsdruck** wahrgenommen. Von einer erhöhten **Arbeitszufriedenheit** infolge der Mindestlohneinführung wird weniger häufig berichtet. Es wird eher befürchtet oder beobachtet, dass sich die Zufriedenheit bei denjenigen Beschäftigten verändert habe, deren Löhne sich infolge der Mindestlohneinführung relativ verschlechtert hätten. Ein wichtiges Thema hinsichtlich des betrieblichen Arbeitsklimas ist in diesem Zusammenhang für viele Beschäftigte die Veränderung der innerbetrieblichen Lohnstrukturen (siehe oben). Vereinzelt schildern Beschäftigte auch, dass sich infolge der Mindestlohneinführung die Leistungsbereitschaft und der Zusammenhalt in den Belegschaften verändert hätten.

Die befragten Akteure führen aus, dass im Hinblick auf **Qualifikation und Weiterbildung** der Beschäftigten keine konkreten Zusammenhänge erkennbar seien. Hierzu ist anzumerken, dass insgesamt nur ein kleiner Teil der Befragten überhaupt mit Weiterbildungsmaßnahmen zu tun hat. Zwar wird vereinzelt von Veränderungen des betrieblichen Weiterbildungsangebots berichtet. Hierbei wird jedoch von den befragten Beschäftigten, Betrieben und Betriebsräten meist kein direkter Zusammenhang zum Mindestlohn hergestellt.

### Marktbezogene unternehmerische Strategien

Um auf Mehrkosten infolge der Mindestlohneinführung zu reagieren, stehen Betrieben auch verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, ihre unternehmerischen Strategien anzupassen. Hierbei zeigt sich in den geführten Interviews eine Vielfalt an Maßnahmen und Strategien, die branchenspezifisch, produktspezifisch oder regionalspezifisch mehr oder weniger stark und umfassend eingesetzt werden.

Eine Erhöhung von **Absatz- und Ladenpreisen** wird von allen befragten Betrieben als Möglichkeit gesehen, gestiegene Kosten aufzufangen. Aufgrund sonstiger Einschränkungen wird die Preisüberwäl-

zung auf die Kunden von den Betrieben oftmals sogar als einzige Stellschraube gesehen. Diese Möglichkeit wird auch konkret genutzt – teils berichten Betriebe, dass bereits weit vor der Einführung des Mindestlohns mit der Preiserhöhung begonnen worden sei. Preiserhöhungen seien jedoch, so schränken zahlreiche Betriebe ein, aufgrund spezifischer Restriktionen (Konkurrenzsituation, Kaufkraft am Standort oder Spezifität der angebotenen Produkte) oft nicht in dem Umfang erfolgt, wie sie zu einer vollständigen Kostenkompensation nötig gewesen wären.

Eine weitere von zahlreichen Betrieben genutzte Möglichkeit, mindestlohnbedingte Kosten zu kompensieren, besteht darin, Veränderungen am **Angebot von Gütern und Dienstleistungen** vorzunehmen. Dazu zählen beispielweise eine Veränderung (meist: Verkürzung) von Öffnungszeiten, eine Verkleinerung des Filialnetzes oder, insbesondere bei kleineren Betrieben, eine Beschränkung des Warenangebots.

Eine dritte Möglichkeit der betrieblichen marktbezogenen Reaktionen auf die Einführung des Mindestlohns, besteht darin, durch **Investitionen in Technologie oder Innovationen** Wettbewerbsvorteile am Markt zu generieren, insbesondere durch den damit verbundenen Zuwachs an Produktivität. Zahlreiche Betriebe in fast allen untersuchten Branchen berichten von einer zunehmenden Automatisierung oder Digitalisierung bestimmter Prozesse oder von der Anschaffung technischer Gerätschaften, um Personal bzw. Personalkosten einsparen zu können. Der Mindestlohn sei hierfür, so mehrere Betriebe, jedoch eher ein Auslöser als die Ursache gewesen. In Einzelfällen, insbesondere in der Landwirtschaft, berichten Betriebe auch von der Anschaffung von Maschinen, um ihr bestehendes Produktangebot besser zu bewirtschaften, ihr Produktangebot zu erweitern oder um sich zu spezialisieren. Manche Betriebe berichten auch, dass aufgrund der infolge des Mindestlohns gestiegenen Personalkosten keine Mittel für Investitionen in neue Technologien zur Verfügung stünden.

Anpassungen der unternehmerischen Strategie zeigen sich schließlich auch in den **Beziehungen zu Lieferanten und Wettbewerbern**. Mehrere Betriebe geben an, dass sich infolge der Mindestlohneinführung ihre Einkaufspreise geändert hätten, da auch die Zulieferer vom Mindestlohn betroffen seien. Manche Betriebe geben an, dass sie infolgedessen ihre Beziehungen zu Zulieferern überprüft hätten und teils auf günstigere Zulieferer aus dem Ausland umgestiegen seien. Für andere Betriebe seien die gestiegenen Preise der Zulieferer aber auch ein Anlass gewesen, vormals zugekaufte Leistungen wieder vermehrt selbst zu erstellen. Aus dem Bereich der Callcenter wird berichtet, dass die Einführung des Mindestlohns dazu geführt habe, dass (kleinere) Wettbewerber infolge der Kostensteigerungen in Schwierigkeiten geraten seien und dass daher eine Marktberreinigung stattgefunden habe. Teils habe der Mindestlohn auch dazu geführt, dass keine Dumpingpreise mehr angeboten werden könnten.

Insgesamt muss angemerkt werden, dass die geschilderten marktbezogenen unternehmerischen Strategien von vielen Betrieben auf Nachfrage nicht in kausalem Zusammenhang zur Einführung des Mindestlohns gesehen werden. Vielmehr ist oft die Rede davon, dass diese Veränderungen schon längere Zeit geplant oder überfällig gewesen seien, und dass der **Mindestlohn der Auslöser oder Katalysator für die tatsächliche Umsetzung** gewesen sei.

Mindestlohnbedingte Veränderungen in den marktbezogenen unternehmerischen Strategien spiegeln sich letztlich auch in der **Profitabilität der Betriebe** wider. Die Kunden reagieren lokal und je nach Branche insbesondere auf Preiserhöhungen teilweise sensibel. Ein Teil der Kunden akzeptiert die gestiegenen Mehrkosten und Veränderungen durch die oben beschriebenen Maßnahmen, ein anderer Teil akzeptiert diese nicht, sodass Kunden verloren gehen. Was die Effekte der Einführung des Mindestlohns auf die Profitabilität der Betriebe angeht, zeigt sich jedoch kein einheitliches Bild.

## Umgehungsversuche

Eine weitere mögliche Verhaltensweise der Betriebe bei Einführung des Mindestlohns ist, diesen durch **unzulässige Praktiken** wie etwa die Bezahlung von Stundenlöhnen unterhalb des Mindestlohns, unbezahlte Überstunden oder Schwarzarbeit zu umgehen. Neben einer Kompensation von infolge der Einführung des Mindestlohns gestiegenen Personalkosten können auch Machtasymmetrien zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite und eine Ertragsschwäche von Betrieben wichtige **Motive** für ein Ausweichen in unzulässige Praktiken sein. Während etwa von der Praxis unbezahlter Überstunden ausschließlich die Arbeitgeberseite einen finanziellen Nutzen hat, kann es bei der Schwarzarbeit auch zu Interessenskongruenzen zwischen Betrieben und Beschäftigten kommen.

Während die befragten Betriebe überwiegend angeben, dass sie selbst keine unzulässigen Praktiken anwendeten, diese aber aus ihrem Umfeld kennen würden, berichten befragte Beschäftigte zum Teil auch aus eigener Erfahrung.

Eine technisch einfache Form der Umgehung des Mindestlohns besteht darin, einen **Stundenlohn unterhalb der vorgeschriebenen Lohngrenze** zu bezahlen. Beschäftigte berichten hierbei von unterschiedlichen Vorgehensweisen ihrer Arbeitgeber: Teils seien schlicht niedrigere Stundenlöhne bezahlt worden, teils seien (weiterhin) Stücklöhne bezahlt worden, die de facto unterhalb des Mindestlohns lägen, teils sei der Mindestlohn erst Monate nach der gesetzlichen Einführung gezahlt worden.

Subtiler sind die unzulässigen Praktiken im Bereich der **unbezahlten Mehrarbeit**. Dabei werden gearbeitete Stunden entweder gar nicht oder nicht korrekt erfasst bzw. nicht der Erfassung entsprechend vergütet. Das Spektrum der geschilderten Verhaltensweisen reicht hier von der Praxis, von einer festgelegten monatlichen Lohnsumme aus auf die mindestlohnkonform zulässigen Stunden zurückzurechnen, über die Nichtberücksichtigung von Rüstzeiten und Nachbereitungszeiten (z.B. Aufräumen) bis hin zur Einrechnung von (nicht gewährten) Pausen in die Arbeitszeit. Beschäftigte berichten auch, dass eine Erledigung der aufgetragenen Arbeiten in der vorgesehenen (und bezahlten) Zeit oftmals nicht möglich sei.

Während bei der Praxis der unbezahlten Mehrarbeit oft ein direkter und kausaler Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns gesehen wird, ist dies bei der **Schwarzarbeit** nicht der Fall. In vielen Aussagen der Befragten heißt es, dass es auch vor Einführung des Mindestlohns schon die Praxis der Schwarzarbeit gegeben habe und dass sich eine Veränderung allenfalls zwar in einen zeitlichen, nicht jedoch in einen ursächlichen Zusammenhang bringen lasse.

## 1 Kontext, Motivation, Ziele und Aufbau der Untersuchung

Die mit dem Mindestlohngesetz zum 1. Januar 2015 erfolgte, arbeits- und sozialpolitisch motivierte Einführung eines allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns<sup>1</sup> in Höhe von 8,50 Euro je Zeitstunde ist eine der stärksten institutionellen Veränderungen in den Rahmenbedingungen des deutschen Arbeitsmarktes seit den Reformen durch die Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I-IV) in der ersten Hälfte der 2000er Jahre.

Der Mindestlohn in Deutschland wurde, anders als etwa im Vereinigten Königreich vor einigen Jahren, gleich auf einem gemessen am mittleren Lohnniveau hohen Niveau eingeführt – das gilt wegen der bundeseinheitlichen Regelung insbesondere für Ostdeutschland. Gleichwohl deuten bisher vorliegende empirische Untersuchungen darauf hin, dass sich die Befürchtungen substanzieller negativer Arbeitsmarktfolgen nicht bestätigen (vgl. etwa Garloff 2015). Während es offensichtlich substanziell positive Effekte auf die Entlohnung gegeben hat (Bossler und Gerner 2016; Bossler und Broszeit 2016), hat sich die positive Entwicklung der Gesamtbeschäftigung in Deutschland nach der Einführung des Mindestlohns fortgesetzt (Mindestlohnkommission 2016). Erste kausalorientierte Wirkungsanalysen deuten allenfalls darauf hin, dass der Mindestlohn den laufenden Beschäftigungsaufbau ganz leicht gedämpft haben könnte (Bossler und Gerner 2016). Zudem gibt es Evidenz dafür, dass die Anzahl der geringfügig entlohnten Beschäftigungsverhältnisse mit der Einführung des Mindestlohns deutlich zurückgegangen ist, und dass die Minijobs teilweise in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung umgewandelt wurden (vom Berge und Weber 2017).

Angesichts der auch in anderen Ländern gemachten Erfahrung, dass Mindestlöhne trotz der damit verbundenen Anhebung von Stundenentgelten nicht die gravierenden negativen Wirkungen auf die Beschäftigung entfalten, die oftmals unter Bezugnahme auf simple ökonomische Arbeitsmarkmodelle erwartet werden, haben Anpassungsstrategien und Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten in der Forschung an Aufmerksamkeit gewonnen (Manning 2016; Schmitt 2013; Metcalf 2008). Im Verhältnis zu den äußerst zahlreichen Evaluationsstudien zu den Beschäftigungs- und Verteilungswirkungen von Mindestlöhnen gibt es hierzu allerdings nur wenig quantitative Forschung. Kausal orientierte Wirkungsstudien sind auf diesem Feld wegen der besonderen Datenanforderungen nur selten möglich. Wie Betriebe und Beschäftigte sich angesichts eines Mindestlohns verhalten und an diesen anpassen, hängt von den spezifischen Angebots- und Nachfragebedingungen auf den Märkten ab, in denen der Mindestlohn wirksam wird (Arni et al. 2014). Aus diesem Grund kann man Erkenntnisse aus Untersuchungen zu anderen Anwendungsfällen nur sehr bedingt auf die Konstellation der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland übertragen.

Die bisherige Forschung zum Thema Mindestlohn in Deutschland basiert häufig auf standardisierten Verfahren und ermöglicht quantitative Aussagen über Effekte und Auswirkungen für Betriebe und Beschäftigte. Um jedoch das Handeln der Betriebe und Beschäftigten genauer nachzuvollziehen und zu verstehen, bislang nicht erkannte Aspekte zu entdecken und einzelne Handlungsmuster und Motivationen der relevanten Akteure vertieft zu betrachten, eignen sich qualitative Verfahren besser.

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Studie wird in diesem Zusammenhang meist vereinfachend vom „Mindestlohn“ gesprochen. Sofern nicht explizit anders erwähnt, bezieht sich dieser Begriff immer auf den zum 1. Januar 2015 eingeführten allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn.

Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Untersuchung zum Ziel, mittels qualitativer Methoden die Auswirkungen der Einführung und Umsetzung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland auf die Verhaltensmuster von betroffenen Betrieben, Beschäftigten und Betriebsräten zu untersuchen. Damit soll eine Reihe möglicher Wirkungen vertieft in den Blick genommen werden, die auf Basis quantitativer Analysen sowie in der bisherigen Forschung nicht vollständig durchdrungen werden können.

Neben einer systematischen Identifikation und Beschreibung der möglichen Verhaltensänderungen der Betroffenen liegt der Fokus des Forschungsvorhabens auf dem Verständnis von Handlungen, Handlungsmustern sowie den zugrundeliegenden Motivationen, Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen. Dadurch soll das Verständnis dafür erweitert werden, unter welchen Bedingungen bestimmte (Anpassungs-)Reaktionen auf den Mindestlohn stattfinden.

Die qualitative Anlage des Studiendesigns lässt grundsätzlich keine repräsentativen Aussagen zu. Es ist vielmehr ein wesentliches Ziel der Studie, durch eine entsprechende Auswahl von Untersuchungsbranchen, Regionen und Untersuchungseinheiten sowie durch die Konzeption der Befragungsinstrumente (a) mit größtmöglicher Offenheit ein möglichst breites Spektrum von Verhaltensweisen und Anpassungsreaktionen abzudecken, dabei (b) die zu untersuchenden Gegenstände aus unterschiedlichen Perspektiven möglichst tiefgehend zu erfassen sowie (c) die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Reaktionsmustern und Verhaltensweisen zu thematisieren und zu analysieren. Die empirische Untersuchung ist so angelegt, dass auch bei den angewandten qualitativen Methoden eine größtmögliche Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und Aussagen gegeben ist.

Für die Untersuchung wurden insgesamt 131 leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten, betrieblichen Entscheidungsträgern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsräten geführt und wissenschaftlich ausgewertet. Alle Befragten sind entweder als Beschäftigte selbst unmittelbar von der Einführung des Mindestlohns betroffen oder sie sind als Entscheidungsträger oder Betriebsräte in Betrieben tätig, für welche die Einführung des Mindestlohns von unmittelbarer Relevanz war.

Die vorliegende Studie gliedert sich wie folgt: In Kapitel 2 werden das Untersuchungsdesign, das Untersuchungssample und das methodische Vorgehen beschrieben. In Kapitel 3 wird mit einem internationalen Literaturüberblick zu den Kernfragen der Untersuchung der Rahmen für die empirischen Analysen gesetzt. Die Ergebnisse dieser Analysen sind das Kernstück der Studie, sie werden in insgesamt sechs Kapiteln (4-9) dargestellt und diskutiert. Eine Einordnung und Bewertung der empirischen Befunde ist in Kapitel 10 enthalten.

## 2 Untersuchungsdesign, Methodik und Stichproben

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 1 dargestellten Ziele der Untersuchung hat die empirische Analyse der Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten im Zuge der Einführung des Mindestlohns drei Hauptanliegen:

- (1) **Breite der Erfassung:** Die Art der empirischen Untersuchung soll eine Offenheit gegenüber einer Vielzahl möglicher Verhaltensweisen, Reaktionen und Strategien von Betrieben und Beschäftigten gewährleisten. Dazu gehören auch Verhaltensweisen, die a priori und in vorliegenden Analysen nicht berücksichtigt wurden oder werden konnten.
- (2) **Tiefe des Verständnisses:** Die zu untersuchenden inhaltlichen Gegenstände sollen möglichst tiefgehend untersucht werden. Das bedeutet einerseits eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven (Betriebe, Beschäftigte, Betriebsräte, verschiedene Branchen und Regionen), andererseits auch eine qualitative Herangehensweise mit ausführlichen Gesprächen.
- (3) **Berücksichtigung von Zusammenhängen:** Schließlich ist es ein besonderes Anliegen, die spezifischen Wirkungs- und Handlungszusammenhänge sowie insgesamt die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Reaktionsmustern und Verhaltensweisen zu thematisieren und zu analysieren.

Diese drei Anliegen spiegeln sich in der Konzeption des Untersuchungsdesigns der Studie wider: Um die Breite möglicher Verhaltensweisen zu untersuchen, wurden insgesamt 131 leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern<sup>2</sup>, Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsräten und Beschäftigten, von Betriebsräten sowie mit Beschäftigten geführt (siehe dazu Abschnitt 2.4). Die empirische Untersuchung fokussiert dabei auf zehn Branchen und fünf deutsche Regionen (siehe Abschnitte 2.2 und 2.3). Alle befragten Personen waren zum Zeitpunkt der Einführung des Mindestlohns am 1. Januar 2015 in Betrieben tätig, die von der Einführung des Mindestlohns unmittelbar betroffen waren. Auch die Beschäftigten waren selbst direkt vom Mindestlohn betroffen.<sup>3</sup>

Mit dieser Anlage der Untersuchung soll in einem hochdifferenzierten Feld von Kontextbedingungen ein breites Spektrum möglicher Verhaltensweisen in den Blick genommen werden. Die Befragungsinstrumente sind so konzipiert, dass sie eine vertiefte Betrachtung besonders wichtiger Aspekte erlauben (siehe Abschnitt 2.1). Dabei gestatten sie eine offene Herangehensweise, um auch neue Aspekte des Themenkomplexes erfassen zu können. Die empirische Untersuchung wurde so konzipiert und durchgeführt, dass eine größtmögliche Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und Aussagen gegeben ist. Die Berücksichtigung von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Aspekten

---

<sup>2</sup> Überwiegend handelt es sich dabei um Geschäfts- und/oder Personalleitungen. Diese Interviews werden im Folgenden auch vereinfachend unter dem Label „Betriebe“ zitiert.

<sup>3</sup> Es muss darauf hingewiesen werden, dass Betriebe, die infolge der Mindestlohneinführung aus dem Markt ausgeschieden sind, nicht Teil der Untersuchung waren. Auch Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, konnten aus forschungspraktischen Gründen nicht befragt werden. Eine Befragung dieser Gruppen hätte möglicherweise noch weitere Aspekte ans Licht gebracht, als die ausschließliche Befragung derjenigen, die weiterhin „erfolgreich“ sind. Bedacht werden muss bei der Interpretation der Ergebnisse zudem, dass die Einführung des Mindestlohns zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung bereits über zwei Jahre zurücklag. Dies mag dazu geführt haben, dass die Einführung des Mindestlohns für viele Befragte kein akutes Thema mehr ist, dass sich ihre Lage inzwischen verändert oder konsolidiert hat, oder dass sie sich an ihre Reaktionen und Anpassungsstrategien nur noch unvollständig erinnern können.

erfolgt schließlich insbesondere im Rahmen der Auswertung des empirischen Materials. Diese Auswertung ist so angelegt, dass die Kontextbezogenheit der Ergebnisse und die Querverbindungen zwischen einzelnen Gegenständen systematisch einbezogen werden können.

## 2.1 Befragungsinstrumente

Die methodische Grundlage der durchgeführten Interviews bilden Gesprächsleitfäden, die spezifisch auf die einzelnen Akteursgruppen (Betriebe, Betriebsräte, Beschäftigte) zugeschnitten sind. Die Gesprächsleitfäden dienen als Grundlage der Ausdifferenzierung der Thematik und zur (ergebnisoffenen) „Lenkung“ der Gespräche. Entwickelt wurden die Leitfäden in Anlehnung an eine Matrix zur Leitfadenerstellung von Helfferich (2009). Die Maxime hierbei ist: „So offen und flexibel [...] wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig“ (Helfferich 2009, S. 181). Über eine Sammlung von Fragen bezüglich des Erkenntnisinteresses wurden Themenbereiche spezifiziert und gruppiert, welche die Struktur der Leitfäden und somit auch die Schwerpunkte der Interviews bilden (Abbildung 2.1). Bei der Entwicklung der Gesprächsleitfäden wurde zudem auf eine vorgeschaltete Literaturanalyse zurückgegriffen, die aus einer Vielfalt möglicher Anpassungsreaktionen und Hypothesen über die Wirkungen des Mindestlohns auf mögliche Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten hinweist.

**Abbildung 2.1: Themenfelder und Forschungsfragen im Überblick**



Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich wurde für jede Gruppe von befragten Akteuren ein gesonderter Leitfaden erstellt. Bei der Zuordnung der Forschungsfragen zu den zu befragenden Akteursgruppen zeigte sich, dass eine Reihe von Fragen für alle Akteure relevant sind und dass diese Fragen jeweils aus den spezifischen Perspektiven der Akteure beleuchtet werden können. Jeder Leitfaden besteht somit aus einem Set allgemeiner (gruppenübergreifender) Fragen sowie aus einem Set gruppenspezifischer Fragen. Durch

die Nutzung dieser unterschiedlichen Perspektiven konnten vertiefte Einblicke in die Verhaltensmuster, Handlungsmotivationen und Strategien der Akteure im Umgang mit den Regelungen des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns erlangt werden.

Um das Themenspektrum nicht vorab einzuschränken und somit eine möglichst große Offenheit gegenüber den Gesprächspersonen zu gewährleisten und um ggf. bislang noch nicht berücksichtigte Aspekte aufzunehmen zu können, werden einzelne Themenschwerpunkte jeweils mit einer möglichst offenen Frage eingeleitet. Dies hat zum Ziel, dass die jeweilige Interviewperson zunächst ihre Sichtweise und die aus ihrer Sicht wichtigen Aspekte nennen und erläutern kann. Sofern aus wissenschaftlicher Sicht wichtige Aspekte nicht thematisiert werden, können diese auf Grundlage einer ausführlichen Frageliste systematisch nachgefragt werden. Hierzu enthält der Leitfaden entsprechende Regieanweisungen für die Interviewerinnen und Interviewer. In der konkreten Gesprächssituation erfolgte normalerweise keine wortwörtliche Abfrage der im Leitfaden formulierten Fragenstellungen, sondern diese dienten als Gesprächsimpulse.

Die ursprünglich vorgesehene Durchführung von Fallvignetten<sup>4</sup> zur Erfassung von Umgehungsversuchen erwies sich in der Praxis als nicht notwendig, da zahlreiche Interviewpersonen bereits von sich aus auf die entsprechenden Aspekte eingingen. In den verbleibenden Fällen war es zumeist möglich, die Thematik direkt anzusprechen – dies erfolgte grundsätzlich zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt der Gespräche, zu dem meist bereits ein gewisses Vertrauen aufgebaut war. Damit sollte erreicht werden, dass die Antworten möglichst wenig von sozialer Erwünschtheit geprägt waren (siehe dazu näher Kapitel 9).

## 2.2 Auswahl von Untersuchungsbranchen

Da sich die Rahmenbedingungen zwischen verschiedenen Branchen teils substantiell unterscheiden, wurde der Schwerpunkt der Untersuchung auf Branchen gelegt, in denen die Einführung des Mindestlohns vor dem Hintergrund der zuvor gezahlten Löhne einen deutlichen Eingriff darstellte und daher auch Auswirkungen auf Betriebe und Beschäftigte erwarten ließ. Um ein möglichst breites Spektrum von Branchen in die Untersuchung einbeziehen zu können, erfolgte die Auswahl anhand der im Folgenden näher geschilderten Kriterien.

Gemäß der Mindestlohnkommission (2016, S. 41) verdienten im April 2014 insgesamt 3,973 Mio. Beschäftigte unter 8,50 Euro. In den 20 Branchen mit den höchsten Anteilen an Beschäftigten mit einem Stundenlohn unter 8,50 Euro waren (ohne Beschäftigungsverhältnisse in privaten Haushalten) 2,039 Mio. Personen beschäftigt. Für weitere 0,374 Mio. Beschäftigte galten tarifliche Übergangsregelungen. Aus diesen von der Mindestlohnkommission ermittelten 20 Branchen<sup>5</sup> wurden für die vorliegende Untersuchung diejenigen zehn mit den absolut höchsten Beschäftigtenzahlen ausgewählt (siehe

---

<sup>4</sup> Die Grundidee einer Vignettenanalyse „besteht darin, die Befragten in systematischer Weise hypothetische Personen-, Objekt- und Situationsbeschreibungen – so genannte „Vignetten“ – beurteilen zu lassen“ (Sauer et al., 2009, S. 1).

<sup>5</sup> Die Bezeichnung der Branchen in Tabelle 2.1 basiert auf der Systematik der Wirtschaftszweige, die auch der im Bericht der Mindestlohnkommission (2016) verwendeten Datenquelle (Verdienststrukturerhebung) zugrunde liegt. Im nachfolgenden Text werden teilweise vereinfachte Branchenbezeichnungen (z.B. Bäckerhandwerk, Fleischwirtschaft, Gastgewerbe) verwendet, wobei stets die in Tabelle 2.1 genannten Branchen gemeint sind. Teils werden auch konkretere Zuordnungen für einzelne befragte Betriebe verwendet (z.B. Bäckerei, Gaststätte, Fitnessstudio). Soweit ersichtlich ist, welcher der obigen Branchen diese Betriebe angehören, wird auch in diesen Fällen auf die exakte Branchenbezeichnung verzichtet.

Tabelle 2.1). Hierdurch sollte sichergestellt werden, geeignete Betriebe und Beschäftigte zu finden, für welche die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns besonders relevant war.<sup>6</sup>

**Tabelle 2.1: Branchenauswahl**

	Anzahl Beschäftigungs- verhältnisse insgesamt	Anteil Beschäftigungs- verhältnisse mit Stundenlohn unter 8,50 Euro (in %)	Anzahl betroffene Beschäftigte
<b>Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten*</b>	288.000	36,3	104.544
<b>Schlachten und Fleischverarbeitung*</b>	172.000	19,2	33.024
<b>Herstellung von Back- und Teigwaren</b>	306.000	30,8	94.248
<b>Einzelhandel</b>	2.644.000	22,1	584.324
<b>Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste</b>	440.000	40,1	176.440
<b>Gastronomie und Beherbergung</b>	1.553.000	46,4	720.373
<b>Private Wach- und Sicherheitsdienste</b>	160.000	32,0	51.200
<b>Callcenter</b>	109.000	29,9	32.591
<b>Erbringung von Dienstleistungen des Sports</b>	204.000	32,6	66.504
<b>Frisör- und Kosmetiksalons*</b>	199.000	44,4	88.356
<b>SUMME dieser Branchen</b>	<b>6.075.000</b>	<b>32,1</b>	<b>1.951.604</b>

\* Branchen mit tariflichen Übergangsregelungen.

Quelle: Mindestlohnkommission (2016, S. 43f.), eigene Berechnungen.

Mit der getroffenen Branchenauswahl werden knapp 2 Mio. Beschäftigte repräsentiert, die vor Einführung des Mindestlohns Stundenlöhne unter 8,50 Euro hatten (siehe Tabelle 2.1). Dies sind 81 % der

<sup>6</sup> In drei der zehn ausgewählten Branchen gelten tarifliche Übergangsregelungen. Da die Übergangsregelungen teilweise bereits ausgelaufen sind bzw. in absehbarer Zeit auslaufen, hat der gesetzliche Mindestlohn auch dort eine hohe Bedeutung und Präsenz im Bewusstsein der Akteure. Wegen besonderer Bedingungen werden die Branchen der Arbeitnehmerüberlassung (727.000 Beschäftigte, 12,6 % mit einem Stundenlohn unter 8,50 Euro) und die privaten Haushalte (unbekannte Beschäftigtenzahl) nicht berücksichtigt. Wollte man die Auswirkungen des Mindestlohns in diesen Branchen überprüfen, hätte man die Untersuchung grundsätzlich anders anlegen müssen, da die befragten Akteure und Leitfäden darauf ausgelegt sind, den betrieblichen Kontext zu ermitteln. Im Fall der Arbeitnehmerüberlassung müsste sowohl mit den Entleihbetrieben als auch mit den Einsatzbetrieben gesprochen werden, wobei die Spezifika des „Dreiecksverhältnisses“ einen eigenen Schwerpunkt bilden müssten. Aufgrund der spezifischen Bedingungen würde die Berücksichtigung dieser beiden Sonderfälle die Einheitlichkeit der Ergebnisdarstellung mindern, ohne ein umfassendes Bild jeder dieser beiden Branchen zu ergeben.

Beschäftigten in den von der Mindestlohnkommission (2016, S. 43f) aufgeführten Branchen und 49 % aller Beschäftigten mit einem Lohn von weniger als 8,50 Euro im Jahr 2014.

**Tabelle 2.2: Struktur und Dynamik der Beschäftigung in den Untersuchungsbranchen**

Bezeichnung	Landwirtschaft	Schlachten und Fleischverarbeitung	Herstellung von Back- und Teigwaren	Einzelhandel	Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste
<i>Kennziffer der Wirtschaftszweigsystematik</i>	<b>01</b>	<b>10.1</b>	<b>10.7</b>	<b>47</b>	<b>53.2</b>
Beschäftigte 2017 insgesamt	365.685	187.539	307.373	3.030.400	407.865
<i>darunter...</i>					
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	61,9%	86,3%	79,2%	78,2%	69,3%
Ausschließlich geringfügig Beschäftigte	38,1%	13,7%	20,8%	21,8%	30,7%
Vollzeitbeschäftigte	80,8%	80,3%	66,9%	50,8%	53,7%
Teilzeitbeschäftigte	19,2%	19,7%	33,1%	49,2%	46,3%
Frauenanteil an den SV-Beschäftigten	33,4%	45,9%	64,4%	69,9%	39,4%
Ausländeranteil an den SV-Beschäftigten	22,9%	28,4%	11,8%	8,9%	17,1%
Beschäftigte 2014 insgesamt	360.443	171.900	310.721	2.957.094	370.443
Veränderung SV-Beschäftigte 2014-2017	1,3%	13,0%	1,5%	6,4%	21,5%
Veränderung geringf. Besch. 2014-2017	1,8%	-10,4%	-9,7%	-9,5%	-9,1%

Bezeichnung	Gastgewerbe	Private Wach- und Sicherheitsdienste	Call Center	Dienstleistungen des Sports	Frisör- und Kosmetikberufe*
<i>Kennziffer der Wirtschaftszweigsystematik</i>	<b>55+56</b>	<b>80.1</b>	<b>82.2</b>	<b>93.1</b>	<b>8231+8232*</b>
Beschäftigte 2017 insgesamt	1.687.901	205.009	129.449	180.668	208.312
<i>darunter...</i>					
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	63,0%	81,7%	95,5%	54,5%	79,0%
Ausschließlich geringfügig Beschäftigte	37,0%	18,3%	4,5%	45,5%	21,0%
Vollzeitbeschäftigte	53,8%	77,0%	59,8%	61,6%	53,5%
Teilzeitbeschäftigte	46,2%	23,0%	40,2%	38,4%	46,5%
Frauenanteil an den SV-Beschäftigten	54,6%	21,6%	56,4%	47,1%	90,7%
Ausländeranteil an den SV-Beschäftigten	31,8%	14,1%	8,3%	8,4%	14,1%
Beschäftigte 2014 insgesamt	1.566.556	166.369	116.754	164.896	207.761
Veränderung SV-Beschäftigte 2014-2017	13,2%	26,6%	12,0%	17,7%	2,5%
Veränderung geringf. Besch. 2014-2017	-0,4%	10,1%	-8,9%	1,2%	-7,4%

Alle Daten beziehen sich jeweils auf den 30. Juni eines Jahres.

\* Da der Wirtschaftszweig der Frisör- und Kosmetiksalons in den Daten nicht identifiziert werden kann, beziehen sich die Daten auf Beschäftigte mit Berufen im Friseurgewerbe (8231) und Berufen in der Kosmetik (8232).

Quelle: Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen und Beschäftigte nach Berufen), Eigene Berechnungen.

Durch den hohen Grad der Abdeckung des Bereichs geringer Stundenlöhne ermöglichen die Ergebnisse der Studie ein verdichtetes Bild über Handlungsmuster, die mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns einhergingen, und besitzen dadurch ein hohes Verallgemeinerungspotenzial, auch wenn sie

aufgrund der qualitativen Methodik kein repräsentatives Bild für die Branchen, Betriebe und Beschäftigten im statistischen Sinne ergeben.<sup>7</sup>

Die ausgewählten Branchen sollen im Folgenden kurz anhand ausgewählter wichtiger Merkmale, die für die vorliegende Untersuchung von Interesse sind, charakterisiert werden. Außerdem enthält Tabelle 2.2 einen Überblick wichtiger Merkmale des Umfangs, der Struktur und der Dynamik der Beschäftigung.

### Landwirtschaft

In der Landwirtschaft (genaue Branchenbezeichnung lt. Systematik der Wirtschaftszweige: „Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten“) gab es laut Statistischem Bundesamt (2017, S. 5) im Jahr 2016 gut 276.000 Betriebe, die eine Fläche von 16,7 Mio. ha bewirtschafteten. In diesen Betrieben waren im selben Jahr insgesamt 940.000 Arbeitskräfte tätig, darunter 36,3 % Frauen. 47,7 % der in der Landwirtschaft tätigen Personen sind Familienarbeitskräfte, 30,0 % sind Saisonarbeitskräfte und „nur“ 21,8 % sind ständige Arbeitskräfte (ebd.).<sup>8</sup> Die Daten der Bundesagentur für Arbeit (Tabelle 2.2) weisen für den 30.06.2017 fast 366.000 abhängig Beschäftigte aus, von denen gut 38 Prozent ausschließlich geringfügig beschäftigt sind. Etwa 36 % der Beschäftigten wurden vor Einführung des Mindestlohns unterhalb dieser Lohngrenze entlohnt (siehe Tabelle 2.1). In der Landwirtschaft gab es bis zum 31. Dezember 2017 eine Übergangsregelung beim Mindestlohn.<sup>9</sup>

### Schlachten und Fleischverarbeitung

Zu den Tätigkeitsbereichen der Betriebe in der Branche Schlachten und Fleischverarbeitung (zusammenfassend auch als „Fleischwirtschaft“ bezeichnet, vgl. Weinkopf und Hüttenhoff 2017) gehören unter anderem der Betrieb von Schlachthäusern, die Herstellung von Frisch- und Gefrierfleisch, die Herstellung von Fleischerzeugnissen sowie die Gewinnung von Fellen, Häuten, Federn und Daunen. Von den insgesamt knapp 190.000 Beschäftigten im Jahr 2017 sind nahezu 30 % keine deutschen Staatsangehörigen. Auch für die Fleischwirtschaft galt bis 31. Dezember 2017 eine Übergangsregelung bezüglich des Mindestlohns (bis dahin branchenspezifischer Mindestlohn von 8,75 Euro).

### Herstellung von Back- und Teigwaren

Die Branche der „Herstellung von Back- und Teigwaren“ ist von einem im Vergleich zu den anderen ausgewählten Branchen nur schwachen Beschäftigungswachstum zwischen 2014 und 2017 geprägt. Charakteristisch für die Branche waren in den letzten Jahren ein Konzentrationsprozess und ein Verdrängungswettbewerb, insbesondere durch eine hohe Konkurrenz mit dem Lebensmitteleinzelhandel;

---

<sup>7</sup> Um mögliche Verzerrungen oder zu starke Fokussierungen auf spezifische Branchen und Äußerungen der Befragten zu vermeiden, wurde in dieser Studie zudem darauf geachtet, die Betriebe, Beschäftigten und Betriebsräte so weit wie möglich kontrastierend zu befragen, z.B. hinsichtlich Region oder Betriebsgröße (siehe dazu näher Abschnitt 2.4.1).

<sup>8</sup> Da sich die Gruppen teilweise überschneiden, addieren sich die Werte nicht auf 100 Prozent.

<sup>9</sup> Die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt sowie die Vertretungen der Landwirtschaftlichen Arbeitgeberverbände haben sich auf einen bundesweiten Branchenmindestlohn geeinigt, dieser lag zum 1.1.2015 in Westdeutschland bei 7,40 Euro und in Ostdeutschland bei 7,20 Euro. Seit 1.1.2017 gilt ein bundeseinheitlicher Branchenmindestlohn von 8,60 Euro, welcher zum 1.11.2017 auf 9,10 Euro angehoben wurde. Mit Beginn des Jahres 2018 läuft dieser Tarifvertrag aus, womit der allgemeine gesetzliche Mindestlohn gelten wird (vgl. BMEL 2016).

die Arbeitsfelder der Branche haben sich ebenfalls verändert: während früher die (handwerkliche) Produktion überwog, sind die Herstellungsprozesse heute vielfach industrialisiert und der Verkauf spielt eine wichtigere Rolle (vgl. Rothe et al. 2012).

### Einzelhandel

Auch der Einzelhandel ist von teils tiefgreifenden Veränderungsprozessen geprägt, insbesondere infolge der rapiden Zunahme des Online-Handels. Die Erweiterung der Ladenöffnungszeiten führte in der Branche zu einem Anstieg atypischer Arbeitszeiten, insbesondere im Nahrungs- und Genussmittelverkauf; zugleich ist ein Anstieg der körperlichen und psychischen Anforderungen an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu beobachten (BAuA 2012). Der Einzelhandel ist mit über 3 Mio. Beschäftigten die größte Branche der vorliegenden Studie, sie ist aber insgesamt auch durch eine große Heterogenität geprägt.

### Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste

Der Branche der „Sonstigen Post-, Kurier- und Expressdienste“ sind Unternehmen zugeordnet, welche im Bereich der „Abholung, Sortierung, Beförderung und Zustellung (national oder international) von Briefpost, Päckchen und Paketen“ tätig sind. Im Gegensatz zu den „Postdiensten von Universaldienstleistungsanbietern (WZ 53.1)“ arbeiten diese Unternehmen nicht auf der Grundlage einer Universaldienstverpflichtung, wie dies für die Deutsche Post der Fall ist (Statistisches Bundesamt 2008). Die Branche ist, insbesondere infolge des Anstiegs des Online- und Versandhandels, von einem raschen Wachstum gekennzeichnet, was sich auch in den Beschäftigtenzahlen niederschlägt. Seit der Liberalisierung des Postsektors (seit 1998 bzw. 2008) zeigt sich eine Zunahme der sogenannten „atypischen“ Beschäftigungsverhältnisse mit hohen Anteilen von Teilzeitarbeit (46,3 %), überdurchschnittlich vielen Minijobs (30,7 % ausschließlich geringfügig Beschäftigte 41 %), befristeten Verträgen und verschiedenen Formen von Selbstständigkeit, die zu einer Zunahme der Arbeitsbelastung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, u.a. durch längere Zustellrouten, Personalmangel, hohen Arbeitsdruck und lange Arbeitszeiten führen (vgl. dazu auch Hermann 2014).

### Gastgewerbe

Das Gastgewerbe, bestehend aus dem Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie, ist gekennzeichnet durch eine hohe Bedeutung atypischer Beschäftigung (z.B. 37 % ausschließlich geringfügig Beschäftigte, 46,2 % Teilzeitbeschäftigte), aber auch durch hohe Anteile weiblicher und ausländischer Beschäftigter. Bei einer Mehrzahl der Unternehmen handelt es sich um Kleinbetriebe mit weniger als fünf Beschäftigten. Überstunden sind in der Branche eher die Regel als die Ausnahme, Teildienste oder Wechselschichten sind üblich, die Anforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzgl. Flexibilität, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, körperliche Belastungen und Lärmbelästigung sind überdurchschnittlich hoch (Maack et al. 2013).

### Private Wach- und Sicherheitsdienste

Die privaten Wach- und Sicherheitsdienste sind unter allen ausgewählten Branchen in den letzten drei Jahren gemessen an der Beschäftigung am stärksten gewachsen (siehe Tabelle 2.2). Die Gründe dafür dürften im wachsenden Sicherheitsbedürfnis, aber auch in der gestiegenen Zahl staatlicher Aufträge (z.B. Flüchtlingsunterkünfte) zu suchen sein. In der Branche sind überwiegend Männer tätig. Charakteristisch sind unregelmäßige Arbeitszeiten, hohe psychische Belastungen und eine hohe Anzahl krankheitsbedingter Fehltag (vgl. z.B. Briken 2011; Knieps und Pfaff, 2016).

## Callcenter

Die Branche der Callcenter ist mit knapp 130.000 Beschäftigten die kleinste der ausgewählten Untersuchungsbranchen (Tabelle 2.2). Zu den Tätigkeitsbereichen der Unternehmen gehören einerseits die Bearbeitung eingehender Anrufe (z.B. Entgegennahme von Anrufen durch Mitarbeiter, automatische Verteilung von Anrufen, Weitergabe von Produktinformationen, Bearbeitung von Kundenanfragen und Beschwerden), andererseits auch die Durchführung ausgehender Anrufe, die beispielsweise dem Verkauf oder der Vermarktung von Waren oder Dienstleistungen an potenzielle Kunden dienen oder Teil von Marktforschungsmaßnahmen oder Meinungsumfragen sind (Statistisches Bundesamt 2008). In der Branche sind nur wenige Beschäftigte (ausschließlich) geringfügig tätig, jedoch spielt Teilzeittätigkeit mit etwa 40 % eine recht große Rolle. In der Branche ist zwischen 2014 und 2017 vor allem die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung deutlich gewachsen (+12 %).

## Erbringung von Dienstleistungen des Sports

Zur Branche der „Erbringung von Dienstleistungen des Sports“ zählen neben den Fitnessstudios, die im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen, auch der Betrieb von Sportanlagen für Sportveranstaltungen, die Durchführung dieser Veranstaltungen sowie das Management der Einrichtungen und die Bereitstellung von Betriebspersonal sowie eine Reihe weiterer Tätigkeiten (vgl. Statistisches Bundesamt 2008). Auch diese Branche ist in den vergangenen drei Jahren stark gewachsen, die Zahl der SV-Beschäftigten hat zwischen 2014 und 2017 um 17,7 % zugenommen. Sowohl geringfügige Beschäftigung als auch Teilzeitbeschäftigung spielen eine große Rolle.

## Friseur- und Kosmetiksalons

Die Branche der Friseur- und Kosmetiksalons ist eine „weibliche“ Branche – mehr als 90 % der SV-Beschäftigten sind Frauen. Auch geringfügige Beschäftigung (20,7 %) und Teilzeitbeschäftigung (46,5 %) spielen eine wichtige Rolle. 94 % der insgesamt 66.000 Betriebe der Branche sind Kleinbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Im Vergleich zu anderen ausgewählten Branchen wies das Friseur- und Kosmetikgewerbe in den letzten drei Jahren nur ein recht schwaches Beschäftigungswachstum auf.

## 2.3 Auswahl von Untersuchungsregionen

Die empirische Untersuchung im Rahmen des Projektes fand in fünf Regionen in Deutschland statt. Bei der Auswahl der Regionen wurde von der Ebene der Raumordnungsregionen (ROR)<sup>10</sup> ausgegangen. Dadurch sollte unter anderem erreicht werden, dass die Befragten innerhalb ihrer Region jeweils unter ähnlichen Rahmenbedingungen agieren. Um eine allzu große Heterogenität der Rahmenbedingungen innerhalb der ausgewählten Raumordnungsregionen zu vermeiden, wurde bei der Auswahl der kon-

---

<sup>10</sup> Die insgesamt 96 deutschen Raumordnungsregionen (davon 21 in den neuen Bundesländern) bestehen, abgesehen von wenigen Ausnahmen, aus mehreren Kreisen. Durch die Größe der Raumordnungsregionen ist gewährleistet, dass jeweils eine ausreichende Anzahl von potenziellen Untersuchungseinheiten zur Verfügung steht. Für die Raumordnungsregionen, die jeweils aus einem oder mehreren Kreisen bestehen, liegen beim Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) umfangreiche Daten zu Indikatoren vor, u.a. zur wirtschaftlichen Leistung, Struktur und Dynamik, zum Arbeitsmarkt oder zur Raumstruktur (Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung unter [www.in-kar.de](http://www.in-kar.de)).

kreten Untersuchungseinheiten jedoch versucht, die empirische Untersuchung jeweils auf *einen* Landkreis innerhalb der ausgewählten Region zu beschränken. Um eine ausreichende Anzahl von Untersuchungseinheiten zu gewährleisten, bestand zudem die Möglichkeit das Untersuchungsgebiet auf die nähere Umgebung des ausgewählten Kreises auszuweiten, was in der praktischen Umsetzung teilweise auch der Fall war.

Grundsätzlich wurde angestrebt, möglichst unterschiedliche Regionen in die Untersuchung einzubeziehen, um ein breites Spektrum möglicher Verhaltensmuster und Reaktionen auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns erfassen zu können. So wurde vorab festgelegt, dass drei Regionen in den neuen Bundesländern (darunter eine Region mit einer Außengrenze zu einem osteuropäischen Nachbarland) und zwei Regionen in den alten Bundesländern in die Untersuchung einbezogen werden. Weitere Kriterien für die Auswahl waren darüber hinaus die regionale Wirtschaftskraft und die Arbeitsmarktsituation.

**Tabelle 2.3: Merkmale der Untersuchungsregionen**

<p><b>Typ 1: Strukturstarke Region in Westdeutschland</b>  <b>Kreis Heilbronn mit ROR Heilbronn-Franken (803)</b></p> <p>Merkmale (jeweils im westdeutschen Vergleich):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes BIP/Kopf bzw. Erwerbstätigem</li> <li>- Relativ hohe Industriequote</li> <li>- Niedriger Kaitz-Index</li> <li>- Niedrige Arbeitslosigkeit</li> </ul>	<p><b>Typ 3: Strukturstarke Region in Ostdeutschland</b>  <b>Kreis Erfurt mit ROR Mittelthüringen (1601)</b></p> <p>Merkmale (jeweils im ostdeutschen Vergleich):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes BIP/Kopf bzw. Erwerbstätigem</li> <li>- Relativ hohe Industriequote</li> <li>- Niedriger Kaitz-Index</li> <li>- Niedrige Arbeitslosigkeit</li> </ul>
<p><b>Typ 2: Strukturschwache Region in Westdeutschland:</b>  <b>Kreis Recklinghausen mit ROR Emscher-Lippe (509)</b></p> <p>Merkmale (jeweils im westdeutschen Vergleich):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedriges BIP/Kopf bzw. Erwerbstätigem</li> <li>- Relativ niedrige Industriequote</li> <li>- Hoher Kaitz-Index</li> <li>- Hohe Arbeitslosigkeit</li> </ul>	<p><b>Typ 4: Strukturschwache Region in Ostdeutschland</b>  <b>Kreis Stendal mit ROR Altmark (1501)</b></p> <p>Merkmale (jeweils im ostdeutschen Vergleich):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedriges BIP/Kopf bzw. Erwerbstätigem</li> <li>- Relativ niedrige Industriequote</li> <li>- Hoher Kaitz-Index</li> <li>- Hohe Arbeitslosigkeit</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Typ 5: Ostdeutsche Grenzregion</b> <b>Kreis Frankfurt/Oder mit ROR Oderland-Spree (1203)</b></p> <p style="text-align: center;">Merkmale (jeweils im ostdeutschen Vergleich):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittlere Werte bei den o.g. Indikatoren</li> <li>- Besonderheit: Grenznähe zu Polen</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand ausgewählter Indikatoren wurden die Regionen typisiert und, getrennt nach alten und neuen Bundesländern, in eine Rangfolge bezüglich ihrer Wirtschaftskraft (gemessen am BIP pro Erwerbstätigem), der Lage am Arbeitsmarkt (gemessen an der Arbeitslosenquote und dem Kaitz-Index<sup>11</sup>) sowie

<sup>11</sup> Der Kaitz-Index gibt das Verhältnis zwischen Mindestlohn und Durchschnittslohn an und kann grundsätzlich als Maß zur Eingriffsintensität des Mindestlohns verwendet werden. Für eine Karte auf Basis von Daten aus dem Jahr 2014 siehe <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/Mindestloehne/Karte/Mindestloehne.html>.

der Industriequote (Anteil der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe) als Strukturindikator gebracht. Zur Vermeidung übermäßiger Heterogenität wurden Agglomerations- und Großstadregionen nicht berücksichtigt, sondern es erfolgte eine Konzentration auf verstädterte und ländliche Regionen. Aus der Zusammensetzung der genannten Indikatoren ergeben sich fünf Typen von Regionen, aus denen jeweils eine Untersuchungsregion ausgewählt wurde. Mit Ausnahme der definierten Regionen des Typ 5 liegt keine der ausgewählten Regionen an einer deutschen Außengrenze. Tabelle 2.4 gibt einen kurzen Überblick über die berücksichtigten Merkmale der Regionen (siehe Anhang für eine Übersichtskarte der Regionen).

## 2.4 Durchführung der Untersuchung

### 2.4.1 Auswahl und Ansprache der zu befragenden Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigten

Die Auswahl und Gewinnung der Interviewpersonen (Leitungsebene in Betrieben, Betriebsräte und Beschäftigte) sind für die Ergebnisse fundamental und nachträglich nicht mehr revidierbar. Da eine repräsentative Auswahl im Rahmen des qualitativen Studiendesigns nicht vorgesehen war, wurde das Ziel verfolgt, durch die Auswahl der Interviewpersonen eine möglichst große Variation von Verhaltensmustern von Betrieben und Beschäftigten infolge der Mindestlohneinführung erfassen zu können. Sowohl innerhalb der zehn Branchen als auch in den fünf Regionen sollten Akteure mit möglichst unterschiedlichen Charakteristika, beispielsweise hinsichtlich Betriebsgröße, Beschäftigungsumfang, Alter oder Wettbewerbssituation für die Interviews gewonnen werden. Da Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigte unabhängig voneinander ausgewählt wurden, sind keine Akteure im Untersuchungssample, die ein und demselben Betrieb angehören.

Da vorab nicht bekannt war, ob die Einführung des Mindestlohns für potenziell teilnehmende Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigte unmittelbar relevant war, erfolgte die Auswahl und Ansprache grundsätzlich in zwei Stufen: Zunächst wurde dabei eruiert, ob die angesprochenen Akteure direkt von der Einführung des Mindestlohns betroffen waren. Nur diejenigen, für welche dies zutraf, wurden anschließend nach ihrer Teilnahmebereitschaft an der Studie im Rahmen eines Interviews gefragt.

#### Auswahl und Ansprache der Betriebe

Die Auswahl potenziell teilnehmender Betriebe in den Untersuchungsbranchen und -regionen erfolgte auf drei Wegen:

- Zunächst wurden Arbeitgeberverbände, Fachgewerkschaften oder regionale Vertretungen der Wirtschaft (z.B. Kammern, Wirtschaftsförderer) telefonisch oder schriftlich angesprochen<sup>12</sup> und um die Vermittlung einschlägiger Betriebe gebeten. Die hierbei genannten Betriebe waren zwar meist zur Teilnahme bereit, insgesamt ergaben sich auf diesem Wege – meist mit dem Verweis auf den Datenschutz – jedoch nur wenige Kontakte.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Dabei wurden eine Kurzinformation zum Projekt („Projektflyer“) und ein entsprechendes Unterstützungsschreiben der Mindestlohnkommission verwendet (siehe Anhang).

<sup>13</sup> Eine Ausnahme stellte hierbei die Callcenter-Branche dar. In dieser insgesamt kleinen Branche konnte ein Teil der Interviews mit Betrieben auf Grundlage einer Kontaktabahnung durch den Call Center Verband Deutschland e.V. (CCV) vereinbart werden. Wir danken dem Verband und insbesondere Frau Sandra Fiedler für die Unterstützung.

- Darüber hinaus wurden Betriebe in den Untersuchungsregionen und -branchen im Rahmen eigener Recherchen (Internet, frei zugängliche Verzeichnisse) identifiziert und kontaktiert. Der Kontakt zu diesen Betrieben erfolgte teils direkt telefonisch ohne vorherige Ankündigung („Kaltakquise“), teils mittels einer postalischen Anfrage mit Informationen zum Anliegen und anschließendem Telefonanruf.
- Schließlich konnten einige wenige Betriebe noch auf dem Wege eines „Schneeballverfahrens“ gewonnen werden: Dabei hatten Interviewpersonen weitere potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vermittelt, die wie im vorigen Schritt beschrieben kontaktiert wurden.

Grundsätzlich erfolgte die Kontaktaufnahme zur Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand). Vor allem in größeren Betrieben erfolgte mitunter eine Weitervermittlung/Delegation des Interviews an eine untergeordnete Führungsebene, meist die Personalabteilung.

Insgesamt wurde zu 395 Betrieben eine Kontaktaufnahme versucht, die in 223 Fällen gelang. Von diesen „erfolgreich“ kontaktierten Betrieben stimmten schließlich 47 (21 %) einem Interview zu. Die Gründe für die fehlende Bereitschaft der 176 Betriebe, die zwar erreicht wurden, aber nicht zur Teilnahme bereit waren, sind „Nicht vom Mindestlohn betroffen“ (36 %), „Kein Interesse“ (23 %), „Keine Zeit“ (23 %), „Sonstige Gründe“ (12 %) und „Grundsätzlich werden keine Interviews gegeben“ (6 %).<sup>14</sup> Vier weitere befragte Betriebe wurden über angefragte Verbände oder andere Institutionen vermittelt oder sind selbst aktiv auf das Forscherteam zugekommen.

Im Verlauf der Akquisition zeigte sich, dass eine Beschränkung auf die ausgewählten Untersuchungsregionen nicht immer möglich und sinnvoll war. So sind beispielsweise nicht alle Branchen und/oder Betriebsgrößen in allen Regionen vertreten (besonders auffällig war dies in den Branchen der Callcenter und der Post-, Kurier- und Expressdienste) beziehungsweise die erwünschte Teilnahmebereitschaft der entsprechenden Betriebe an der Untersuchung war nicht in allen Fällen gegeben. Deshalb wurde die Beschränkung der Untersuchung auf die fünf ausgewählten Regionen im Projektverlauf teils aufgehoben und es wurden „überregionale“ Betriebe in das Sample aufgenommen. Dies waren einerseits Betriebe in angrenzenden Raumordnungsregionen, aber auch (größere) Betriebe mit Sitz in weiter entfernten Regionen (unter anderem München und Berlin). Dieses Vorgehen erwies sich im Nachhinein als wertvolle Ergänzung des Untersuchungssamples, da die befragten Betriebe, die oftmals auch überregional (und teils international) tätig waren, zusätzlich von bislang nicht erfassten Strategien und Anpassungsreaktionen berichten konnten.

### **Auswahl und Ansprache der Betriebsräte**

Die Auswahl und Ansprache von Betriebsräten erfolgte zunächst über die zuständigen Fachgewerkschaften und ihre Vertreterinnen und Vertreter in den Regionen vor Ort. Im weiteren Projektverlauf wurden auch Betriebsräte über das Schneeballverfahren gewonnen, indem Empfehlungen aus bereits geführten Interviews genutzt wurden.

Grundsätzliche Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Betriebsräten bestanden einerseits darin, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den meisten ausgewählten Branchen gering ist. Gerade in denjenigen Betrieben, die von der Einführung des Mindestlohns betroffen waren, gebe es häufig keine

---

<sup>14</sup> Der Anhang enthält einen Überblick zu diesen Zahlen.

Betriebsräte, so die Auskunft zahlreicher kontaktierter Vertreterinnen und Vertreter von Fachgewerkschaften und Betriebsräten. Andererseits spielte der Mindestlohn in Betrieben mit Betriebsrat kaum eine Rolle (teils gelten dort spezielle Tarifverträge, die Löhne oberhalb des Mindestlohns festlegen).

Mit Ausnahme des Friseurgewerbes konnten aber schließlich teils mehrere Betriebsräte aus den Untersuchungsbranchen für eine Teilnahme am Forschungsprojekt gewonnen und interviewt werden (siehe Tabelle 2.6). Zu erwähnen ist, dass aufgrund der Weiterempfehlungen und der notwendigen umfassenden Suche nach Betriebsräten ein Teil der befragten Betriebsräte nicht direkt aus den definierten Untersuchungsregionen stammt.

### **Auswahl und Ansprache der Beschäftigten**

Bei der Auswahl der zu befragenden Beschäftigten, für die alle die Einführung des Mindestlohns relevant war, wurde auf eine ausgewogene Streuung über Geschlecht und Alter sowie über verschiedene Betriebsgrößen geachtet. Außerdem wurde vermieden, dass mehrere Zielpersonen aus einem Unternehmen befragt wurden.

Der Zugang zu möglichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Untersuchung erfolgte teils parallel über mehrere Wege: Über private Netzwerke der Interviewerinnen und Interviewer vor Ort, über die Schaltung von Anzeigen in regionalen Medien (digital und print), über soziale Medien, über den Besuch einschlägiger Betriebe vor Ort (direkte Ansprache und Handzettel vor den „Werkstoren“) sowie über die Kontaktvermittlung in bereits geführten Interviews (Schneeballverfahren).

Unabhängig davon, welcher Weg der Ansprache gewählt wurde, zeigte sich in den Gesprächen eine durchweg positive Resonanz der interviewten Personen: Zum vereinbarten Termin erschienen, bauten die Personen aus den drei Zielgruppen in der Regel schnell ein Vertrauensverhältnis zum Forscherteam auf und widmeten sich mit großem Interesse dem Gespräch. Zu einem Abbruch des Interviews kam es in keinem einzigen Fall.

#### **2.4.2 Realisierte Interviews – Beschreibung der Stichprobe**

Wie die Tabellen 2.4 und 2.5 zeigen, nahmen insgesamt 51 Betriebe<sup>15</sup> 15 Vertreterinnen und Vertreter von Betriebsräten sowie 65 Beschäftigte im Rahmen eines Interviews an der Untersuchung teil. Die erhobene und ausgewertete Stichprobe beinhaltet also insgesamt 131 durchgeführte Interviews mit 136 Personen.

---

<sup>15</sup> Da in manchen Fällen zwei oder drei Personen aus der Geschäftsleitung und/oder der Personal-/Pressabteilung an den Gesprächen teilnahmen, waren in dieser Gruppe insgesamt 56 Personen an den Interviews beteiligt.

Tabelle 2.4: Verteilung der Betriebsinterviews nach Regionen und Branchen

	Stendal	Erfurt	Frankfurt / Oder	Recklinghausen	Heilbronn	Überregional	SUMME
Landwirtschaft	1	2	1	2	2	1	9
Schlachten und Fleischverarbeitung	1	1	1			1	4
Back- und Teigwaren	1	1	1		1	1	5
Einzelhandel	1	1	1			1	4
Post-, Kurier- und Expressdienste		1	1	1			3
Gastronomie	1	1	1	1	1		5
Private Wach- und Sicherheitsdienste	1		1		1	1	4
Callcenter		1		1		4	6
Dienstleistungen des Sports	1	1			1	3	6
Friseur- und Kosmetiksalons	2	1	1	1			5
<b>SUMME</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>51</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 2.5: Verteilung der Beschäftigten- und Betriebsräteinterviews nach Regionen und Branchen

	Stendal	Erfurt	Frankfurt / Oder	Recklinghausen	Heilbronn	Überregional	Summe Beschäftigte	Betriebsräte
Landwirtschaft	1		2		3		6	2
Schlachten und Fleischverarbeitung		1	1		1	2	5	1
Back- und Teigwaren	1				2	2	5	1
Einzelhandel		2	2	1	1	1	7	2
Post-, Kurier- und Expressdienste	1	2	1	2	2		8	1
Gastronomie	1	2	1	1	1	2	8	2
Private Wach- und Sicherheitsdienste		2	2	3		1	8	2
Callcenter	1	2	1		1		5	3
Dienstleistungen des Sports		1	1	2	1	2	7	1
Friseur- und Kosmetiksalons	1	1	1	1		2	6	
<b>SUMME</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>65</b>	<b>15</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt konnte eine ausgewogene Verteilung der Interviewpersonen in den einzelnen Branchen und Regionen erreicht werden. Auch eine Differenzierung der befragten Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigten nach der Betriebsgröße ihrer jeweiligen Betriebe zeigt ein ausgewogenes Bild der Stichproben (Tabelle 2.6).

**Tabelle 2.6: Verteilung der durchgeführten Interviews nach Betriebsgrößenstruktur**

	<b>Klein</b> <b>(1-20 Beschäftigte)</b>	<b>Mittel</b> <b>(20-200 Beschäftigte)</b>	<b>Groß</b> <b>(&gt; 200 Beschäftigte)</b>
<b>Betriebe</b>	21	17	13
<b>Beschäftigte</b>	30	24	10
<b>Betriebsräte</b>	0	7	8
<b>Summe</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>31</b>
<b>Anteil</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>	<b>24%</b>

Bei den Angaben handelt es sich teilweise um Schätzungen der Befragten; ein befragter Beschäftigter konnte keine Angabe zur Größe seines Betriebs machen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Während kleine und mittlere Betriebe im Rahmen der Befragung der Betriebe und Betriebsräte ungefähr im gleichen Verhältnis stehen, zeigt sich bei den Beschäftigten ein leichtes Übergewicht zugunsten kleiner Betriebe. Größere Betriebe sind sowohl in der Betriebs- als auch in der Beschäftigtenstichprobe in geringerer Häufigkeit vertreten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die meisten der untersuchten Branchen eine Größenstruktur aufweisen, bei der kleine Betriebe besonders häufig vorkommen. Da es in kleinen Betrieben üblicherweise keine Betriebsräte gibt, sind hier keine Fälle in der Stichprobe enthalten.

Die Interviews mit den Betrieben dauerten im Durchschnitt 45 Minuten, bei den Interviews mit den Betriebsräten lag die durchschnittliche Dauer bei 35 Minuten, die Interviewdauer bei den Beschäftigten betrug durchschnittlich 30 Minuten. Diese unterschiedliche Dauer ergibt sich unter anderem daraus, dass gerade in den Betriebsinterviews und teils auch in den Betriebsratsinterviews spezifische Themenbereiche wie etwa die marktbezogenen unternehmerischen Strategien besprochen wurden.

### 2.4.3 Durchführung der Interviews

Die Feldphase der Interviews mit Betrieben, Betriebsräten und Beschäftigten fand zwischen April und Oktober 2017 statt. Die Interviews mit Betrieben und Betriebsräten wurden stets von zwei Interviewerinnen bzw. Interviewern durchgeführt, um die Objektivität bei der Interviewführung zu erhöhen und sicherzustellen, dass alle wissenschaftlich relevanten Fragestellungen adäquat abgehandelt werden. Bei den Beschäftigteninterviews befragte dagegen jeweils nur ein Interviewer bzw. eine Interviewerin eine Zielperson, um die Entstehung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses zu unterstützen.

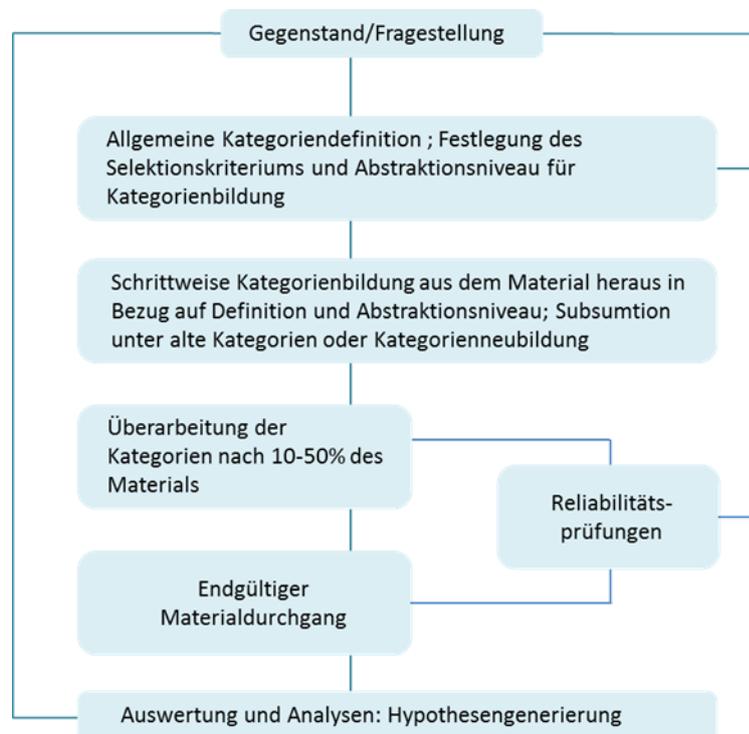
Mit wenigen Ausnahmen wurden alle Gespräche mit Einverständnis der Gesprächspersonen elektronisch aufgezeichnet. Um Verzerrungen oder strategisches Antwortverhalten zu vermeiden, wurde gegenüber den Gesprächspersonen sichergestellt, dass weder sie noch ihre Betriebe identifizierbar sind. Außerdem wurde den Gesprächspersonen zugesichert, dass ihre Aussagen nur in anonymisierter Form veröffentlicht werden. Insbesondere dies hat die Offenheit in den Gesprächen befördert. Die Gesprächsatmosphäre war meist vertrauensvoll und konstruktiv.

Aufgrund der Flexibilität und des organisatorischen Aufwandes für persönliche Gespräche in den Untersuchungsregionen und teils auf Wunsch der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden einige Interviews telefonisch durchgeführt. Dies wurde insbesondere von einer Mehrzahl der Betriebsräte gewünscht, da Interviews an deren Arbeitsplätzen nicht möglich gewesen wären.

## 2.5 Auswertung der Ergebnisse

Alle Gespräche, in denen die Gesprächspersonen ihr Einverständnis zur Aufzeichnung gaben, wurden wörtlich entsprechend vorgegebener Transkriptionsregeln verschriftlicht und anschließend inhaltsanalytisch in Anlehnung an Mayring (2013) ausgewertet. Diese Methode reduziert Komplexität durch das Zerlegen des Materials in Kategorien, welche induktiv, also aus dem Material heraus, entwickelt werden. Die Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse folgt festen Ablaufmodellen. Aus diesem Grund ist das Verfahren transparent und nachvollziehbar.

Abbildung 2.2.2 Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring (2013)

Für die Auswertung und Kodierung des Materials wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das sich in seinen Ausprägungen und Codes an den Leitfäden und den darin gestellten Fragen orientiert. Es wurden zunächst Überkategorien gebildet, welche die in den Leitfäden angesprochenen Themen entsprechend erfassen:

- 1.) Allgemeine Informationen zum Betrieb
- 2.) Direkte Auswirkungen des Mindestlohns für den Betrieb
- 3.) Direkte Auswirkungen des Mindestlohns auf das Handeln der Beschäftigten
- 4.) Anpassungsstrategien / Maßnahmen in den Betrieben und in der Branche
- 5.) Folgen der Maßnahmen und des Mindestlohns auf Betriebe und Beschäftigte
- 6.) Fazit und abschließende Bemerkungen

Für diese sechs Überkategorien wurden in einem weiteren Schritt jeweils spezifische Codes entwickelt, die charakteristische Fragestellungen zur jeweiligen Überkategorie erfassen und anhand derer eine systematische Zuordnung der von den Befragten getätigten Äußerungen vorgenommen werden konnte. Manche Äußerungen wurden, da thematisch übergreifend, auch mehreren Codes zugeordnet.

### 3 Mögliche Reaktionen von Betrieben und Beschäftigten auf einen Mindestlohn

Die möglichen Wirkungen von allgemeinen oder spezifischen Mindestlöhnen, die als arbeitsmarkt- und sozialpolitisches Instrument weltweit eingesetzt werden, gehören wohl zu den am meisten untersuchten volkswirtschaftlichen Themen. Die inzwischen sehr umfangreiche Forschung zu dieser Thematik ist überwiegend neoklassisch geprägt und fokussiert traditionell auf die Beschäftigungs- und Verteilungseffekte von Mindestlöhnen.<sup>16</sup> In der keynesianischen Theorie besteht zwar kein direkter Zusammenhang zwischen Löhnen und Beschäftigung, weil die Arbeitsnachfrage von der aggregierten Nachfrage und der eingesetzten Technologie bestimmt wird. Allerdings kann sich ein Mindestlohn hier positiv, negativ oder auch neutral auf die Gesamtnachfrage nach Arbeit auswirken (Herr et al. 2009). Die Mindestlohnforschung untersucht zunehmend aber auch andere Zielgrößen als die Beschäftigung, wie etwa die Leistungsbereitschaft, die Zufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten, das Engagement bei Bildung und Qualifizierung, oder die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Damit rücken die Verhaltensmuster und Anpassungsstrategien von Arbeitgebern ebenso in den Blick wie die von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die Reaktionen beider Gruppen haben wesentlichen Einfluss darauf, ob und wie sich die potenziellen Einkommens- und Beschäftigungseffekte eines Mindestlohns ausprägen.

Welche Reaktionen und Wirkungen ein Mindestlohn auslöst, ist nicht allein davon abhängig, wie stark er überhaupt bindet, also das Entgelt der Beschäftigten über das Niveau hinaus anhebt, das die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch ohne eine vom Staat regulierte Lohnuntergrenze erzielen würden. Art und Ausmaß der mit dem Instrument verbundenen Anpassungen hängen entscheidend auch von den Konstellationen ab, in denen die Akteure handeln. Diese ergeben sich einerseits aus den generellen Bedingungen in der Volkswirtschaft, vor allem dem neben dem Mindestlohn bestehenden institutionellen Rahmen, insbesondere für den Arbeitsmarkt, und der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. Andererseits bestimmt auch das individuelle Umfeld der Betriebe und Beschäftigten über die Handlungsspielräume beim Umgang mit einem Mindestlohn. Ganz allgemein gesprochen sind diese umso größer, je stärker die Stellung der Akteure auf dem für sie relevanten Markt ist (Boeri und van Ours 2013).

So ist zu erwarten, dass die Unternehmen in unterschiedlichen Branchen unterschiedlich auf einen Mindestlohn reagieren, weil der Grad des Wettbewerbs unter den Anbietern jeweils unterschiedlich ist. Außerdem ist davon auszugehen, dass auch einzelne Unternehmen *innerhalb* einer Branche unterschiedlich gute Anpassungsmöglichkeiten haben, je nachdem, wie profitabel und innovativ sie – unabhängig vom Mindestlohn – im Vergleich zur Konkurrenz aufgestellt sind, und wie gut sie mögliche Kostensteigerungen über ihre Preise an die Kunden weitergeben können. Auf dem Arbeitsmarkt stehen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite stets in einer wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehung, die ein Mindestlohn allerdings möglicherweise verändert. Welche Konzessionen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ihren Beschäftigten gegenüber machen müssen, hängt etwa davon ab, wie leicht oder schwer es für sie ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, im Bedarfsfall

---

<sup>16</sup> Vgl. etwa Manning (2016), Belman und Wolfson (2014), Neumark (2008) oder Brown (1999) für umfassende Übersichten.

neue Arbeitskräfte zu rekrutieren oder auf atypische Formen der Beschäftigung auszuweichen. Zugleich wird die Konzessionsbereitschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anders ausfallen, je nachdem, wie leicht sie zu einem anderen Unternehmen wechseln können, wenn sie mit ihren Arbeitsbedingungen nicht zufrieden sind, oder wie stark sie von Arbeitslosigkeit bedroht sind (Manning 2003).

Somit müssen bei der Untersuchung der Auswirkungen des Mindestlohns die Kontextbedingungen auf der Arbeitgeberseite wie auf der Arbeitnehmerseite möglichst spezifisch erfasst werden. Je nach individuellem Handlungszusammenhang dürften sich ganz unterschiedliche Anpassungen und Verhaltensweisen in Reaktion auf einen Mindestlohn ergeben. Dies begründet den für diese Studie gewählten qualitativen Ansatz, mit dem ein breites Spektrum von Einzelfällen beschrieben und so die ganze Vielfalt der möglichen Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf Unternehmen und Beschäftigte aufgezeigt werden soll. Dies begründet aber auch den Ansatz, die spezifischen Rahmenbedingungen und Handlungszusammenhänge strukturiert zu erfassen, indem sich die Untersuchung auf bestimmte Branchen und Regionen fokussiert. Quantitative Evaluationsansätze stoßen bei dieser Aufgabenstellung allein schon vom Datenbedarf her schnell an Grenzen. Die für diese Untersuchung genutzte Stichprobe wurde so angelegt, dass möglichst vielfältige Konstellationen im Hinblick auf die Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Arbeitsmarktlage abgebildet werden (vgl. Kapitel 2).

Die in den Kapiteln 5 bis 9 dargestellten Ergebnisse der qualitativen empirischen Untersuchung dokumentieren umfassend die bei Betrieben wie Beschäftigten vorgefundene komplexe Praxis des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland. Als Ausgangspunkt betrachtet Kapitel 4 zunächst die Implementation des Mindestlohns. Hierbei befasst sich Abschnitt 4.1 mit den Anpassungen bei den vereinbarten Stundenlöhnen, die mit der Umsetzung des gesetzlichen Mindestlohns verbunden waren. Damit ein Mindestlohn weitere Anpassungen nach sich ziehen kann, muss er überhaupt erst einmal bindende Kraft entfalten. Das heißt, der gesetzliche Mindestlohn muss bei den Betrieben und den Beschäftigten unmittelbar ankommen, sich also tatsächlich in Lohnsteigerungen umsetzen und damit aus unternehmerischer Sicht mit einer Zunahme der Arbeitskosten verbunden sein. Kapitel 4.2 berichtet darüber, wie Betriebe je nach Größe mit den erweiterten Dokumentationspflichten, die ihnen mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns auferlegt wurde, umgegangen sind.

Kapitel 5 untersucht weitergehende indirekte Anpassungen und Auswirkungen im Bereich der Löhne. Eventuell könnten Arbeitgeber die zum formalen Vollzug des Mindestlohngesetzes erforderlichen Lohnsteigerungen sofort wieder auffangen, indem sie andere Lohnbestandteile oder nicht-monetäre Lohnelemente, die kein Bestandteil des durch die gesetzliche Vorgabe geregelten Lohnsatzes sind, absenken. Die Nutzung solcher Kürzungspotenziale, für die es in der Mindestlohnforschung bislang nur wenige empirische Belege gibt (Simon und Kaestner 2004), wird in Abschnitt 5.1 behandelt. Anschließend widmet sich Abschnitt 5.2 der Frage, ob und wie sich der gesetzliche Mindestlohn auf das gesamte Lohngefüge innerhalb der Betriebe ausgewirkt hat.

Hierbei sind zwei verschiedene Anpassungsreaktionen denkbar. Einerseits können Arbeitgeber, die über die dafür benötigte Durchsetzungsmacht verfügen, den Versuch unternehmen, mindestlohnbedingte Steigerungen bei den Arbeitskosten aufzufangen, indem sie Entgelte von Beschäftigten anpassen, die mit ihrem Stundenlohn über der Mindestlohngrenze liegen. Ein solches Verhalten wurde in der Mindestlohnforschung in einer Studie zu den Effekten des Branchenmindestlohns im ostdeutschen Dachdeckergewerbe dokumentiert (Aretz et al. 2012). Andererseits führt ein Mindestlohn, weil er die Lohnsätze am unteren Rand anhebt, unmittelbar zu einer Stauchung der betrieblichen Lohnverteilung.

Sofern besser bezahlte Kolleginnen und Kollegen für sich einen positiven Nutzen daraus ziehen, wenn die Löhne im Betrieb weniger ungleich verteilt sind, weil sie ein starkes Gerechtigkeitsempfinden haben oder auf Fairness bedacht sind, könnte dies generell zu mehr Arbeitszufriedenheit und damit zu höherer Produktivität in der gesamten Belegschaft führen (Clark et al. 2009). Es ist jedoch auch die Konstellation denkbar, dass sich die Arbeitszufriedenheit der infolge der Lohnstauchung relativ zurückfallenden Kolleginnen und Kollegen verschlechtert. Um dagegen vorzubeugen, müssen die Unternehmen möglicherweise auch die Löhne oberhalb der gesetzlichen Lohnuntergrenze anheben, um eine ausreichende Lohndifferenzierung im Betrieb zu gewährleisten. Dann wäre der Mindestlohn de facto auch für Beschäftigte relevant, die daraus keinen unmittelbaren Nutzen ziehen. Zudem kann die mindestlohnbedingte Veränderung der Lohnsumme höher oder niedriger ausfallen als die mindestlohnbedingte Veränderung der Lohnkosten derjenigen, die vor Einführung des Mindestlohns weniger als 8,50 Euro pro Stunde verdient haben.

Im Anschluss an die Untersuchung der mindestlohninduzierten Veränderungen bei Löhnen und betrieblichen Lohnstrukturen befasst sich Kapitel 6 mit den möglichen Folgen für die Beschäftigung und die Arbeitszeiten. Dabei geht es erstens um mögliche Anpassungen der Beschäftigtenzahl und der Beschäftigtenstruktur (Abschnitt 6.1) durch die Betriebe, zweitens um mindestlohninduzierte Veränderungen der Bereitschaft zu Beschäftigungsveränderungen bei den Beschäftigten und damit indirekt der Verhandlungsposition gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber (Abschnitt 6.2), sowie drittens um Anpassungen bei der Arbeitszeit (Abschnitt 6.3).

Die möglichen Beschäftigungsfolgen eines Mindestlohns sind in den Debatten um dieses Instrument ein zentrales Thema und wurden bereits in zahlreichen Evaluationsstudien untersucht. So existiert für Deutschland eine umfangreiche wirkungsanalytisch orientierte Evidenz zu den schon vor längerer Zeit eingeführten branchenspezifischen Mindestlöhnen. Wie die Übersichten von Bosch und Weinkopf (2012) und Möller (2012) zeigen, haben diese offenbar überwiegend keine signifikanten Beschäftigungseffekte ausgelöst. Allerdings gibt es Anzeichen für tendenziell negative Beschäftigungseffekte in Ostdeutschland, wo die Eingriffsintensität wegen des niedrigeren allgemeinen Lohnniveaus deutlich stärker war als in Westdeutschland (Aretz et al. 2012; König und Möller 2009).

Erste kausalanalytisch orientierte Wirkungsstudien zur Einführung des gesetzlichen Mindestlohns kommen zu der Schlussfolgerung, dass die Reform die Gesamtbeschäftigung nicht substantiell verändert hat. Allerdings beobachtet Garloff (2015) eine Zunahme sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung bei gleichzeitiger Abnahme geringfügig entlohnter Beschäftigung. Bossler (2016a, 2016b) sowie Bossler und Gerner (2016) konstatieren zudem, dass der Mindestlohn die Beschäftigungsdynamik leicht negativ beeinflusst hat. Das heißt, die Einführung des Mindestlohns hat zwar nicht zu Entlassungen geführt, sondern im Vergleich zur – kontrafaktischen – Entwicklung ohne den allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn zu weniger Neueinstellungen.

Diese Beobachtungen werden auch durch den Ersten Bericht zu den Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns der Mindestlohnkommission (2016) gestützt. Der Bericht zeigt, dass das Muster des Austauschs von geringfügig entlohnter Beschäftigung zu sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in Branchen, für die der Mindestlohn eine höhere Relevanz hat, stärker ausgeprägt ist. Zudem wird für Ostdeutschland, wo der gesetzliche Mindestlohn wegen der Unterschiede im allgemeinen Lohnniveau eine merklich höhere Relevanz hat als in Westdeutschland, im Zeitraum um die Mindestlohneinführung eine deutlich geringere Zunahme der Gesamtbeschäftigung beobachtet als im Trend der davorliegenden Jahre. Der Bericht der Mindestlohnkommission (2016) zeigt weiterhin, dass Inzidenz und

saisonales Muster der Zugänge in registrierte Arbeitslosigkeit auch nach Einführung des Mindestlohns unverändert geblieben sind. Allerdings gibt es Anzeichen dafür, dass in vom Mindestlohn stärker betroffenen Arbeitsmarktsegmenten weniger offene Stellen gemeldet wurden. Dies passt zu Befragungsergebnissen aus dem IAB-Betriebspanel, wonach die Betriebe auf den gesetzlichen Mindestlohn nur selten mit Entlassungen, wohl aber mit mehr Zurückhaltung bei den Einstellungen reagiert haben (Bellmann et al. 2016).

Diese Beobachtungen könnten sich auch daraus speisen, dass die Betriebe sich bemühen, einen mindestlohnbedingten Anstieg der Arbeitskosten zu absorbieren, indem sie ihre Belegschaftsstruktur so verbessern, dass die durchschnittliche Arbeitsproduktivität steigt, und deshalb bei Neueinstellungen vermehrt auf besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen (Deere et al. 1995; Sabia et al. 2012; Gürtzgen et al. 2016). Unternehmen melden offenen Stellen für Qualifizierte jedoch tendenziell seltener als für weniger Qualifizierte. Zugleich ist, insbesondere in durch Fachkräfteengpässe geprägten Arbeitsmarktsegmenten, die Stellenbesetzung langwieriger, was im Ergebnis zu weniger Neueinstellungen pro Periode führen könnte. Dagegen passt die Diagnose einer geringeren Zahl an gemeldeten Vakanzen nicht zu der manchmal in der Literatur mit dem Mindestlohn verbundenen Erwartung, dass die Unternehmen in der Folge mehr Stellen schaffen könnten, weil durch das attraktivere Lohnniveau mehr externe Bewerberinnen und Bewerber auf den Plan treten, so dass Stellenbesetzungsschwierigkeiten abnehmen (Dube et al 2012; Reich et al. 2005; Fairris 2005).

Mindestlohnbedingte Anpassungen der Arbeitszeit, wie sie Abschnitt 6.3 zum Gegenstand hat, haben dagegen in der Forschung bislang verhältnismäßig wenig Beachtung gefunden. Prinzipiell können sich die Unternehmen genauso gut über die Arbeitszeit wie über die Größe der Belegschaft an einen Mindestlohn anpassen. Da Neueinstellungen oder Entlassungen in der Tendenz mit relativ mehr Aufwand verbunden sind, ist aber zu erwarten, dass Anpassungen an den Mindestlohn vielfach über die Arbeitszeit und nicht über Veränderungen der Größe der Belegschaft erfolgen. Zugleich schafft ein höherer Lohnsatz durch den Mindestlohn für die Beschäftigten einen Anreiz, mehr Stunden zu arbeiten, also etwa von einer Teilzeitbeschäftigung in eine Vollzeitbeschäftigung überzugehen oder Überstunden zu machen. Deswegen ergeben sich qualitativ keine grundsätzlich anderen Hypothesen zu den Wirkungen eines Mindestlohns, wenn man die Beschäftigung in Stunden statt in Köpfen betrachtet.

Empirische Untersuchungen zu den möglichen Arbeitszeitwirkungen eines Mindestlohns sind bislang noch rar. Eine wichtige Ausnahme ist die Untersuchung von Michl (2000), deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass das Ausbleiben von Beschäftigungseffekten in der vielzitierten Mindestlohnstudie von Card und Krueger (1994) auf Anpassungen bei den Arbeitszeiten bei den (weiterhin) Beschäftigten zurückzuführen ist. Für Großbritannien kommen Stewart und Swaffield (2007) zu dem Befund, dass der allgemeine Mindestlohn nicht die Zahl der Beschäftigten, sondern die Arbeitszeiten von Geringqualifizierten reduziert hat. Für Deutschland legen erste deskriptive Analysen der Mindestlohnkommission (2016) nahe, dass der gesetzliche Mindestlohn zu einer Abnahme der Arbeitszeiten in den relativ stark betroffenen Teilen des Arbeitsmarkts geführt haben könnte. So reduzierten Vollzeitbeschäftigte, die im Jahr 2014 unterhalb des Mindestlohns entlohnt wurden, nach der Mindestlohneinführung ihre wöchentliche Arbeitszeit um immerhin rund zehn Prozent. Diese wenigen Befunde unterstreichen, dass die Arbeitszeit als eigenständige Zielgröße bei den Untersuchungen zur Einführung des gesetzlichen Mindestlohns Beachtung verdient.

Im Kontext dieser Reform könnten sich besondere Arbeitszeiteffekte beobachten lassen, weil der Mindestlohn mit erweiterten Pflichten zur Dokumentation von Arbeitszeiten verbunden ist und mit den

Regelungen zur geringfügig entlohnten Beschäftigung interagiert (Sauer und Wojciechowski 2016; Bossler und Hohendanner 2016). Weil bei geringfügig Beschäftigten an der Minijob-Grenze von 450 Euro Monatsverdienst bei einer mindestlohnbedingten Stundenlohnerhöhung Vorteile bei Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträgen verloren gehen, besteht aus Perspektive der Beschäftigten ein besonderer Anreiz, die Arbeitszeit zu reduzieren, um ein Überschreiten der Einkommensschwelle zu vermeiden. Andererseits kann es aus unternehmerischer Perspektive attraktiv sein, geringfügig entlohnte Beschäftigte durch eine Ausweitung der Arbeitszeit in eine ausreichend oberhalb der Minijobgrenze entlohnte sozialversicherungspflichtige Tätigkeit übergehen zu lassen. Auf diese Weise lässt sich teilweise die mit dem Mindestlohngesetz verbundene Ausweitung der Dokumentationspflichten umgehen, die bei Minijobs zwingend, aber bei sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung nicht in allen Branchen vorgeschrieben sind.

Ein Mindestlohn kann sich nicht nur auf das Volumen der Beschäftigung auswirken, sondern auch darauf, wie die Beschäftigten arbeiten und ihre Arbeit empfinden. Kapitel 7 betrachtet mögliche Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen. So können mindestlohnbedingte Kostensteigerungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber einen Anlass stiften, durch interne Reorganisation von Prozessen und Anpassungen beim Personalmanagement vorhandene, aber bislang noch nicht ausgeschöpfte Effizienzreserven zu erschließen. Dies schließt auch die Möglichkeit ein, mehr in die berufliche Qualifikation der Beschäftigten zu investieren (Acemoglu und Pischke 2003; Hirsch et al 2015). Solche Anpassungen wären für die Betriebe eigentlich auch ohne einen Mindestlohn profitabel. In der Praxis können sie aber unterbleiben, weil sich die Geschäftsführung – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – häufig nicht nur nach Effizienzkriterien ausrichtet. In solchen Konstellationen kann ein mindestlohnbedingter Kostendruck wie ein Katalysator wirken.

Die arbeitgeberseitig bedingten Anpassungen bei den Arbeitsbedingungen können aus der Beschäftigtenperspektive betrachtet sowohl positiv als auch negativ sein. Positiv könnte sich beispielsweise auswirken, wenn in dem Bemühen um eine Verbesserung der Produktivität die Mindestlohnbezieherinnen und Mindestlohnbezieher höher qualifiziert werden, oder wenn eine arbeitsorganisatorische Aufwertung der Arbeitsplätze vorgenommen wird (Hirsch et al. 2015). Ähnlich wirken könnten verstärkte Bemühungen um den Gesundheitsschutz, um die Fehlzeiten innerhalb der Belegschaften zu verringern. Solche positiven Effekte sind wahrscheinlicher, wenn es aus unternehmerischen Gründen günstig ist, eine geringe Fluktuation zu haben und aus Gründen der Transaktionskosten die am unteren Ende der betrieblichen Lohnverteilung stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lieber zu halten als abzubauen (Williamson 2002). Dass es mit dem Mindestlohn dagegen zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen kommt, erscheint dort wahrscheinlicher, wo Arbeitgeber Druck auf ihre Beschäftigten aufbauen können, weil diese anderswo am Arbeitsmarkt schlechte Chancen haben. Unter dieser Bedingung lassen sich etwa leicht organisatorische Veränderungen durchsetzen, die Produktivitätssteigerungen durch Arbeitsverdichtung erreichen. Denkbare Folgen wären Stress, Überforderung, Gesundheitsprobleme und sinkende Arbeitszufriedenheit – denen die Betroffenen wegen eines für sie engen Arbeitsmarkts nicht ohne weiteres ausweichen können.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Erste Evidenz zu – schwach positiven – Effekten des gesetzlichen Mindestlohns auf die Arbeitsplatzqualität und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten liefern die Arbeiten von Pusch und Rehm (2017) oder Bossler und Broszeit (2016). Zu potenziellen individuellen Gesundheitseffekten eines Mindestlohns vgl. etwa Reeves et al. (2017). Zu Produktivitätswirkungen von Mindestlöhnen auf Firmenebene vgl. etwa Riley und Bondibene (2017).

Auf der anderen Seite können sich die Arbeitsbedingungen in den Betrieben verändern, weil ein Mindestlohn Veränderungen bei Einstellungen und im Verhalten der Belegschaft auslöst (Georgiadis 2013). Hierbei können zwei unterschiedliche Mechanismen maßgeblich sein. Zum einen wird mit dem Mindestlohn, sofern damit eine Entgeltsteigerung verbunden ist, der vorhandene Arbeitsplatz wertvoller, was die Beschäftigten von sich aus dazu bringt, mehr Anstrengungen zu unternehmen, um eine Arbeitslosigkeit im Fall einer Entdeckung von Minderleistungen zu vermeiden (Shapiro und Stiglitz 1984). Dieser Mechanismus ist umso wirksamer, wenn der Mindestlohn auf dem relevanten Arbeitsmarkt die Wiedereinstellungschancen schmälert. Eine mindestlohnbedingte Verknappung von niedrig entlohnenden Arbeitsplätzen kann Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch zu zusätzlichen eigenen Bildungs- und Qualifizierungsanstrengungen anreizen (Sutch 2010).

Zum anderen kann, wie verhaltensökonomische Untersuchungen nahelegen, die Zahlung des Mindestlohns bei den Beschäftigten einen positiven Motivationsschub auslösen. Weil die bessere Entlohnung als fair empfunden wird, könnte die Leistungsbereitschaft wachsen (Clark et al. 2012). Der Eindruck, dass sich das Unternehmen durch die Umsetzung des Mindestlohns für die Belange der Belegschaft einsetzt, könnte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedener machen (Bossler und Broszeit 2016) und dadurch den Wunsch auslösen, dafür in Form von Leistung im Job oder Qualifizierung etwas zurückzugeben (Falk et al. 2006). Die gesteigerte Zufriedenheit mit der Arbeit kann auch zu einer Verbesserung des gesundheitlichen Wohlbefindens beitragen und sich objektiv in weniger Fehlzeiten niederschlagen, wodurch sich die mit einem mindestlohnbedingten Einkommenszuwachs direkten positiven Beschäftigungseffekte noch verstärken würden.

Je nachdem, ob die mindestlohnbedingten Veränderungen der Arbeitsbedingungen im Betrieb von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alles in allem eher positiv oder negativ wahrgenommen werden, kann sich das Betriebsklima verbessern oder verschlechtern. Denkbar ist auch, dass sich die Arbeitsbedingungen innerhalb der Belegschaft ausdifferenzieren, etwa wenn die Anpassungen zum Ausgleich des Betriebsaufwands, der mit dem Mindestlohn verbunden ist, primär von den produktiven Mitgliedern getragen werden müssen. Dies kann ebenso zu Konflikten im Betrieb führen wie die Reaktionen auf eine mindestlohnbedingte Stauchung der betrieblichen Einkommensverteilung, wenn diese Entwicklung nicht als fair wahrgenommen wird.

Die vielfältigen und komplexen möglichen Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf die Arbeitsbedingungen in den Betrieben werden innerhalb von Kapitel 7 unter vier übergeordneten Gesichtspunkten behandelt. Abschnitt 7.1 betrachtet die in der Praxis vorgefundenen Veränderungen im Hinblick auf die Arbeitsorganisation und das betriebliche Personalmanagement. Abschnitt 7.2 beschreibt Auswirkungen des Mindestlohns auf die Arbeitsbelastung. Mindestlohnbedingte Veränderungen beim Betriebsklima und bei der Arbeitszufriedenheit sowie auftretende Konflikte in der Belegschaft sind das Thema von Abschnitt 7.3. In Abschnitt 7.4 geht es schließlich darum, wie sich der gesetzliche Mindestlohn bei Betrieben und Beschäftigten auf das Qualifizierungs- und Weiterbildungsverhalten ausgewirkt hat.

Das Personalmanagement und die Arbeitsorganisation sind explizit oder implizit Kernelemente jeder unternehmerischen Strategie. Jenseits davon haben die Unternehmen noch weitere Möglichkeiten, langfristig ausgerichtete Entscheidungen und Vorgehensweisen anzupassen, um mindestlohnbedingte Kostensteigerungen aufzufangen. Mögliche Veränderungen in der Unternehmensstrategie, die nicht primär auf das Personal ausgerichtet sind, sind das Thema von Kapitel 8. Beispielsweise könnten die

Unternehmen versuchen, durch verstärkte Investitionen in Kapital bzw. Technik oder Prozessinnovationen die Produktivität ihrer Beschäftigten zu steigern.<sup>18</sup> Ebenfalls könnten die Unternehmen sich entscheiden, unrentable Produkte und Dienstleistungen aus ihrem Angebot zu nehmen, um wieder auf die gewohnte Profitabilität zu kommen.

Wie im Kontext von Kapitel 7 geht es also um Anpassungen, die gewinnorientierte Unternehmen eigentlich auch ohne den Mindestlohn vornehmen müssten, aber beispielsweise deshalb nicht vornehmen, weil sie auch mit weniger als dem höchstmöglichen Profit zufrieden sind und auch nicht durch die Konkurrenz dazu gezwungen werden, effizient zu handeln. Bei dieser Ausgangslage kann eine mindestlohnbedingte Kostensteigerung erst den Anstoß dazu geben, die eigene Strategie und die Positionierung im Markt zu überdenken. Ein solcher Impuls kann auch darauf zurückgeführt werden, dass sich die Margen des eigenen Unternehmens in Folge mindestlohnbedingter Steigerungen bei den Preisen für Vorleistungen verkleinern.

Unter der Voraussetzung, dass alle Unternehmen im Markt den gleichen mindestlohnbedingten Lohnanstieg erfahren und vollkommener Wettbewerb herrscht, ist eine Überwälzung der zusätzlichen Kosten prinzipiell möglich. Verbraucherpreiseffekte von Mindestlöhnen wurden in einer Reihe von Studien gefunden (Lemos 2008). In der Praxis müssen Unternehmen aber die Preissensibilität ihrer Kunden im Blick haben. In Bereichen, in denen die Nachfrage bei steigenden Preisen stark zurückgeht, etwa bei einfachen Dienstleistungen, gestaltet sich die Überwälzung schwierig. Die Möglichkeiten der Preisanpassung nehmen hingegen dort zu, wo der Anbieterwettbewerb geringer ist, wie etwa im von einem ungewöhnlich hohen Branchenmindestlohn und durch lokale Angebotsmonopole geprägten deutschen Abfallgewerbe (Gürtzgen und Rammer 2011).

Ein Mindestlohn kann auch zum Auslöser für Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen werden, denen sich ein Unternehmen gegenüber sieht. Einerseits kann es – insbesondere in Branchen, die personalintensiv und mit einem hohen Anteil an Personal mit niedrigen Löhnen operieren – zum Marktaustritt leistungsschwächerer Wettbewerber kommen, während der Markteintritt potenzieller neuer Anbieter schwieriger wird. Dies kann im Endergebnis zu einer Marktkonzentration führen, in deren Folge der Mindestlohn von den im Markt verbleibenden Anbietern durch höhere Profitmargen ausgeglichen werden kann.

Außerdem könnte ein Mindestlohn die Unternehmen dazu bringen, mehr Anstrengungen zu unternehmen, Marktanteile zu gewinnen oder ihren Markt zu erweitern, um mindestlohnbedingte Kostensteigerungen durch den Gewinn von Größenvorteilen aufzufangen. Hierzu kann auf Wettbewerbsparameter wie den Preis, Produktinnovationen oder verstärktes Marketing zurückgegriffen werden. Sind Unternehmen mit dieser Strategie erfolgreich, was eine positive Reaktion der Kunden voraussetzt, können sie in einer dynamischen Perspektive sogar profitabler werden, als wenn sie – ohne den vom Mindestlohn ausgelösten Impuls – weiter an ihrer alten Strategie festgehalten hätten.

---

<sup>18</sup> In Unternehmen, die kapitalschwach sind oder einen schlechten Zugang zum Kapitalmarkt haben, könnte es durch den Mindestlohn allerdings zu Liquiditätsengpässen kommen, die eine Umsetzung solcher Maßnahmen verhindern. Vorhandenes Geld würde erst einmal gebraucht, um die Gehälter zahlen zu können. Dies könnte vor allem kleinere Unternehmen betreffen.

Eine letzte beachtenswerte Möglichkeit ist, dass Unternehmen in der Ausgangskonstellation vor Einführung des Mindestlohns übermäßige Gewinne realisieren, also den Vorteil einer marktbeherrschenden Stellung auf ihrem Absatzmarkt ausnutzen. Dadurch könnten die mindestlohnbedingten Kostensteigerungen aufgefangen werden, ohne dass sich an der Unternehmensstrategie etwas ändert, und zwar einfach durch Verkleinerung der bisherigen – übermäßigen – Gewinnspanne.

Zu den möglichen Wirkungen eines Mindestlohns auf die Profitabilität und Wettbewerbsbedingungen von Unternehmen gibt es bislang kaum Evaluationsforschung. Ein Ausnahmefall ist eine Untersuchung von Draca et al. (2011), die konstatiert, dass im Vereinigten Königreich die Einführung des Mindestlohns die Profitabilität der Unternehmen signifikant verschlechtert hat. Im Rahmen der Evaluation der branchenspezifischen Mindestlöhne in Deutschland wurden Mindestlohnwirkungen auf die Wettbewerbssituation in den betroffenen Märkten zwar mit untersucht, die Analysen erbrachten jedoch keine klaren Ergebnisse (vgl. etwa Arntz und Rammer 2011).

Mit dem in dieser Studie verfolgten qualitativen Ansatz lassen sich Anpassungen bei den unternehmerischen Strategien recht differenziert greifen. Abschnitt 8.1 beschreibt, wie die Unternehmen mit ihrer Preisgestaltung auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns reagiert haben. Abschnitt 8.2 betrachtet, wie sich der Mindestlohn auf das Spektrum und die Verfügbarkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ausgewirkt hat. Abschnitt 8.3 behandelt Veränderungen bei der eingesetzten Technologie sowie, eng damit verbunden, bei den Innovations- und Investitionsaktivitäten. Abschnitt 8.4 befasst sich mit mindestlohnbedingten Veränderungen in den Beziehungen der Betriebe zu Lieferanten, Abschnitt 8.5 mit Veränderungen des wettbewerblichen Umfelds und der Konkurrenz. Abschnitt 8.6 beschreibt und erörtert schließlich einige Wirkungen der Mindestlohneinführung auf die Unternehmensgewinne.

Eine weitere denkbare Handlungsweise von Unternehmen, die mit der Einführung des Mindestlohns konfrontiert sind, wären Versuche, die gesetzlichen Bestimmungen bewusst auszuhebeln, um steigende Lohnkosten zu vermeiden. Sind solche Umgehungsversuche erfolgreich, würden Beschäftigte, denen der gesetzliche Mindestlohn zusteht, diesen nicht gezahlt bekommen. Diese Konstellation setzt voraus, dass die Mindestlohnberechtigten schlecht über ihre Rechte informiert sind, oder dass sie in einem so starken Abhängigkeitsverhältnis stehen, dass sie sich nicht gegen die missbräuchliche Behandlung durch ihr Unternehmen wehren können. Eine weitere denkbare Möglichkeit ist, dass die Kosten der Umsetzung des Mindestlohns die Existenz des Unternehmens gefährden könnten; in einer solchen Konstellation könnte die Belegschaft zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes die Umgehung akzeptieren, weil ein Stellenwechsel oder Arbeitslosigkeit ebenfalls mit Einkommenseinbußen verbunden wäre.<sup>19</sup>

Dass einige Unternehmen den vorgeschriebenen Mindestlohn umgehen oder zu umgehen versuchen, wurde in vielen Ländern beobachtet (Low Pay Commission 2017). In Deutschland hat der Zoll, der für die Kontrolle der Einhaltung des gesetzlichen Mindestlohns zuständig ist, ganz unterschiedliche Vorgehensweisen zur Vermeidung der Zahlung des Mindestlohns beobachtet. Dazu gehörten insbeson-

---

<sup>19</sup> Die Umsetzung des Mindestlohns kann für einige Beschäftigte auch deshalb unattraktiv sein, weil sie damit gewisse Einkommensschwelen im Steuer- und Transfersystem – etwa die 450-Euro-Grenze bei geringfügig entlohnter Beschäftigung oder die sogenannte „Abbruchkannte“ beim Kinderzuschlag für Geringverdienende – überschreiten und damit nach einer Stundenlohnerhöhung bei unveränderter Arbeitszeit netto weniger zur Verfügung haben als zuvor.

dere unrichtige Stundenaufzeichnungen, eine unrichtige Führung von Arbeitszeitkonten, das Ausweisen von Arbeitszeit als Pausen, die Nichtvergütung von Rüstzeiten sowie Vor- und Nacharbeiten, die Nichtvergütung von Leerfahrten im Personentransportgewerbe, die ungerechtfertigte Anrechnung von Kost und Logis auf den Mindestlohn, die Verrechnung der Arbeitsstunden mit Konsumeinkäufen, Sachbezügen und Gutscheinen, eine Pauschalvergütung ohne Berücksichtigung des Mindestlohns und der Arbeitszeit, die Verwendung von Abdeck- bzw. Scheinrechnungen, die ungerechtfertigte Inanspruchnahme von Ausnahmetatbeständen wie der Praktikantenregelung oder das Ausweichen in die Scheinselbständigkeit (Deutscher Bundestag 2016). Diese Beobachtungen decken sich auch mit gewerkschaftlichen Erkenntnissen und der anfänglichen Rechtsprechung zum Mindestlohn (Falk 2016; Böning und Walter 2016).

Die Finanzkontrolle des Zolls hat insgesamt bislang nur relativ wenige Umgehungsfälle aufgedeckt, wobei in einigen Branchen – bei allerdings risikoorientierter Prüfung – in immerhin gut jedem zehnten Fall Verstöße gegen den Mindestlohn festgestellt wurden. Erste quantitative Auswertungen, die anhand von repräsentativen Erhebungen festzustellen versuchen, in welchem Ausmaß der Mindestlohn an anspruchsberechtigte Erwerbstätige nicht gezahlt wird, kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. So konstatieren Burauel et al. (2017) anhand von Daten aus dem Socio-Oekonomischen Panel (SOEP), dass im ersten Halbjahr 2016 der vertragliche Stundenlohn von rund 1,8 Millionen Berechtigten unterhalb der gesetzlichen Grenze von 8,50 Euro brutto pro Stunde lag. Der entsprechende Wert liegt deutlich niedriger, wenn man die Ergebnisse der Verdienststrukturerhebung (VSE) zugrunde legt.

Die Validität solcher quantitativen Befunde können in der vorliegenden Studie nicht bewertet werden. Die Interviews, die für diese qualitative Untersuchung geführt wurden, gewähren jedoch tiefgehende Einblicke in die Handlungsmuster in den ausgewählten Branchen und schaffen so auch die Möglichkeit, Versuche der Unternehmen und der Beschäftigten, den gesetzlichen Mindestlohn zu umgehen, zu thematisieren. Naturgemäß ist die Behandlung dieses Themenkomplexes im Gespräch mit der Arbeitgeberseite schwieriger und tendenziell weniger zuverlässig als im Rahmen von Interviews mit Beschäftigten. Die in unserer Untersuchung gefundenen Hinweise auf Umgehungsversuche sind in Kapitel 9 zusammengefasst.

## 4 Implementation des Mindestlohns

Bevor die Verhaltenswirkungen der Einführung des Mindestlohns betrachtet werden, sollen zunächst seine direkten Folgen thematisiert werden. Das Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes zum 1. Januar 2015 hat für die betroffenen Betriebe und Beschäftigten im Wesentlichen in zwei Bereichen unmittelbare Konsequenzen gehabt: bei den Stundenlöhnen selbst, die für alle vorher geringer entlohnerten Beschäftigten zum Stichtag auf 8,50 Euro angehoben werden mussten, sowie bei den Melde- und Dokumentationspflichten zu den Arbeitszeiten, die der Überprüfung und Einhaltung des Mindestlohns dienen. Im Mittelpunkt der meisten vorliegenden Studien zu Mindestlöhnen (siehe Kapitel 3) stehen die Eingriffe in die Löhne, während die Dokumentationspflichten meist nur am Rande thematisiert werden. Daher werden die Dokumentationspflichten als eigenständiger Aspekt vertieft untersucht (Abschnitt 4.2).

### 4.1 Veränderungen des Stundenlohns

In Abschnitt 4.1 geht es zunächst darum, wie sich das Inkrafttreten des MiLoG in den befragten Betrieben bzw. für die Beschäftigten unmittelbar ausgewirkt hat, das heißt, wie die Einführung rein technisch oder „mechanisch“ umgesetzt wurde.<sup>20</sup> Zunächst wird betrachtet, welche direkten Auswirkungen die Einführung des Mindestlohns für die befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hatte (Abschnitt 4.1.1). In Abschnitt 4.1.2 werden dann die unmittelbaren Auswirkungen dargestellt, die von den befragten Verantwortlichen in den Betrieben beschrieben werden. Die Sichtweise und Erfahrungen befragter Betriebsräte fließen in beide Abschnitte ein.

#### 4.1.1 Unmittelbare Effekte bei den Beschäftigten

Alle befragten Beschäftigten erzielten vor Einführung des Mindestlohns Stundenlöhne unterhalb von 8,50 Euro. Für die meisten befragten Beschäftigten gilt, dass ihre Stundenlöhne ab dem Stichtag 1. Januar 2015 auf 8,50 Euro oder sogar darüber hinaus angehoben wurden.<sup>21</sup> In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, was diese Anhebung der Stundenlöhne konkret für die betroffenen Personen bedeutete. Im empirischen Material lassen sich zunächst zwei Gruppen von Beschäftigten unterscheiden: Ein Teil der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt an, dass sie infolge der Einführung des Mindestlohns „*natürlich mehr auf dem Kontoauszug sehen*“ (Beschäftigte Cb1)<sup>22</sup>; ein anderer Teil der Befragten sagt, dass genau dies *nicht* der Fall gewesen sei. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Differenz zwischen dem vorherigen Stundenlohn und dem Mindestlohn, aber auch andere Faktoren spielen eine Rolle. Insgesamt lassen sich vier wesentliche Typen unterscheiden, wobei sich die charakteristischen Merkmale in der Praxis teils überschneiden:

---

<sup>20</sup> In den Kapiteln 5 bis 9 wird dann beschrieben und analysiert, mit welchen Reaktionen und Anpassungsstrategien die befragten Betriebe und Beschäftigten auf die Veränderungen reagiert haben.

<sup>21</sup> Diese Anhebung gilt zumindest in formaler Hinsicht. Für Umgehungstatbestände siehe Kapitel 9.

<sup>22</sup> Das Kürzel, hier Cb1, ist eine interne Kennung zur Zuordnung der Zitate zu einzelnen Interviews.

### Typ 1: Arbeitszeit unverändert, höhere monatliche Löhne

Eine erste Gruppe Beschäftigter berichtet, dass sich mit der Einführung des Mindestlohns lediglich ihr Stundenlohn, nicht jedoch die Dauer der Arbeitszeit oder andere Faktoren (s.u.) verändert habe.

*„Es hat sich nicht wirklich was geändert. Die Arbeitszeiten sind geblieben wie vorher, die Konditionen sind geblieben wie vorher, es wurde halt angepasst der Lohn. Aber es war immer noch dasselbe, dieselben Tätigkeiten, dieselben Arbeitszeiten. Also in der Hinsicht haben die Chefs einfach den Lohn angeglichen und mehr nicht.“ (Beschäftigter Cb5)*

Insgesamt hat der Mindestlohn für diese Gruppe von Beschäftigten zu höheren Löhnen geführt. Mehrere Beschäftigte berichten dabei, dass sich mit dem Anstieg des Bruttolohns auch die Steuer- und Abgabenlast erhöht habe, oder dass staatliche Transferleistungen reduziert worden seien und daher der Nettolohn nicht im gleichen Maße ansteige wie der Bruttolohn. Der folgende Beschäftigte schildert, dass am Monatsende von der Lohndifferenz infolge des Mindestlohns nur ein kleiner Teil übrigbleibe:

*„Sehr wenig, da ja auch wieder dann höhere Abgaben fällig werden und am Ende hat man auch nicht viel Geld mehr zur Verfügung [...]. Man hat höhere Kosten und man hat am Ende eigentlich auch nicht viel mehr übrig.“ (Beschäftigter Cb14)*

### Typ 2: Reduzierte Arbeitszeit, gleicher Lohn

Beschäftigte der zweiten Gruppe berichten demgegenüber, dass zeitgleich mit der Einführung des Mindestlohns ihre Arbeitszeit reduziert worden sei. In vielen Fällen blieb die monatliche Lohnsumme dabei unverändert, wie die beiden folgenden Beispiele verdeutlichen:

*„Ich habe weniger gearbeitet, aber ungefähr genauso viel bekommen.“ (Beschäftigter Eb3)*

*I „Was hat sich jetzt außer der Entlohnung sonst noch durch die Einführung des Mindestlohns für sie selbst verändert?*

*B „In dem Sinne eigentlich nichts, außer dass ich ein bisschen mehr Geld kriege. Was ich aber eigentlich nicht kriege, weil ich weniger Stunden mache.“ (Beschäftigter Bb11)<sup>23</sup>*

Besonders häufig wird eine Stundenreduktion bei unveränderter monatlicher Lohnsumme von geringfügig Beschäftigten berichtet. Diese würden meist ohne eine entsprechende Arbeitszeitreduktion die Geringfügigkeitsgrenze überschreiten:

*„Also die Arbeitszeiten wurden definitiv weniger. Dadurch, dass ich hier ja nur auf 450 gemeldet bin, habe ich durch den Mindestlohn eben weniger Stunden gebraucht, um auf die 450 zu kommen. Von daher [...] hat man ein bisschen mehr Freizeit.“ (Beschäftigter Eb10)*

Vereinzelt berichten Beschäftigte auch, dass es sowohl zu einer Stundenreduktion als auch zu einer Erhöhung des Monatslohns gekommen sei, wie das folgende Beispiel zeigt:

---

<sup>23</sup> Sofern, wie im vorstehenden Zitat, auch die Interviewerfrage angegeben ist, wird diese mit dem Buchstaben „I“ eingeleitet, die Antwort der oder des Befragten wird mit „B“ eingeleitet.

*I „Wie hat sich der Betrag, den Sie unterm Strich monatlich netto in der Tasche haben, [...] seit der Einführung des Mindestlohns entwickelt?“*

*B „Oh, das ist halt ein bisschen mehr geworden, aber halt wie gesagt die Arbeitszeit um fünf Stunden halt reduziert.“ (Beschäftigter Eb14)*

### **Typ 3: Gleicher Lohn infolge der Reduzierung anderer Lohnbestandteile**

Befragte Beschäftigte einer dritten Gruppe berichten, dass die monatliche Lohnsumme trotz der Anhebung des Stundenlohns und ggf. unveränderter Arbeitszeit weitgehend unverändert bleibe (in einigen Fällen sogar sinke), da mit der Mindestlohneinführung andere Lohnbestandteile wie Sonderzahlungen oder Leistungsprämien gekürzt worden seien (siehe dazu auch Abschnitt 5.1):

*„Na ja, es ist so, wir kriegen zwar jetzt mehr, das Mindestgeld, aber dadurch fiel bei uns die Leistung, wir haben ja früher Leistungsgeld gekriegt, und haben uns dadurch mehr erarbeitet sozusagen. Und das ist eben weggefallen. Nun gibt es nur diesen Mindestlohn, und dann war es das. [...] Ja, die haben sie rigoros gestrichen einfach in dem Sinne. Es wurde dann sozusagen damit begründet, es würde da [in den Mindestlohn] mit reingerechnet.“ (Beschäftigter Ab12)*

### **Typ 4: Gleicher Nettolohn infolge von Umgehung des Mindestlohns**

Schließlich gibt es noch Beschäftigte, die erklären, dass ihr monatliches Einkommen unverändert geblieben sei, da der Mindestlohn umgangen werde (siehe dazu Kapitel 9). Dabei gibt es einerseits Personen, die berichten, dass der Mindestlohn schlicht nicht eingehalten werde:

*„Bei mir hat er [gemeint ist der Arbeitgeber] sich nicht daran gehalten.“ (Beschäftigter Eb2)*

In anderen Fällen wird geschildert, dass die Arbeitsanforderungen in einer Weise erhöht worden seien, dass letztlich die vorgesehene bzw. die bezahlte Arbeitszeit nicht ausreichend sei, um das Pensum zu schaffen und dadurch auch der Mindestlohn nicht erreicht werde:

*„Wenn ich die Arbeitszeit zum Lohn rechne und das, was man jetzt schaffen muss, muss ich ganz ehrlich sagen, komme ich nicht mal auf den Mindestlohn.“ (Beschäftigter Cb13)*

### **Erhöhung des Mindestlohns von 8,50 Euro auf 8,84 Euro**

Ein in den Interviews angesprochener Aspekt war auch die zum 1. Januar 2017 erfolgte Erhöhung des Mindestlohns von 8,50 Euro auf 8,84 Euro. Viele Beschäftigte sagen, dass dies für sie keine nennenswerten Auswirkungen gehabt habe (z.B. Beschäftigte Ab8, Ab12, Cb11, Cb13). Die folgende Schilderung eines Beschäftigten ist beispielhaft für zahlreiche andere Aussagen:

*I „Im Januar 2017 wurde der Mindestlohn angehoben. Was bedeutet das für Sie?“*

*B „Ja, bei meiner wöchentlichen, monatlichen Arbeitszeit macht das pro Monat nicht viel aus. Es ist zwar eine nette Geste, ist auch gut, auch wenn es jetzt nur fünf, sechs, sieben, acht Euro sind oder so – besser als nichts.“ (Beschäftigter Eb7)*

Andere Befragte geben an, dass sie zum Zeitpunkt der Erhöhung bereits einen Stundenlohn oberhalb dieser Lohngrenze verdient hätten (Beschäftigte Bb10, Db6). Insgesamt werden von den befragten Beschäftigten zwar insgesamt positive, aber unterm Strich nur geringe Auswirkungen der Erhöhung des Mindestlohns gesehen.

### 4.1.2 Unmittelbare Effekte in den Betrieben

Für alle in der vorliegenden Untersuchung befragten Betriebe war die Einführung des Mindestlohns direkt und unmittelbar relevant. Der Grad der Betroffenheit variiert dabei zum Teil erheblich. In manchen Betrieben war nur ein kleiner Teil der Beschäftigten betroffen und/oder die Lohndifferenzen zwischen dem vorherigen Stundenlohn und dem Mindestlohn waren nur gering:

*„Das war so ein geringer Unterschied gegenüber vorher, das hat sich vom Ergebnis kaum bemerkbar gemacht.“ (Betriebsrat Fc2)*

In anderen Betrieben sind hingegen große Teile der Belegschaften betroffen und/oder es ergaben sich – zumindest in der Wahrnehmung der Verantwortlichen – beträchtliche Lohndifferenzen:

*„Dann kam der Mindestlohn und das hat uns gewaltig was gekostet, das hat uns dolle reingeritten.“ (Betrieb Aa8)*

*„[...] und dann kam der Mindestlohn und hat uns nochmal den Grundlohn hochgeschrieben, wir hatten aber trotzdem noch die Nebenleistungen links und rechts, die kriegt man leider nicht von heute auf morgen los, und das hat uns natürlich an der Stelle ökonomisch wehgetan, weil dann sticht man eben trotzdem irgendwann ökonomisch aus der Kurve.“ (Betrieb Fa5)*

Grundsätzlich reflektieren die Muster der Eingriffsintensität<sup>24</sup>, die im Sample der vorliegenden Studie beobachtet werden, auch die Eingriffsintensitäten, die sich regional oder branchenspezifisch beobachten lassen. So sind Betriebe in den strukturschwachen Regionen der neuen Bundesländer (Frankfurt an der Oder, Stendal) stärker vom Mindestlohn betroffen als in den anderen Regionen. Unter den Beschäftigten sind diejenigen am stärksten betroffen, die einfache Tätigkeiten ausführen und/oder nur über geringe Qualifikationen verfügen.

Unterschiede gab es hinsichtlich des Zeitpunkts, zu dem sich die Betriebe auf die Einführung des Mindestlohns vorbereitet haben: Manche Betriebe haben, wie das folgende Beispiel zeigt, die Löhne bereits im Vorfeld angepasst, um größere Differenzen zu vermeiden:

*„Ich wusste, der Mindestlohn kommt, es war ja auch relativ früh klar, in welche Richtung er marschiert, [...] ich habe in der Zeit davor die Löhne schon immer ein Stück weit angepasst, dass für mich der Sprung nicht zu groß ist nachher. Und wir waren nachher gewesen, ich glaube, zwischen 30 und 50 Cent unter dem Mindestlohn, als er eingeführt wurde. Also war das, sage ich mal, der Sprung, nicht ganz so rabiat.“ (Betrieb Aa3)*

Für andere befragte Betriebe ergaben sich spezifische Unsicherheiten bezüglich der Kosten, die mit der Einführung des Mindestlohns verbunden sind, die aber, wie im folgenden Beispiel auch grundsätzlicher Natur waren:

---

<sup>24</sup> Der Begriff der „Eingriffsintensität“ wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Gewöhnlich bezeichnet er, welcher Anteil von Betrieben oder Beschäftigten in einer Region oder Branche vom Mindestlohn betroffen sind und/oder wie groß die Unterschiede zwischen den ursprünglichen durchschnittlichen Stundenlöhnen und dem Mindestlohn sind (vgl. z.B. Trabert und Kruse 2015, S. 6, Lesch et al. 2014). In der vorliegenden Studie soll er beides umfassen.

*„Das ist vielleicht eher ein Problem der Gesellschafter gewesen, dass keiner so richtig wusste, was auf uns zukommt an Kosten. Nur, wie der [Mindestlohn] überhaupt umzusetzen ist, dafür gab es keinen Plan.“ (Betrieb Ca7)*

Diese Unsicherheiten betreffen also, wie es im obigen Zitat anklingt, nicht nur die Kostenseite, sondern auch weitere Fragen. In der folgenden Aussage eines Betriebs aus dem Zustellgewerbe geht es um die Arbeitszeiterfassung, die infolge der Umstellung vom bisher gezahlten Stücklohn auf einen Stundenlohn geändert werden musste:

*„Wir haben in fast allen Bereichen die elektronische Arbeitszeiterfassung, da waren [...] direkt Unsicherheiten ganz am Anfang, wie gehe ich damit um, bei mehr Stunden, bei weniger Stunden über dem verstetigten Monatslohn, wie zahle ich das nachher aus? [...]. Und die Zeitungszusteller wurden bis vor dem Mindestlohn per Stück bezahlt und da war uns total egal wie viel Zeit sie gebraucht haben. Die kriegten einen Packen Zeitungen und dann haben die Zeitungen verteilt. Pro Stück bezahlt, gut.“ (Betrieb Fa1)*

Die direkten Auswirkungen der Mindestlohneinführung zeigen sich für die befragten Betriebe jedoch nicht nur in Hinblick auf die Erhöhung von Lohnkosten sowie die Umstellung und Erfassung von Arbeitszeiten (Abschnitt 6.1) – auch gesamtbetriebliche Lohnstrukturen werden hierdurch tangiert (siehe dazu auch Abschnitt 5.2). Die Mindestlohneinführung beeinflusst damit nicht nur die Entlohnung gesetzlich betroffener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern wirkt sich auch auf die Löhne von Beschäftigten aus, die im Vorfeld bereits mehr als den Mindestlohn verdient haben. Dies lässt sich anhand des folgenden Beispiels veranschaulichen:

*„Der [Mindestlohn hat] das Gefühl erzeugt, wir müssen die paar Personen, die bisher noch im Stundenlohn unterm Mindestlohn liegen, anheben. Aber tatsächlich sind wir schnell dazu gekommen, zu dem Problem, dass es nicht geht, die wenigen, die Mindestlohn hatten, anzuheben, sondern die Einführung des Mindestlohns ist ganz einfach eine grundsätzliche Anhebung gewesen der Lohnstruktur, also der Stundenlöhne [von allen].“ (Betrieb Ba9)*

In diesen Fällen stehen bezüglich der betrieblichen Reaktionsmaßnahmen Entscheidungen an, um angesichts der geringer werdenden Abstände im Lohngefüge strategisch opportun zu operieren (Abschnitt 5.2).

Mit der Mindestlohneinführung zeigen sich für die Betriebe auch Wirkungen darin, dass einerseits – zur Kostenkompensation – Stunden der Mitarbeitenden reduziert werden (vgl. hierzu Abschnitt 6.3). Andererseits lässt sich auch erkennen, dass die Reduktion der Stundenzahl in einigen befragten Betrieben durch einen erhöhten Arbeitseinsatz der Inhaberinnen und Inhaber kompensiert wird und dass sich auch in manchen Branchen aufgrund gestiegener Kosten für manche Betriebe das Wettbewerbsumfeld verändert hat, wie das folgende Beispiel aus dem Einzelhandel verdeutlicht:

*„Beim Mindestlohn hat sich verändert, dass die Leute nicht mehr ihre Stunden machen können, weil ich sie ja nicht bezahlen kann. Dass ich mehr arbeiten muss. Tja, und das ist das Ding, und dass eben durch den Mindestlohn die Aufträge nicht mehr so kommen, wie sie immer kommen.“ (Betrieb Ca5)*

Weiterhin entfaltet sich im Hinblick auf das Zusammenwirken der Mindestlohnerhöhung mit staatlichen Transferzahlungen (insbesondere dem Arbeitslosengeld II) eine Wirkung auf Beschäftigte. Dies

ist darauf zurückzuführen, dass sich durch die Erhöhung des Grundentgelts durch den Mindestlohn das zur Verfügung stehende Personal, aus dem gerade im Aushilfsbereich rekrutiert werden kann, verändert. Dieser Befund lässt sich an folgendem Beispiel aus dem Zustellbereich verdeutlichen:

*„60 Prozent unserer Zusteller sind in irgendeiner Weise Leistungsempfänger von irgendwelchen Ämtern [...] Bei denen ist wirklich die Frage »Wie viel darf ich dazu verdienen?« Und da hatten wir so gerade nach den ersten zwei bis drei Monaten [nach der Mindestlohneinführung], nachdem die Leute das gesehen haben, da sind uns die Leute die Bude eingerannt: »Hey, ich will hier weniger verdienen, weil dann komme ich nicht über die Lohngrenze [...].«, und das ist eigentlich, das ist ja ein bewusster Fehler, das ist ja mit Absicht politisch verfolgt, weil man ja damit hofft, dass dann mehr Leute aus Sozialleistungen rausrutschen. Aber die Logik greift in der Regel nicht, weil wenn jetzt jemand, sag ich mal, 100 Euro über der Verdienstgrenze ist oder 150 Euro, dann hat der unter dem Strich, wenn ihm die ganzen Zuschüsse wegfallen, am Ende Netto weniger als vorher.“ (Betrieb Ca7)*

Ein weiteres Thema, das in den Interviews mit den Betrieben angesprochen wurde, ist die zum 1. Januar 2017 erfolgte Anhebung des Mindestlohns von 8,50 Euro auf 8,84 Euro. Für viele befragte Betriebe war diese Anhebung – auch im Vergleich zur meist sehr viel bedeutsameren Anhebung bei der Einführung des Mindestlohns – kein relevantes Thema (*„jeder kennt das, jeder lebt damit“*, Betrieb Fa7). Auch geben manche Betriebe an, dass sie jetzt oder bereits vor der Anhebung des Mindestlohns bereits Stundenlöhne oberhalb dieser Grenze bezahlt hätten (Betriebe Ba3, Ca4).

Manche Verantwortliche in den Betrieben sagen aber, dass mit dieser Anhebung eine Grenze erreicht worden sei, jenseits derer sie keine weiteren Kompensationsmaßnahmen in ihren Betrieben durchführen würden können. Ein Bäcker berichtet:

*„Wenn ich dran denke, dass vielleicht in ein, zwei Jahren der nächste Schwung kommt, dann machen sie dann garantiert 9 Euro oder 9,50 Euro, da wird einem schlecht. Das schaffen wir nicht mehr. [...] Weil wir jetzt schon so viele Kopfstände machen, um diese 8,84 Euro irgendwo auszugleichen, also noch mehr geht gar nicht.“ (Betrieb Aa8)*

Eine besondere Situation hat sich diesbezüglich in der Landwirtschaft ergeben, wo bis zum 31. Dezember 2017 ein Branchenmindestlohn bestand. Der folgende Landwirt beschreibt, was die verschiedenen Schritte der Anhebung des Mindestlohns in seiner Branche bedeuten:

*„Also ich habe kein Problem mit den 7,40 Euro [ehemaliger Branchenmindestlohn] gehabt [...]. Aber durch das, dass es jetzt immer ständig jedes Jahr hochgegangen ist [...]. Und jetzt dieses Jahr muss ich es noch weitermachen und wenn das jetzt dieses Jahr, das sind ja zwei Sprünge jetzt eigentlich, die ich habe. Und das wird, ich denk mir mal, ja eng werden. Und, ich muss es auch ehrlich sagen, ist eine Weinlese 9 Euro wert in der Stunde?“ (Betrieb Ea2)*

In ähnlicher Weise äußert sich auch ein anderer Landwirt:

*„Also, der Mindestlohn 2015 mit 7,40 Euro, das ist für unseren Betrieb noch händelbar gewesen, beziehungsweise jetzt haben wir ja die 8,60 Euro, das wird für uns schon sehr schwierig. Also 2017 wird für uns ein entscheidendes Jahr werden, weil einfach die Kosten so hoch sind und unser Produkt es im Endeffekt nicht hergibt. Also wir können an den*

*Handel diese Preissteigerung in keinster Weise weitergeben und von daher ist es sehr schwierig, dass die Kosten nachher gedeckt sind. Also unsere Produkte sind so preisgünstig auf dem Markt, dass, wenn wir jetzt diesen Mindestlohn im Moment mit 8,60 und, ja, ab November 9,10 Euro, denke ich, nicht händeln können.“ (Betrieb Ea3)*

Die rechtlichen Wechselwirkungen der Mindestlohneinführung mit anderen Gesetzen und Vorschriften werden im weiteren Verlauf der Studie nur dann thematisiert, wenn diese von den befragten Betrieben explizit als relevant erachtet werden. Insbesondere Kapitel 9 zeigt mögliche Wege auf, wie Betriebe darauf reagieren, um die Auswirkungen der Mindestlohneinführung zu umgehen.

## 4.2 Erweiterte Dokumentationspflichten

In § 17 MiLoG werden Arbeitgeber von geringfügig Beschäftigten und von Beschäftigten in bestimmten Branchen<sup>25</sup> zur Dokumentation von Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit verpflichtet, um die Kontrolle des Mindestlohns zu ermöglichen. Die hierdurch definierten Aufgaben und Verpflichtungen der Arbeitgeber haben verschiedene Auswirkungen bei den befragten Betrieben, Betriebsräten und Beschäftigten zur Folge. Im vorliegenden Abschnitt wird dargestellt, welche Veränderungen sich durch die erweiterte Dokumentationspflicht für die davon betroffenen Befragten ergeben haben, welche Reaktionsmuster sich diesbezüglich ermitteln lassen und welche Erfahrungen und Einschätzungen die Befragten diesbezüglich äußern. Dabei werden ausschließlich Aussagen von Betrieben, Betriebsräten und Beschäftigten wiedergegeben und diskutiert, die von den geänderten Dokumentationspflichten unmittelbar betroffen waren.

Grundsätzlich lassen sich im empirischen Material zwei wesentliche Typen von Verhaltensmustern sowie einige weitere Effekte erkennen:

- Die erste Gruppe von Befragten gibt an, dass sich durch die erweiterten Dokumentationspflichten an ihren Verhaltensweisen nichts geändert habe, sondern dass die neu eingeführten Verpflichtungen bereits vor Einführung des Mindestlohns und unabhängig von diesem schon eingehalten worden seien.
- Die Befragten der zweiten Gruppe erklären, dass sich die erweiterten Dokumentationspflichten in ihren Betrieben ausgewirkt und eine Anpassung der Erfassung der Arbeitszeit ausgelöst hätten, die mit einem Mehraufwand verbunden gewesen sei.
- Schließlich nennen einige Befragte weiterhin mehrere Kollateraleffekte, die in ihren Betrieben bzw. Beschäftigungsverhältnissen mit der erweiterten Dokumentationspflicht einhergegangen seien.

### 4.2.1 Keine (ursächlichen) Veränderungen

Ein Teil der Befragten gibt an, dass sich mit den erweiterten Pflichten für sie nichts geändert habe, da es in ihren Betrieben bereits vor der Einführung des Mindestlohns eine entsprechende Zeiterfassung und Dokumentation gegeben habe:

---

<sup>25</sup> Diese Wirtschaftsbereiche und Wirtschaftszweige sind in §2a Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz genannt. In der vorliegenden Studie betrifft dies das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe, die Branche der sonstigen Post-, Kurier und Expressdienstleistungen sowie die Branche Schlachten und Fleischverarbeitung (siehe dazu auch Deutscher Bundestag 2017).

*„Die Arbeitszeit wird immer erfasst. Also Arbeitszeit und Pausenzeiten, aber da hat sich nichts geändert. Da hat sich wirklich nichts geändert“ (Betriebsrat Fc2).*

Vor allem größere Betriebe geben zu Protokoll, dass sie aus organisatorischen Gründen bereits seit Langem entsprechende Zeiterfassungssysteme genutzt hätten. Die Zeiterfassung, so ein größerer Betrieb aus dem Bäckerhandwerk (Betrieb Ba4), sei *„schon immer“* als Instrument der Personalführung und des Controllings genutzt worden. Betriebe aus der Callcenter-Branche berichten ebenfalls, dass die Zeiterfassung grundsätzlich auch notwendig sei, um Nachweise über die Arbeitsleistung gegenüber dem Kunden zu erbringen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

*„Wir [haben] immer schon eine Dokumentation für unsere Mitarbeiter [...]. Also wir haben ein Workforce-Managementsystem, was erforderlich ist für das Betreiben unseres Geschäftes. Wir sind damit in der Lage, Arbeitszeiten zu dokumentieren, Arbeitszeitkonten dann auch zu dokumentieren, dass wir da dann in der Dokumentationspflicht dann keine größeren Herausforderungen hatten.“ (Betrieb Ba1)*

Auch andere Betriebe (z.B. in der Landwirtschaft) berichten, dass die einzelnen Arbeitszeitschritte und Arbeitszeiten bereits vor der Einführung des Mindestlohns dokumentiert und nachgewiesen werden mussten, so dass zur Anpassung an die Vorgaben des Mindestlohngesetzes keine Veränderungen notwendig gewesen seien (Betrieb Aa6).

Zahlreiche befragte Beschäftigte berichteten ebenfalls, dass es seit der Einführung des Mindestlohns in ihrem Arbeitsalltag keine Veränderungen bezüglich der täglichen Erfassung und Dokumentation der Arbeitszeit gegeben habe (z.B. Beschäftigte Ab3, Bb5, Eb14). Vorhandene Erfassungssysteme wie Stundenzettel oder Stempeluhren seien auch nach der Einführung des Mindestlohnes beibehalten worden. Die Eintragung werde bei manchen der befragten Beschäftigten persönlich in die entsprechenden Systeme (Kassensystem, Bücher etc.) vorgenommen und erfolge teilweise auch auf elektronischem Wege. Diesbezüglich berichten mehrere Beschäftigte, dass die in den Betrieben verantwortlichen Personen den Eintragungen ihrer Belegschaft vertrauen und sich diesbezüglich am Verhalten der Verantwortlichen nichts verändert habe (Beschäftigte Bb12, Db3, Db8).

Andere Betriebe schildern, dass sie in den vergangenen Jahren sukzessive von einer handschriftlichen auf eine elektronische Erfassung der Arbeitszeiten umgestellt hätten. Sie geben aber an, dass diese technischen Umstellungen nicht in ursächlichem Zusammenhang mit den erweiterten Dokumentationspflichten im Zuge der Einführung des Mindestlohns stünden.<sup>26</sup> Der Inhaber eines betroffenen mittelgroßen landwirtschaftlichen Betriebs berichtet:

*„Wir haben welche mit Chip, welche mit Stechuhr und zukünftig soll das Ganze, wenn es nach meinen Wünschen geht, über das Smartphone funktionieren [...]. Also zukunfts-trächtig. Mein Programm ist darauf ausgelegt, dass es halt machbar ist und auch mit der Umstellung vom Programm auf eine höhere Version ist das machbar.“ (Betrieb Ca1)*

Beschäftigte berichten ebenfalls von solchen technischen oder organisatorischen Veränderungen, können dabei jedoch meist keinen ursächlichen Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns erkennen. Ein Beschäftigter aus dem Gastgewerbe berichtet:

---

<sup>26</sup> Auf welche Weise die Aufzeichnung erfolgen muss (handschriftlich, elektronisch), ist im Gesetzestext nicht geregelt.

*„Sonst hatten wir einen Zettel gehabt, wo wir uns eingetragen haben, wann wir eingerechnet haben und wann wir auschecken, das wird dann von uns und von einer anderen Person unterschrieben. Jetzt haben wir so eine elektronische Karte, damit stempeln wir uns dann ein mit dieser elektronischen Karte.“ (Beschäftigter Db2)*

#### 4.2.2 Veränderungen

Mehrere Betriebe, insbesondere von mittlerer Größe, berichten demgegenüber von einem aus ihrer Sicht teils erheblichen Mehraufwand, der durch die erweiterten Dokumentationspflichten entstanden sei (z.B. Betriebe Aa4, Ea5, Fa9, Fa11). Oftmals argumentieren die Akteure jedoch sehr unspezifisch und thematisieren bürokratische Rahmenbedingungen so allgemein, dass nicht definitiv ermittelt werden kann, ob der Mehraufwand auf die mit der Einführung des Mindestlohns einhergehende Dokumentationspflicht zurückzuführen ist oder ob andere Faktoren hierfür ursächlich sind:

*„Ich kriege das nur mit von unserer Buchhaltung, dass die eben sagen, das wäre alles sehr viel komplexer, und die Anforderungen werden größer.“ (Betrieb Fa10)*

Während diese Aussage sehr allgemein ist, schildern andere Betriebe detailliert und mit konkretem Bezug zur Branche, auf welche Weise durch die notwendig gewordene erweiterte Dokumentationspflicht ein Mehraufwand für die Verwaltung entstehe. Im nachstehenden Beispiel aus einem Gastronomiebetrieb (Lieferservice) berichtet der Betriebsinhaber, dass die Umstellung von einem Stücklohn auf einen Stundenlohn und die damit verbundene Erfassung der gearbeiteten Stunden aus seiner Sicht schwierig sei:

*„Vorher hat man die Essen gezählt. Zack. Das war's, ja. Und heute muss man ganz genau [schauen], wann [...] hat er angefangen zu laden? Und [wann] hat er seine Kisten wieder ausgeladen?“ (Betrieb Aa4)*

Zahlreiche Betriebe äußern teilweise sehr konkret, dass die Unternehmens- oder Personalleitung durch die erweiterte Dokumentationspflicht einen zusätzlichen zeitlichen Aufwand habe und berichten in mehreren Fällen davon, dass die Einstellung zusätzlicher Verwaltungskräfte nötig gewesen sei (z.B. Betrieb Da5). Andere Betriebe berichten, dass sie zur Bewältigung des Mehraufwandes vermehrt externe Dienstleister mit einbeziehen müssten (Betriebe Ea4, Aa5, Aa7). Weiterhin würden auch vermehrt digitale Erfassungssysteme (z.B. geografische Informationssysteme in der Zustellungsbranche) eingesetzt, um die Arbeitszeiten genau zu dokumentieren (z.B. Betrieb Ba9, Beschäftigte Db2, Cb9).<sup>27</sup>

Des Weiteren entstehe aufgrund der notwendigen Überprüfung von Zulieferern oder Subunternehmern ein Mehraufwand bezüglich deren Einhaltung der Bestimmungen des Mindestlohngesetzes. Dazu berichtet ein befragter Betrieb:

*„Nachdem wir auch für den Mindestlohn haften, mussten wir natürlich die Einhaltung des Mindestlohns durch das Subunternehmen überprüfen lassen durch ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Das hat natürlich bei unseren Subunternehmen dann schon zu einem erheblichen Mehraufwand geführt in einem gewissen Rahmen bei uns auch, wie*

---

<sup>27</sup> Auch in diesem Beispiel war im Zuge der Mindestlohneinführung die Umstellung von einem Stücklohn (Anzahl ausgetragene Zeitungen) auf einen Stundenlohn mit der entsprechenden Dokumentation notwendig geworden.

*gesagt eben nicht bei den eigenen Mitarbeitern aber dieser Überprüfungsaufwand bezüglich der Einhaltung des Mindestlohns durch die Subunternehmen, das hat schon zu Mehraufwand und auch in gewissem Rahmen zu Mehrkosten geführt.“ (Betrieb Fa2)*

Die Reaktionen auf die erweiterten Dokumentationspflichten zeigen sich in kleineren Betrieben im Vergleich zu großen oder mittleren weniger vielfältig: Von Neueinstellungen oder ähnlichen Maßnahmen, die als Reaktionsmuster gedeutet werden können, berichtet in diesem Kontext keiner der befragten Betriebe. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass der mit der Dokumentation des Mindestlohns einhergehende Mehraufwand durch das bestehende Personal geleistet wird. In diesem Zusammenhang berichtet ein Betrieb, dass er die Verantwortung bezüglich der konkreten Maßnahmen, die mit der Dokumentationspflicht einhergehen, vollständig auf die Belegschaft verlagert habe und diese auch vertraglich dafür in Haftung nehme (Betrieb Aa3).

### 4.2.3 Weitere Effekte

Während die durch das Mindestlohngesetz eingeführte Dokumentationspflicht seitens der Betriebe oftmals kritisiert wird, begrüßen die befragten Betriebsräte in den Betrieben mittlerer Größe deren Implementierung prinzipiell: Dadurch werde Transparenz über Arbeitszeiten geschaffen und seitens der Betriebsräte bestehe nun die Möglichkeit der Einsichtnahme und die Erlangung von Informationen über gegebenenfalls vorliegendes betriebliches Fehlverhalten bezüglich der Arbeitszeiten oder der Arbeitszeitdokumentation.

*B: „Die sind aufgefallen. Also uns sind die aufgefallen, aber wir sind ja nie irgendwie mal überprüft worden, ja? Dem Betriebsrat sind die aufgefallen und wir haben immer gesagt »Freunde das geht so nicht, was ihr macht!« ja?*

*I: „Aha, ja wäre Ihnen das ohne die Dokumentationspflicht auch aufgefallen?“*

*B: „Da wir Schicht arbeiten, sind wir nicht immer vor Ort und sehen nicht immer die gleichen Kollegen. Nein, Dokumentationspflicht ist eines der wichtigsten Instrumente überhaupt.“ (Betriebsrat Fc4)*

Beschäftigte berichten ferner, dass die Zeiterfassung seit der Einführung des Mindestlohns vermehrt digitalisiert und elektronisch erfolge und in diesem Rahmen seitens der Arbeitgeber seither akkurater auf die Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten geachtet werde (Beschäftigter Bb6). Eine Arbeitskraft aus dem Zustellgewerbe gab an, dass sie seit der Einführung des Mindestlohns jeden Tag fünf bis zehn Minuten dafür aufwende, Fahrtenbücher und Arbeitszeiten zu erfassen. Dies sei vor der Einführung des Mindestlohns nicht so gewesen (Beschäftigter Eb11). So sei einerseits die allgemeine Arbeitszeiterfassung „korrekter“ (Beschäftigter Eb6) geworden, zugleich wird von verschiedenen Beschäftigten seit der Einführung des Mindestlohns von einer stärkeren Kontrolle der Pausenzeiten durch die Arbeitgeber berichtet (z.B. Beschäftigte Eb10 und Eb5). Diese Beispiele zeigen, dass die Dokumentationspflicht auch in Wechselwirkung mit Veränderungen bei Arbeitszeitmaßnahmen oder der Arbeitsorganisation stehen und als Möglichkeit genutzt werden kann, die Arbeitskräfte effizienter einzusetzen und zu kontrollieren.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Letzteres muss nicht unbedingt direkt mit den erweiterten Dokumentationspflichten zusammenhängen. Es könnte sich auch um eine betriebliche Strategie zur Produktivitätssteigerung und zur Kompensation der infolge des Mindestlohns erhöhten Personalkosten handeln (siehe dazu die Abschnitte 6.3 und 7.1).

Des Weiteren zeigt das Interviewmaterial, dass eine systematische Arbeitszeiterfassung in einigen Unternehmen im Zuge der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns erst implementiert wurde. Ein Beschäftigter berichtet hierzu, dass es zuvor keine Erfassung gegeben habe und „*der Chef, der weiß auch, wer pünktlich kommt*“ (Beschäftigter Bb5). Ein anderer Befragter äußert den Verdacht, dass die Erfassung der Arbeitszeiten nach der Einführung des Mindestlohns dazu geführt habe, dass seitens der Leitungsebene des Unternehmens vermehrt Druck auf die Belegschaft ausgeübt werde und sogar Manipulationen der Arbeitszeiten durch die Unternehmensleitung aufgetreten seien:

*B „Also Arbeitszeiten wurden immer, ich glaub auf die Sekunde genau, aufgeschrieben. Und sobald man auch weniger gearbeitet hat, sag ich jetzt mal zehn Minuten, hat sie [gemeint ist die Chefin] dann auch gesagt »Ja, nächstes Mal arbeitest Du dann zehn Minuten länger.« [...] Oder manchmal hat sie auch, soweit ich glaube, hat sie auch die Zeiten verfälscht. Dass sie einfach weniger aufgeschrieben hat, als es wirklich ist.“*

*I „Auch vor dem Mindestlohn?“*

*B „Also vor dem Mindestlohn war es glaube ich eher noch weniger, aber nach dem Mindestlohn war das schon so [...], da hat man sich gewundert irgendwie.“ (Beschäftigter Db1)*

Aus kleineren Betrieben berichten nur wenige Beschäftigte von Veränderungen, die sich mit der Einführung des Mindestlohns ergeben haben. Mehrere Befragte aus der Zustellbranche erläutern jedoch, dass seit der Einführung des Mindestlohns die Dokumentation von Raucherpausen verlangt werde, was im Vorfeld nicht der Fall gewesen sei. In diesem Kontext besteht einmal mehr ein Bezug zu Arbeitszeitmaßnahmen, da die Dokumentation seitens des Arbeitgebers auch als Mittel zur Steigerung der Produktivität der Belegschaft genutzt werden kann.

Insgesamt entsteht aus den Aussagen im empirischen Material der Eindruck, dass vor allem mittelgroße Betriebe von der Erweiterung der Dokumentationspflichten im Zuge der Einführung des Mindestlohns betroffen waren. Diese Betriebe verfügen anders als große Firmen oft noch nicht über entsprechende Zeiterfassungssysteme. Anders als in kleinen Betrieben ist aber oftmals die Zahl der Beschäftigten so groß, dass der technisch-organisatorische Aufwand der (zusätzlichen) Erfassung aus Sicht der Betriebe deutlich ist.

## 5 Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen im Bereich Löhne

Im Bereich der Entlohnung der Beschäftigten entfaltet der Mindestlohn seine Wirkung besonders direkt. Welche Mechanismen dabei ablaufen, wurde in Kapitel 4.1 bereits dargestellt. In diesem Kapitel wird nun gezeigt, welche weiteren Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Entlohnung der Beschäftigten beobachtet werden können, die darauf abzielen, tatsächliche oder erwartete Kostensteigerungen zu kompensieren bzw. mit sonstigen Wirkungen der Einführung des Mindestlohns umzugehen. Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

1. Eine Kompensation von mindestlohnbedingten Lohnkostensteigerungen kann durch Veränderungen oder Einsparungen bei anderen monetären und nicht-monetären Lohnbestandteilen, wie etwa Sonderzahlungen, Prämien oder Sachleistungen, erfolgen. Diese Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen sind Gegenstand von Abschnitt 5.1.
2. Außerdem kann sich durch die Einführung des Mindestlohns die innerbetriebliche Lohnstruktur, also das Verhältnis der Löhne zwischen verschiedenen Beschäftigten, verändern. Inwieweit dies der Fall ist, welche Handlungsmuster dabei zu beobachten sind und welche Implikationen dies für Beschäftigte und Betriebe hat, wird in Abschnitt 5.2 erläutert.

### 5.1 Anpassungsmaßnahmen bei Sonderzahlungen und nicht-monetären Lohnbestandteilen

Eine in der Literatur beschriebene und von zahlreichen Betrieben und Beschäftigten berichtete Verhaltensweise ist die Kompensation der erhöhten Lohnkosten durch Veränderungen an Bestandteilen der Entlohnung, die nicht den unmittelbaren Stundenlohn betreffen. Dazu gehören unter anderem Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld (siehe Abschnitt 5.1.1), weitere monetäre Lohnbestandteile wie erfolgsabhängige Prämien oder Zuschläge (Abschnitt 5.1.2), aber auch nicht-monetäre Lohnbestandteile wie etwa Vergünstigungen, Gutscheine oder Rabattmarken (Abschnitt 5.1.3).<sup>29</sup>

In der Praxis wird mitunter die Frage, welche Lohnbestandteile auf den Mindestlohn angerechnet werden können und auf welcher Basis dies zu geschehen habe, kontrovers diskutiert. Hierzu gab es seit der Einführung des Mindestlohns eine Reihe höchstinstanzlicher Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG).<sup>30</sup> Grundtenor dieser Urteile ist, dass alle in einem direkten Austauschverhältnis zur Arbeitsleistung stehenden Lohnzahlungen den Mindestlohnanspruch erfüllen, dass jedoch Leistungen des Arbeitgebers, die „ohne Rücksicht auf die tatsächliche Arbeitsleistung“ erbracht werden oder die „auf einer besonderen gesetzlichen Zweckbestimmung beruhen“ (z.B. Nachtzuschläge), nicht auf den Mindestlohn angerechnet werden können (vgl. [www.zoll.de/goto?id=143434](http://www.zoll.de/goto?id=143434), letzter Abruf am 12.01.2018). Letztere müssen, so ein Urteil des BAG (Az. 5 AZR 135/16), auf der Basis der Lohnuntergrenze berechnet und zusätzlich zum (Mindest-)Lohn gewährt werden. In den geführten Interviews mit Betrieben und Beschäftigten spielten diese richterlichen Entscheidungen grundsätzlich keine explizite Rolle.

---

<sup>29</sup> Die Bezahlung bestimmter Tätigkeiten, wie etwa Rüstzeiten, Vor- und Nachbereitung oder Fahrtzeiten, wird in Abschnitt 6.3 behandelt.

<sup>30</sup> Dazu gehören beispielsweise die Urteile zu Sonderzahlungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld (5 AZR 135/16, 5 AZR 219/16 sowie 5 AZR 229/16), zu Sonn- und Feiertagszuschlägen (5 AZR 431/16), zu Prämienzahlungen (5 AZR 441/16) oder zu Nachtarbeitszuschlägen (10 AZR 171/16).

### 5.1.1 Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld

Hinsichtlich der Leistung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld sind im Zusammenhang mit der Mindestlohneinführung grundsätzlich vier Konstellationen empirisch ermittelbar, die in Abbildung 5.1 dargestellt und mit prägnanten Beispielen unterlegt sind.

**Abbildung 5.1: Typen und Beispiele für Veränderungen bei Weihnachts- und Urlaubsgeld**



Quelle: Eigene Darstellung.

Viele befragte Betriebe und Beschäftigte geben an, dass es infolge der Einführung des Mindestlohns keine Veränderungen bei Sonderzahlungen gegeben habe. Dabei gibt es einerseits die Konstellation, dass sowohl vor als auch nach Einführung des Mindestlohns solche Sonderzahlungen geleistet worden sind, wie die beiden folgenden Beispiele belegen:

I „Hat sich diesbezüglich, mit den Sonderzahlungen, auch etwas in Bezug auf den Mindestlohn denn geändert? Oder ist das gleich geblieben?“

B „Da hat sich an sich nicht viel geändert. [...] Wenn wir alle fleißig arbeiten und vernünftige Betriebsergebnisse hier erzielen und uns das auch vernünftig ordentlich leisten können, dann zahlen wir auch ein vernünftiges Urlaubsgeld, warum denn auch nicht? Und warum nicht auch ein ordentliches Weihnachtsgeld?“ (Betrieb Aa6)

B „Weihnachten, da gibt es dann eine Sonderzahlung. Das sind ganz normale Zahlungen letztendlich, die müssen ja auch abgerechnet werden mit allem, ja.“

I „Hat sich da durch den Mindestlohn irgendwas getan?“

B „Also bei uns würde ich sagen nicht. Nicht wirklich.“ (Betrieb Ca4)

Auch Beschäftigte und Betriebsräte berichten, dass sie vor und nach der Einführung des Mindestlohns unverändert Weihnachts- oder Urlaubsgeld erhalten hätten:

*„Weihnachtsgeld ist nicht gekürzt worden.“ (Beschäftigter Db9)*

*„Das Urlaubsgeld, das kriegen wir noch. Also das haben sie uns Gott sei Dank nicht weggenommen, um es mit dem Mindestlohn gleichzusetzen.“ (Betriebsrat Fc1)*

Aufgrund der untersuchten Branchen, in denen viele Beschäftigte dem Niedriglohnsektor zuzurechnen sind, ist es jedoch nicht verwunderlich, dass andererseits zahlreiche befragte Beschäftigte angeben, dass in ihren Betrieben weder vor noch nach der Einführung des Mindestlohns Sonderzahlungen geleistet worden seien, wie das folgende Beispiel eines mittelgroßen Betriebs aus dem Einzelhandel verdeutlicht:

*I „Änderungen in Bezug auf Sonderzahlungen Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld?“*

*B „Kriegen wir schon seit Ewigkeiten nicht mehr.“*

*I „Also schon vor Mindestlohnzeiten?“*

*B „Vor Mindestlohnzeiten.“ (Beschäftigter Ab3)*

Unter den befragten Betrieben wird über den Verzicht auf solche Zuschläge zum Teil ohne Umschweife gesprochen:

*„Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld in der Form hatten wir nie gehabt [...] da hat sich jetzt auch nichts weiter geändert.“ (Betrieb Aa3)*

Während in den bereits vorgestellten Fällen keine Auswirkungen der Einführung des Mindestlohns auf Sonderzahlungen aufgezeigt werden können, berichten weitere Beschäftigte und Betriebe jedoch von Veränderungen beim Weihnachts- und/oder Urlaubsgeld infolge der Einführung des Mindestlohns. Während diese Effekte fast durchgehend in dieselbe Richtung (Reduktion der Zahlungen) gehen, unterscheiden sie sich hinsichtlich der Intensität teils beträchtlich: In mehreren Fällen berichten vor allem Beschäftigte davon, dass Sonderzahlungen nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns ganz *„weggefallen“* seien (Beschäftigter Ab8). Weitere Befragte, hier aus dem Gastgewerbe und aus der Landwirtschaft, berichten:

*„Vor dem Mindestlohn haben wir regelmäßig Weihnachts- und Urlaubsgeld bekommen. Das gab es mit Einführung des Mindestlohns nicht mehr.“ (Beschäftigter Bb5)*

*„Die [Sonderzahlungen] wurden gestrichen, ja.“ (Beschäftigter Ab10)*

Etwas ausführlicher schildert der folgende Beschäftigte aus einem kleinen Betrieb der Branche der Post-, Express- und Kurierdienste auch die Konsequenzen daraus:

*„Es werden keine Zusatzleistungen mehr bezahlt [...]. Also der Stundenlohn ist ja leicht gestiegen, allerdings, diese Zahlleistungen werden jetzt halt nicht mehr gewährt [...]. Weihnachtsgeld gab es davor schon, vor dem Mindestlohn. Aber als er eingeführt worden ist, wurde es immer weniger und jetzt bekommen wir gar keins mehr.“ (Beschäftigter Eb13)*

Neben den bereits erläuterten Streichungen, die sich auf die komplette Höhe der ehemals gewährten Sonderzahlungen beziehen, gab es in einigen Fällen auch „lediglich“ Kürzungen der entsprechenden Leistungen: Dadurch sind die Beträge seit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns...

*„jetzt ein bisschen weniger, dadurch, dass unser normaler Lohn ja höher war.“ (Beschäftigte Db10)*

Auch einzelne Betriebe berichten davon, dass sie Sonderzahlungen vermindert haben:

*„Natürlich haben wir bisher immer Weihnachtsgeld bezahlt, manchmal auch schon so ein bisschen eine abgespeckte Version.“ (Betrieb Aa8)*

In diesen Fällen gibt es Hinweise darauf, dass die Lohnerhöhungen durch die Mindestlohneinführung von entsprechenden, teils analogen Kürzungen bei den Sonderzahlungen gleichsam wieder kompensiert wurden. Die Bereitschaft zur Leistung von Sonderzahlungen wird seit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns noch mehr als zuvor von der ökonomischen Lage des Betriebs und der Leistung einzelner Beschäftigter bzw. einzelner Geschäftsstellen abhängig gemacht, wie das folgende Beispiel aus dem Einzelhandel zeigt:

*„Wir gehen da wirklich Name für Name jetzt durch, noch konzentrierter als vorher, und gucken uns an: Wieviel können wir denn hier zahlen? [...] Das sind Peanuts, was wir zahlen, wir freuen uns, dass wir überhaupt noch was zahlen können, ja [...] also wir zahlen schon ein bisschen geringer und gucken, also früher haben wir doch nicht ganz so geguckt, wie die Geschäfte dastehen, da sind wir halt doch wirklich, jeder hat Weihnachtsgeld gekriegt und jetzt geht es leider wirklich darum, wie wirtschaftlich ist das Geschäft, kriegt das Geschäft, was eben also nicht wirtschaftlich gut ist, kriegt das einfach, muss einfach weniger Weihnachtsgeld kriegen, als die anderen Geschäfte und das ist manchmal sehr, sehr wenig.“ (Betrieb Aa8)*

Hinsichtlich der Branchen oder Betriebsgrößen lassen sich die ermittelten Befunde nicht eindeutig zuordnen. Es deutet sich jedoch an, dass die Effekte (Rückgang oder Streichungen) in kleinen Betrieben stärker ausgeprägt sind – wobei gerade diese Betriebe oftmals bereits im Vorfeld der Einführung des Mindestlohns keine Sonderzahlungen gewährt haben. Außerdem liegen Hinweise dafür vor, dass in den neuen Bundesländern gelegenen Untersuchungsregionen Sonderzahlungen vergleichsweise spärlich gewährt werden und seit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns verstärkt auf ihre Finanzierbarkeit hin geprüft werden.

### 5.1.2 Andere Sonderzahlungen

Neben den in Abschnitt 5.1.1 dargestellten Leistungen der Arbeitgeber, die „ohne Rücksicht auf die tatsächliche Arbeitsleistung“ erbracht werden oder die „auf einer besonderen gesetzlichen Zweckbestimmung beruhen“, sind grundsätzlich „alle im Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehenden Geldleistungen des Arbeitgebers [...] geeignet, den Mindestlohnanspruch des Arbeitnehmers zu erfüllen“ (vgl. [www.zoll.de/goto?id=143434](http://www.zoll.de/goto?id=143434), letzter Abruf am 12.01.2018). Dies betrifft neben dem in Abschnitt 5.1.1 dargestellten Weihnachts- und Urlaubsgeld auch weitere Zulagen wie etwa Leistungsprämien, Gefahrenzulagen oder Überstundenzuschläge; grundsätzlich nicht anrechnungsfähig sind demgegenüber Trinkgelder (diese erhalten Beschäftigte als Ausdruck der Zufriedenheit der Kunden), Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge oder Aufwandsentschädigungen (vgl. ebd.).

Im Interviewmaterial gibt es zahlreiche Fälle, in denen sich solche Sonderzahlungen insgesamt durch die Einführung des Mindestlohns nicht verändert haben. Dies lässt sich wie folgt erklären: Entweder es gab sowohl vor als auch nach der Einführung des Mindestlohns solche Zahlungen oder es gab sie

weder vorher noch nachher. Falls von Veränderungen berichtet wurde, so betrifft dies meist den Wegfall dieser Sonderzahlungen oder eine gezieltere, beispielsweise leistungsabhängige, Auszahlung an bestimmte Beschäftigte, wie es in mehreren Fällen aus der Callcenter-Branche geschildert wurde.

Beschäftigte, die von Veränderungen betroffen waren (bei denen also diese Sonderzahlungen überhaupt eine Rolle spielten *und* mit der Einführung des Mindestlohns eine Veränderung eingetreten ist), berichten häufig, dass Prämienzahlungen nach dem 1. Januar 2015 ganz oder teilweise auf den Mindestlohn angerechnet wurden, wie die folgenden Beispiele aus Betrieben mit jeweils mehreren hundert Beschäftigten aus der Fleischwirtschaft und dem Sicherheitsgewerbe verdeutlichen:

*„Leistungsprämien [...], die haben sie rigoros gestrichen [...]. Es wurde dann sozusagen [...] direkt zum Mindestlohn mit reingerechnet.“ (Beschäftigter Ab12)*

*„Sonderzuschlag, Nachtzuschlag, Feiertagszuschlag: sind alle halbiert, geviertelt worden.“ (Beschäftigter Bb11)<sup>31</sup>*

Ein Betriebsrat eines Callcenters berichtet ebenfalls von einem Wegfall von Zuschlägen im Zuge der Einführung des Mindestlohns. Der Befragte in diesem Beispiel hat auch (nach eigenen Angaben erfolglos) versucht, die Zuschläge gerichtlich einzuklagen:

*„Vorhergehende flexible Zuschläge sind natürlich im Rahmen dieser Mindestlohnforderung auch gleich mit gestrichen worden [...]. Selbst ein Einklagen vor Gericht ist gescheitert, also ich habe zumindest geklagt [...], das ist vom Gericht dann abgelehnt worden. Es werden keinerlei Zuschläge, egal ob sie an einem Feiertag arbeiten, an einem Sonntag arbeiten, ob sie früh um 6 arbeiten, oder bis 24 Uhr arbeiten: Es wird nichts bezahlt bei uns [...], nur der Mindestlohn.“ (Betriebsrat Fc7)<sup>32</sup>*

Zwei Beschäftigte aus der Callcenter-Branche berichten von den Folgen, die sich aus dem Wegfall dieser Zulagen ergeben hätten:

*„Die Prämien, die sind ja jetzt weggefallen. Also im Prinzip kann ich jetzt nicht mehr so viel verdienen wie früher [...] maximal, das sind 1.350 Euro [...] und vorher konnte ich eben 1.600 Euro verdienen.“ (Beschäftigter Ab5)*

*„Das fiel dann alles komplett weg [...]. Es gab viele Leute, die wussten, sie verdienen da wenig, können aber viel dazu verdienen, indem sie was verkaufen. Da gab es auch richtig gute Leute [...], die können Leuten alles verkaufen. Und die haben [...] teilweise [...] gekündigt, weil sie nicht mehr das Geld verdient haben wie vorher – trotz Einführung des Mindestlohns.“ (Beschäftigter Bb2)*

Auch zwei Betriebe aus der Callcenter-Branche berichten, dass sie mit der Einführung des Mindestlohns Prämienzahlungen gekürzt oder gestrichen und diese auf den Lohn umgelegt hätten:

---

<sup>31</sup> Da eine Anrechnung der gesetzlich vorgeschriebenen Nachtzuschläge auf den Mindestlohn rechtlich nicht zulässig ist (vgl. Urteil des BAG vom 20.09.2017, 10 AZR 171/16), ist hier von einem Umgehungstatbestand auszugehen.

<sup>32</sup> Da Nachtzuschläge zumindest seit der o.g. Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts nicht (mehr) auf den Mindestlohn angerechnet werden können, ist fraglich, inwieweit diese Aussage formal korrekt ist. Anzumerken ist auch, dass die Nachtarbeitszeit lt. § 2 Abs. 3 ArbZG den Zeitraum von 23 Uhr bis 6 Uhr umfasst.

*„Auch Prämienlohn oder Gewinnbeteiligung oder solche Themen, die haben wir dann in vielen Bereichen auf den Monatslohn umgelegt, damit verstetigt [...] Zahlungen umgeschichtet.“ (Betrieb Fa1)*

*„Es gab vorher bis zu 100 %, also ein Gehalt maximal Erfolgsbeteiligung und wir haben das auf 50 % runtergeschoben und haben die anderen 50 % in die Entgeltstaffel, also in den Grundlohn geschoben.“ (Betrieb Fa5)*

Im Fall eines Betriebs aus dem Bäckereigewerbe wurden im Zuge der Einführung des Mindestlohns vorher gewährte Umsatzprovisionen gestrichen. Mit dem Mindestlohn sei zwar der Grundlohn angestiegen, durch die Abschaffung der erfolgsabhängigen Prämie sei es aber für die Beschäftigten in der Folge nicht mehr möglich gewesen, leistungsabhängige Löhne oberhalb des Mindestlohns zu verdienen, was sich auf deren Motivation ausgewirkt habe:

*„Wir hatten solange immer versucht [...], unsere Löhne eigentlich damit aufzustocken, dass wir so eine Umsatzprovision gezahlt haben [...] die waren anders gesplittet, lagen aber insgesamt dann doch noch unter den 8,50 Euro und das haben wir dann ab 2015 abgeschafft. Das war dann einfach nicht mehr möglich [...] es fehlte dann natürlich auch ein bisschen der Anreiz für die Mitarbeiter, ganz offen gesagt.“ (Betrieb Ca2)*

Manche Betriebe versuchen, dem Zusammenhang von leistungsabhängiger Bezahlung und Motivation der Belegschaft entgegenzuwirken, indem sie auch nach der Einführung des Mindestlohns trotz der für sie gestiegenen Lohnkosten versuchen, ein vorhandenes Prämiensystem aufrecht zu erhalten. So erfolgt in einem Betrieb ein Teil der Vergütung nach wie vor...

*„in Prämienform, ganz normal [...] das kriegen [...] die Leute für ihre Leistung und den Lohn kann ich ja nur zahlen, wenn sie auch gute Leistung bringen. Das heißt: Wenn ich auch wiederum gut verdient habe, ja, das ist ja normal.“ (Betrieb Aa4)*

Ähnliches berichtet ein weiterer Betriebsinhaber, wiederum aus einem Callcenter:

*„Sonderzahlungen ist bei uns ein limitierter Kreis, und zwar bekommen Sonderzahlungen nur die, die tatsächlich auch Leistung bringen [...] die in ihrer Performance sich gut entwickelt haben, die ständig auch, ich sag jetzt mal, so Multiplikatoren sind. Die werden dann auch nach bestimmten Kriterien entsprechend bonifiziert – ja. [...] Wir waren nie jemand, der mit der Gießkanne letztendlich Bonuszahlungen ausgeschüttet hat, sondern schon sehr individuell auf den jeweiligen Einzelnen.“ (Betrieb Ba1)*

Ähnlich wie sich dies in manchen Betrieben bereits beim Weihnachts- und Urlaubsgeld zeigte, ist auch hinsichtlich weiterer Sonderzulagen und erfolgsabhängiger Prämien eine verstärkte Koppelung dieser Leistungen an die unmittelbare wirtschaftliche Lage der Betriebe sowie an die individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten festzustellen.

### 5.1.3 Nicht-monetäre Leistungen der Arbeitgeber

Grundsätzlich muss der Mindestlohn in voller Höhe als Geldleistung ausgezahlt und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur freien Verfügung übereignet oder überwiesen werden (vgl. [www.zoll.de/goto?id=143434](http://www.zoll.de/goto?id=143434), letzter Abruf am 12.01.2018). Demnach sind nicht-monetäre Zulagen wie etwa Rabatte, Gutscheine (z.B. für Verpflegung, Einkauf) oder Zuschüsse zu Fahrtkosten und Arbeitskleidung grundsätzlich nicht geeignet, den Mindestlohnanspruch der Beschäftigten zu erfüllen.

Gleichzeitig sind solche nicht-monetären Lohnbestandteile grundsätzlich freiwillige Leistungen der Arbeitgeber an die Beschäftigten. Insgesamt geben nur wenige befragte Betriebe und Beschäftigte an, dass es in ihren Betrieben solche Leistungen gebe und in vielen Fällen wurde berichtet, dass es keine Veränderungen in Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns gegeben habe. Die beiden folgenden Zitate zeigen dies exemplarisch:

*„Keine Veränderungen. Gab es nicht in der Form und gibt es auch nicht in der Form.“ (Beschäftigter Eb7)*

*„Personalrabatt beim Einkauf gibt es auf einige Sachen und einige Verkäuferinnen, die hier viel fahren müssen, die kriegen einen Teil vom Spritgeld als Zuzahlung [...], das haben wir eigentlich beibehalten. Nicht gesteigert und nicht reduziert.“ (Betrieb Ca2)*

Manche Betriebe, die vor Einführung des Mindestlohns solche Leistungen gewährten, geben an, dass sie diese im Zuge der Einführung des Mindestlohns hätten kürzen oder ganz streichen müssen. Die Betriebe begründeten dies oft mit notwendig gewordenen Kosteneinsparungen, wie das folgende Beispiel aus dem Zustellbereich zeigt:

*„[Diese Leistungen sind] weniger geworden [...]. An was man vielleicht vorher mal gedacht hat, kann man gar nicht mehr umsetzen.“ (Betrieb Ba3)*

Zwei Beschäftigte aus dem Einzelhandel berichten in diesem Zusammenhang, dass Rabatte, die sie als Mitarbeitende ihrer Betriebe vormals beim Erwerb spezifischer Leistungen oder Produkte ihres Betriebs bekommen hätten, im Zuge der Einführung des Mindestlohns gekürzt oder ganz gestrichen worden seien:

*„Wir hatten vor dem Mindestlohn einen Personalrabatt im Unternehmen, den wir nutzen konnten, und das wurde dann im Zuge der Einführung des Mindestlohns gestrichen. Mit der Begründung, es wäre von einigen Kolleginnen und Kollegen missbraucht worden, um Dinge für Freunde und Verwandte zu kaufen. Wurde jetzt nicht offiziell mit dem Mindestlohn begründet, aber war zufälligerweise zur gleichen Zeit.“ (Beschäftigter Bb3)*

*„Das Einzige, was sich geändert hat, sind die Rabatte, die man vom Geschäft her bekommt. Das waren vorher [...] fünf Prozent [...] das sind nur noch drei Prozent.“ (Beschäftigter Db6)*

Andere Beschäftigte berichten von weiteren Kürzungen bei nicht-monetären Leistungen ihrer Arbeitgeber. Ein Interviewpartner aus der Callcenter-Branche führt hierzu aus:

*„Was halt wirklich vorher öfters mal war: So kleine Gewinnspiele unter den Mitarbeitern, dass dann mal was gewonnen wurde. Ob das Geld war, ob das eine Reise nach München war. Ob das, keine Ahnung, ein Hotelbesuch oder so war. Das fiel dann alles komplett weg [...], mit dem Mindestlohn ging das tatsächlich weg.“ (Beschäftigter Bb2)*

Von spezifischen Vergünstigungen für die Nutzung von Leistungen des eigenen Unternehmens bzw. von Partnerunternehmen ist im folgenden Beispiel aus dem Gastgewerbe die Rede:

*„Also das Einzige, was wir hatten, wir haben die Möglichkeit, über das Unternehmen drei, manchmal auch vier Tage in befreundeten Hotels günstig als Personal zu schlafen. Das war der einzige Bonus, den wir hatten [...]. Und dann bezahle ich natürlich nicht, wie unsere Hotelgäste, 180, 190 Euro für die Nacht, sondern nur 34 Euro [...] aber das war der einzige Bonus, den wir hatten [...]. Das wurde gestrichen. Die Karten wurden weniger, die Verfügbarkeit wurde weniger und, ja, diesen letzten Bonus haben sie uns dann auch noch genommen.“ (Beschäftigter Bb5)*

In einem weiteren Fall wurde die Verpflegungspauschale gestrichen:

*„Ich habe vorher Dings bezahlt gehabt, Verpflegungspauschale. Die habe ich halt weggestrichen, die habe ich den Mitarbeitern tags und nachts bezahlt, den Festangestellten.“ (Betrieb Ea1)*

Die Befragten können nicht grundsätzlich einen ursächlichen oder direkten Zusammenhang zwischen der Kürzung oder Streichung dieser Leistungen und der Einführung des Mindestlohns erkennen, bestätigen jedoch oft eine zeitliche Koinzidenz.

Während im Vorfeld Befunde zu Kürzungen und Streichungen von Sonderbezügen vorgestellt werden, liegen weiterhin Ergebnisse vor, die in einigen Fällen auf eine Anhebung beziehungsweise eine Implementierung von zusätzlichen Leistungen mit deutlichem Bezug zur Einführung des Mindestlohns hinweisen. So berichten zwei Beschäftigte und ein Betrieb von einer Ausweitung nicht-monetärer Leistungen im Zuge der Einführung des Mindestlohns. Ein Befragter bekommt seither *„einen Tankzuschuss [...] ansonsten hat sich da nichts geändert“* (Beschäftigter Eb9). Die beiden anderen Interviewpartner berichten:

*„Ja, Arbeitsbekleidung mussten wir früher die Hälfte zuzahlen, jetzt kriegen wir sie kostenlos.“ (Beschäftigter Cb13)*

*„Wir haben Rabattfreikarten [...], wir dürfen für einen Betrag [...], angeglichen an die Arbeitszeit, Fleisch- und Wurstwaren kaufen, die das Unternehmen selbst produziert [...]. Also dieser Bestandteil ist auch im Zuge des Mindestlohns angehoben worden.“ (Betrieb Ca1)*

Auch in diesen Fällen wird von den Befragten zwar ein zeitlicher, jedoch kein ursächlicher Zusammenhang zur Einführung des Mindestlohns hergestellt.

Ein Betriebsrat (Fc9) berichtet, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufig auch die Auszahlung von Arbeitszeit in Form von Gutscheinen (z.B. Benzin) akzeptierten, obwohl eine solche Anrechnung auf den Mindestlohn nicht zulässig sei. Auf diese Praktiken wird in Kapitel 9 näher eingegangen.

Insgesamt deuten die Ergebnisse der Interviews darauf hin, dass nicht-monetäre Leistungen der Betriebe an ihre Beschäftigten nicht die Regel sind.

## 5.2 Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstrukturen

Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns betrifft formal und direkt zunächst nur die Entlohnung derjenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Entgelt im Vorfeld unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns lag. Gleichzeitig führte der Mindestlohn, weil er die Lohnsätze am unteren Rand an hob, unmittelbar zu einer Stauchung der betrieblichen Lohnverteilung. Das heißt, es ergab sich für diejenigen, die vor der Einführung des Mindestlohns bereits oberhalb dieser Lohngrenze verdient hatten, eine relative Lohnsenkung.

Diese Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstruktur<sup>33</sup> können verschiedene Folgen bei den Beschäftigten und in den Belegschaften haben, auf die weiter unten näher eingegangen wird. Hier wird zunächst beschrieben, wie sich die Einführung des Mindestlohns auf die innerbetriebliche Lohnstruktur *unmittelbar* ausgewirkt hat. Anschließend wird dargestellt, ob und wie betrieblicherseits auf die Lohnstauchung reagiert wird und welche Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden. Auf die Effekte der Lohnstauchung selbst sowie der ggf. daraus folgenden betrieblichen Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen auf die Zufriedenheit von Beschäftigten und Belegschaften (Betriebsklima) wird in Abschnitt 7.3 eingegangen.

Von vielen Befragten wird zunächst neutral wahrgenommen, dass die Anhebung der Löhne am unteren Rand zu Veränderungen des betrieblichen Lohngefüges geführt hat, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

*„Die unterste Lohnstruktur, wenn die auf Mindestlohn angehoben worden sind, ist die nächste Stufe nicht [...] auch angehoben worden. [...] Von der einen Lohngruppe zur anderen war der Abstand kleiner geworden.“ (Betriebsrat Fc2)*

Ein weiterer Betriebsrat aus einem größeren Betrieb der Fleischwirtschaft schildert in ähnlicher Weise:

*„[Die vormals besser bezahlten Beschäftigten sind] halt trotz des Mindestlohns auf ihrem Lohn stehengeblieben. Die haben immer noch über dem Mindestlohn, aber die anderen sind ja jetzt nachgerückt.“ (Betriebsrat Fc3)*

Ein dritter Betriebsrat eines Zustellbetriebs bringt den Sachverhalt schließlich in folgender Weise auf den Punkt:

*„Ja, vorher waren die einen Verlierer und die anderen Gewinner, und jetzt ist es halt umgekehrt.“ (Betriebsrat Ec1)*

Das innerbetriebliche Lohngefüge kann sich darüber hinaus auch auf indirektem Wege ändern, wie es in dem folgenden Beispiel geschildert wird. Dort haben sich infolge der Einführung des Mindestlohns die Abstände der monatlichen Nettolöhne zwischen geringfügig entlohnten und sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verkleinert, da bei letzteren die Lohnerhöhung mit mehr Abzügen verbunden gewesen sei:

*„Also wir haben Festangestellte, aber sehr wenige, also zwei [...] Der Rest unseres Teams sind halt hauptsächlich 450-Euro-Basis-Leute, weil es halt Schüler, Studenten, Auszubildende sind, die das nebenbei machen. Und, ja, die Festangestellten, die bekommen ja*

---

<sup>33</sup> Die Begriffe „Lohngefüge“ und „Lohnstruktur“ werden im Folgenden synonym verwendet. Beide beschreiben die Verteilung der Löhne innerhalb der Belegschaft eines Betriebs.

*nicht den Mindestlohn so ausgezahlt, wie er ist. Weil da werden natürlich noch Steuern und alles abgezogen. Also haben die unterm Strich weniger als wir, also pro Stunde. [...] Zum Beispiel bei meiner einen Kollegin, die ist fest angestellt, bleiben dann am Ende noch 7,20 Euro oder so über, glaube ich, hat sie mir mal erzählt.“ (Beschäftigte Ab1)*

Die Befragten weisen dabei auf zwei grundlegende Aspekte hin, die in unmittelbarem Zusammenhang mit diesen Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstrukturen stünden.

Der erste Aspekt betrifft die Verringerung der Abstände zwischen den Löhnen der nunmehr auf den Mindestlohn angehobenen Beschäftigten und denjenigen, die bereits vor Einführung des Mindestlohns höhere Löhne hatten. Darauf wird in zahlreichen Gesprächen und unter verschiedenen Gesichtspunkten eingegangen. Im Kern geht es bei den meisten Aussagen darum, dass sich Unterschiede zwischen verschiedenen Kompetenzen oder Qualifikationen nicht mehr im gleichen Maße wie vorher in der Entlohnung widerspiegeln würden. Dieser Aspekt wird von Beschäftigten, Betriebsräten und Betrieben gleichermaßen wahrgenommen, wie die folgenden Äußerungen exemplarisch zeigen. Ein Beschäftigter aus dem Einzelhandel berichtet:

*„Aufgrund der Mindestlohnerhöhung [...] sind wir jetzt ganz dicht an unserem Marktleiter dran mit dem Geld.“ (Beschäftigter Ab3)*

Auch der Inhaber eines Callcenters schildert diese Verringerung der Lohnunterschiede zwischen Beschäftigten in Führungspositionen und den Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten:

*„[Dass] am Ende der Vorgesetzte, also der Teamleiter vielleicht, der kriegt dann irgendwie noch 80 Cent mehr als der Callcenter-Mitarbeiter.“ (Betrieb Fa5)*

Ein Betriebsrat eines größeren Betriebs aus dem Gastgewerbe berichtet von einem...

*„Facharbeiter, der 8,93 Euro verdient [...], gerade mal 11 Cent über einem nicht gelernten Arbeiter.“ (Betriebsrat Fc4)<sup>34</sup>*

Zum zweiten seien Differenzierungsmöglichkeiten innerhalb der unteren Lohngruppen verloren gegangen, indem diese alle zusammen auf den gesetzlichen Mindestlohn angehoben worden seien. Dies berichten mehrere Beschäftigte, die mit der Einführung des Mindestlohns jetzt den gleichen Lohn bekommen wie vormals niedriger eingestufte Kolleginnen und Kollegen (Beschäftigte Ab5, Cb4, Eb12). Ein Beschäftigter aus dem Gastgewerbe erklärt:

*„Ein Lehrling, der frisch ausgelernt hat, hat 8,50 Euro gekriegt, und ich mit 33 Jahren Berufserfahrung kriege auch nur 8,50 Euro.“ (Beschäftigter Bb5)*

Auch ein befragter Betriebsrat aus dem Gastgewerbe schildert diesen Sachverhalt im folgenden Beispiel:

*„Irgendwann, ja, dann haben wir ja schon wieder die nächste Lohn- oder Gehaltsgruppe aufgeessen.“ (Betriebsrat Fc4)*

---

<sup>34</sup> Die Aussage des befragten Betriebsrates deutet zwar auf einen Umgehungstatbestand hin, da der genannte „nicht gelernte Arbeiter“ dieser Rechnung zufolge einen Stundenlohn von nur 8,82 Euro und damit von 2 Cent unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns hätte. Da in dem betreffenden Interview aber sonst nicht von Umgehungstatbeständen berichtet wurde, ist hier von einem Irrtum auszugehen.

Auch das folgende Zitat eines Betriebs aus der Callcenter-Branche verdeutlicht dies:

*„Wenn es keine Differenz mehr gibt zwischen [...] einer kompletten Null und einem Einser-Mann, dann wird es schwierig.“ (Betrieb Fa3)*

Insgesamt gehen aber nur wenige Befragte auf diesen Aspekt ein, was auch daran liegen dürfte, dass die Bandbreite der Löhne unterhalb des Mindestlohns vor dessen Einführung in den befragten Betrieben meist nicht sehr groß war.

Prinzipiell hätten die Betriebe die Möglichkeit, das innerbetriebliche Lohngefüge so zu verändern bzw. anzupassen, dass die vorherigen Abstände zwischen verschiedenen Entlohnungsstufen erhalten bleiben. Viele Betriebe äußern in den Interviews auch, dass sie diese Notwendigkeit einer Anpassung grundsätzlich sehen, wie die folgenden Zitate belegen:

*„Also muss ich den Anderen dementsprechend dann auch anpassen. Es sind ja zwei Steps einer Seite<sup>35</sup> gewesen, damit das ursprüngliche Gehaltsgefüge eigentlich dann auch wieder passt.“ (Betrieb Ba1)*

*„[Diejenigen], die eine Vorarbeiterposition haben, die müssen ja dann noch mehr Lohn kriegen, weil die ja mit den normalen Arbeitern auch nicht gemessen werden können.“ (Betrieb Ea3)*

*„Es herrscht natürlich schon ein enormer Druck, für Gerechtigkeit wieder zu sorgen, was die Abstände angeht [...].“ (Betrieb Fa5)*

Auch wenn zahlreiche Betriebe die Problematik der Veränderung des innerbetrieblichen Lohngefüges und einen gewissen Handlungsdruck erkannt haben, sehen sie sich aus Kostengründen nicht immer in der Lage, die entsprechenden Veränderungen durchzuführen. In einem Einzelhandelsbetrieb erhalten nunmehr...

*„alle den Mindestlohn [...] anders kriege ich das gar nicht hin.“ (Betrieb Ca6)*

Andere Betriebe berichten, dass sie nur selektive Veränderungen hinsichtlich der Lohnstrukturen vorgenommen hätten. Im folgenden Beispiel wird berichtet, dass nur bei einem Teil der betroffenen Beschäftigten, die bereits vor dem 1. Januar 2015 Löhne oberhalb des Mindestlohns hatten, Angleichungen vorgenommen worden seien, wodurch eine neue Differenzierung nach Leistung entsteht:

*„Aber was unser ganz großes Problem ist: Wir sind finanziell noch nicht in der Lage, eine richtige Angleichung vorzunehmen [...] wir haben es bei einigen gemacht, die wirklich bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.“ (Betrieb Aa8)*

Andere Betriebe geben an, dass sie durch gezielte Lohnanpassungen versucht hätten, einzelne Beschäftigte zu halten:

*„Wir haben natürlich da versucht, Kompromisse zu finden. Und das hängt natürlich immer sehr stark davon ab – wie es im richtigen Leben so ist – Mitarbeiter, die einem sehr wichtig sind, wo man sagt, »Ja, die will ich in jedem Fall halten«, da ist man konzilianter*

---

<sup>35</sup> Gemeint ist hier, dass die Löhne sowohl bei den Beschäftigten, die unterhalb des Mindestlohns verdienten, angehoben werden mussten, als auch bei denjenigen, die bereits vor der Einführung oberhalb des späteren Mindestlohns verdienten.

*als bei Leuten, wo man sagt, »Naja, wenn der jetzt kündigt, dann finden wir auch einen Neuen, der das Gleiche schafft, nicht?« Also, da im zweiten Fall waren wir dann weniger kompromissbereit, dann haben wir gesagt: »Nee, das können wir nicht durchschieben. Mindestlohn ist Mindestlohn, hat mit Dir nichts zu tun.« Und im ersten Fall haben wir gesagt: »Ja klar, dann kriegst Du jetzt auch 50 Cent mehr.« (Betrieb Fa10)*

Wieder andere Betriebe schildern, dass sie eher grundsätzliche als nur einzelfallbezogene Änderungen vorgenommen hätten, dass sie jedoch bei den Lohngruppen oberhalb des Mindestlohns die Anhebungen nicht parallel zu denjenigen in den unteren Lohngruppen hätten vollziehen können. Zwei Verantwortliche aus dem Bäckereigewerbe und aus der Landwirtschaft berichten:

*„[Die direkt Betroffenen] wurden um 10 bis 20 Prozent erhöht auf den Mindestlohn [...] und [...] die Anderen wurden dann auch ungefähr, vielleicht nicht um 20, mit 15 Prozent erhöht.“ (Betrieb Aa5)*

*„Also die Anhebung, wenn wir jetzt davon ausgehen, wir sind um 40 Cent gestiegen in dem Bereich, dass wir auf den Mindestlohn gekommen sind. Dann hat sich das in den höheren Gruppen nicht um 40 Cent, sondern vielleicht um 20 Cent erhöht, also es ist nicht der komplette Betrag [...]. Es kann aber auch einen getroffen haben, der hat da vielleicht nur 10 Cent gekriegt“ (Betrieb Ca1)*

In einem anderen befragten Betrieb aus dem Gastronomiebereich wurde die Anhebung in den höheren Lohngruppen erst mit zeitlicher Verzögerung vollzogen:

*„Die sind dann später gestiegen. Ja, das haben wir dann aber über den Umsatz locker rausgeholt. Das haben wir dann im Nachfeld gemacht. Wir haben dann erstmal den Mindestlohn genommen, also eingesetzt für die unteren Lohngruppen und erst mal gar nichts gemacht und dann gesehen »Ah, guck mal: läuft.« Zack, hat man dann auch den anderen was zukommen lassen.“ (Betrieb Aa4)*

Schließlich zeigt das folgende Beispiel eines Betriebs aus der Callcenter-Branche, wie versucht wird, statt einer generellen Anhebung des Lohnniveaus mit leistungsbezogenen Elementen zu arbeiten:

*„Ich sag mal: Aus Sicht der Mitarbeiter kann ich das total verstehen: Ich bekomme jetzt, egal ob ich jetzt Werkstudent bin, oder jemand, der schon zwei Jahre hier tätig ist [...], den gleichen Stundenlohn. Und das empfinden die Leute eben als nicht differenziert und nicht gerecht. Die Alternative aber für uns, wir gehen mit den Stufen nach oben und wir führen differenziertere Stufen nach oben ein, das würde dann tatsächlich zu einer Kostenerhöhung führen. Also versuchen wir dem entgegenzuwirken, indem wir gerade im Callcenter-Bereich mit Prämienlohn arbeiten.“ (Betrieb Fa1)*

Die Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstrukturen im Zuge der Einführung des Mindestlohns werden von vielen befragten Betrieben erkannt und überwiegend kritisch bewertet. Die entstandene Lohnstauchung bedingt zum einen, dass niedrige und höhere Lohngruppen stärker zusammenrücken; zum anderen bedeutet sie auch, dass vormals unterschiedliche Lohngruppen unterhalb des Mindestlohns mit der Einführung des Mindestlohns häufig nicht mehr differenziert werden können, da in vielen Betrieben alle diese Lohngruppen auf das Niveau des Mindestlohns angehoben werden. Die bestehenden Abstände zwischen den Löhnen verschiedener Beschäftigter blieben damit in vielen Fällen nach der Einführung des Mindestlohns nicht erhalten.

Die Betriebe haben zwar grundsätzlich die Möglichkeit, auch Löhne anzuheben, die bereits vor Einführung des Mindestlohns oberhalb der neuen gesetzlichen Grenze lagen. Von vielen befragten Verantwortlichen in den Betrieben wird dies auch als prinzipielle *Möglichkeit* und mitunter sogar als *Notwendigkeit* gesehen, um unerwünschte Fluktuationen zu vermeiden. Viele Befragte geben aber auch an, dass eine solche Aufrechterhaltung der bisherigen betrieblichen Lohnstrukturen aus Kostengründen nicht möglich sei. Dennoch reagieren nur wenige Betriebe überhaupt nicht auf die Problematik: Lohnerhöhungen in höheren Lohngruppen werden zu späteren Zeitpunkten oder in geringerem Umfang umgesetzt oder es erfolgt eine verstärkt leistungsbezogene Bezahlung.

## 6 Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen bei Beschäftigung und Arbeitszeiten

Reaktionen und Anpassungsmaßnahmen im Bereich Beschäftigung sind neben den Maßnahmen im Lohnbereich ein zweiter großer Kanal für Reaktionen auf die Einführung des Mindestlohns, der auch in der Literatur zum Teil sehr umfassend und vertieft untersucht wurde (siehe Kapitel 3). In den Interviews erwiesen sich dabei zwei Themenbereiche als wichtig:

- Die Veränderung der Beschäftigung („extensive margin“): Aus Sicht der Betriebe betrifft dies den Umfang, die Struktur und die Dynamik der Belegschaft (Abschnitt 6.1). Aus der Perspektive der Beschäftigten geht es um die Aufnahme einer neuen Beschäftigung, die Beendigung einer bestehenden Beschäftigung und den Wechsel des Arbeitsplatzes (Abschnitt 6.2).
- Die Veränderung der Arbeitszeiten („intensive margin“, Abschnitt 6.3): Dabei sind sowohl Aspekte des Umfangs der Arbeitszeiten als auch der Arbeitszeitorganisation (siehe dazu auch Abschnitt 7.1) betroffen. Wichtige Reaktionen finden sich unter anderem in den Bereichen tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit sowie Überstunden, bei den Pausenregelungen und in Bezug auf eine mögliche Arbeitsverdichtung. Auch unbezahlte Überstunden können eine Strategie zur Umgehung des Mindestlohns sein. Die Nutzung solcher unzulässigen Strategien wird in Kapitel 9 dargestellt.

### 6.1 Umfang, Struktur und Dynamik der betrieblichen Beschäftigung

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob die Arbeitgeber aufgrund der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns Veränderungen in Bezug auf den Umfang und die Zusammensetzung der Belegschaft vorgenommen haben und bei welche Gruppen von Beschäftigten dies geschah. Falls es solche Veränderungen gab, ist auch zu untersuchen, auf welche Weise sie vorgenommen wurden. So kann beispielsweise eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl entweder durch vermehrte Entlassungen oder durch verminderte Einstellungen herbeigeführt werden.

In den meisten Fällen führen die befragten Betriebe an, dass die durch die Mindestlohneinführung ausgelösten Kostensteigerungen keine direkten Auswirkungen auf bestehende Beschäftigungsverhältnisse gehabt hätten (siehe Abbildung 6.1). Von Kündigungen wird nur vereinzelt berichtet. Die gestiegenen Kosten würden eher auf andere Weise kompensiert als durch Kündigungen, beispielsweise durch die Erhöhung der Absatzpreise (Betrieb Ca1). Der Verzicht auf Entlassungen wird vereinzelt auch damit begründet, dass keine Möglichkeit gesehen werde, die anfallende Arbeit mit weniger Personal zu bewerkstelligen.

**Abbildung 6.1: Betriebliche Verhaltensmuster bei Einstellungen und Entlassungen**

Quelle: Eigene Darstellung.

Während die befragten Betriebe Entlassungen eher als letzte Möglichkeit für eine Anpassung an den Mindestlohn beschreiben, finden sich Fälle, in denen Stellen, die durch Kündigung oder Altersrente frei geworden waren, nicht wiederbesetzt wurden (Betrieb Ba8, siehe Zitat in Abbildung 6.1). Andere Betriebe berichten ebenfalls von Veränderungen bei ihrem Einstellungsverhalten. So sah ein befragter Betrieb in der Mindestlohneinführung den Anlass, das eigene Einstellungsverhalten zu reflektieren und darüber nachzudenken, ob die gleiche Arbeit nicht auch mit weniger Personal zu erbringen sei. Die interviewte Person berichtete, dass der Mindestlohn dazu angeregt habe zu überlegen, ob man statt zehn Personen vielleicht nicht nur sechs oder sieben Personen einstellen sollte. Nach Einschätzung dieser Gesprächsperson lässt sich dieses Verhalten auf andere Betriebe verallgemeinern:

*„Ich glaube, das war für viele Arbeitgeber ein guter Zeitpunkt zu sagen: »Okay, wir drehen uns auch mal nach innen und schauen, was können wir hier verbessern«. Verbessern im Sinne von beschleunigen, optimieren.“ (Betrieb Fa6)*

Die von den Betrieben vorgenommenen Personaleinsparungen sind nach Aussagen von Gesprächspersonen teilweise mit erhöhten Arbeitsanforderungen an die verbliebenen Beschäftigten einhergegangen:

*„Man hat halt mehr Aufgaben bekommen, weil Personal gekürzt wurde. [...] Das heißt, jeder musste mehr machen und in der gleichen Zeit halt mehr erledigen.“ (Beschäftigter Bb8)*

Alles in allem bleiben Aussagen, wonach der Mindestlohn die Höhe der Beschäftigung insgesamt beeinflusst hat, jedoch die Ausnahme. Anders ist es, wenn es um die Beschäftigung bestimmter Gruppen von Personen geht. Die Literaturanalyse in Kapitel 3 zeigt, dass gestiegene Anforderungen in Bezug auf

Qualifikation oder Kompetenzen der Beschäftigten eine mögliche Reaktion der Arbeitgeber auf die Mindestlohneinführung sein können. Auch nach Auffassung der befragten Betriebe könnte die Mindestlohneinführung einen negativen Einfluss auf die Beschäftigungschancen gering qualifizierter Personen gehabt haben. In einigen Fällen wird dies eher allgemein und nicht direkt in Bezug auf die eigenen Personalentscheidungen des Betriebs angeführt:

*„Wer seine Voraussetzungen nicht bringt, den lässt man heute eben außen vor. Vorher hat man ihn noch an der ein oder anderen Stelle mitbeschäftigt.“ (Betrieb Aa6)*

*„[Der Mindestlohn] ist ein Hemmnis für Menschen mit geringer intellektueller Qualifikation. Weil die kriegen wir in Zukunft nirgendwo mehr vernünftig rein.“ (Betrieb Da1)*

Die wahrgenommene Verschlechterung der Beschäftigungschancen für diesen Personenkreis führen die Befragten vor allem darauf zurück, dass durch den Mindestlohn der Aspekt von Kosten und Nutzen der Beschäftigung in den Vordergrund gerückt sei. Während vor der Mindestlohneinführung schlecht qualifiziertes Personal, das eine geringere Leistung erbracht habe, noch „mitgezogen werden“ (Betrieb Fa3) konnte, sei dies jetzt nicht mehr möglich. Hierzu finden sich auch Aussagen, die sich auf konkrete eigene Verhaltensweisen beziehen:

*„Ich hätte weitere [gering qualifizierte Personen] beschäftigt, die vielleicht einfach mit 7,50 oder 8 Euro bezahlt, und das wäre für mich auch in Ordnung gewesen, für den Bereich, was die nämlich machen. Und die habe ich nicht mehr. [...] Das ist für mich als Arbeitgeber nicht tragbar, die mit 9,50 oder mit 10 Euro zu bezahlen. Weil die einfach die Qualität nicht gebracht haben.“ (Betrieb Ea4)*

Vereinzelt gab es den befragten Betrieben zufolge auch Veränderungen bei der Beschäftigung von Bezieherinnen und Beziehern von Arbeitslosengeld II. Dies betrifft vor allem die Branchen der Gastronomie oder der Post- und Kurierdienste. Hier seien die Kündigungen aber nicht seitens der Arbeitgeber erfolgt, vielmehr hätten die Beschäftigten aufgrund des Überschreitens der Zuverdienstgrenzen von sich aus gekündigt (siehe Abschnitt 6.2).

Zur Struktur der Beschäftigung gehören auch die unterschiedlichen Typen von Beschäftigungsverhältnissen. Die Nutzung der geringfügigen oder kurzfristigen Beschäftigung hat sich nach Aussagen einzelner Betriebe im Umfang vermindert, während gleichzeitig die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung angestiegen ist (z.B. Betriebe Bb3, Ca1, Ca6, Da6). Ausgangspunkt ist hierbei vor allem der Aspekt der Gleichbehandlung im Hinblick auf die Nettoentlohnung. Die Erhöhung des Bruttolohns durch die Einführung des Mindestlohns hätte vor allem bei den geringfügig oder kurzfristig Beschäftigten zu Nettolohnerhöhungen geführt, was die Struktur der Nettolöhne in unerwünschter Weise beeinflusst habe:

*„Wir haben inzwischen auch alle sozialversichert, aus dem Grund auch wenn jemand nur acht Wochen da ist, war er ja vorher oder wäre sozialversicherungsfrei, aber ich kann ja nicht einem, der neu kommt, 8,60 Euro ausbezahlen und einem anderen, der dann Sozialversicherung zahlt, dann circa sechs Euro. Das geht nicht. Jetzt haben wir alle sozialversichert.“ (Betrieb Ea3)*

Im genannten Fall führte dies nach Aussage des Betriebs also dazu, dass alle Beschäftigten sozialversicherungspflichtig eingestellt wurden.

Ein heterogenes Bild liefern die Interviews in Bezug auf die Beschäftigung von Praktikantinnen und Praktikanten. Für einen Teil der befragten Betriebe stellt diese Beschäftigtengruppe ein wichtiges Instrument dar, um potenzielle Fachkräfte zu rekrutieren. Einige dieser Betriebe geben an, dass die Einführung des Mindestlohns zu teils massiven Einschnitten geführt habe, indem beispielsweise gar keine Praktika mehr angeboten würden oder nur noch solche mit einer maximalen Dauer von drei Monaten<sup>36</sup>:

*„Also Praktika sind fast tot. Das war ja so ein Nebeneffekt, der gewollt war, durch die Gesetzgeber, dieses ganze Thema „Generation Praktikum“ so ein bisschen auszutrocknen, also das hat, sag ich mal, im positiven Sinne für den Gesetzgeber gewirkt. Für uns war es wirklich schade. Also wir machen Praktika jetzt natürlich nur noch im normalen Rahmen, also wenn es vorgeschrieben ist im Rahmen der Ausbildungsordnung, zwei, drei Monate Ende. Das führt dazu, dass wir sehr wenig Praktika nur noch hier haben. [...] Ich finde das auch für die einzelnen Praktikanten nicht unbedingt von Vorteil, weil aus den Praktikanten haben wir sehr viel rekrutiert.“ (Betrieb Fa1)*

Andere Betriebe nutzen nur noch Pflichtpraktika (Betrieb Fa2). Durch eine Beschränkung auf kurze Praktika ergebe sich vor allem nach der Einschätzung kleinerer Betriebe nicht selten ein Aufwand, der höher sei als der Nutzen, den die Betriebe aus den Praktika ziehen könnten:

*„Ich glaube, wenn wir bei freiwilligen Praktika einen Zeitraum von sechs Monaten hätten, in denen wir vom Mindestlohn abrücken dürfen, dann wären wir wieder sofort dabei, weil wir eigentlich gerne mit Praktikanten gearbeitet haben, weil das immer ein gutes Modell war, um junge Führungskräfte ans Unternehmen zu binden und frühzeitig irgendwie die vertraut zu machen. Haben wir gerne gemacht, haben wir tatsächlich jetzt runtergefahren. [...] Also für uns sind halt sechs Monate so ein klassischer, passender Zeitraum und das ist natürlich was bei uns, was bei dem Thema richtig helfen würden, wenn wir sozusagen mindestlohnfrei bis sechs Monate freie Praktika anbieten könnten.“ (Betrieb Fa5)*

Begründet wird dies vor allem mit hohen Einarbeitungskosten:

*„Sie [die Praktikantinnen und Praktikanten] müssen ja immer erst wieder angelernt werden und es muss ihnen gezeigt werden. Wir haben uns da völlig davon weg bewegt, ja. [...] Da lohnt der Aufwand einfach nicht, ja, weil wir niemals den Nutzen von diesen Menschen haben. [...] Bringt gar nichts.“ (Betrieb Ba2)*

Doch nicht alle befragten Betriebe teilen die Auffassung, dass durch die Mindestlohneinführung die Rekrutierung von neuen Beschäftigten über ein Praktikum nicht mehr bzw. nur noch sehr begrenzt möglich sei. So bietet ein befragter Betrieb weiterhin Praktika als Einstieg in ein sich anschließendes Ausbildungsverhältnis an. Vor dem Hintergrund, dass die Einarbeitung von Praktikantinnen und Praktikanten zeitintensiv sei, müsse die Auswahl aber mit größerer Sorgfalt erfolgen:

*„Wir nehmen auch Praktikanten, aber nur wo wir halt merken, er hat Lust, da kommen wir wirklich auf ein Ausbildungsverhältnis und wo wir sagen: »Okay, derjenige möchte*

---

<sup>36</sup> Praktika mit einer Dauer von nicht mehr als drei Monaten sowie bei Pflichtpraktika sind von den Regelungen des Mindestlohns ausgenommen.

*jetzt ein Praktikum machen, um dann irgendwann in unserem Unternehmen zu arbeiten«. Weil Praktikanten kosten Zeit, die wir teilweise einfach nicht haben.“ (Betrieb Ca1)*

## 6.2 Betriebs- und Berufswechsel durch die Beschäftigten

In diesem Abschnitt steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Einführung des Mindestlohns einen unmittelbaren Einfluss auf das Handeln der Beschäftigten gehabt hat. Während sich Abschnitt 6.1 mit der Arbeitsnachfrage beschäftigt, geht es im Folgenden also um das Arbeitsangebot. Konkret wird gefragt, ob die Einführung des Mindestlohns dazu geführt hat, dass die Beschäftigten eine neue Beschäftigung aufgenommen bzw. ihre bestehende Beschäftigung aufgegeben haben oder ob sie sich aufgrund der Mindestlohneinführung eher mehr oder weniger mit dem Gedanken getragen haben, den Betrieb oder den Beruf zu wechseln.

Prinzipiell könnte die Einführung des Mindestlohns darauf hingewirkt haben, dass die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsverdienst steigt und sich damit der Wunsch nach einem Betriebs- oder Berufswechsel vermindert. Dass die Wechselbereitschaft prinzipiell vom Arbeitsverdienst abhängt, zeigt das folgende Zitat:

*„Ich wollte den Beruf wechseln [...]. Ein Stück weit wegen dem Verdienst auch, weil man ja jetzt trotz des Mindestlohns immer noch recht wenig verdient. [...] Und da wollte ich dann in eine andere Branche. [...] Weil man in manchen Berufen heute immer noch mehr verdient als eine Friseurin.“ (Beschäftigte Eb5)*

Allerdings hat in diesem Fall der Mindestlohn den Arbeitsverdienst nicht so weit erhöht, dass der Wunsch nach einem Berufs- oder Branchenwechsel aufgegeben wurde. Auch in den anderen Gesprächen ergaben sich keine Anzeichen für eine verminderte Wechselbereitschaft infolge des Mindestlohns.

Hat also der Mindestlohn unter den befragten Beschäftigten einerseits nicht zu einer Verminderung des Wunsches nach einem Arbeitsplatzwechsel geführt, sah sich andererseits auch nur ein kleiner Teil der befragten Beschäftigten durch die Mindestlohneinführung veranlasst, sich konkret mit der Idee eines Arbeitsplatz- oder Berufswechsels zu befassen. In den vereinzelten Fällen, in denen von solchen Überlegungen berichtet wurde oder in denen tatsächlich eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch die Beschäftigten erfolgte, wurde dies mit langen Arbeitszeiten und einem erhöhten Arbeitsaufkommen begründet. Zudem hätte der Druck auf die Belegschaft zugenommen:

*„Ich habe dort aufgehört im April 2016. [...] Der Druck war da einfach so enorm mit dem Mindestlohn, weil dort [im Betrieb] wirklich so eine Hierarchie durch den Mindestlohn herrscht.“ (Beschäftigter Eb5)*

Auch wird in einzelnen Fällen berichtet, dass nach der Einführung des Mindestlohns eine Verschlechterung des Betriebsklimas oder eine abnehmende Wertschätzung seitens der Geschäftsleitung wahrgenommen wurde, die dann für einen Wechsel ausschlaggebend gewesen sei:

*B „Ja, ich gehe nur jetzt weg, weil ich mit der Arbeitsweise des Betriebs – nicht mit dem Geld, ist überall gleich –, aber da bin ich nicht mit einverstanden.“*

*I „Mit der Arbeitsweise einfach nur. Gibt es da denn eine spürbare Veränderung seit der Lohnerhöhung?“*

*B „Ja, würde ich sagen.“*

*I „Würden Sie sagen, dass es darauf zurückzuführen ist?“*

*B „Vorher war ich nicht eine Nummer, man hat mit mir gesprochen, jetzt bin ich mehr oder weniger eine Nummer.“ (Beschäftigter Bb11)*

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass die Beschäftigungsstabilität unter den befragten Beschäftigten hoch war. Selbst wenn der Gedanke eines Arbeitsplatz- oder Betriebswechsels vorhanden war, blieb es doch meist bei der bloßen Überlegung. Bewerbungsbemühungen, Vorstellungsgespräche sowie ein tatsächlicher Wechsel erfolgten nur in einzelnen Fällen. Hierbei ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass die Befragten nicht für alle Beschäftigten ihrer Branchen repräsentativ sind. Auch wurden Personen, die nach bzw. infolge der Einführung des Mindestlohns überhaupt nicht mehr beschäftigt waren, nicht in der Stichprobe berücksichtigt. Daher sollen Arbeitsplatz- oder Berufswechsel im Folgenden auch kurz aus der Perspektive der Betriebe betrachtet werden.

Eine Gruppe von Beschäftigten, bei denen es nach Aussagen der Betriebe infolge des Mindestlohns gelegentlich zu einer arbeitnehmerseitigen Beendigung der Beschäftigung gekommen ist, sind die Bezieherinnen und Bezieher von Arbeitslosengeld II. Hierfür werden die Zuverdienstgrenzen im SGB II verantwortlich gemacht:

*„Wir rekrutieren unsere Leute praktisch aus Hausfrauen, Frührentner, und jetzt kommt das allerwichtigste: Die Hartz-IV-Empfänger, die gerne nebenbei was verdienen wollen, aber nur 100 Euro abzugsfrei verdienen dürfen. [...] Jetzt müssen wir Mindestlohn zahlen. Und damit verdienen die Leute eindeutig mehr als die 100 Euro und haben gar keine Lust mehr, arbeiten zu gehen. Und schon trennten sich die Wege. Also nicht, dass wir entlassen haben, sondern die Leute sagen dann einfach: »Ja puh, jetzt habe ich ja auf einmal 200 Euro, aber davon ziehen die mir das ab. Ich darf effektiv nur 120 behalten«. Und schon ist man die Leute los und man sucht händeringend Personal.“ (Betrieb Aa4)*

Im Beispiel des Zitats bleibt unklar, warum die Beschäftigung aufgegeben wird, obwohl der verbleibende Lohn auch nach Anrechnung auf das Arbeitslosengeld II höher ist als zuvor. Doch auch andere Betriebe berichten davon, dass Leistungsempfänger vermeiden wollen, über bestimmte Zuverdienstgrenzen zu gelangen:

*„Das heißt also, wir haben Leute, die dann durch die Zahlung des Mindestlohns über irgendwelche Zuverdienstgrenzen stoßen und für die es sich dann unter dem Strich gar nicht mehr rechnet, zu arbeiten. [...] Ich hätte vielleicht keine [Personal-]Probleme, wenn die Zuverdienstgrenzen angehoben worden wären. Oder man grundsätzlich mal politisch das mal neu bewertet, diese unsäglichen Regelungen mit den ganzen Hartz-IV-Empfängern. [...] Maximal 100 Euro darf er dazuverdienen. Das ist beim Mindestlohn ein Klacks, dafür kann ich den gar nicht einstellen, weil das lohnt sich nicht.“ (Betrieb Ca7)*

Ein anderes Muster ist nach Aussagen desselben Betriebs der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeit, um trotz des Mindestlohns unter bestimmten Zuverdienstgrenzen zu bleiben:

*„60 Prozent unserer Zusteller sind in irgendeiner Weise Leistungsempfänger von irgendwelchen Ämtern [...] und bei denen ist wirklich die Frage: »Wie viel darf ich dazu verdienen?« Und da hatten wir so gerade nach den ersten zwei bis drei Monaten, nachdem die Leute das gesehen haben, da sind uns die Leute die Bude eingerannt: »Hey, ich will hier weniger verdienen, weil dann komme ich nicht über die Lohngrenze.«“ (Betrieb Ca7)*

Ähnliches schildert eine Betriebsinhaberin aus dem Friseurgewerbe:

*B „Ich hätte schon gerne, dass sie ein paar Stunden mehr macht, aber dann kriegt sie das halt abgezogen vom Jobcenter, Arbeitsagentur. Dadurch hat sich zwar ihr Stundenlohn angehoben, aber sie arbeitet im Grunde eine Stunde weniger.“*

*I „Ok. Aha. Also, dass es im Prinzip gleich bleibt, so von den Kosten her?“*

*B „Ja. Und auch für sie, dass sie nicht mehr verdient.“*

*I „Weil sie es sonst quasi nicht behalten darf?“*

*B „Ja.“ (Betrieb Aa9)*

Insgesamt sprechen die Aussagen aus den Interviews nicht dafür, dass die Beschäftigten infolge des Mindestlohns vermehrt eine neue Beschäftigung aufnehmen, eine bestehende Beschäftigung beenden oder das Beschäftigungsverhältnis wechseln. Für die verhältnismäßig große Stabilität bei den befragten Beschäftigten werden unterschiedliche Gründe angeführt (siehe Abbildung 6.2). Neben individuellen Faktoren wie dem Alter führen die befragten Beschäftigten das subjektive Empfinden an, dass die Tätigkeit Zufriedenheit verschaffe und sie sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Vereinzelt wird von den befragten Beschäftigten auch das Gefühl genannt, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, den man nicht aufgeben wolle. Familiäre Gründe sowie die regionale Verbundenheit, aber auch das Wissen, dass der regionale Arbeitsmarkt keinen Wechsel ermöglicht, sind weitere Argumente, die in den Gesprächen mit den Beschäftigten genannt werden.

**Abbildung 6.2: Zitate zum Thema Arbeitsplatzwechsel**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 6.3 Änderungen bei der Arbeitszeit

Prinzipiell können Änderungen beim Arbeitsvolumen nicht nur durch eine Anpassung der Beschäftigtenzahlen, sondern auch eine Anpassung der Arbeitszeiten herbeigeführt werden. Daher werden in diesem Abschnitt mögliche Auswirkungen der Einführung des Mindestlohns auf die vertragliche und tatsächliche Arbeitszeit betrachtet. Im Vordergrund steht die mengenmäßige Anpassung, während arbeitsorganisatorische Aspekte der Arbeitszeit wie z.B. Änderungen im Schichtsystem in Kapitel 7 behandelt werden. Dabei ist auch von Interesse, welche Motivationen hinter einzelnen Veränderungen stehen.

Für die Betriebe kann eine Reduktion der Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten eine Maßnahme sein, um die mindestlohnbedingten Kostensteigerungen zumindest teilweise zu kompensieren. Die Reduktion der monatlichen Arbeitszeit seitens der Arbeitgeber als Reaktion auf den Mindestlohn ist den Interviews zufolge ein auffälliges Verhaltensmuster. Die Äußerungen der Gesprächspersonen deuten darauf hin, dass mittels der Reduktion der Arbeitszeit seitens der Arbeitgeber eine Reduktion der monatlichen Arbeitskosten angestrebt wird:

*„Wir haben die Leute ja weniger arbeiten lassen, also das ist ja dann auch schon das kleine Einsparen von uns gewesen, um den Mindestlohn ein bisschen auszugleichen.“  
(Betrieb Aa8)*

Die Reduzierung der wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit kann auch durch eine Reduzierung bezahlter Überstunden vorgenommen werden. Dieses Verhalten wird sowohl von Betrieben als auch von Beschäftigten berichtet:

*„Ja, ich habe natürlich schon auch geguckt, dass jetzt keine Überstunden zusätzlich gefahren werden.“ (Betrieb Aa5)*

Der Rückgang der Überstunden wird auch von Beschäftigten (z.B. Beschäftigter Db2) beobachtet. Allerdings ist aus den Aussagen der befragten Betriebe und Beschäftigten nicht eindeutig belegbar, ob der Rückgang der Überstunden in einem direkten Zusammenhang mit der Mindestlohneinführung steht.

Die Reduzierung der tatsächlichen Arbeitszeit – durch Verminderung der regulären Arbeitszeit oder durch den Rückgang von Überstunden – kann einerseits dazu führen, dass weniger produziert wird. Möglich ist aber auch, dass in der verbliebenen Arbeitszeit pro Zeiteinheit mehr geleistet werden muss. Für eine solche Verdichtung von Arbeit infolge der Einführung des Mindestlohns gibt es aus den Interviews vielfältige Beispiele. So sei vor allem in den Branchen Einzelhandel, Fleischverarbeitung, Gastronomie und Callcenter von den Beschäftigten bei reduzierter Arbeitszeit die gleiche, in manchen Fällen sogar eine höhere Arbeitsleistung gefordert worden:

*„Die gleiche Arbeit muss halt in zwei Stunden weniger erledigt werden.“ (Betrieb Fa3)*

Teilweise erfolgen die Arbeitsverdichtung und Kostenkompensation auch auf Seiten der Betriebsinhaber – hier vor allem in kleineren Betrieben, wie folgende Äußerung illustrierend darstellt:

*„Na indem [...] die Mitarbeiter weniger gearbeitet haben [...] und ich ja dann mehr arbeiten muss [...]. Da hatte ich damals auch einen dabei, der trug hier alles weg [...], jetzt mache ich es alleine und nicht der.“ (Betrieb Ca5)*

Die befragten Akteure berichten auch, dass infolge des Mindestlohns Pausenzeiten gekürzt wurden:

*„Was sich vielleicht noch geändert hat zur Arbeitszeit, dass wir vorher Raucherpausen nicht erfassen mussten und dann zur Einführung des Mindestlohns die Raucherpausen, dann miterfasst werden sollten, um sie dann natürlich von der Arbeitszeit abzuziehen.“  
(Beschäftigter Bb3)*

Ferner wurde stärker auf die Einhaltung der Pausenzeiten geachtet (Betrieb Fc3).

Eine Reduzierung der Arbeitszeit und eine damit verbundene Arbeitsverdichtung kommt nach Aussagen der Befragten auch dadurch zustande, dass Veränderungen an den Arbeitsvor- und -nachbereitungen („Rüstzeiten“) vorgenommen wurden. Aufgaben, die ehemals innerhalb der Arbeitszeit zur Vorbereitung der eigentlichen Arbeit durchgeführt wurden, würden nun parallel zu den eigentlichen Aufgaben durchgeführt. Hierdurch werde die gesamte Arbeitsmenge auf eine kürzere Arbeitszeit verteilt:

*„Die Vorarbeit: Also vorher waren sie eine halbe Stunde vorher im Geschäft, bevor das Geschäft [...] aufgemacht wurde. Jetzt dürfen sie [...] eine Viertelstunde, zehn Minuten [...] höchstens [...] vorher da sein. Jetzt sagen wir: Die Leute stehen nicht gleich Schlange, wenn ihr eine Viertelstunde vorher da seid und hinterher dann noch eine Viertelstunde einräumen, also auch das haben wir gekürzt, ja [...] die Vor- und Nacharbeitszeit wurde reduziert.“ (Betrieb Aa8)*

Auch die Beschäftigten berichten von einer Verkürzung der Rüstzeiten und stellen dies zumindest in einen zeitlichen, wenngleich auch nicht unbedingt ursächlichen Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns:

*„Rüstzeiten? [...] Es waren mal für alle 10 Minuten vor Arbeitsbeginn, und das wurde dann von Projekt zu Projekt runtergeschraubt. Da hat man versucht, das zu kürzen.“ (Beschäftigter Cb7)*

Diese Verhaltenstendenzen sollten nicht unkritisch verallgemeinert werden, da im Interviewmaterial auch eine Vielzahl von Äußerungen vorliegt, die von keinen Veränderungen im Hinblick auf Rüstzeiten oder allgemeinen Veränderungen von Arbeitszeiten infolge der Mindestlohneinführung berichten. Viele befragte Betriebe begründen unveränderte Arbeitszeiten damit, dass aufgrund betrieblicher Belange keine Veränderungen möglich seien: *„Die Arbeit muss ja gemacht werden“* (Betrieb Aa4). In Einzelfällen wird auch davon berichtet, dass sich eine Reduktion der Arbeitszeit im betrieblichen Alltag als nicht tragfähig erwiesen habe und wieder rückgängig gemacht worden sei:

*„Haben [...] sie einen aus dem Hauptsitz [...] geschickt, der die Stunden zusammenkürzen sollte. Aber das funktioniert bei uns [...] nicht. [...] Am Ende ist es doch wieder darauf hinausgelaufen, dass es blieb, wie es war.“ (Betriebsrat Bc1)*

Dem Interviewmaterial zufolge geht die Veränderung der Arbeitszeit überwiegend von den Arbeitgebern aus. Darüber hinaus kann anhand eines Einzelfalls aber auch aufgezeigt werden, dass sich gelegentlich auch die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten infolge des Mindestlohns ändern. So hätten sich nach Aussage eines Betriebsrates befragte Beschäftigte aufgrund des gestiegenen Stundenentgelts entschieden, ihre Arbeitszeit zu reduzieren:

*„Das ist [...] seit dem Mindestlohn [...] nicht mehr nötig, so viel zu arbeiten [...]. Die älteren Semester, die sind dann froh, wenn sie ein bisschen weniger machen können.“ (Betriebsrat Bc1)*

Eine Reduzierung der Arbeitszeit bei Konstanz des monatlichen Arbeitsverdienstes kann aber auch institutionell bedingt sein, wenn vermieden werden soll, die Grenze der geringfügigen Beschäftigung zu überschreiten. Hierbei wird die sich aus dem Mindestlohn indirekt ergebende Höchstzahl der monatlichen Arbeitsstunden bei geringfügiger Beschäftigung teilweise als verbindliche Obergrenze für die Arbeitszeit aufgefasst:

*„Das Einzige ist [...] natürlich jetzt [...] bei den Geringfügigen, die dürfen ja jetzt heute auch nur noch 50 Stunden maximal arbeiten.“ (Betrieb Aa5)*

Die erforderliche Reduzierung der Arbeitsstunden wird mit einem einfachen Rechenbeispiel veranschaulicht:

*„Wenn ich im Monat 450 Euro Salär bekomme, habe ich einen Stundenlohn von 10 Euro, dann arbeite ich 45 Stunden. Wenn sich der Stundenlohn [...] auf 15 Euro erhöht, dann habe ich halt nur noch 30 Stunden. Also Dreisatz halt.“ (Betriebsrat Fc5)*

Zum Themenkomplex Arbeitszeit ist abschließend zu konstatieren, dass sich im Interviewmaterial Hinweise darauf finden, dass Betriebe auf unterschiedliche Weise versucht haben, Erhöhungen der Arbeitskosten durch den Mindestlohn durch kürzere Arbeitszeiten zu kompensieren. Neben dem Umfang der regulären Arbeitszeit wurden auch Überstunden reduziert. Die Reduzierung der Arbeitszeit hat teilweise zu einer Arbeitsverdichtung geführt, beispielsweise indem seitens der Betriebe freiwillige Pausen gekürzt und Rüstzeiten in die regulären Arbeitsprozesse integriert wurden. Die sich daraus ergebende gestiegene Arbeitsbelastung ist Gegenstand des Kapitels 7.

In diesem Kapitel kam nicht zur Sprache, dass neben der regulären Arbeitszeit teilweise auch die Anzahl der unbezahlten Arbeitsstunden, beispielsweise in Form unbezahlter Überstunden, verändert wurde. Durch diese – unzulässige – Verhaltensweise kann versucht werden, den Mindestlohn zu umgehen. Solche Strategien sind Gegenstand des Kapitels 9.

## 7 Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Die Literatur zeigt, dass Mindestlöhne nicht nur Auswirkungen auf Löhne, Beschäftigung und Arbeitszeiten haben können, sondern dass sie noch weitere Anpassungsreaktionen anstoßen können. In diesem Kapitel werden Veränderungen der Arbeitsbedingungen beschrieben und analysiert, die einerseits, wie etwa bei der Arbeitsorganisation (Abschnitt 7.1) oder dem Weiterbildungsverhalten (Abschnitt 7.4) als direkte Handlungen oder Strategien der Betriebe (und teils der Beschäftigten) interpretiert werden können. Andererseits geht es auch um indirekte Wirkungen, die erst als Wirkungen von Anpassungsreaktionen und Handlungsmustern infolge der Einführung des Mindestlohns auftreten. Dazu gehören die in den Abschnitten 7.2 und 7.3 beschriebenen Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsbelastung und beim Betriebsklima bzw. der Arbeitszufriedenheit.

### 7.1 Arbeitsorganisation

Im folgenden Abschnitt geht es um die Frage, ob durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns Veränderungen in den Tätigkeitsbereichen der Beschäftigten stattgefunden haben und inwiefern Arbeitsabläufe und Aufgabenbereiche einen neuen Zuschnitt erhalten haben. Organisatorische Änderungen dieser Art können dazu dienen, die durch den Mindestlohn gestiegenen Personalkosten und gegebenenfalls einen wegen der gestiegenen Kosten verringerten Personaleinsatz zu bewältigen, indem die Effizienz des Produktionsprozesses an dieser Stelle erhöht wird.<sup>37</sup>

Aus den Interviews ergeben sich Hinweise darauf, dass ein mindestlohnbedingter Kostendruck ein Katalysator für Änderungen ist, die sich auf längere Sicht auch ohne den Mindestlohn ergeben hätten. Oftmals konnotieren die zum Themenkomplex Arbeitsorganisation befragten Akteure den durch den Mindestlohn entstandenen Kostendruck mit technischem und organisatorischem Fortschritt und noch besser auszuschöpfenden Potenzialen. So haben die Betriebe, wie im folgenden Beispiel

*„das Eine oder Andere initiiert, was man vielleicht schon hätte längst organisatorisch ändern müssen.“ (Betrieb Fa7)*

In diesem Fall ist anzunehmen, dass die Änderungen sich früher oder später auch ohne den Mindestlohn ergeben hätten.

Wenn die Befragten ein Zusammenhang zwischen dem Mindestlohn und organisatorischen Änderungen sehen, charakterisieren sie diesen oft eher als indirekt. Dennoch geben einige Betriebe an, Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation konkret mit dem Ziel ergriffen zu haben, um auf die durch den Mindestlohn gestiegenen Personalkosten zu reagieren. So hat ein Betrieb aus dem Backgewerbe

*„versucht, gewisse Abläufe nochmal zu optimieren. Wir haben im Verkauf Stunden rausgestrichen, also sprich die Belastung der Verkäuferinnen erhöht. Wir haben, wir versuchen die Filialen zu optimieren, schlechte wegzustreichen, zu schließen.“ (Betrieb Fa3)*

Hinsichtlich einzelner Maßnahmen wird von Umstrukturierungen der Einsatz-, Dienst- bzw. Schichtpläne berichtet, die von den Akteuren unmittelbar auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns

---

<sup>37</sup> Eine Erhöhung der Effizienz des Produktionsprozesses bedeutet, dass entweder derselbe Output mit weniger Personal oder mit demselben Personaleinsatz ein höherer Output erzeugt werden kann.

zurückgeführt werden. In diesem Kontext berichtet ein Einzelhandelsbetrieb von der Notwendigkeit, die Planung der Personalkapazitäten neu vorzunehmen:

*„Wir mussten überall neue Arbeitspläne machen: Die Geschäfte müssen ja vernünftig besetzt sein [...] schwierig, schwieriger, weil eben viel Personal fehlt, müssen viel mehr Kopfstände gemacht werden, um die Geschäfte zu besetzen. Es muss ja auch anders koordiniert werden [...] völlig andere Arbeitszeitpläne: Die Frauen überschneiden sich nicht mehr allzu lange.“ (Betrieb Aa8)*

Der Grund für den Anpassungsbedarf bestand darin, dass dieser Betrieb die reguläre Arbeitszeit von 40 auf 38 Stunden pro Woche gesenkt hatte, um nach der Mindestlohneinführung Personalkosten einzusparen. Hilfreich bei der Verarbeitung des Anpassungsbedarfs war dabei die Reduzierung von Geschäftsöffnungszeiten; ob diese ebenfalls aufgrund des Mindestlohns vorgenommen wurde, lässt sich dem Interviewmaterial allerdings nicht entnehmen.

Dieser hier dargestellte Anpassungsbedarf bezieht sich nicht ausschließlich auf einen Einzelfall – auch weitere Betriebe, wie im Beispiel des folgenden Fitnessstudios, berichten von konkreten Maßnahmen zur Erschließung von Einsparpotenzialen:

*„Wenn wir [...] in einer bestimmten Schicht zwei Leute hatten, dann versuchen wir jetzt, eine Stunde länger mit einem auszukommen.“ (Betrieb Fa10)*

Die Konsequenz ist eine Erhöhung der Arbeitsleistung pro Zeiteinheit bzw. der Arbeitsgeschwindigkeit, also eine Arbeitsverdichtung, wie sie bereits in Kapitel 6 dargestellt wurde und wie sie im folgenden Beispiel eines größeren Betriebs aus der Fleischwirtschaft deutlich wird:

*„Sowohl die Subunternehmen als auch wir haben [das] dann natürlich versucht, einfach noch durch eine Erhöhung der Effizienz. Dazu gehört natürlich zum Teil dann auch eine letztendliche Erhöhung der Taktgeschwindigkeit an den Bändern, um das wieder aufzufangen.“ (Betrieb Fa2)*

In Betrieben der Branche Post-, Kurier- und Zustelldienste habe es eine Zusammenlegung von Touren oder eine striktere Koordinierung von Routen gegeben (Betrieb Da5). Auch werde, so ein befragter Beschäftigter, vermehrt die Überlegung angestellt, ob der Einsatz des einen oder anderen Fahrers tatsächlich erforderlich sei oder ob nicht vielmehr ein Fahrer auch nur auf Abruf zur Verfügung stehen solle (Beschäftigter Eb4).

In einem weiteren Fall, hier aus dem Backgewerbe, wurden Schichten zeitlich verlagert, um Nachtarbeit zu vermeiden:

*„Also dass wir im Endeffekt noch ein paar Nachtstellen sparen oder auch familienfreundlicher werden. Hierfür macht jetzt hier eine Kollegin, die ein kleines Kind zuhause hat, die kann dann erst in Ruhe das Kind in die Kita bringen, und fängt dann hier an. Macht dann eine Kuchenschicht und solche Sachen [...] und im Verkauf wird es eigentlich auch mehr gesteuert. Das ist eigentlich vorher auch nicht gewesen, da hat man einfach die Läden [...] abgedeckt, aber ist jetzt eigentlich auch, dass man da versucht, das Personal effizienter einzusetzen.“ (Betrieb Ca2)*

Auch in den Gesprächen mit den Beschäftigten wird darauf hingewiesen, dass Schritte in Richtung eines effizienteren Einsatzes von Arbeitskräften unternommen worden seien. In diesem Zusammenhang

berichten je ein Befragter aus dem Post- und Zustellgewerbe sowie aus einem Fitnessstudio von einem Zuwachs der Zuständigkeiten und Aufgaben:

*„Meine Bezirke, wo ich meine Post verteile, die vergrößern sich. Ich verteile viel mehr Post. Und ja, ich muss zeitweise halt auch andere Bezirke übernehmen, wo eigentlich ein anderer Mitarbeiter den Bezirk machen würde. Ja, das ist so ein Ding, was mir aufgefallen ist.“ (Beschäftigter Db7)*

*„Also vorher waren mehr Leute für Reinigung zuständig oder für die Betreuung oder für die Überwachung vom Studio. Letztendlich wurden, ich sage mal, die Aufgaben von drei Personen in die Aufgaben von einer Person zusammengefasst, die diese dann alle in ihrer Schicht oder in ihrem Arbeitsumfang erledigen musste.“ (Beschäftigter Bb8)*

Um die Produktivität zu erhöhen, berichten andere Betriebe von einer nunmehr breiteren Definition der Aufgabenbereiche der Beschäftigten, um die Flexibilität des Personaleinsatzes zu erhöhen. Dabei werde, wie das folgende Beispiel eines Beschäftigten aus dem Callcenter-Bereich zeigt,

*„darauf geguckt, dass wir vielseitiger einsetzbar sind, dass wir für mehrere Projekte geschult sind, dass wir hin und her springen können, dass wir keine Pausen mal drin haben, wenn in unserem Projekt Flaute ist. Dass wir dann für ein anderes Projekt arbeiten können sozusagen.“ (Beschäftigter Cb7)*

Eine höhere Flexibilität des Personaleinsatzes werde auch angestrebt, um Ausfallzeiten besser bewältigen zu können. So schildert eine Beschäftigte aus dem Friseurgewerbe,...

*„dass man jetzt teilweise [...] wenn die Reinigungskraft ausfällt, das mitübernehmen muss, dass das mit abgefangen wird durch uns, dass da dann kein Ersatz ist.“ (Beschäftigter Cb11)*

Neben der Reorganisation der Tätigkeiten der Beschäftigten wurden im Kontext der Einführung des Mindestlohns in einzelnen Fällen bestimmte Tätigkeiten und Prozesse aus dem Betrieb ausgelagert. Auch hierdurch wurde versucht, die infolge der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns gestiegenen Kosten an anderer Stelle zu kompensieren. So

*„wurden bestimmte Dinge dann auch anders organisiert, Speditionsfunktionen, wo man LKWs am Standort hat, der kaum ausgelastet war. Das haben wir natürlich vernünftigerweise auch dann professionellen Speditionen übergeben, das als Service eingekauft.“ (Betrieb Fa7)*

Ein anderes Unternehmen sah ebenfalls Potenzial zur Rationalisierung und hat deshalb

*„die Reinigung [...] ausgelagert. Jetzt gibt es eine Reinigungsfirma, die [...] die Reinigungsarbeiten macht.“ (Betrieb Ba4)*

Die genannten organisatorischen Neuerungen ereigneten sich in einem Umfeld, in dem neben der Einführung des Mindestlohns im jeweiligen Betrieb gleichzeitig meist auch andere Änderungen stattfanden. Entsprechend weisen die Äußerungen der Befragten vielfach darauf hin, dass eine eindeutige Zurückführung der Reorganisationsmaßnahmen auf den Mindestlohn aufgrund möglicher weiterer Einflüsse kaum möglich sei. Dies können beispielsweise Änderungen in der Führungsstruktur des Unternehmens sein:

*„Also das hat sich glaube ich auch aufgrund des Chefwechsels ein wenig verändert, aber der neue Chef achtet ein wenig mehr auf die Organisation und achtet darauf, dass das alles sehr in der Zeit bleibt [...] also bis darauf, dass es halt organisierter ist als vorher, hat sich da eigentlich nicht viel verändert.“ (Beschäftigter Db6)*

Auch die Fluktuation der Beschäftigten kann der Anlass sein, Reorganisationen vorzunehmen:

*„Es gibt auch Kollegen, die wechseln öfter. Das hängt aber auch wieder von der Qualifikation ab [...] eher [...] weniger vom Mindestlohn.“ (Beschäftigter Bb10)*

Grundsätzlich ist daher zu betonen, dass organisatorische Veränderungen von den Befragten zwar in die chronologische Nähe zur Einführung des Mindestlohns gesetzt werden, diese sich der zu Grunde liegenden Motive und Ursachen jedoch häufig nicht sicher sind.

Eine direktere Auswirkung hatte der Mindestlohn in den Fällen, in denen die infolge des Mindestlohns gestiegenen Dokumentationsanforderungen eine Änderung der Arbeitsorganisation mit sich brachten. In Einzelfällen habe die nunmehr genauere Erfassung der Arbeitszeiten ergeben, dass die bisherige betriebliche Praxis nicht mit den gesetzlichen Anforderungen zur Arbeitszeit übereinstimmte und entsprechend geändert werden musste, wie das folgende Beispiel aus dem Gastgewerbe zeigt:

*„Wir haben teilweise Hochzeiten vor zwei Jahren noch gemacht, die haben mittags um Eins angefangen und haben nachts um Fünf aufgehört und es war das gleiche Team unterwegs. Ja, was natürlich die Zeit immens überstiegen hat. Ich bin da auch ehrlich, mittlerweile arbeiten wir in zwei Schichten, wir haben eine Frühschicht und eine Spätschicht, die dann abends kommt und den Schlussdienst zum Beispiel übernimmt.“ (Betrieb Ea4)*

Auch ein befragter Beschäftigter berichtet von Veränderungen bei der Schichtdauer, denn in seinem Betrieb...

*„gab es [nach dem Mindestlohn] auch nicht mehr so die Vierzehn-Stunden-Schichten.“ (Beschäftigter Eb3)*

Solche Änderungen bei der täglichen Arbeitszeit stoßen nach Aussagen der Befragten teilweise auf Schwierigkeiten. So wird auch im folgenden Beispiel aus der Landwirtschaft angeführt, dass kürzere Arbeitszeiten aufgrund der branchenspezifischen Rahmenbedingungen und wegen des Personalmanagements schwer umzusetzen seien:

*„Ja, und was halt auch schwierig ist: Acht Stunden Arbeitszeit einzuhalten. Das geht theoretisch gar nicht – da müsste man [...] zwei Schichten machen und das ist [...] schwierig, dann so viele Leute zu kriegen.“ (Betrieb Ea3)*

Im gesamten Interviewmaterial bleiben diese Aussagen zu Reorganisationen, die aufgrund der Dokumentationspflichten infolge des Mindestlohns angestoßen wurden, allerdings die Ausnahme.

## 7.2 Arbeitsbelastung der Beschäftigten

In Kapitel 6 wurde darauf hingewiesen, dass in einem Teil der Stichprobenbetriebe infolge der Reduzierung der Arbeitszeit nach der Einführung des Mindestlohns eine Arbeitsverdichtung stattgefunden hat. Diesen Änderungen der Arbeitsgestaltung soll im Folgenden aus der Perspektive betroffener Beschäftigter genauer nachgegangen werden. Dabei ist auch zu untersuchen, welche Auswirkungen dies möglicherweise auf die Arbeitsbelastung und den Krankenstand gehabt haben könnte.

Zur Einordnung der Befunde sei vorausgeschickt, dass hierbei nicht von einem durchgängigen Phänomen gesprochen werden kann. Ein großer Teil der Gesprächspersonen – Beschäftigte, Betriebsräte sowie Vertreterinnen und Vertreter der Betriebe – konnte keine Wechselwirkung zwischen der Mindestlohneinführung und einer veränderten Arbeitsgestaltung feststellen.

Von einigen der befragten Betriebsräte und vereinzelt auch von den Betrieben wird darauf verwiesen, dass in Bereichen wie zum Beispiel den Callcentern die Arbeitsbelastung schon immer sehr hoch und daher auch ein hoher Krankenstand keine Seltenheit gewesen sei. Die Einführung des Mindestlohns habe an dieser Situation nichts verändert. Auch in der Gastronomie sei ein Großteil der Beschäftigten einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt und stehe oftmals unter starkem Druck und Stress. Dies ist nach Ansicht der Betriebsräte aber ein Spezifikum dieser Branche, da mit einer zu geringen Personaldecke geplant werde, was aber nicht auf die Mindestlohneinführung im Jahr 2015 zurückzuführen sei.

Manche der befragten Betriebe und Betriebsräte berichten dennoch von negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung. Dabei handelt es sich insbesondere um Befragte in den Branchen Einzelhandel, Fleischverarbeitung, Gastronomie und Callcenter. So gibt ein Betriebsrat an, dass die Einführung des Mindestlohns zu einer Verkürzung der Arbeitszeit geführt habe. Dennoch werde vom Betrieb dieselbe Arbeitsleistung erwartet. Als Folge hätten sich die Arbeitsbelastung und ursächlich auch der Krankenstand erhöht:

*„Das ist eine Frage der Zeit, dass dann vielleicht doch mal der eine oder andere abklappt, weil das einfach dann nicht mehr funktioniert. Dieser Arbeitsdruck ist irgendwo höher geworden. [...] Ja, es fallen logischerweise immer mehr Kollegen öfter mal aus.“ (Betriebsrat Fc1)*

Ein anderer Betriebsrat gibt an, dass die Arbeitsorganisation durch den Mindestlohn „straffer“ geworden sei. Dadurch habe auch der psychische Druck zugenommen, den die Beschäftigten sich untereinander machen würden:

*„Die Leute wollen ja praktisch irgendwann auch nach Hause. Durch den Druck, dass das fertig wird, [...] treiben sie sich gegenseitig an. [...] Die meisten Mitarbeiter rotieren halt nur noch.“ (Betriebsrat Fc3)*

Noch deutlicher als die Betriebe oder auch die Betriebsräte äußern sich die befragten Beschäftigten über erhöhte Arbeitsbelastungen und einen zunehmenden Arbeitsdruck. Arbeitsabläufe würden seit Einführung des Mindestlohns strikter koordiniert und Zeitvorgaben knapper kalkuliert. Auch habe es in einigen Fällen eine Reduzierung des Personals gegeben, sodass es *„Zeiten gab, da habe ich für zwei gearbeitet, da war dann der Leistungsdruck höher“* (Beschäftigte Bb14). Zudem mussten Tätigkeiten übernommen werden, die nicht zum originären Aufgabenbereich gehörten. Auch hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit wird von einer Beschäftigten aus dem Gastgewerbe von einer Verschlechterung berichtet:

*„Wir hatten auch früher, bevor der Mindestlohn gekommen ist, kontinuierlich unter den Kollegen immer mal ein Wochenende frei. Und wo dann der Mindestlohn kam, da hatte ich nur noch in der Woche frei und nicht mehr am Wochenende. Also ich konnte es mir dann nicht mehr aussuchen. [...] Also ich bin persönlich eingeschränkter gewesen in dem, was ich tue mit meiner Freizeit.“ (Beschäftigte Bb5)*

Als Folge der Arbeitsverdichtung haben einige Beschäftigte nach ihren eigenen Berichten ihre persönliche Einstellung zur Arbeit verändert. Sie würden vermehrt ihre Vorgesetzten darauf hinweisen, wenn Leistungsgrenzen überschritten werden und Mehrarbeit nicht geleistet werden könne:

*„[...] habe dann schon auch selber mehr darauf geachtet, mehr darauf gepocht, erstens nicht so viele Überstunden zu machen, und zweitens, [...] dann auch mal wirklich einen Tag frei zu bekommen.“ (Beschäftigte Cb4)*

*„Ja, dass ich mich halt nicht stressen lasse. Dass ich halt das schaffe, was ich in der vorgegebenen Zeit schaffe. Alles andere ist dann halt zu melden und zu sagen »Nein, das habe ich nicht geschafft.«“ (Beschäftigter Bb13)*

Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses oder die „Flucht“ in den Krankenstand wie im folgenden Beispiel werden von den Beschäftigten nur in wenigen Ausnahmefällen als eine Reaktion auf die gestiegenen Anforderungen und den zunehmenden Druck gesehen:

*„Ich habe mir halt dementsprechend Pausen gegönnt. Ich habe mich dann öfter krankgemeldet und gesagt: »Ich möchte jetzt meine Ruhe haben.«“ (Beschäftigter Cb16)*

Auch in der sportlichen Betätigung sieht ein Beschäftigter ein Ventil, um der wachsenden Arbeitsbelastung entgegenzuwirken:

*„Also der Stress ist wesentlich größer geworden, wobei dem Stress persönlich entgegenzuwirken, tue ich halt nach der Arbeit Sport treiben, oder so. Bei der Arbeit selber habe ich keinen direkten Einfluss drauf.“ (Beschäftigter Eb13)*

Neben diesen persönlichen Strategien seien nach Auskunft der befragten Beschäftigten vereinzelt aber auch die Betriebe aktiv geworden, um einerseits die erhöhte Arbeitsbelastung und den zunehmenden Druck auf die Arbeitnehmerschaft zu verringern, um andererseits aber auch betriebsinterne Qualitätsstandards aufrechtzuerhalten. So werden unter anderem eine verbesserte Ausstattung an Arbeitsgeräten wie beispielsweise neue Funkgeräte im Sicherheitsgewerbe oder die Einführung eines Gesundheitsmanagements als Beispiele angeführt. In einigen Fällen, wie dem folgenden Beispiel aus dem Sicherheitsgewerbe, sei die ursprüngliche Reduzierung des Personalbestandes auch wieder zurückgenommen und zusätzliches Personal eingestellt worden, da es bei einem niedrigeren Personalbestand zu Qualitätseinbußen gekommen sei:

*„Ja also das Unternehmen arbeitet natürlich ständig daran, seine Qualität zu verbessern, sie stellen auch mehr Mitarbeiter ein, um genau da auch ein bisschen dagegen zu halten. [...] Um jeweils da auch zu gucken, dass die Arbeitsbelastung doch nicht zu hoch wird. Wenn der Beschäftigte zu viel beansprucht wird, brennt er irgendwann aus. [...] Dann wird da auch dagegen gesteuert.“ (Beschäftigte Ab9).*

### 7.3 Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima

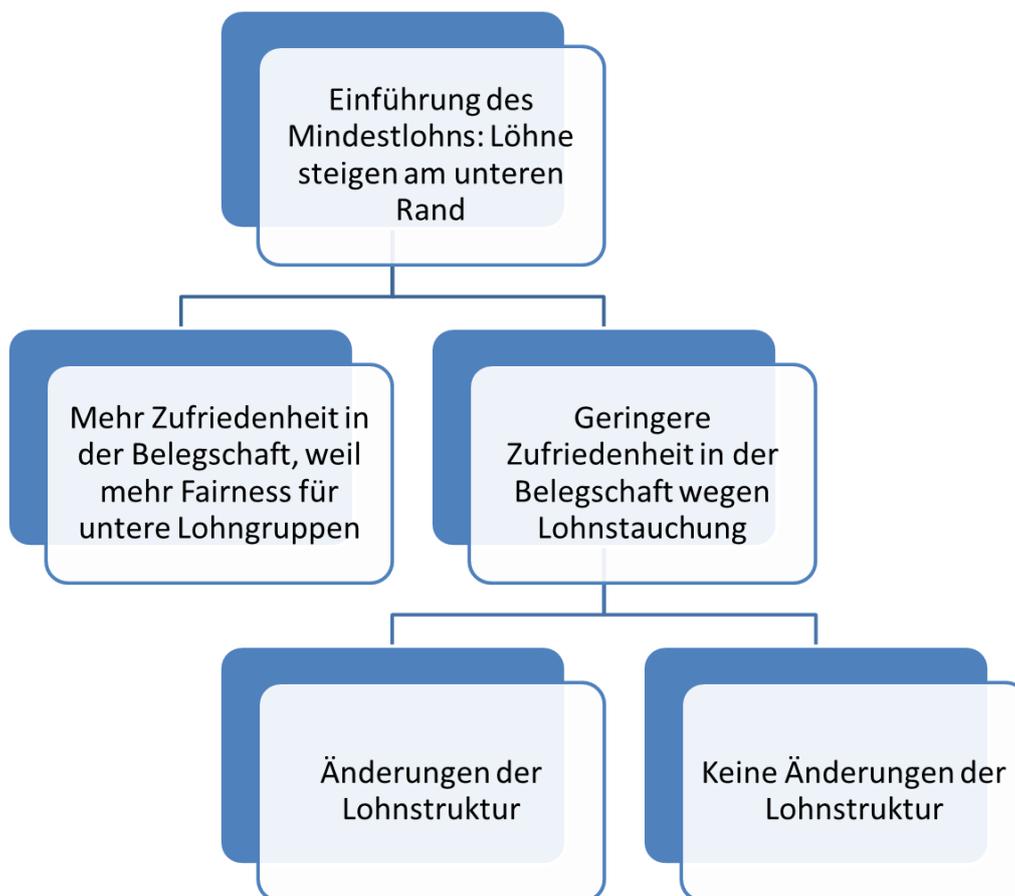
Für Veränderungen der Arbeitszufriedenheit einzelner Beschäftigter und des betrieblichen Arbeitsklimas infolge der Einführung des Mindestlohns werden in den Interviews mehrere Wirkungskanäle genannt. Zum einen können sich Veränderungen bei der Entlohnung und dabei insbesondere ein verändertes innerbetriebliches Lohngefüge (siehe Abschnitt 5.2) auf die Zufriedenheit der einzelnen Beschäftigten oder auf das Betriebsklima auswirken. Daneben können auch Veränderungen der Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbelastungen Auswirkungen haben. Teils handelt es sich also um direkte Auswirkungen des Mindestlohns, teils um Effekte infolge von Anpassungsmaßnahmen und Reaktionen der Betriebe.

In diesem Abschnitt wird herausgearbeitet, wie sich infolge der Einführung des Mindestlohns die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima verändern, welche Prozesse dabei ablaufen und wie Betriebe und Beschäftigte ggf. damit umgehen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Effekte der Veränderungen von Lohnhöhen und insbesondere der innerbetrieblichen Lohngefüge, da diese in vielen Gesprächen gerade in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima eine zentrale Rolle spielten. Im Anschluss werden weitere Effekte erörtert. Zu erwähnen ist, dass zahlreiche Befragte berichten, dass sie keine Veränderungen von Arbeitszufriedenheit oder Betriebsklima wahrgenommen hätten.

Ein wichtiges Thema mit deutlichem Bezug zur Arbeitszufriedenheit und zum Betriebsklima sind für mehrere Befragte die Effekte der Veränderung der innerbetrieblichen Lohnstrukturen infolge der Einführung des Mindestlohns (siehe dazu Abschnitt 5.2). Grundsätzlich sind hier mehrere Mechanismen denkbar, die in Abbildung 7.1 zusammengefasst sind: Wenn innerhalb der Belegschaft ein gemeinsames Wertesystem besteht, in welchem eine Anhebung der Löhne (ausschließlich) in den unteren Lohngruppen als Erhöhung der Fairness beurteilt wird, kann dies zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit innerhalb der gesamten Belegschaft führen (Box in der Mitte links). Die Lohnstauchung könnte aber auch zu mehr Unzufriedenheit bei denjenigen Beschäftigten führen, die schon vorher oberhalb des Mindestlohns verdienten und die gegenüber den jetzt besser bezahlten Kolleginnen und Kollegen (relativ) zurückfallen (Box in der Mitte rechts). Aus der Unzufriedenheit innerhalb der Belegschaft können weitere Folgeprobleme entstehen.

Um dies zu verhindern, könnten sich die Verantwortlichen in den Betrieben genötigt sehen, auch die Löhne oberhalb der gesetzlichen Lohnuntergrenze anzuheben, um eine ausreichende Lohndifferenzierung im Betrieb zu gewährleisten oder gar um die ursprüngliche innerbetriebliche Lohnstruktur zu erhalten. Damit wäre der Mindestlohn mittelbar auch für Beschäftigte relevant, die nicht direkt davon betroffen waren. Zudem könnte dadurch der gesamte Lohnkostenanstieg in einem Betrieb oberhalb des allein durch den (formalen) Mindestlohn bedingten Anstiegs liegen. Auf diese Aspekte wurde bereits oben in Abschnitt 5.2 eingegangen.

Abbildung 7.1: Mindestlohn, betriebliche Lohnstruktur und Mitarbeiterzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Beschäftigten und der Belegschaften überwiegen in den Interviews die Fälle, in denen die Lohnstauchung für *Unzufriedenheit* sorgte. Hierzu wurde in mehreren Interviews die Befürchtung oder die tatsächliche Beobachtung geschildert, dass infolge des veränderten Lohngefüges in den Belegschaften „*Unruhe*“ (Betrieb Ea3), „*Unzufriedenheit*“ (Beschäftigter Ab3), „*ein Konfliktfeld*“ (Betriebsrat Fc2) oder „*Ungerechtigkeit*“ (Betrieb Aa8) entstanden seien oder entstehen könnten.

In den folgenden drei Beispielen legen Beschäftigte konkret dar, was dafür ausschlaggebend gewesen sei:

„[...] dass halt alle gleich eingestuft worden sind. Dass die, die das nicht gelernt haben, genau so viel verdienen haben wie die, die das gelernt haben. [...] Das finde ich ungerecht.“ (Beschäftigter Eb12)

„Die Schwachen verdienen jetzt genau den gleichen Grundlohn wie ich [...] und früher wurde Leistung belohnt.“ (Beschäftigter Ab5)

„Weil ich nicht einsehe auf gut Deutsch, dass jemand ohne Qualifikation, ohne Berufserfahrung oder Sonstiges, quasi als Hilfe oder was auch immer, genau das gleiche Geld verdient wie ich, der [...] die Berufserfahrung auf dem Hof hat, was fast sechs Jahre waren. Ja, und da sag ich dann »Ok, wo ist da das Verhältnis?« (Beschäftigter Cb4)

Auch der folgende Betriebsrat schildert, dass die Aufwertung der unteren Lohngruppen durch den Mindestlohn und die damit verbundene engere Zusammenführung des Lohngefüges zu Spannungen und Unzufriedenheit in der Belegschaft geführt hätten. Dies treffe insbesondere dann zu, wenn bei den höheren Lohngruppen bzw. den besser Qualifizierten keine entsprechende Anhebung erfolgt sei:

*„Da zeigt sich schon die Unzufriedenheit. Wenn einer keine Ausbildung hat und hat die einfachsten Tätigkeiten, dass der das Gleiche bekommt wie einer, der ein halbes Jahr auf irgendwelchen Strukturen gedrillt worden ist, das ist dann schon schwieriger, also da gibt es schon eine Unzufriedenheit.“ (Betriebsrat Fc2)*

Auch die folgenden beiden befragte Betriebe berichten in ähnlicher Weise von aufkommender Unzufriedenheit in ihren Belegschaften:

*„Lieschen Müller, die ausgelernt hat, kriegt [...] 8,85 Euro, und Frau Schmidt, die schon fünf oder sechs Jahre im Betrieb ist, kriegt das Gleiche. [...] Da entsteht sehr viel Unfrieden in einer Firma.“ (Betrieb Aa8)*

*„[...] dann kommt der Jungspund jetzt daher, macht Praktikum und soll das Gleiche kriegen – das ist halt nicht vermittelbar.“ (Betrieb Fa5)*

In einem anderen Fall aus dem Gastgewerbe wird davon berichtet, dass Fachkräfte infolge der geänderten Lohnstruktur verstärkt darauf achten würden, dass die durch den Mindestlohn nun relativ besser gestellten Hilfskräfte ihre Arbeit richtig verrichten:

*„Ich denke, da ist es eher jetzt der Fall, dass die Fachkräfte aufpassen und sagen: »So pass mal auf du, du kriegst hier Mindestlohn nun mach mal deine Arbeit dafür, ja?« [...] Der Küchenleiter und die Köche machen den Hilfskräften mehr Druck als es vorher war. [...] Also, dass es vielleicht dadurch konfliktreicher geworden ist zwischen den gutbezahlten Fachkräften und denen, die Mindestlohn kriegen, weil die gutbezahlten Fachkräfte sagen: »Ihr Lohn steigt nach Gesetzesvorgabe, unser Lohn steigt nach Leistung.«“ (Betrieb Aa4)*

In diesem Fall wird also eine direkte Verbindung zwischen der Mindestlohneinführung, einer in der Folge geänderten innerbetrieblichen Lohnstruktur und veränderten Beziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen geschildert.

In einem weiteren Fall wird von einer gestiegenen Unzufriedenheit bei sozialversicherungspflichtig Beschäftigten berichtet, die ebenfalls auf die Mindestlohneinführung zurückgeführt wird. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte würden zwar ebenfalls den Mindestlohn erhalten, hätten aufgrund der steuerlichen Abzüge jedoch am Ende des Monats geringere Nettolohnsteigerungen als Beschäftigte auf 450-Euro-Basis gehabt. Eine geringfügig Beschäftigte aus einem Betrieb des Gastgewerbes schildert die Folgen:

*„Dadurch finden die [sozialversicherungspflichtig Beschäftigten] das natürlich ein bisschen unfair, dass wir das halt so bekommen, wie es ist. Und bei denen halt noch was abgezogen wird, und das merkt man halt auch ein bisschen an der Einstellung. Also die sind halt nicht so motiviert, und wenn wir dann zusammen arbeiten, dann sollen wir halt ein bisschen mehr machen, weil wir sind ja eh so selten da und verdienen halt trotzdem mehr so. Und, ja, die ziehen sich dann halt eher zurück und lassen uns arbeiten.“ (Beschäftigte Ab1)*

Ein Beschäftigter aus dem Einzelhandel, der für sich selbst zwar mit seiner Lohnerhöhung durch die Mindestlohneinführung zufrieden ist, schildert im folgenden Beispiel, dass die Arbeitszufriedenheit bei seinem Vorgesetzten abgenommen habe und sieht dies als direkten Effekt der Einführung des Mindestlohns:

*„Aufgrund der Mindestloohnerhöhung sind wir jetzt ganz dicht an unserem Marktleiter dran mit dem Geld. [...] Ja, das ist das Problem. Dadurch ist bei ihm natürlich auch noch mehr Unzufriedenheit da. Das ist logisch. Ich meine, er hat die Verantwortung. Ich meine, das ist nun mal so und er kriegt jetzt, sage ich mal, unterm Strich vielleicht noch 30 Cent mehr wie wir.“ (Beschäftigter Ab3)*

Die Stauchung der innerbetrieblichen Lohnstrukturen wird aber nicht immer und ausschließlich als Grund für eine *Verschlechterung* des Betriebsklimas oder der Arbeitszufriedenheit gesehen. Ein Beschäftigter äußert, dass die Einführung des Mindestlohns dazu geführt habe, dass die Belegschaft nunmehr annähernd gleich vergütet werde und hierdurch *„mehr Ruhe im Team“* (Beschäftigter Ab5) eingeleitet sei. Ein anderer befragter Beschäftigter aus dem Gastgewerbe schildert Wirkungen auf die betriebliche Gemeinschaft:

*„Aber so direkt nach dem Mindestlohn war das so, »ja, wir sitzen alle im gleichen Boot.« So ein Gemeinschaftsgefühl, so »da müssen wir jetzt alle durch«. Das war eigentlich schon ganz gut.“ (Beschäftigter Eb4)*

Inwieweit es aufgrund der geänderten Lohnstrukturen zu Konflikten kommt, hängt darüber hinaus auch von der individuellen Situation der Beschäftigten ab. Im folgenden Beispiel aus der Landwirtschaft zeigt sich, dass auch die individuelle Beschäftigungssituation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Rolle spielt:

*„Da gibt es überhaupt kein Theater, nichts, gar nichts. Da hat nie einer gesagt »Hey Leute, ich möchte mehr verdienen« oder sowas. [...] Ich meine, wir müssen ja auch so zusehen mit unserer Schulbildung und mit unserer Ausbildung, dass man dann irgendwie noch irgendwo unterkommt. Also jetzt in meinem Alter. Ich meine bei jungen Leuten sieht das vielleicht anders aus, ja. Die würden natürlich dann sagen wir, lieber 20 Euro verdienen die Stunde, ja. Aber, wir sind doch schon bescheidener geworden.“ (Beschäftigter Ab2).*

In solchen Fällen ist davon auszugehen, dass das Konfliktpotenzial der Veränderung der innerbetrieblichen Lohnstruktur von vornherein gering ist.

Mit welchen Strategien die Betriebe auf die dargestellten befürchteten oder tatsächlich eingetretenen Probleme der Unzufriedenheit reagiert haben, darauf wurde in Abschnitt 5.2 bereits eingegangen: Lohnstrukturen wurden, soweit dies den Betrieben möglich war, angepasst oder es wurden vermehrt leistungsabhängige Lohnbestandteile eingeführt. Der folgende Betrieb aus der Callcenter-Branche schildert, dass dabei Handlungsdruck bestanden habe:

*„Also es hätte sicherlich ein deutliches Konfliktpotenzial gegeben, wenn wir uns die Gehaltsstrukturen nicht wirklich sehr genau angeguckt hätten [...]. Das wäre sicherlich mittel- oder langfristig zu einer Eskalation gekommen.“ (Betrieb Ba1)*

Als mögliche konkrete Folgen der Lohnstauchung und der sich daraus ergebenden Unzufriedenheit befürchten Betriebe, dass sich künftig die Personalfuktuation erhöhen könnte. Insbesondere wird geäußert, dass gelernte und langjährige Mitarbeitende den Betrieb verlassen könnten, wenn deren Lohn nicht entsprechend angehoben werde. Ein Befragter aus einem landwirtschaftlichen Betrieb berichtet:

*„Der mit dem Studienabschluss sucht sich eine neue Stelle, weil er sagt »Warum soll ich?« oder er bleibt auf seiner Stelle und macht nichts mehr.“ (Betrieb Ca1)*

In einem anderen Gespräch mit einem Callcenter wird die Sorge geäußert, dass...

*„der Teamleiter sagt, »Sagt mal Leute, warum soll ich mir hier den Stress antun für die paar Euro mehr?« [und weiter werden] Diskussionen und auch Schwierigkeiten in der Rekrutierung und dem Halten der Leute [befürchtet].“ (Betrieb Fa5)*

Auch im folgenden Fall eines mittelgroßen Einzelhandelsbetriebs wird die Veränderung des innerbetrieblichen Lohngefüges als Ursache möglicher Personalfuktuation, aber auch als mögliche Quelle weiterer Konflikte gesehen:

*„[Ich habe] vorhin gerade ein Schreiben an die Geschäftsführung durchgelesen, das ist ganz neu. Sie [die Mitarbeiterin] möchte jetzt eine Angleichung haben. Sie ist erst zwei Jahre bei uns und sie sieht das nicht ein, dass junge Facharbeiter, die auslernen, auch diese 8,85 Euro kriegen und sie ist unzufrieden. Das hat sie richtig geschrieben: »Ich bin zurzeit sehr unzufrieden«. Ausrufezeichen. Das sind alles solche Auswirkungen. Ja, »will jetzt mehr Geld haben«. So, wenn du es nicht machst, dann haut sie ab. Wenn du es machst, dann ist das den anderen gegenüber wieder ungerecht.“ (Betrieb Aa8)*

Andere Befragte, in deren Betrieben es keine Unzufriedenheit infolge der Veränderungen des Lohngefüges gegeben hat, führen diesen „Frieden“ in der Belegschaft schlicht darauf zurück, dass die Mitarbeitenden untereinander keine Kenntnisse über die jeweiligen Einkünfte der anderen hätten:

*„Na, innerhalb der Belegschaft, Gott sei Dank, noch keine großen Probleme, aber wenn einer das mal mitkriegen sollte, was der Andere verdient. Ich glaube, das wird noch gar nicht wahrgenommen [...] dass da der Lagerarbeiter genauso viel verdient wie [einer] jetzt als Beginnender.“ (Betrieb Ba3)*

Der folgende Beschäftigte äußert sich in ganz ähnlicher Weise, nämlich...

*„dass man ja aber intern sozusagen darüber ja nicht groß gesprochen hat, »Wie viel verdienst du, wie viel verdienst du?«, hat sich jetzt durch den Mindestlohn das Betriebsklima nicht verändert.“ (Beschäftigte Cb4)*

Neben den Effekten der Lohnstauchung, die in den Gesprächen aus Sicht der Befragten ganz klar im Vordergrund standen, werden vereinzelt auch andere Zusammenhänge zwischen der Mindestlohneinführung und Veränderungen bei Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit gesehen.

So wird von einem Betrieb (Aa6) angeführt, dass das Betriebsklima nicht vom Stundenlohn abhängen und somit auch nicht durch den Mindestlohn beeinflusst würde. Dagegen hätten ergänzende Leistungen wie Pensionskasse, Geburtstagsgeld oder Erholungshilfen einen großen Einfluss auf das Betriebsklima. Diese Leistungen seien infolge des Mindestlohns aber nicht gestrichen worden, da man sich der positiven Effekte auf die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb durchaus bewusst sei. Auch das soziale Miteinander trage, so ein mittelgroßer landwirtschaftlicher Betrieb (Fa4), dazu bei, dass innerhalb

der Belegschaft ein gutes Verhältnis bestehe. Gemeinsame Aktivitäten wie beispielsweise ein Grillabend böten die Möglichkeit, das Betriebsklima positiv zu beeinflussen – unabhängig davon, wer wie viel verdiene und inwieweit sich dies durch die Einführung des Mindestlohns verändert habe.

Befragte Beschäftigte berichten außerdem, dass sich auch der gestiegene Druck durch Vorgesetzte auf Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit ausgewirkt habe. Mindestlohnbedingte Personaleinsparungen verbunden mit der Forderung nach mehr Leistung bei teils verkürzten Zeitmargen hätten bei den Beschäftigten Stress erzeugt, aufgrund dessen es vermehrt zu einem rauerem Arbeitsklima innerhalb der Belegschaft gekommen sei und das Konkurrenzdenken zugenommen habe.

Eine befragte Person aus dem Sicherheitsgewerbe führt diesbezüglich aus, dass die Situation in ihrem Betrieb nach der Einführung des Mindestlohns vor allem dadurch gekennzeichnet sei, dass *„das Konkurrenzdenken schon irgendwie angeschaltet worden“* sei (Beschäftigter Db4). Einzelne Gesprächspersonen weisen auch darauf hin, dass seit der Einführung des Mindestlohns weniger im Team, sondern vermehrt gegeneinander gearbeitet werde, um die von der Geschäftsleitung geforderten Umsätze zu erzielen und nicht der Gefahr einer möglichen Entlassung ausgesetzt zu sein. So berichtet ein Beschäftigter aus dem Gastgewerbe, dass sich die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb des Betriebs nach Einführung des Mindestlohns verschlechtert habe:

*„Auch innerhalb der Kollegen ist es [das Betriebsklima] schlechter geworden. [...] im Nachhinein, wo der Mindestlohn dann kam, da hat jeder dann so seine Suppe gekocht, [...], wir hatten ja ein relativ gutes Zusammenleben, bevor der Mindestlohn kam. Wir sind regelmäßig weggegangen, wir haben auch so die eine oder andere Feier [gehabt], aber das ist dann alles weg gewesen, das war dann halt nicht mehr.“* (Beschäftigter Bb5)

Welche einzelnen Veränderungen hier zur Verschlechterung des Betriebsklimas geführt haben, konnte im Interview nicht geklärt werden. Klarer wird dies aus den Angaben einer Beschäftigten aus einem Fitnessstudio. Danach hätten Personalabgänge und organisatorische Änderungen, die infolge des Mindestlohns eingeführt wurden, dazu geführt, dass die Beschäftigten ihre Kolleginnen und Kollegen mehr bei Schichtübergaben gesehen hätten, als dass sie direkt mit ihnen zusammengearbeitet hätten. Dies habe dazu geführt, dass man untereinander weniger Kontakt gehabt habe, ...

*„und auch so das Klima im ganzen Team war halt vorher definitiv entspannter, angenehmer, mehr Miteinander und danach war halt die Hauptsache, dass die Arbeiten erledigt wurden. [...]. Nur mit deutlich mehr Aufwand, mehr Zeitdruck. Man hat halt mehr Stress, obwohl die Arbeit eigentlich gar nicht in der gleichen Zeit zu schaffen war.“* (Beschäftigte Bb8)

Neben diesen negativen Effekten werden in den Gesprächen mit den Beschäftigten auch positive Auswirkungen aufgezeigt: So habe die Anhebung der Löhne auf das Mindestlohnniveau zu einer Steigerung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten geführt, was sich wiederum positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt habe:

*„Na es ist halt schön, dass man mehr Geld zur Verfügung hat am Ende des Monats und da kommt auch ein bisschen mehr Leistungsbereitschaft raus und man ist zufriedener, weil man richtig entlohnt wird. Man merkt auch unter den Kollegen, dass ein besseres Betriebsklima vorhanden ist.“* (Beschäftigter Cb12)

*„Ja, zum Positiven. Also generell hat sich die Leistungsbereitschaft und auch die Arbeitsbereitschaft, also auch was Überstunden angeht, die hat sich verbessert.“ (Beschäftigter Cb15)*

Insgesamt überwiegen bei denjenigen Befragten, die überhaupt Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und des Betriebsklimas infolge der Einführung des Mindestlohns wahrgenommen haben, die kritischen Töne. Im Mittelpunkt stehen dabei die Folgen der innerbetrieblichen Lohnstauchung, die vielfach als Ursache von Konflikten innerhalb der Belegschaften, aber auch als Grund für eine gesunkene Arbeitszufriedenheit einzelner Beschäftigter gesehen wird. Dies betrifft auch Beschäftigte, die zwar infolge des Mindestlohns mehr verdienen, die aber die Lohngerechtigkeit infolge verringerter Abstände zu den Löhnen anderer, schlechter qualifizierter Beschäftigter nicht mehr gewährleistet sehen. Die Betriebe nehmen zum Teil diese Ungerechtigkeiten ebenfalls wahr, können oder wollen auf diese Lohnstauchungen nicht immer reagieren.

#### 7.4 Qualifikation und Weiterbildung

In der Literatur wird darauf verwiesen, dass mindestlohnbedingte Kostensteigerungen bei Betrieben u.a. auch die Entscheidung auslösen können, vermehrt in die berufliche Qualifikation und Weiterbildung der Belegschaft zu investieren, um bislang noch nicht ausgeschöpfte Effizienzreserven zu erschließen. Möglich wäre aber auch, dass im Bereich der Weiterbildung Einsparpotenziale realisiert werden, um mindestlohnbedingte Steigerungen der Lohnkosten zu kompensieren (siehe hierzu Kapitel 3). Folglich wurde in den Interviews der Frage nachgegangen, ob sich das konkrete Angebot an und die betrieblichen Investitionen in Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen seit der Einführung des Mindestlohns verändert haben und ob dies auf die Einführung des Mindestlohns zurückzuführen ist.

In den befragten Betrieben bzw. in den Betrieben der befragten Beschäftigten werden insgesamt nur zum Teil Weiterbildungen und Qualifikationsmaßnahmen für die Beschäftigten angeboten. So unterstützt im Einzelhandel nur ein Teil der befragten Betriebe die Weiterbildung der Beschäftigten finanziell. In den Äußerungen der Betriebe dieser Branche wird überwiegend deutlich, dass die Verantwortung für Weiterbildung und Qualifikation bei den Beschäftigten selbst gesehen wird. Ähnliche Äußerungen finden sich unter anderem auch in der Landwirtschaft. Insbesondere sehen Betriebe, die mit geringfügig Beschäftigten arbeiten, keine Notwendigkeit, diese weiterzubilden.

Wenn Weiterbildungen angeboten werden, so sind es vorwiegend solche, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den alltäglichen Aufgaben stehen. Beispiele dafür sind Hygieneschulungen oder Sicherheitsunterweisungen. So werden in der Branche Wach- und Sicherheitsdienstleistungen nach Angaben eines Betriebsrates vor allem solche Schulungen durchgeführt und finanziell getragen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das Alltagsgeschäft vorbereiten und dazu befähigen, ihre Arbeit auszuführen (Betriebsrat Bc1).

In der Branche der Post-/Kurier- und Expressdienste zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier erläutern die befragten Betriebe insbesondere, dass zwar Angebote für Qualifizierungen der Beschäftigten gemacht würden, dass diese aber überwiegend das Ziel hätten, diese zu befähigen, die täglichen Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Zugleich wird betont, dass manche Schulungen für die Arbeit notwendig seien (Betrieb Ba3, Beschäftigter Ab6). Auch in der Landwirtschaft weisen die befragten Betriebe und Betriebsräte darauf hin, dass Weiterbildungen insbesondere stattfänden, um die Qualifikationen der

Beschäftigten in der Produktion (Maschinennutzung) oder im Verkauf weiterzuentwickeln (Betriebe Da6, Fa4 und Ca1).

Ein Teil der befragten Betriebe weist auch auf den Umstand hin, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung oftmals die Zeit für ausführliche Weiterbildungen fehle:

*„Da haben wir weder das Geld noch die Möglichkeit noch die Zeit dazu, weil der Arbeitsaufwand da ist. [...] Wir machen das selber, ja. Ich selbst bin ausgebildeter Fahrlehrer [...] wir machen Weiterbildungsqualifikationen mit einem Verkehrsunternehmen, wo wir die Leute schulen oder an Wochenenden oder Sonnabend jedenfalls. Aber delegieren tun wir nicht. Lässt die Zeit gar nicht zu.“ (Betrieb Ba3)*

Weiterbildungen könnten teilweise nicht besucht werden könnten, weil spezifische Produktionsbereiche nur schwach besetzt seien und für den Weiterbildungszeitraum kein Ersatz zur Verfügung stehe.

Auch aus der Perspektive der Beschäftigten wird wahrgenommen, dass die Personaldecke dünn sei und dass deshalb die Zeit fehle, um sich weiterzubilden:

*„War genauso schwierig. Wie gesagt, Betrieb will, aber kann nicht. Weil wenn man Leute zur Weiterbildung schickt, dann fehlen die Leute, die diese Objekte besetzen müssen und das war schwierig. Und nur sehr, sehr, sehr selten möglich, sage ich mal.“ (Beschäftigter Eb8)*

Eine Verbindung zwischen dem Umfang der Weiterbildung und der Einführung des Mindestlohns wird in den Interviews nur in Ausnahmefällen hergestellt. So hält ein Beschäftigter aus dem Einzelhandel die Durchführung von Weiterbildungen unabhängig vom Mindestlohn von vornherein für gesetzt:

*„Also ich kann da jetzt nicht wirklich von irgendwas sprechen, was sich großartig im Gegensatz zu vorher verändert hat. Ich bin der Meinung, es ist dadurch, dass wir ein großes Unternehmen sind, wir Franchise sind, ist es von ganz oben gefordert, dass es mindestens einmal im Jahr, wenn nicht sogar zwei Mal im Jahr, eine Weiterbildung gibt.“ (Beschäftigter Cb5)*

Einige Beschäftigte nehmen allerdings einen Rückgang der Weiterbildungsangebote seit Einführung des Mindestlohns wahr, so zum Beispiel eine Beschäftigte aus der Branche Back- und Teigwaren:

*„Man muss so drei Mal im Jahr, muss man zur Schulung fahren in [Name der Stadt] und dann werden so Verkaufsschulungen gemacht. Was jetzt aber, es ist ein bisschen weniger geworden, das war vor dem Mindestlohn war es mehr. [...] Ist also die Zeit gar nicht mehr gegeben, die Leute da hin zu schicken, weil ja der Laden abgedeckt werden muss.“ (Beschäftigte Cb1)*

Diese Veränderungen werden jedoch nicht unbedingt in einen ursächlichen Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns gerückt.

Eine weitere mögliche Konsequenz des Mindestlohns ist, dass die Betriebe die gestiegenen Personalkosten durch Einsparungen kompensieren wollen. Dies könnte auch die Finanzierung von Weiterbildung betreffen. Entsprechend berichtet ein Einzelhandelsbetrieb, der in der Vergangenheit die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen übernommen hatte, von einem verstärkten Kostenbewusstsein hinsichtlich der Finanzierung von Weiterbildung seit der Einführung des Mindestlohns:

*„Wir haben vorher das eigentlich jedes Jahr gemacht, zwei/drei Durchgänge und haben dann sämtliche Fahrtkosten bezahlt, Getränke, Essen so ein bisschen, ja [...]. Wir haben jetzt gerade auf der letzten Dienstberatung darüber gesprochen, wir müssen im September, müssen wir mal wieder einen Workshop machen. Aber da kam gleich das Veto: »Oh, die Fahrtkosten und so weiter«. Also man muss alles richtig abwägen, macht man es noch, macht man es nicht, aber im Prinzip bleibt die Qualität auf der Strecke. Die Qualität und Quantität.“ (Betrieb Aa8)*

Auch hier gibt es aber keine Hinweise auf eine direkte Kausalität. Das Gleiche gilt für den Bericht eines Beschäftigten aus der Branche der Dienstleistungen des Sports, der schildert, dass sein Arbeitgeber infolge der Mindestlohneinführung verstärkt Wert auf eine gute Qualifizierung lege und diese auch verpflichtend sei, damit die Mitarbeitenden flexibel eingesetzt werden könnten:

*„Eine Weiterbildung, die man machen muss, ist z.B. die zum Instruktor. Das ist die Grundlage, die jeder machen muss. Das ist eine neue Regel, seit der Mindestlohn eingeführt ist [...]. Also, es wird schon seit der Einführung des Mindestlohns mehr Wert daraufgelegt, dass die Leute eine gewisse Qualifikation besitzen, was jetzt nicht nur mit dem Mindestlohn zu tun hat, sondern einfach auch für die Abläufe im Kletterwald selbst.“ (Beschäftigter Cb6)*

In der Summe der Äußerungen zeigt sich, dass eine Wechselwirkung zwischen Qualifikation und Weiterbildungsmaßnahmen und dem Mindestlohn von den Befragten überwiegend nicht festgestellt werden kann. Dies liegt vielfach darin begründet, dass Weiterbildungen sowohl vor als auch nach der Einführung des Mindestlohns überhaupt nicht oder nur im unerlässlichen Umfang angeboten wurden. In anderen Fällen wurde die gängige Praxis der Qualifikation nach Einführung des Mindestlohns unverändert weiter fortgesetzt. Nur von wenigen Beschäftigten und Betrieben wird davon berichtet, dass nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns Veränderungen an den Angeboten und der Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen vorgenommen wurden, wobei sowohl von Einsparungen als auch von zusätzlichen Weiterbildungen berichtet wird. Eine direkte Kausalität wird dabei jedoch nicht gesehen.

## 8 Marktbezogene unternehmerische Strategien

Je nach den betrieblichen Möglichkeiten sowie in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen in den Branchen und in den Regionen haben die befragten Betriebe verschiedene Möglichkeiten, die durch den Mindestlohn gestiegenen Kosten zu kompensieren oder auf andere Akteure zu überwälzen. Hierfür werden verschiedene Handlungsansätze und Strategien angewendet, die sich auf die Gestaltung von Produktpreisen (siehe Abschnitt 8.1), auf Veränderungen des angebotenen Leistungsspektrums (Abschnitt 8.2), auf den Einsatz von Technologien und das Innovationsverhalten (Abschnitt 8.3) sowie auf Änderungen in den Geschäftsbeziehungen zu Zulieferern (Abschnitt 8.4) oder Wettbewerbern (Abschnitt 8.5) beziehen. Dabei ist nicht nur jeder Betrieb selbst durch den Mindestlohn betroffen. Auch im Umfeld, also bei Wettbewerbern, Zulieferern oder Kunden, ergeben sich Veränderungen infolge der Einführung des Mindestlohns, die den Handlungsrahmen für die befragten Betriebe verschieben. Dies kann sich schließlich auch auf die Unternehmensgewinne auswirken (Abschnitt 8.6).

Die von den Betrieben ergriffenen Maßnahmen werden dabei auch kombiniert. Daher dürfen die in den nachfolgenden Abschnitten beschriebenen Verhaltensmuster und Strategien auch nicht als für sich alleinstehend betrachtet werden, sondern sie müssen in ihren gegenseitigen Wechselwirkungen interpretiert werden. Diese Maßnahmen- und Reaktionsvielfalt wird gut am folgenden Beispiel eines kleineren Gastronomiebetriebs deutlich. Dabei zeigt sich insbesondere, wie die verschiedenen unternehmerischen Strategien miteinander verschränkt sind:

*I „Sie sagen, Sie haben die Öffnungszeiten verkürzt. Dann haben Sie die Absatzpreise erhöht. Was haben Sie denn noch gemacht, um das irgendwie zu kompensieren mit dem Mindestlohn?“*

*B „Preise erhöht, Zeiten verkürzt, komprimiert, sage ich jetzt mal. Die Familie mehr im Einsatz, die sind sowieso sehr wichtig. Ich habe zwei Söhne und eine Frau, die mitarbeiten, wenn es Druck gibt im Geschäft. Ja, so kriegt man das halt gebacken. Anders geht es nicht. In so einem kleinen Unternehmen, sage ich jetzt mal.“ (Betrieb Ca8)*

Welche Maßnahmen von den Betrieben ergriffen werden, hängt von ihrer wirtschaftlichen Situation, den lokalen Rahmenbedingungen (z.B. Kaufkraft oder Lohnniveau) oder branchenspezifischen Besonderheiten ab. Daher wird in den folgenden Darstellungen auch der Kontext der jeweiligen Branche berücksichtigt.

### 8.1 Preisstrategien

Die Mehrheit der befragten Betriebe berichtet, dass aufgrund der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns die Absatz- und Ladenpreise erhöht worden seien, um die infolge der Mindestlohneinführung gestiegenen Kosten zu kompensieren. Während manche Betriebe angeben, die Preise bereits in Antizipation der Einführung des Mindestlohns sukzessive erhöht zu haben, berichten andere, dass die Anhebung unmittelbar und in einem einzigen Schritt mit der Einführung des Mindestlohns erfolgt sei. Die Preiserhöhung wird explizit damit begründet, dass die durch den Mindestlohn gestiegenen Lohnkosten durch einen höheren Umsatz kompensiert werden müssten.

Viele der befragten Betriebe führen die im Zeitraum der Einführung des Mindestlohns vorgenommenen Preiserhöhungen allerdings nicht allein auf infolge des Mindestlohns gestiegene Lohnkosten zurück, sondern sie berichten, wie etwa der folgende Gastronomiebetrieb, von weiteren zeitgleich gestiegenen Kosten:

*„Und da spielt nicht nur der Mindestlohn, da spielt auch Energieerhöhung [mit hinein]. Energiepreiserhöhung wird bald noch viel schlimmer als die Erhöhung des Mindestlohns in meinem Betrieb.“ (Betrieb Aa4)*

Diese hätten neben der allgemeinen Preisentwicklung (Inflation) Einfluss auf ihre Preispolitik gehabt. Auch hier besteht bei den Befragten – ähnlich wie bei anderen Verhaltensreaktionen – eine grundsätzliche Unsicherheit bei der Zurechnung von Ursachen und Folgen. Dennoch stellen die meisten Befragten Preiserhöhungen als eine direkte Konsequenz von gestiegenen Personalkosten dar.

In allen Branchen erweist es sich – in unterschiedlichen Abstufungen – für die Betriebe als Problem, dass aufgrund gestiegener Preise die Nachfrage zurückgeht. In der Bäckereibranche berichten gerade die kleineren und mittleren Betriebe, dass der Preis die einzige „Schraube“ (Betrieb Aa5) sei, um gestiegene (Lohn-) Kosten zu kompensieren. Zugleich könnten die gestiegenen Preise eine Ursache für Kundenabwanderungen bzw. für einen Rückgang der Nachfrage sein:

*„Ok, man macht im Normalfall eine Preiserhöhung. Die hat aber in der Bäckerbranche zur Folge, dass Kunden abwandern, zum Discounter gehen, und dann mache ich den gleichen Umsatz mit etwas weniger Ware. Das ist dann alles ein bisschen kompensiert, aber über den Umsatzverlust des Kundenverlusts spitzt sich die Lage in der Backbranche zu.“ (Betrieb Fa3)*

Ein anderer Betrieb schildert dagegen, dass er die Preise schon vor Einführung des Mindestlohns schrittweise erhöht habe, um die entstehenden Mehrkosten durch den Mindestlohn zu kompensieren (Betrieb Aa7). Hierbei habe der Betrieb keinen Rückgang der Nachfrage nach Produkten feststellen können, vielmehr sei die Nachfrage im Wesentlichen gleichgeblieben und die Umsätze hätten sich leicht erhöht. Jedoch stelle er fest, dass die Kunden „planmäßiger“ einkaufen würden und weniger weggeworfen werde.

Ein weiterer befragter Betrieb derselben Branche äußert, dass die Qualität, die von Handwerksbetrieben geboten werde, Preissetzungsspielräume schaffe:

*„Wenn man zum Handwerksbäcker geht, ist man gewohnt, dass man eventuell die Preise dafür zahlen darf.“ (Betrieb Ca2)*

Derselbe Betrieb berichtet zudem von (zunächst) positiven Auswirkungen durch die Einführung des Mindestlohns, da auch die Kunden mehr Geld zur Verfügung gehabt hätten:

*„Mit dieser Maßnahme [Einführung des Mindestlohns] sind auch die Umsätze eigentlich besser eingegangen, [...], also ich denk mal, dass der Verbraucher auch euphorischer gewesen ist. Also er hat mehr ausgegeben. Aber das hat sich sehr schnell, sehr schnell reduziert.“ (Betrieb Ca2)*

Die Einführung des Mindestlohns hatte hier nach den Aussagen des Betriebs einen kurzfristigen positiven Effekt auf die Nachfrage nach den Produkten. Dieser Effekt wurde möglicherweise durch eine steigende Kaufkraft in den Haushalten, in denen der Mindestlohn bezogen wird, hervorgerufen. Er sei jedoch nicht von langfristiger Dauer gewesen.

Auch in der Branche Schlachten und Fleischverarbeitung schildert ein Betrieb, dass es „*leider sehr, sehr schwierig, mit den höheren Absatzpreisen*“ sei (Betrieb Fa2). Offenbar geht es aber nicht allen Betrieben der Branche so, denn in einem anderen Beispiel berichtet ein Betrieb, dass die höheren Kosten in Form höherer Ladenpreise auf die Kunden „umgelegt“ worden seien. Dies hätten die Kunden auch akzeptiert, denn:

*„Sie kannten es ja im Endeffekt, die Kunden, flächendeckend. Das ist ja nicht nur so bei uns passiert. Das ist ja bei anderen Unternehmen auch so passiert irgendwo, ne?“ (Betrieb Aa3)*

Da die erhöhten Kosten die Branche insgesamt betreffen und viele Betriebe ihre Preise anheben, ist der Rückgang der Nachfrage für den einzelnen Betrieb geringer, als wenn nur dieser Betrieb seine Preise erhöht. Auch ein Betriebsrat der Branche berichtet, dass die Absatzpreise dann erhöht worden seien, wenn sich auch der Marktpreis erhöht habe (Betriebsrat Fc3) und insofern eine Preiserhöhung auch im Kontext der allgemeinen Marktentwicklung betrachtet werden müsse.

Ein anderer befragter Betrieb der Branche weist darauf hin, dass Preiserhöhungen nicht ständig stattfinden könnten, weil die Preisanpassungen selbst aufwändig sind:

*„Ja, ich habe auch immer noch nicht erhöht. Manche machen es gleich, die sind so fit. [...] Aber ich kann nicht jede Woche neue Schilder drucken. Habe dann überlegt, ob wir da auf elektronisch umstellen, wie es die Märkte haben, die sind da eben schon schlauer, da kann man ja immer abgucken. Aber nein, wir können auch nicht die Preise ständig jede Woche. Das geht gar nicht. Das ist dann mal nach zwei Jahren oder mehr. Da sagen wir, »Gut, jetzt müssen wir mal wieder anpassen«, oder nach einem Jahr, wenn es zu extrem wird.“ (Betrieb Ba6)*

Die Einführung des Mindestlohns war nicht nur die Ursache für Preiserhöhungen, sondern sie wurde auch zum Anlass genommen, die Struktur der Preise für unterschiedliche Produkte zu überprüfen. In einem kleinen Betrieb habe die Einführung des Mindestlohns dazu geführt, dass dieser festgestellt habe, dass seine „*Pauschalpreise*“ für bestimmte Leistungen zu niedrig angesetzt seien (Betrieb Ca3). Daher wurden diese Leistungen nicht mehr pauschal bepreist und insgesamt teurer angeboten. Diese Änderung hat allerdings nach Aussage des Betriebs nur „*ein bisschen damit [mit dem Mindestlohn] zu tun*“ und ist nicht notwendigerweise eine kausale Folge des Mindestlohns (Betrieb Ca3).

Während den Betrieben der Branche Schlachten und Fleischverarbeitung die Preisweitergabe aufgrund drohender Absatzverluste nur teilweise realisiert werden kann, ist die Weitergabe der erhöhten Kosten in Form von höheren Preisen für Betriebe anderer Branchen ein weniger starkes Problem. Im Bereich der Callcenter konnten die Betriebe gegenüber ihren Kunden im Regelfall offenbar höhere Preise durchsetzen. Dies hängt auch damit zusammen, dass teilweise vor der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns bereits entsprechende Vorbereitungen getroffen wurden, wie der folgende Interviewpartner schildert:

*„Wir vereinbaren ja Preise mit den Auftraggebern. Und wir haben halt frühzeitig angefangen, so Preisgleitklauseln da rein zu verhandeln und so auch im Hinblick auf den Mindestlohn rein zu fahren, [nach dem Motto] »Naja Freunde, wenn jetzt der Gesetzgeber unsere Gehälter erhöht, dann können wir das nicht tragen von der Marge, dann müsst*

*Ihr das schon bezahlen«. Und das heißt, wir haben in die Verträge schon vorab [...] reinverhandelt, dass, wenn der gesetzliche Mindestlohn kommt, das Delta, was dann aufgefüllt wird, von unseren Auftraggebern mehr an uns bezahlt wird.“ (Betrieb Fa5)*

In Betrieben dieser Branche herrscht offenbar eine hohe Transparenz der Kostensituation gegenüber den Abnehmern, sodass Preiserhöhungen klar begründet werden können:

*„Das Thema ist in der Branche bekannt, es ist in dem großen Aufschlagthema eben auch bekannt, dass im Regelfall auch Mindestlohn oder in der Nähe des Mindestlohns eben rum gezahlt wird, und dass kann Kostensteigerungen in Branchen mit sich bringen, die die Branche an sich nicht tragen kann, das ist den alten Auftraggebern klar. Ja, und wenn wir dann entsprechende Operationen haben, ist es auf dem Engpassmarkt jetzt auch gelungen, weitestgehend solche Preisanpassungen durchzusetzen, aber eben nur in der Höhe der Mindestlohnanpassung [...]. Gegen entsprechenden Nachweis.“ (Betrieb Fa6)*

Die Möglichkeit, dass die Kunden die Erhöhung der Kosten tragen, ist ferner dadurch zu erklären, dass viele der Kunden von Callcentern größere Unternehmen sind, für die eine Kostensteigerung tragbar ist. Bei manchen Kunden wurde nach Einführung des Mindestlohns deshalb auch bei den Preisen nachverhandelt:

*„Wir haben mit unseren Auftraggebern darüber gesprochen, ob Sie sich entsprechend halt daran beteiligen, weil es ja eine gesetzliche Auflage war. Das hatte zunächst jetzt mal nichts damit zu tun, dass wir es unbedingt wollten, sondern wir mussten. Ich hatte ja schon ausgeführt gehabt, dass es einige gab, die sich da natürlich selbstverständlich sehr gerne daran beteiligt haben und andere eben nicht.“ (Betrieb Ba1)*

Betriebe der Branche Post-/Kurier- und Expressdienste berichten dagegen, dass gestiegene Kosten nicht auf Produkte und Dienstleistungen umgewälzt werden könnten, da der Wettbewerbsdruck auf dem Markt zu groß sei. Hierbei spiele insbesondere die Konkurrenz zu Großanbietern eine Rolle:

*„Haben Sie gar keine Chance bei. Denn die ganzen Preise kriegen Sie diktiert. [...] Was habe ich für Ausgaben, was muss ich für die Tour haben. Brauchen Sie sich heute gar keine Zeit mehr für zu nehmen. Sie kriegen die Preise vordiktiert und entweder machen Sie das, oder ja, Sie sind es von vornherein sofort los. Weil heutzutage teilweise Ausschreibungen, wenn Sie da mal was machen, die laufen auch teilweise europaweit, wenn irgendwelche Touren ausgeschrieben werden, und dann kommt natürlich wieder der ganze europamäßige Transportverkehr da mit bei, und da haben Sie gar keine Chance, irgendetwas zu machen. So sieht die Sache aus.“ (Betrieb Da5)*

Die geringen Spielräume zur Anpassung von Konditionen betreffen in dieser Branche laut Aussage desselben Betriebs auch andere Maßnahmen, die ergriffen wurden, um steigende Kosten zu kompensieren:

*„Wir haben versucht, Touren zusammenzulegen. Ist dann aber auch aufgrund von Kundenwünschen mit den Abholzeiten, ist das kollidiert und passte nicht mehr zusammen. Automatisch hat der Auftraggeber dann gesagt: »Pass mal auf, das rechnet sich nicht«, dann sind Kunden abgesprungen.“ (Betrieb Da5)*

Durch eine Nischenstrategie kann es hingegen gelingen, die gestiegenen Kosten auf die Abnehmerseite zu überwälzen. So berichtet ein Betrieb der Branche davon, dass die Kosten angesichts voller Auftragsbücher und einer vollen Auslastung der Mitarbeitenden in höheren Preisen kompensierbar seien. Die Besonderheit dieser Strategie liege vor allem darin, dass sich der Betrieb auf spezifische Kundengruppen (Kühlprodukte und Laborfahrten) spezialisiert habe, sodass er nicht am allgemeinen Wettbewerb teilnehmen müsse, den andere Betriebe der Branche bedienen (Betrieb Ba3).

Die Preissetzungsspielräume sind auch im Hinblick auf einzelne Leistungen unterschiedlich hoch. So hat ein Betrieb aus der Branche nach eigenen Aussagen zunächst versucht, die gestiegenen Personalkosten dadurch zu kompensieren, dass die Preise für Zeitungs-Abonnements erhöht wurden.<sup>38</sup> Dies habe jedoch einen unerwünschten Nachfragerückgang in Form verstärkter Kündigungen von Abonnements zur Folge gehabt (Betrieb Ca7). Deshalb habe man sich zu einer Erhöhung der Anzeigenpreise entschlossen, die gegenüber den Kunden leichter durchzusetzen gewesen sei.

Die Betriebe in der Branche der Dienstleistungen des Sports berichten überwiegend davon, dass sie die aufgrund des Mindestlohns gestiegenen Lohnkosten kaum über Preiserhöhungen an ihre Kunden weitergeben könnten, da die Kunden nicht bereit seien, höhere Beiträge für die angebotenen Leistungen zu bezahlen. Daher werden hier andere Anpassungen bevorzugt, insbesondere wird vom Einsatz personalsparender Technologien berichtet (siehe Abschnitt 8.3).

Auch bei den privaten Wach- und Sicherheitsdiensten wird berichtet, dass die Weitergabe von erhöhten Lohnkosten über die Preise der Dienstleistungen überwiegend einen Nachfragerückgang verursache. Nur wenige Betriebe geben an, dass sich bei Preissteigerungen keine Veränderungen bezüglich der Anzahl der Kunden ergeben haben. Mehrheitlich wird von einem Rückgang der Aufträge gesprochen, wie zum Beispiel im folgenden Zitat:

*„Ich habe es so gemacht, dass ich den Bruttosatz, den ich hatte, 19 Prozent, das als Netto genommen habe, hat auch hingehauen. blieb sogar was über, ja, und die Leute konnte ich gut bezahlen. Aber dann ging das rapide rückwärts, aber rapide, bum bum, Aufträge weniger geworden. Die Leute mussten mir ja das zahlen, da waren ja die 8,50, dann waren es 8,75, dann waren es neun Euro, und naja. [...] Und seitdem also kämpfen wir hier jeden Monat von der Hand in Mund. Und das geht vielen so.“ (Betrieb Ca5)*

Da die Tätigkeit der Branche sehr personalintensiv sei, könne der Einsatz von Menschen in den Dienstleistungen kaum ersetzt werden. Höhere Lohnkosten müssten daher entweder von den Betrieben selbst getragen oder über Preise an die Kunden weitergegeben werden, wo dies akzeptiert wird:

*„Gut, also den Preis erhöht bei den Kunden, die halt damit einverstanden waren. Klar, bei den Neuen tut man dann von vornherein das Angebot ein bisschen teurer machen.“ (Betrieb Ea1)*

In der Gastronomie spielt der hohe Wettbewerbsdruck eine wichtige Rolle bei potenziellen Kostenüberwälzungen an die Kunden, da die gestiegenen Lohnkosten durch den Mindestlohn nicht in allen Betrieben über Preiserhöhungen weitergegeben werden können. Entsprechend vorsichtig haben die Betriebe agiert, wie das folgende Beispiel eines kleineren Betriebs exemplarisch zeigt:

---

<sup>38</sup> Dieser Betrieb ist sowohl im Verlegen von Zeitungen und Zeitschriften als auch in der Auslieferung (insbesondere) seiner eigenen Produkte tätig.

*„Nee, wir haben das [die Preiserhöhung] danach [nach Einführung des Mindestlohns] gemacht. [...] Ich habe erstmal abgewartet, geguckt und dann hast du ja sofort gemerkt, dass die Rendite dann nicht mehr dementsprechend war, und da haben wir das gemacht. Das waren vielleicht hier pro Essen 50 Cent und im Getränkebereich auch so 20, 30 Cent bei einem großen Bier oder so.“ (Betrieb Ba8)*

Ein anderer Betrieb der Branche schildert, dass die Preiserhöhung schon vor Einführung des Mindestlohns vorgenommen worden sei, so dass sich die Kunden langsam an die Erhöhungen der Preise hätten gewöhnen können:

*„Wir haben logischerweise dann Preiserhöhungen durchgeführt. Aber wir haben es so gemacht, wir wussten, dass der Mindestlohn kommt und haben, ähnlich wie es der Aldi macht oder sämtliche Discounter. Wir haben vorher angezogen. Ganz moderat. Fünf Cent, fünf Cent, fünf Cent. Und hatten dadurch ja schon ein Polster und brauchten dann nicht gleich mit Einführung des Mindestlohns mit der Keule kommen, sondern konnten dann dieses Polster erstmal weitgehend aufbrauchen und dann wieder moderat erhöhen. [...] Und durch die Einführung des Mindestlohns hat sich zum Beispiel, ich sage schrittweise, der Essenspreis auch nur um 15 Cent pro Portion erhöht, also gering.“ (Betrieb Aa4)*

Während es sich bei diesen Betrieben um klassische Gaststätten handelt, weichen die Befunde bei Cateringbetrieben hiervon ab. Hier hätten nach Aussagen der Befragten bezüglich der Absatzpreise aufgrund fixer Verträge oder Preislisten für die Belieferung von Kantinen kaum Preisanpassungen vorgenommen werden können (Betriebe Ea4 und Da4). Sofern es private Veranstaltungen betreffe, würden die Preise aber in Bezug auf die Personalkosten, d.h. die am Veranstaltungstag vorhandenen Servicekräfte, an die Kunden weitergegeben:

*„Im Cateringservice ist das so, dass die Servicekräfte und Köche nach Stunden abgerechnet werden. Das heißt, wenn ich eine Cateringanfrage für eine Hochzeit, Firmenveranstaltung etc. habe, zahlt der Endkunde den Preis der Servicekräfte pro Stunde, und den haben wir auch nach oben korrigiert, ja. Den haben wir eigentlich um ein ganz schönes Stück nach oben korrigiert. Als wir angefangen haben, haben wir mit einer Servicekraft 18 bis 19 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer gerechnet. [...] Mittlerweile liegen wir da bei 25 [Euro] zuzüglich Mehrwertsteuer.“ (Betrieb Ea4)*

Anpassungen bezüglich der Essenspreise seien jedoch nur eingeschränkt möglich:

*„Die Sache ist gedeckelt. Was zahlen sie für einen Mittagstisch freiwillig? 6 Euro? 7 Euro? Bei 7 [Euro] wird es schon wieder happig.“ (Betrieb Ea4)*

Auch in der Landwirtschaft lassen sich die gestiegenen Kosten nach Aussagen der befragten Betriebe nicht einfach an die Abnehmer weitergeben. Begründet wird dies zum einen damit, dass die Kunden gegenüber Preiserhöhungen sensibel reagieren:

*„Ja, also klar, wir erhöhen schon die Preise, auch bei den Weinen. Wir merken aber, es ist eine Schmerzgrenze erreicht. Also ich kann jetzt nicht einen Wein, der vorher 7 Euro gekostet hat, jetzt für 9,50 oder sowas verkaufen. Das macht der Kunde nicht mit. Das muss man ganz deutlich und klar sagen.“ (Betrieb Ea2)*

Zum anderen wird auf die Marktmacht der Handelsunternehmen verwiesen, denen gegenüber die landwirtschaftlichen Anbieter keine Preissetzungsspielräume hätten:

*„»Ich habe die Absatzpreise erhöht« kann man nicht sagen, also ich kann die Absatzpreise nicht großartig erhöhen, wenn ich mit dem Handel zusammenarbeite, dann kann ich sagen was ich will, Marktmacht hat der Handel.“ (Betrieb Da6)*

Ein anderer Betrieb weist darauf hin, dass Preiserhöhungen insbesondere auch von der Kundenakzeptanz der Produktionsmethoden abhängig seien (z.B. ökologischer oder geschützter Anbau, Betrieb Da3).

In den befragten Betrieben des Einzelhandels wird ebenfalls davon berichtet, dass es schwierig sei, Preiserhöhungen an die Kunden weiterzugeben, da diese über Preise grundsätzlich gut informiert seien und daher wüssten, welches Produkt wieviel kostet. Diesbezüglich können gestiegene Kosten auch nur bedingt über Preise an Kunden weitergegeben werden, wie im folgenden Beispiel eines Floristik-Betriebs ausgeführt:

*„Die Kunden sind nicht mehr bereit, für einen Fertigstrauß 50 Cent mehr zu bezahlen, weil sie es ja auch zum Beispiel im [Name eines Discounters] oder bei [Name eines Lebensmittelgeschäfts] eben ja doch noch günstiger kriegen. Etwas günstiger als bei uns.“ (Betrieb Aa8)*

In der Branche Friseur und Kosmetik sind die Kundenreaktionen auf gestiegene Preise unterschiedlich. Einerseits würden Preisanpassungen akzeptiert, andererseits verändere sich bei den Kunden auch das Nachfrageverhalten, wie die Inhaberin des folgenden Kleinbetriebs schildert:

*„Schrittweise Preisanpassung von 6,50 bis 8,50 um 30 Prozent. Ja, die Kunden rechneten uns direkt vor: »Dann kommen wir eben alle sechs Wochen und nicht mehr alle vier Wochen, dann haben wir denselben Preis wie vorher« [...] Männer meinten dann: »Wir lassen nicht mehr waschen, dann schneiden wir eben trocken, dann haben wir auch wieder diesen alten Preis.«“ (Betrieb Aa7)*

Auch die folgende Beschäftigte im Friseurgewerbe beobachtet, dass die Kunden Preiserhöhungen nicht akzeptierten:

*„Die Kunden sind weniger geworden, frecher [...] jedes Mal uns vollgemüllt [...] wieder teurer! [...] Trinkgeld weniger geworden. Aber jetzt sage ich halt, wir hatten mal einen 10-Euro-Haarschnitt, jetzt sind wir bei 22. Also, für 10 Euro, um Gottes Willen, kann ich auch keine Haare mehr schneiden bei einer Frau. [...] Das ist Leistung, und das verstehen viele Ältere halt nicht.“ (Beschäftigte Bb4)*

Besondere Bedingungen waren in diesem Zusammenhang in der grenznahen Region Frankfurt/Oder zu beobachten. Dort würden, so berichten dortige Friseurbetriebe, Preiserhöhungen vor allem im unteren Preissegment unmittelbar zur Abwanderung von Kunden in das Nachbarland Polen führen. Auf der polnischen Seite der Grenze gebe es ein umfassendes Angebot an Friseurläden.

Wie die dargestellten Beispiele nahelegen, wird von vielen Betrieben in fast allen Branchen von Schwierigkeiten berichtet, die durch den Mindestlohn gestiegenen Lohnkosten durch Preisüberwälzungen an Kunden weiterzugeben. Zugleich werden aber auch Unterschiede deutlich, die in der unterschiedlich elastischen Reaktion der Abnehmer, der Struktur auf der Nachfrageseite des Marktes, im

unterschiedlichen Anpassungsbedarf bei einer unterschiedlichen Personalintensität der Produktion oder auch in einer mehr oder weniger großen Kostentransparenz für die Abnehmer begründet sind. Ob sich Absatzverluste ergeben, hängt ferner davon ab, inwieweit weitere Maßnahmen ergriffen werden können, die die Nachfrage wiederum positiv beeinflussen. Ferner ist zu beachten, dass es für manche Betriebe nach ihren eigenen Aussagen nicht notwendig gewesen sei, überhaupt Preisanpassungen vorzunehmen, da sie z.B. durch Kostensenkungen in anderen Bereichen die infolge der Mindestlohneinführung gestiegenen Arbeitskosten haben kompensieren können.

## 8.2 Veränderungen des Angebots

Für Betriebe besteht eine weitere Möglichkeit der Kostenkompensation darin, Veränderungen am betrieblichen Waren- und Dienstleistungsangebot, also am Produktportfolio, vorzunehmen. Der folgende Abschnitt setzt sich inhaltlich damit auseinander, welche Veränderungen bei angebotenen Produkten oder Dienstleistungen bei den befragten Betrieben infolge der Einführung des Mindestlohns stattgefunden haben und wie diese in Zusammenhang mit anderen Strategien und Verhaltensmustern zu bewerten sind.

### 8.2.1 Produktangebot und Leistungsspektrum

Eine erste Möglichkeit, das Leistungsangebot zu verändern, besteht darin, die Leistungen selbst oder deren Zusammensetzung zu modifizieren. So berichtet ein Betrieb aus dem Backhandwerk von der Einführung neuer Produkte, um dadurch Nischen zu besetzen. Hierfür seien auch Investitionen getätigt worden:

*„Na auf jeden Fall haben wir [...] einen Holzbackofen angeschafft, um eigentlich einen neuen Markt wieder zu eröffnen.“ (Betrieb Ca2)*

Ein anderer Betrieb berichtet hingegen, dass das Produktportfolio reduziert wurde, um die Komplexität der Abläufe zu verringern und diese dadurch zu optimieren. Diese Veränderungen werden von den befragten Betrieben jedoch nicht immer ausschließlich auf die Einführung des Mindestlohns zurückgeführt, sondern auch damit begründet, dass die entsprechenden Produkte nicht mehr nachgefragt werden würden, wie die beiden folgenden Beispiele verdeutlichen:

*„Die wurde etwas eingeschränkt, die Produktpalette. Also diese Vielfalt, die wir vorher mal hatten, die konnten wir nicht mehr durchziehen, weil da sehr viel Handarbeit dabei war. Also wurde, was sehr aufwändig war, eben versucht, rauszunehmen.“ (Betrieb Ca2)*

*B „Das Produktportfolio wird aktuell gerade gestrafft. Schrittweise. Schleichend. Um Komplexität rauszunehmen.“*

*I „Um den Prozess zu vereinfachen?“*

*B „Sofern das so einfach ist. Der Prozess ist sehr tiefgreifend. Speziell in der Konditoreiproduktion. Viele Vorarbeiten, viele Arbeitsschritte. Da ist nicht allzu viel zu optimieren.“ (Betrieb Fa3)*

Die in der Branche Schlachten und Fleischverarbeitung befragten Betriebe sprechen nur in einem sehr geringen Maße von Veränderungen des Produktportfolios. Nur ein einzelner Betrieb berichtet von Veränderungen, sieht dies aber nicht in Zusammenhang mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns.

Die befragten Betriebe in der Branche Callcenter berichten ebenfalls nicht davon, dass sich seit Einführung des Mindestlohns Veränderungen am Produkt- und Dienstleistungsangebot ergeben hätten. Nach wie vor werde flexibel auf Kundenwünsche reagiert. Ein Betriebsrat der Branche weist jedoch darauf hin, dass innerbetriebliche Maßnahmen zur Kostenreduktion seit Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zu einer Verminderung der Qualität der angebotenen Dienstleistungen geführt hätten:

*„Das heißt, der Service: Also zum einen werden die, die die Arbeit erbringen, immer mehr runtergedrückt und natürlich letztendlich auch die Servicequalität, der Serviceumfang, das geht auf die Dauer durch diese Maßnahmen natürlich auch in die Knie. [...] Sie müssen wissen, dass in dieser Branche der Bereich der Personalkosten sehr hoch ist. Der Anteil, der liegt also sicherlich irgendwo bei 75 Prozent. [...] Das heißt, sie werden permanent angetrieben und überwacht, um Gelder einzutreiben und auch ganz bewusst zu Lasten irgendwelcher Qualität, das spielt überhaupt keine Rolle mehr bei den Calls.“ (Betriebsrat Fc7)*

Hierbei bleibt offen, inwieweit der Rückgang der Leistungsqualität ursächlich auf das Bemühen zurückzuführen ist, die gestiegenen Kosten durch den Mindestlohn zu kompensieren.

Ein größerer Betrieb aus dem Einzelhandel gibt an, das Sortiment für seine Filialen infolge der gestiegenen Kosten standardisiert zu haben, sodass mittlerweile nur noch *„rentable Produkte angeboten werden“* (Betrieb Aa8), und weiter wird ausgeführt:

*„Jetzt überlegt man nun natürlich noch mehr und noch intensiver, »Bestellen wir das?« Das besprechen wir auch immer auf unseren Dienstberatungen. »Bestellen wir das, das wäre so und so teuer, oder lassen wir es lieber weg?«“ (Betrieb Aa8)*

Der Zusammenhang ist auch hier eher zeitlich als ursächlich zu verstehen, wenngleich nicht auszuschließen ist, dass die Bereinigung des Sortiments eine Folge des Mindestlohns ist.

Im Bereich der privaten Wach- und Sicherheitsdienste wird im Zusammenhang mit der Mindestlohneinführung nicht von Veränderungen des Leistungsangebotes berichtet.

In der Branche Post-/Kurier- und Expressdienste wird zwar vereinzelt von Veränderungen im Dienstleistungsangebot berichtet. Dabei seien einzelne Leistungen hauptsächlich deshalb aus dem Angebot genommen worden, weil sie unrentabel geworden seien. Kostensteigerungen infolge des Mindestlohns seien dafür aber nicht ursächlich, wie der folgende Unternehmer berichtet:

*„Wir sind also abgegangen von dem reinen Paketversender. Das haben wir nicht mehr gemacht seit drei, vier Jahren. [...] Nein, weniger wegen dem Mindestlohn. [...] Weil es sich nicht gerechnet hat und da vom Auftraggeber der Druck zu stark war. Auch auf das Personal.“ (Betrieb Ba3)*

Ferner berichtet ein Betrieb davon, dass eine Erweiterung bzw. qualitative Verbesserung des Produktangebots nicht vom Markt angenommen wurde:

*„Haben wir versucht. Hier noch schneller, besser, zuverlässiger zu sein. Keine Schäden. Unsere Schadensquote ist bei null Prozent, wenn wir für unsere Kunden etwas transportieren. Wir haben keine Schäden, und da bin ich stolz drauf. Das wollten wir mehr machen, aber das wird nicht honoriert, das wird einfach nicht honoriert. [...] Und deswegen nochmal irgendwie was zu machen, können Sie nicht machen, weil der Kunde nicht bereit ist, zu zahlen.“ (Betrieb Da5)*

In der Branche der Dienstleistungen des Sports sowie der Friseure- und Kosmetiksalons liegen bzgl. des Produktangebotes ähnliche Befunde vor. Hier berichten die meisten befragten Betriebe, dass sich keine Veränderungen hinsichtlich des Leistungsangebots ergeben hätten. Überwiegend sei in den Betrieben „*alles beim Alten*“ (Betrieb Fa8) geblieben:

*„Also, ich sage mal, gleichbleibend eigentlich. Also, ich gucke ja immer mal, ob wir was Neues machen, aber alles, was dann neu war, hat sich nicht wirklich gelohnt. Also klassisch Friseur, sage ich jetzt mal. Was halt auch am meisten nachgefragt ist.“ (Betrieb Aa9)*

Im Gastgewerbe lassen sich zwei Gruppen von Betrieben identifizieren: Während es bei der einen Gruppe keine Veränderungen am Produktangebot und Leistungsspektrum gegeben hat<sup>39</sup>, berichtet die andere von Veränderungen, wie der Unternehmer im folgenden Beispiel berichtet:

*„Und dann habe ich die Öffnungszeiten ein bisschen verringert, also nicht mehr so lange aufgemacht. Sprich, in Frankfurt habe ich ein Geschäft neu eröffnet und samstags mache ich dann eben den Partyservice, damit die Leute wenigstens halt... Damit ich hinkomme mit dem allen, mit den Stunden und den Leuten.“ (Betrieb Ca8)*

Auch im folgenden Beispiel wurden laut Aussage des befragten Beschäftigten Öffnungszeiten angepasst. Dabei wird zwar ein zeitlicher, aber kein ursächlicher Zusammenhang zur Mindestlohneinführung hergestellt:

*B „Ich glaube, 2014 war es von 17 bis 22 Uhr, dann glaube ich war es zwischenzeitlich mal von 16 bis 22 Uhr, jetzt ist es 17:30 bis 22 Uhr [...]  
I „Ach, immer so ein Hin und Her, aber nicht unbedingt wegen Mindestlohn?“  
B „Ne nicht unbedingt, da wird dann geschaut, funktioniert das ab 16 Uhr, lohnt sich das? Eher nicht, deshalb ist es jetzt wieder 17:30 Uhr.“ (Beschäftigter Eb4)*

Ein befragter Beschäftigter berichtet, dass seit der Einführung des Mindestlohns die Standards für Hotelgäste reduziert worden seien und dass dadurch Einsparungen in diesem Betrieb auf der Kostenseite erzielt würden:

*„Was mich ein bisschen ärgert, muss ich ganz ehrlich sagen, unsere Hotelgäste haben seit Einführung des Mindestlohns unheimlich an Standards verloren. [...] Früher gab es mal ein Begrüßungsgetränk aufs Zimmer, da standen auch immer Wasserflaschen, die wurden abgeschafft.“ (Beschäftigter Bb5)*

In der Landwirtschaft lassen sich hinsichtlich der Veränderung des Produktangebots zur Kostenkompensation zwei wesentliche Verhaltensmuster erkennen. Das eine besteht in einer Reduzierung der vorhandenen Flächen mit einer gleichzeitigen Intensivierung und Konzentration der Produktion auf spezifische Produkte. Das andere Verhaltensmuster besteht gleichsam umgekehrt darin, die angebotene Produktpalette zu diversifizieren und zu erweitern, indem neue Produkte angeboten werden oder neue Tätigkeitsfelder und/oder Nischen besetzt werden (z.B. Biogasanlagen oder der Hofladen). Die folgende Aussage ist ein Beispiel für diese letztgenannte Strategie:

---

<sup>39</sup> Teils werden auch individuelle betriebliche Restriktionen (z.B. Lieferverträge bei Cateringfirmen etc.) als Gründe angegeben, warum Veränderungen nicht möglich seien.

*„Wir sind bei den Erdbeeren sehr viel mehr in den geschützten Anbau gegangen, also in den Tunnelanbau. Und wir haben die Legehennen-Haltung ausgeweitet im Betrieb. Also wir wollen ja nicht als Betrieb kleiner werden. [...] Ja, und wir arbeiten etwas intensiver im Bereich der Werbung und Vermarktung zusammen. Haben uns halt um diese beiden Vermarktungsfelder oder um die beiden Geschäftswege ein bisschen intensiver gekümmert und die dann auch ausgebaut.“ (Betrieb Da3)*

Auch in diesem Beispiel wurde darauf hingewiesen, dass die Einführung des Mindestlohns eher ein Auslöser als eine Ursache der Veränderungen gewesen sei.

## 8.2.2 Zeitliche und räumliche Verfügbarkeit des Angebotes

Ein zweiter Weg, das Angebot der Leistungen oder Produkte zu verändern und dadurch Kosten einzusparen, sind Veränderungen der zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeit, etwa Einschränkungen der Öffnungszeiten oder Schließungen von Filialen.

So berichtet ein größerer befragter Betrieb der Back- und Teigwarenbranche davon, dass mit der Einführung des Mindestlohns eine Analyse der Filialstruktur durchgeführt worden sei. Im Rahmen dieses Prozesses sei es dann zu Schließungen unrentabler Filialen in der Fläche gekommen, um sich im Verkauf auf wenige Standorte fokussieren zu können:

*„Wir versuchen, die Filialen zu optimieren, schlechte wegzustreichen, zu schließen. Was noch gar keine Auswirkung auf die Verkäuferin hat, die wird im Normalfall dann irgendwo anders eingesetzt und [...] immer wieder mal versucht, die Preise irgendwie ein bisschen anzupassen, um ein bisschen mehr Ertrag zu bekommen.“ (Betrieb Fa3)*

Hier zeigt sich wie in zahlreichen anderen Beispielen auch, dass verschiedene Strategien (Änderung des Angebots, Änderungen der Preise) kombiniert eingesetzt werden.

Auch ein Betrieb aus der Branche des Einzelhandels schildert, dass die Einführung des Mindestlohns der Anlass für eine Prüfung gewesen sei, welche Filialen rentabel arbeiten. Infolge dieser Prüfung seien dann Filialen geschlossen worden:

*B „Wir haben auch einige Geschäfte geschlossen. Wo es eben dann nicht mehr so rentabel war, haben wir gesagt, das können wir uns nicht leisten, das Geschäft müssen wir schließen. Aber das war dann eben so ein Fall, wo der Mietvertrag ausgelaufen ist, da haben wir dann wirtschaftlich überprüft, lohnt es sich noch, das nochmal [...] unter den gegebenen Umständen zu verlängern?“*

*I „Und wie viele Geschäfte waren von der Schließung dann betroffen?“*

*B „[...] Also es sind schon zehn Geschäfte, die weggefallen sind.“ (Betrieb Aa8)*

Der Mindestlohn war hier der Anlass zur Prüfung der Rentabilität der Filialstruktur. Es ist aber nicht auszuschließen, dass sich dieselbe Entwicklung auf längere Sicht auch ohne den Mindestlohn ergeben hätte.

Was die Öffnungszeiten betrifft, berichtet ein weiterer Betrieb der Branche Back- und Teigwaren davon, dass eine Veränderung bei den Öffnungszeiten nicht in Erwägung gezogen werde, um Kunden zu binden:

*„Die Feiertage, die wir geöffnet haben, die könnten wir eigentlich zu lassen und machen es nur für unsere Kunden, die kommen wollen. Denn wenn ich jetzt ausrechne, dass ich hier am Karfreitag sechs Personen hier habe und die mit 100 Prozent bezahle und den Mindestlohn habe, dann habe ich nicht mal den Strom raus.“ (Betrieb Aa5)*

Die Reduktion von Öffnungszeiten hängt bei den befragten Betrieben oft damit zusammen, dass sich diese nicht mehr „rechnen“. Ob dies aber monokausal auf gestiegene Kosten durch den Mindestlohn zurückzuführen ist, können die befragten Betriebe meist nicht eindeutig sagen.

### 8.3 Technologie, Innovationen, Investitionen

Um die technische Effizienz und damit die betriebliche Produktivität zu erhöhen und dadurch die gestiegenen Personalkosten zu kompensieren, werden von den befragten Betrieben technologische Veränderungen durchgeführt. Ziele können dabei sein, Beschäftigte durch den Einsatz dieser Mittel zu ersetzen (Substitution) oder Arbeitsprozesse produktiver und effizienter zu gestalten (Komplementarität). Denkbar ist auch, dass die Investitionen erfolgen, um eine bessere Qualität zu erreichen, mit der letztlich höhere Preise und/oder ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden können. Die Neuerungen zeigen sich in den befragten Betrieben vor allem in Form von Produkt- und Prozessinnovationen. Dazu gehören beispielsweise die Anschaffung neuer Maschinen und Produktionseinrichtungen, die Automatisierung von Tätigkeiten oder die Digitalisierung von Arbeitsprozessen.

In den Branchen konnten dazu folgende Beispiele beobachtet werden:

- Substitution von Beschäftigten durch einen „digitalen Fitnesstrainer“ (über den Bildschirm) im Fitnessstudio (Betriebe Aa2 und Fa10).
- Kauf und Einsatz einer Spargelerntemaschine („Spargel-Panther“, Betrieb Da6) oder einer Eiersortiermaschine in der Landwirtschaft (Betriebe Ba9 und Da3).
- Anbau resistenterer / effizienterer Pflanzenarten und Anbaufrüchte in der Landwirtschaft (Betriebe Da6 und Da3).
- Neue „Glätteisen“ in Frisörsalons (Beschäftigte Eb5).
- Verstärkte Automatisierung und Digitalisierung bei der Gesprächsannahme im Callcenter (Betriebe Da2 und Fa6, Betriebsrat Fc7).

Insgesamt berichten insbesondere die Betriebe in den produzierenden Branchen (Landwirtschaft, Bäcker, Fleischverarbeitung) von technologischen Veränderungen. Diese Investitionen werden jedoch nur in Einzelfällen in einen unmittelbaren Zusammenhang mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns gebracht. Als ursächlich für die technischen Investitionen werden vor allem ohnehin notwendige und seit Längerem aufgeschobene Modernisierungsprozesse genannt. Der Mindestlohn wird eher als Auslöser, Initialzündung oder Beschleuniger für die Veränderungen gesehen, wie der folgende Landwirt sagt:

*„Der Mindestlohn war jetzt nicht der alleinige Grund, aber das war dann der Auslöser oder der Katalysator, der es beschleunigt hat, so würde ich sagen, ja.“ (Betrieb Da6)*

Die von den Betrieben durchgeführten technologischen Maßnahmen müssen also insbesondere vor dem Kontext des digitalen Wandels und der Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds begriffen werden. Ein Teil der befragten Betriebe würde gerne in technologische Maßnahmen investieren, sieht sich aber aufgrund der hohen Kosten und anderweitigem Investitionsbedarf derzeit hierzu nicht in der Lage.

Neben dieser allgemeinen Tendenz lassen sich in den einzelnen Branchen spezifische Verhaltensmuster bezüglich technologischer Veränderungen identifizieren.

Der deutlichste Zusammenhang zwischen der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns und technischen Investitionen oder Innovationen zeigt sich in der Landwirtschaft. Nur wenige Betriebe berichten, seit der Einführung des Mindestlohns überhaupt keine technischen Veränderungen vorgenommen zu haben. Vielmehr sagen Betriebe, Beschäftigte und Betriebsräte gleichermaßen,

- dass es mit der Mindestlohneinführung zu einem verstärkten Einsatz *eigener* neuer Maschinen gekommen sei, um dadurch Personal einzusparen und/oder Arbeitsprozesse effektiver zu gestalten,
- und dass der Einsatz *geleaster* Maschinen zugenommen habe, um Kosten für Wartung und Reparaturen einzusparen.

Zugleich betonen landwirtschaftliche Betriebe auch, dass diese Mechanisierungsprozesse dazu dienen sollen, Überstunden abzubauen und allgemein Arbeitsprozesse zu automatisieren sowie zu vereinfachen:

*„Im Kuhstallbereich, dort ist eine recht umfangreiche Investition gemacht worden. Die bisherige Melktechnik, das war ein Fischgrätenmelkstand, ist ersetzt worden durch Melkroboter. Und dort hat man einfach auch sofort den Spielraum, dass, nachdem die Investition abgeschlossen war, dass wir Personal gespart haben. Aber in dem Bereich Kuhstall zum Beispiel hat es [...] nicht dazu geführt, dass wir Arbeitskräfte an sich freigestellt hätten, sondern wir haben in dem Bereich Kuhstall deutlich die Überstunden reduziert.“ (Betrieb Ba9)*

Teilweise wird das Produktsortiment modifiziert, wobei verstärkt Produkte angeboten werden, deren Herstellung sich besser automatisieren lässt:

*„Wir haben auch den Eieranteil erhöht, wo wir eben sehr viel automatisieren konnten. Aber wir haben zum Beispiel die Eier-Sortierung automatisiert, ja? Die Eier kommen jetzt aus dem Nest direkt in die Sortiermaschine. Da haben wir eine neue Technik gemacht. Wir haben eine neue Sortiermaschine gemacht, dass eben hier wesentlich weniger Arbeitszeit anfällt.“ (Betrieb Da3)*

Dabei wird teilweise ein ursächlicher Zusammenhang mit den durch den Mindestlohn gestiegenen Personalkosten bestätigt; teilweise handelt es sich aber auch um Entwicklungen, die auch ohne den Mindestlohn stattgefunden hätten:

*„Das ist eigentlich der erste Schritt gewesen, und alle anderen bezüglich Investitionen, Kuhstall, die Umstellung der Melktechnik, das war schon vorgeplant, das wäre auch gekommen ohne den Mindestlohn. Die Mährescher, die Entscheidung beim Mährescher, dass wir da auf höhere Leistungsfähigkeit gehen und eben einsparen, haben wir, das ist eine Sache, wo man sagen kann, das ist im Zusammenhang mit der Mindestlohnentwicklung gekommen. Aber das ist jetzt erst in dem letzten Jahr die Entscheidung gewesen, also 2016.“ (Betrieb Ba9)*

In den ebenfalls produktionsorientierten Branchen der Back- und Teigwaren sowie der Fleischwirtschaft ist die Affinität zu technologischen Neuerungen weniger ausgeprägt als in der Landwirtschaft. Die Betriebe berichten hier in mehreren Fällen, dass die bestehenden Prozesse und Abläufe nicht weiter optimiert und Maschinen nur in begrenztem Rahmen eingesetzt werden könnten, da die Arbeiten

stark auf manuelle Tätigkeiten fokussiert seien. Auch seien hohe Investitionskosten oft ein Hindernis für Investitionen in Maschinen:

*„Naja, ich meine, wie gesagt, man lernt nie aus. Und man sieht auch neue Maschinen. Aber dann ist auch wieder der Fakt, klar ist die Arbeitskraft teuer, aber so eine Maschine, sag ich mal, so eine Verpackungsmaschine oder so, kann man auch nicht bezahlen. Und dann kommt wieder der Aspekt [...] Aufwand und Nutzen.“ (Betrieb Ca3)*

Falls doch in technische Neuerungen investiert wird, sehen die befragten Betriebe meist zwar eine zeitliche Koinzidenz, aber keinen ursächlichen Zusammenhang zur Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. Ein Betriebsrat eines größeren Fleischverarbeitungsbetriebs berichtet beispielsweise, dass als technische Veränderung ein Kochautomat angeschafft worden sei. Dessen Erwerb sei aber nicht mit einer Kosteneinsparung, sondern mit einer Steigerung der Qualität der erzeugten Produkte begründet worden (Betriebsrat Fc3).

Die vermehrten Investitionen können auch zur Folge haben, dass der Qualifikationsbedarf der Betriebe steigt. Da die Entgelte für qualifizierte Tätigkeiten höher sind, nimmt die Bindungswirkung des Mindestlohns ab, auch wenn dies zunächst nicht das Motiv für die Investitionen war. Ein Bäcker gibt Auskunft

*I „Welche Rolle spielt jetzt da der Mindestlohn? Bei der Produktionstechnik oder bei der Innovation im Bereich der Produktionstechnik?“*

*B „Eigentlich nicht so [...], weil die guten Mitarbeiter, die du an solchen Anlagen brauchst, [...] da musst du schon fitte Jungs haben und die sind früher schon nicht für 10 Euro gekommen.“ (Betrieb Ba4)*

Die steigenden Personalkosten infolge des Mindestlohns könnten schließlich technologische Neuerungen nicht nur anstoßen, sondern auch behindern, wenn sie die Finanzierung von Investitionen erschweren. Auch für diesen Zusammenhang gibt es Belege. So berichtet ein Beschäftigter, dass in seinem Betrieb statt der Anschaffung neuer Geräte nun vermehrt die alten Geräte repariert würden (Beschäftigter Db5).

In den untersuchten Dienstleistungsbranchen haben Investitionen in technische Neuerungen als Reaktion auf den Mindestlohn insgesamt nur eine geringe Bedeutung. Die befragten Betriebe in der Branche Friseur und Kosmetik äußern überwiegend, dass seit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns keine technologischen Veränderungen stattgefunden hätten. Lediglich eine Beschäftigte (Eb5) berichtet davon, dass neue „Glätteisen“ angeschafft worden seien, um den Arbeitsprozess zu beschleunigen.

In anderen Dienstleistungsbereichen wird zwar in die Verbesserung von Produkten, Leistungen und Prozessen investiert, um effizienter und wettbewerbsfähiger zu werden. In diesem Kontext werden jedoch von den Befragten allenfalls indirekte Zusammenhänge zur Einführung des Mindestlohns hergestellt.

So erwähnt der Geschäftsführer eines Betriebs der Callcenter-Branche, dass die Einführung des Mindestlohns Anlass für Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung war, während die Ursachen dafür jedoch eigentlich in den veränderten Erwartungen und Ansprüchen der Kunden gelegen hätten:

*„Wir sind gerade dabei [...], dass wir eine App entwickeln für unsere Mitarbeiter, um hier Prozesse in einem bestimmten Segment zu optimieren, zu verschlanken. Das heißt, das [der Mindestlohn] hat schon Auswirkungen, aber ich würde das nicht explizit auf das*

*Thema, weil der Mindestlohn eingeführt wurde, [zurückführen]. Das ist einfach eine Entwicklung, dass sich Unternehmen der Realität stellen müssen, dass bestimmte Prozesse und Strukturen auch hier digitalisiert werden.“ (Betrieb Fa6)*

Ähnliches wird auch aus dem Einzelhandel sowie aus dem Gastronomiebereich berichtet, wo häufig Veränderungen der Kassensysteme (Digitalisierung) erwähnt werden, die ebenfalls oft in zeitlichem Zusammenhang mit der Mindestlohneinführung vorgenommen worden seien. Die Ursache der Einführung dieser Kassensysteme wird jedoch damit begründet, dass es in diesem Bereich neue Vorgaben der Finanzämter gebe.

Ein befragter mittelgroßer Einzelhandelsbetrieb hat mit der Einführung des Mindestlohns seine Bestellpraxis geändert und ist dazu übergegangen, Bestellungen nun digital (statt wie bisher per Fax) abzuwickeln:

*„Naja, Kosten [sparen] schon, naja, ich meine, das ist ja mit dem Faxen, also da sind wir ja nun fast im Mittelalter, sag ich jetzt mal. Und ja, klar, die Farbpatronen sind teuer, klar wir versuchen dadurch ja auch wieder ein bisschen irgendwo, wir versuchen überall irgendwas zu sparen, egal, und wenn es nur so eine blöde Patrone für die Filialen ist.“ (Betrieb Aa8)*

Auch dies ist wieder ein Beispiel dafür, dass die Einführung des Mindestlohns (und damit verbundene Kostensteigerungen) in den befragten Betrieben oftmals mit Innovationsprozessen einherging, durch die ein bislang nicht genutztes Optimierungspotenzial realisiert wurde. Dies hat es den Betrieben erleichtert, Erhöhungen der Personalkosten durch den Mindestlohn zu tragen, der Mindestlohn kann aber nicht als eigentliche Ursache der Innovationen angesehen werden.

Mitunter wird auch von gescheiterten Versuchen berichtet, durch Technik Personal einzusparen, wie das folgende Beispiel eines Beschäftigten eines privaten Wach- und Sicherheitsdienstes zeigt:

*„Ja, es gab den Versuch, tatsächlich technisch ein bisschen aufzurüsten und vielleicht auch Mitarbeiter zu sparen. Das hat aber tatsächlich leider gar nicht geklappt und deswegen ist das jetzt wieder zurückgenommen, und da haben wir sogar noch neue Kollegen bekommen jetzt.“ (Beschäftigter Eb6)*

Ein befragter Betriebsrat eines anderen Betriebs derselben Branche schildert in einem ähnlichen Zusammenhang:

*„Nein, also so technisch, durch Technik Menschen ersetzen, das funktioniert bei uns eigentlich so gut wie gar nicht.“ (Betriebsrat Bc1)*

Dies deutet insgesamt darauf hin, dass vor allem in Dienstleistungsbranchen, in denen Menschen die Hauptaufgaben übernehmen, nur wenige Einsparpotenziale durch technologische Maßnahmen bestehen, wie schließlich auch das folgende Beispiel aus dem Gastronomiebereich verdeutlicht:

*„Nein, das geht bei uns überhaupt gar nicht, weil wir von dem Service leben. Und der Service findet durch Menschen statt und durch Servicekräfte. Also, ich kann weder einen Koch einsparen, weil ich ein Küchengerät mehr kaufe, und ich kann auch keinen Service einsparen, weil der Service muss gemacht werden. Die Teller müssen abgetragen werden, das Getränk muss eingeschenkt werden.“ (Betrieb Ea4)*

Manche der befragten Betriebe berichten von technologischen Veränderungen im Produktionsprozess, verweisen aber darauf, dass diese nicht im Kontext von Kostenreduktionen zu sehen seien. Hierfür sei vielmehr ursächlich, dass diese technischen Maßnahmen aufgrund des fehlenden Fachkräftepersonals ergriffen werden müssten, um vor allem das fehlende Personal zu kompensieren. Wiederum zwei Aussagen eines Verantwortlichen aus dem Gastgewerbe:

*„Und das kostet halt Geld, kostet Investition aber spart langfristig Arbeitskräfte, die wir nicht einsparen wollen, die wir nicht bekommen.“ (Betrieb Aa4)*

*„Wir sind jetzt in der, in dieser Automatisierung. Man sagt so schön [Lachen] »Digitalisierung«. Wird es auch in der Küche geben. Also die Geräte gehen da schon hin. Wir können die Geräte vernetzen. Der Küchenleiter kann die mit dem Laptop aus dem Küchenleiterbüro steuern. Das werde ich weiterführen und dadurch wahrscheinlich Mitarbeiter sparen. Aber nicht im großen Stil. Und eigentlich das kompensieren, den Mitarbeitermangel. So und nicht sparen.“ (Betrieb Aa4)*

Eine Ausnahme unter den betrachteten Dienstleistungsbranchen stellen die Dienstleistungen des Sports dar. Dort berichten einerseits Beschäftigte, dass ihre Arbeitsfelder von steigenden technischen Anforderungen (Digitalisierung) geprägt und deshalb immer höhere Kompetenzen erforderlich seien. Dabei stehe diese Veränderung der Anforderungsprofile nicht zwangsläufig in Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns, sondern entspreche der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung. Jedoch seien gerade diejenigen Tätigkeiten besonders betroffen, die von den Beschäftigten in von der Einführung des Mindestlohns tangierten Lohngruppen ausgeführt würden:

*„Da haben wir jetzt einen Roboter eingesetzt, der das Gleiche für weniger Geld macht. Also das sind natürlich alles so Prozesse, die hier und da mal dann kommen. Automatisierung wird, denke ich, ist eine logische Konsequenz. Gerade bei den Tätigkeiten, die eben keine große Ausbildung brauchen. Und die sind ja durch den Mindestlohn am ehesten betroffen.“ (Betrieb Fa10)*

Wie die dadurch geschaffenen Spielräume bei der Arbeitszeit dann für eine verstärkte persönliche Kundenbetreuung genutzt werden, schildert dieselbe Person noch konkreter:

*„Und wir merken eigentlich, dass wir da von zwei Seiten unter Druck geraten und deswegen sind unsere aktuellen Überlegungen, einfach zu sagen, wir stellen auf bargeldlose Kasse um, automatisieren Prozesse. Drehkreuze und Eiweißshakes und Riegel aus Automaten, gibt es ja alles schon, sind wir auch gerade in einigen Testphasen. Und dann sagen wir halt den Mitarbeitern: »Die Zeit, die Ihr jetzt gewinnt, dadurch, dass bestimmte Prozesse« – auch Anmeldungen für bestimmte Kurse kann man inzwischen alles online machen und per App machen und so weiter – »die Zeit, die Ihr da gewinnt, die könnt Ihr jetzt zukünftig investieren in die Betreuung Mensch-zu-Mensch.« Und da brauche ich dann weniger Mitarbeiter, die kann ich dann etwas besser bezahlen. Und die ganzen, ich sage jetzt mal, Billiglohnbereiche, die kann ich nach und nach automatisieren. Das ist aus meiner Sicht das, was in der Branche mit ein bisschen Zeitverzug jetzt vielleicht aber kommen wird, bei Strafe des eigenen Untergangs, würde ich mal formulieren.“ (Betrieb Fa10)*

Ein anderer befragter Betrieb argumentiert, dass den Kunden eine Preissteigerung infolge des Mindestlohns nicht vermittelt werden könne, wenn diese nicht mit einem Mehrwert einhergehe:

*„Also so Kleinigkeiten wie Shakes, die mit der Hand gemacht worden sind, wurde jetzt auf Automatisierungstechnik umgestellt. Einfach mit dem Hintergrund, das sie halt der Minijobber, also der Schüler oder der, der es nebenbei macht, eben auch 8,50 Euro oder jetzt 8,84 Euro Geld bekommt für eine Leistung, wo ich sage, ist sie nicht wert und wird auch vom Kunden nicht bezahlt. Weil wir können ja auch keinen Mehrwert dem Kunden damit [bieten] irgendwo, sagen, so, jetzt kostet das mehr, weil der Staat möchte einfach, dass es mehr Geld gibt.“ (Betrieb Aa2)*

Daher wolle der befragte Betrieb auch künftig weitere Investitionen vornehmen, um durch die Automatisierung einfacher Tätigkeiten Kosten einzusparen.

Bei einem Zustellservice wird ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Einführung des Mindestlohns und der Einführung eines neuen technischen Systems zum effektiven Zuschnitt von Zustellbezirken gesehen. Dies sei insbesondere deshalb notwendig geworden, da durch den Mindestlohn die Entlohnung der Beschäftigten vom bisherigen Stücklohn auf einen Stundenlohn umgestellt werden musste:

*I „Würden Sie das auch noch als Folge des Mindestlohns bezeichnen?“  
B „Eindeutig, selbstverständlich. Eindeutig, auf so eine Idee wäre ich früher gar nicht gekommen. Weil es hat mich ja nicht interessiert, wie lange der unterwegs ist. Er hat ja sowieso seine Stücke bezahlt bekommen. Ob der jetzt eine halbe oder eine dreiviertel Stunde unterwegs ist, das war mir früher egal. Heute ist es mir nicht mehr egal. Und in Zukunft immer weniger, weil die Arbeitsminute immer teurer wird.“ (Betrieb Ca7)*

Ansonsten werden auch in dieser Branche nur in wenigen Fällen von den Befragten ursächliche Zusammenhänge zwischen der Einführung des Mindestlohns und Investitionen in technische Innovationen genannt. Ein Grund dafür ist, dass die eigentlichen Dienstleistungen (Brief- und Postzustellung) nach Einschätzung der Befragten nur bedingt technisiert werden können. Ein Beschäftigter berichtet davon, dass für die Briefverteilung eine zusätzliche Maschine angeschafft worden sei (Beschäftigter Ab6), während weitere Arbeitskräfte aus der Branche nur von minimalen Veränderungen wie beispielsweise der Einführung eines digitalisierten Zeiterfassungssystems berichten. Tendenziell eher werden technologische Veränderungen im Fuhrpark angesprochen, die aber nicht in einen ursächlichen Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns gebracht werden. Ein Betrieb berichtet hingegen davon, dass seit der Einführung des Mindestlohns der Fuhrpark nicht mehr so häufig erneuert werde, da der Betrieb „rote Zahlen“ schreibe:

*„Wir haben sonst, in den letzten Jahren, haben wir alle zwei Jahre, spätestens, haben wir die Autos ausgetauscht [...]. Mittlerweile fahren wir Autos, die sind vier und fünf und sechs Jahre alt, weil wir da den ganzen Trend mitgehen können. Auch über das Risiko hinaus, dass du mit dem Auto mal liegen bleibst, ist immer noch billiger, als wenn du dir jetzt noch eine Leasingrate von 600, 700 Euro an die Beine bindest, das bricht dir sofort das Genick. Das kannst du nicht mehr. Also musst du auch mit Autos fahren, die nicht mehr so zuverlässig sind, die nicht mehr so gut aussehen, aber da kannst du keine Rücksicht mehr draufnehmen.“ (Betrieb Da5)*

Ein befragter Betriebsrat (Fc7) aus dem Bereich der Callcenter berichtet davon, wie durch eine Kombination von technischen Neuerungen und Einsparungen an der Geschäftseinrichtung versucht wurde, die infolge des Mindestlohns gestiegenen Personalkosten zu kompensieren:

*„Ja, diese Versuche gibt es natürlich, durch Einführung neuer Programmsysteme, neuer Anmeldeprozeduren, durch den Verschleiß der geleasteten Hardware, ja, in so einem Unternehmen stecken ja kaum eigene Werte. Was weiß ich, [...], also quasi die Telefonkabinen, es sind ja Großraumbüros, das wird aus Konkurs mal aufgekauft, ist also schon mal runtergeschliffen, die Rechner sind uralte und geleast, werden auf Verschleiß gefahren, es wird nur ins Notdürftige der Software investiert und es ist alles nur angemietet und hier probiert man die Kosten zu drücken, wo immer es auch geht.“ (Betriebsrat Fc7)*

Deutlicher sind in diesen Dienstleistungsbranchen die Handlungsspielräume und die Auswirkungen im Bereich der Arbeitsorganisation (siehe Abschnitt 7.1), wo zahlreiche Betriebe Möglichkeiten für Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne sehen.

## 8.4 Änderungen in den Beziehungen zu Lieferanten

Die Einführung des Mindestlohns und die dadurch veränderte Kostensituation könnte es für Unternehmen auch mit sich gebracht haben, dass sie Zulieferbeziehungen mit anderen Unternehmen überprüft und geändert haben oder dass sie vermehrt Vorprodukte beziehen, da die Produktion im eigenen Betrieb durch den Mindestlohn zu teuer geworden ist.

Vom Mindestlohn sind nicht nur die befragten Betriebe betroffen, sondern auch die Lieferanten von Vorprodukten und Rohstoffen sowie Dienstleistungsunternehmen wie zum Beispiel Werkvertragsunternehmen, mit denen die befragten Betriebe Geschäftsbeziehungen unterhalten. Ähnlich wie ein Teil der befragten Betriebe könnten diese Unternehmen versucht haben, gestiegene Kosten in höheren Preisen an die befragten Betriebe zu überwälzen.

Auch dort, wo umfangreiche Vorlieferbeziehungen bestehen, wurde von Preiserhöhungen bei den Vorprodukten oder Dienstleistungen nicht flächendeckend berichtet, wie das Beispiel eines Einzelhändlers zeigt:

*„Aber dass jetzt der Mindestlohn ein großes Thema war, dass Lieferkosten steigen, dass wir Zusatzkosten weitergeben müssen, muss ich verneinen.“ (Betrieb Fa7)*

Teilweise hätten auch langfristige Lieferverträge mit den Lieferanten vor Preissteigerungen bei den Vorprodukten geschützt (Betrieb Ba4).

Umgekehrt ist festzustellen, dass die befragten Betriebe Einsparpotenziale beim Produkteinkauf nutzen, um die eigenen gestiegenen Kosten zu kompensieren. Diesbezüglich berichtet ein Betrieb aus dem Gastgewerbe, dass er bei den Lieferanten auf günstigere Einkaufspreise hinwirke. Dabei helfe ihm seine Marktposition, die aus seiner Größe begründet sei:

*„Wir können die Zulieferer noch ein bisschen drücken, ja. Das haben wir natürlich auch gemacht. Bloß das geht nur durch meine Größe, das kann der reine Gastronom nicht.“ (Betrieb Aa4)*

Auch ein befragter Einzelhändler berichtet davon, dass sich seine Einkaufsstrategien seit der Einführung des Mindestlohns verändert haben. Zwar seien aufgrund des Mindestlohns die Verkaufspreise erhöht worden, was die gestiegenen Kosten teilweise kompensiert habe. Hierbei müsse man aber *„ganz vorsichtig“* (Betrieb Aa8) vorgehen, weil man aufgrund der Nachbarschaft zu Polen einem starken Wettbewerb ausgesetzt sei. Deshalb werde der Einkauf nun standardisiert und über das Internet

abgewickelt. Da im Internet die Preise vergleichbar seien, könnten durch die Wahl des billigsten Anbieters Kosten eingespart werden. Ein Verantwortlicher eines Einzelhandelsbetriebs gibt an, er „*feilsche da um jeden Pfennig*“ (Betrieb Ca6).

Dort, wo die befragten Betriebe Preiserhöhungen auf der Inputseite festgestellt haben, hat dies häufig nicht zu einem Wechsel der Zulieferer oder zu einer vermehrten Produktion im eigenen Betrieb geführt. Beispielsweise sei ein Betrieb des Bäckerhandwerks im Zusammenhang mit der Einführung des Mindestlohns zwar mit Preiserhöhungen seiner Lieferanten konfrontiert worden; dies habe aber nicht dazu geführt, dass der Betrieb einen Wechsel des Lieferanten erwogen hätte, denn die Mitbewerber hätten ebenfalls ihre Preise erhöht:

*„Also deshalb [wegen des Mindestlohns] habe ich keinem gekündigt oder nehme jetzt meine Arbeit [gemeint sind Produkte] irgendwo anders, weil wenn ich Getränke irgendwo kaufe, sind die woanders auch nicht billiger [...]. Man kriegt nur den Brief »Wir erhöhen auch«. [...] Und das ist dann nicht nur da, das ist dann eigentlich bei allen so.“* (Betrieb Aa5)

Allerdings wird teilweise davon berichtet, dass beim Einkauf vermehrt auf Produkte aus dem Ausland gesetzt werde, da diese kostengünstiger als in Deutschland seien (Betrieb Aa8).

Während sich insgesamt nur begrenzte Evidenz für eine Kündigung von Lieferverträgen durch die befragten Betriebe findet, um den Lieferanten zu wechseln oder die Vorprodukte in Eigenproduktion herzustellen, so lassen sich umgekehrt Anzeichen für einen vermehrten Bezug von Vorprodukten in einem Teil der Betriebe erkennen. Denn indem Prozesse ausgelagert oder vermehrt Vorprodukte eingekauft würden, so der folgende Gastronomiebetrieb, könnten Zeit und Kosten eingespart werden:

*„Man versucht dann halt, die Arbeit so klein wie möglich zu machen, oder wie soll ich das jetzt sagen: Zum Beispiel Fleischsalat mache ich jetzt nicht mehr alleine, weil das ist zu zeitaufwändig. Den kaufe ich halt günstiger ein.“* (Betrieb Ca8)

Für einen befragten größeren Betrieb aus dem Bäckereihandwerk steht nach eigenen Angaben derzeit die Frage nach der Externalisierung ganzer Produktionsprozesse im Raum (Betrieb Fa3). Der Verantwortliche habe es sich zum Ziel gesetzt, die betrieblichen Produktionsprozesse stärker auszulasten und Kosten vor allem in Hinblick auf Personal und die Organisation von Filialen einzusparen. Daher würde der Betrieb bei einem weiteren Lohnkostenanstieg Externalisierungen von spezifischen Produktionsprozessen in Erwägung ziehen. In diesem Fall geht es um eine grundlegende Änderung in der Unternehmensstrategie, die infolge höherer Lohnkosten – nicht nur aufgrund des Mindestlohns – in die Wege geleitet wird. Denn mit einer solchen Änderung stelle sich für den Betrieb die Frage, ob er noch „*Handwerksbäcker oder Industriebäcker*“ (Betrieb Fa3) sei.

Ein besonderer Aspekt ist die Auslagerung von Tätigkeiten an Personaldienstleister wie zum Beispiel Werkvertragsunternehmen. Hier wird auf der einen Seite von Preiserhöhungen infolge des Mindestlohns berichtet, so bei einem Betrieb aus der Branche Schlachten und Fleischverarbeitung:

*„Bei uns hat es [gemeint ist der Mindestlohn] natürlich in einem gewissen Rahmen schon Auswirkungen gehabt. Weil natürlich dann auch die Vergütung der Werkvertragsunternehmen gestiegen ist.“* (Betrieb Fa2)

Die Erhöhung der Vergütung hätte alle Subunternehmer betroffen, sei in der Höhe insgesamt aber moderat gewesen. Zu berücksichtigen sei dabei, dass die meisten Mitarbeiter der Werkvertragsunternehmen bei der Einführung des Mindestlohns schon mehr als 8,50 Euro verdient hätten. Lohnerhöhungen bei den Werkvertragsunternehmen habe es daher vor allem im Bereich der Hilfskräfte gegeben:

*„Die haben alle [Betriebe der Branche] mitgezogen. Also da muss man jetzt auch mal sehen, dass natürlich auch bei den Werkvertragsunternehmen ein Großteil der Mitarbeiter schon mehr als den Mindestlohn verdient. [...] Aber im Hilfskräftebereich, also das ist jetzt eine rein geschätzte Zahl, vielleicht 20 bis 30 Prozent der Mitarbeiter dort. Da hat sich dann schon spürbar was getan [...].“ (Betrieb Fa2)*

Bei Leiharbeitsunternehmen seien hingegen die Löhne nicht gestiegen, weil die Leiharbeitskräfte ohnehin den höheren tariflichen Mindestlohn der Branche erhalten. Der Rückgriff auf die Leiharbeit wird insbesondere von den Betrieben der Branche der Callcenter berichtet. Hierbei werden Leiharbeitskräfte insbesondere dann eingesetzt, wenn Auftragsspitzen abgedeckt werden sollen (Betriebe Fa1 und Fa6). Dies sei jedoch teilweise problematisch, da die Leiharbeitskräfte teilweise einen höheren Lohn als den Mindestlohn erhalten würden, was gegenüber der Stammbesellschaft, die „nur“ den Mindestlohn erhalte, zu negativen Auswirkungen im Betriebsklima führe.

Unterschiedliche Auffassungen gibt es darüber, ob das Outsourcing von Tätigkeiten an Personaldienstleister nach der Einführung des Mindestlohns betriebswirtschaftlich sinnvoller oder weniger sinnvoll geworden ist. In diesem Kontext gehen die befragten Betriebe insbesondere auch auf den Dokumentationsaufwand ein, den der Mindestlohn mit sich bringt. Ein Betriebsrat eines großen, überregional agierenden Einzelhandelsbetriebs äußert, dass infolge der Einführung des Mindestlohns auch die Dokumentation für die im Betrieb beschäftigten Reinigungskräfte aufwändiger geworden sei, was die Organisation dieser Hilfstätigkeiten komplexer gemacht habe. Daher überlege man sich im Betrieb, ob man solche Tätigkeiten nicht auslagern und über externe Firmen fremdbeziehen solle:

*„Entweder überlegt man sich, ob man das ganze komplett anders strukturiert oder ob man das nicht fremdvergift – Reinigungsfirmen gibt es genug. [...] Also ja, das hat sich verändert. Entweder Outsourcing oder Fremdvergabe, oder Strukturveränderung.“ (Betriebsrat Fc5)*

Ein anderer befragter Unternehmer aus der Branche der Zustelldienste sieht dagegen einen erhöhten Dokumentationsaufwand gerade bei Tätigkeiten, die an Subunternehmer vergeben werden, weil er als Auftraggeber für die Zahlung des Mindestlohns durch den Subunternehmer hafte:

*„Wenn ich jetzt jemandem sage, »Hier, Subunternehmen fährst du uns mit?«, dann muss [ich] ja nachprüfen, dass der auch für seine Mitarbeiter 8,84 Euro zahlt. Das ist ja wieder ein Aufwand! Und wieder ein Risiko, weil sie als Auftragsgeber voll haftbar sind. Also mach ich sowas nicht.“ (Betrieb Ba3)*

Auch für einen anderen Verantwortlichen eines Betriebs, diesmal aus dem Einzelhandel, stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit mit Partnern im Hinblick auf die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen des Mindestlohns gelingen kann, als komplex dar:

*„Es ist natürlich immer das Thema, mit wem arbeiten wir zusammen und wie stellen wir da sicher, dass wir auch diese Dokumente erhalten, die uns wiederum absichern, dass*

*eben auch unsere Partner, unsere Geschäftspartner den Mindestlohn einhalten.“ (Betrieb Fa7)*

Von Veränderungen im Outsourcing berichten in Einzelfällen auch Beschäftigte, beispielsweise in der Branche der Post-, Kurier- und Expressdienste. So seien Beschäftigte gekündigt worden, um Tätigkeiten an Subunternehmen auszulagern:

*„Es wurden immer welche gekündigt auf Grund irgendwelcher Gründe, die sie gesucht haben, und dann haben sie sich immer mehr Subunternehmer gesucht.“ (Beschäftigter Ab6)*

Hierbei bleibt jedoch der ursächliche Zusammenhang mit dem Mindestlohn unklar. Insgesamt ist zu betonen, dass Auslagerungen als Reaktion auf den Mindestlohn in den Interviews im Vergleich zu anderen Reaktionen der betroffenen Betriebe selten thematisiert werden.

## 8.5 Änderungen in den Beziehungen zu Wettbewerbern

Infolge des Mindestlohns könnte sich auch das Wettbewerbsumfeld der befragten Betriebe verändert haben, insbesondere wenn die gestiegenen Kosten zum Marktaustritt von konkurrierenden Unternehmen geführt haben. Hierzu berichten beispielsweise manche Callcenter, dass infolge der Kostensteigerungen durch den Mindestlohn gerade kleinere Unternehmen nicht in der Lage waren, diese mitzutragen und in der Folge vom Markt verschwunden sind. Ein größeres Unternehmen der Branche berichtet:

*„Eigentlich waren wir gar nicht so ganz unglücklich über den Mindestlohn, also überhaupt über die Tatsache des Mindestlohns, weil es ja auch den Wettbewerb gezwungen hat, da diese Preise zu zahlen. [...] Aber der Wettbewerber war zum Teil viel stärker betroffen, und daher waren wir gar nicht so negativ dagegen eingestellt.“ (Betrieb Fa1)*

Das Wettbewerbsumfeld habe sich nach Angaben desselben Betriebs auch dadurch verändert, dass sich durch die Einziehung einer Lohnuntergrenze der Preiswettbewerb vermindert habe. Die verminderte Wettbewerbsintensität sei für den eigenen Betrieb günstig gewesen:

*„Ja, ich sag mal so, der Wettbewerb über den Preis ist nach wie vor da, aber er hat einen gewissen [Durch-]Schnitt, eben [durch] den Mindestlohn [an]genommen und das ist, das war für unsere Geschäfte und für unsere Struktur eher positiv.“ (Betrieb Fa1)*

Unter den Bedingungen eines verminderten Unterbietungswettbewerbs werden teilweise verstärkt Kooperationen mit Wettbewerbern eingegangen. Darüber berichten insbesondere Betriebe aus der Landwirtschaft. Hier zeigt sich stellenweise, dass gemeinsame (lokale) Kooperationen und eine stärkere Zusammenarbeit mit Partnern und/oder Betrieben vor Ort seit der Mindestlohneinführung stattfinden. Dies sind vor allem gemeinsame Marketing-Aktivitäten, z.B. die Organisation eines Marktes oder das Angebot von Veranstaltungen:

*B „Also, das hat sich vielleicht etwas verändert. Früher waren wir von der Werbung ein bisschen mehr ein Einzelkämpfer und heute versuchen wir ein bisschen mehr Region, Ort zu bewerben.“*

*I „Mehr Kooperation und mehr Zusammenarbeit mit den anderen?“*

*B „Ja, genau, mit denen, die früher die Wettbewerber waren.“ (Betrieb Da3)*

Hierbei gibt es allerdings keine eindeutigen Belege, dass diese Veränderungen in einem Zusammenhang mit der Mindestlohneinführung stehen. Ein anderer landwirtschaftlicher Betrieb, der ebenfalls mit seinen Wettbewerbern gemeinsame Aktivitäten durchführt, verneint eine solche Verbindung sogar explizit:

*„Die Zusammenarbeit, die wir mit dem Nachbarbetrieb haben, die läuft seit 2012. Also die ist schon eingeführt worden oder eingerichtet, organisiert worden, unabhängig von dem Thema Mindestlohn.“ (Betrieb Ba9)*

Insgesamt werden mögliche Wirkungen des Mindestlohns auf das Wettbewerbsumfeld nur von wenigen befragten Betrieben gesehen und wenn, dann lassen die Aussagen der Unternehmerinnen und Unternehmer vermuten, dass es sich um jeweils sehr spezifische, teils branchentypische, Konstellationen handelt. Ein ursächlicher oder ausschließlicher Zusammenhang zum Mindestlohn lässt sich nur in Ausnahmefällen ableiten.

## 8.6 Auswirkung des Mindestlohns auf die Unternehmensgewinne

Mit der Einführung des Mindestlohns haben sich in den befragten Betrieben die Kostenstrukturen verändert, das heißt, die Lohnkosten haben sich überwiegend erhöht. In der Folge könnte diese Veränderung auch Auswirkungen auf die Profitabilität und Rentabilität der befragten Betriebe gehabt haben, sofern keine Kompensationen durch geringere Kosten in anderen Bereichen oder durch eine Erhöhung der Umsätze möglich sind. Im folgenden Abschnitt wird daher der Frage nachgegangen, ob und wie die gestiegenen Personalkosten zu Veränderungen in der Gewinnsituation der Betriebe geführt haben und wie sie im Hinblick auf die aktuelle und künftige wirtschaftliche Lage des Betriebs zu beurteilen sind. Zu berücksichtigen ist dabei, dass regionale und branchenspezifische (Einkommens-) Strukturen, Kundengruppen und auch die allgemeine wirtschaftliche Lage Einfluss auf die betrieblichen Auswirkungen des Mindestlohns haben können.

In der Bewertung der Veränderung der Rentabilität infolge des Mindestlohns gibt es unterschiedliche Erfahrungen der befragten Betriebe, die sich in drei Gruppen zusammenfassen lassen. In der ersten Gruppe sind Betriebe, deren Gewinn durch den Mindestlohn nicht wahrnehmbar beeinflusst wurde. Zur zweiten Gruppe gehören Betriebe, die zwar gewisse Gewinneinbußen hinnehmen mussten, jedoch nur in einem moderaten Ausmaß, sodass der Gewinn noch positiv und der Bestand des Betriebs nicht gefährdet ist. Die (wenigen) befragten Betriebe, die sich infolge der Mindestlohneinführung in ihrem Bestand in Frage gestellt sehen, bilden die dritte Gruppe.

Zur ersten Gruppe gehören vor allem Betriebe in Branchen, in denen sich die Nachfrage positiv entwickelt hat. So weist ein Betriebsrat aus dem Gastgewerbe darauf hin, dass der Mindestlohn durch die Personalkosten zwar Einfluss auf das Betriebsergebnis habe, dass dies aber aufgrund der gestiegenen Nachfrage nicht ins Gewicht falle:

*„Dass das mit dem Gewinn zusammenhängt dann, ja, da muss man Kosten, Personalkosten und so dagegen rechnen und sowas alles, aber ich denke mal nicht, dass er bluten müsste, unser Chef. Könnte ich mir nicht vorstellen. Es läuft, wie gesagt, in den letzten Jahren sehr gut, was auch damit zusammenhängt, dass die Deutschen wieder viel mehr Urlaub in ihrem eigenen Land machen [...]. Von daher geht es uns nicht schlecht als Hotel.“ (Betriebsrat Bc2)*

Ähnlich, wenngleich etwas verhaltener, äußert sich ein Betrieb in der Branche der Back- und Teigwaren:

*„Es ist einigermaßen, es ist immer, es steigt ein bisschen. Also es ist nicht stagnierend immer gleich, die Umsätze gehen immer leicht nach oben. Wir können eigentlich zufrieden sein.“ (Betrieb Aa5)*

Andere Betriebe, bei denen sich die Absatzsituation günstig entwickelt, stellen zwar eine Verminderung des Gewinnwachstums fest. Im Zeitablauf wurden jedoch neue Kunden gewonnen, so dass der gestiegene Umsatz wieder zu einer Gewinnerhöhung führte, wie im Beispiel dieses Betriebs der Branche Dienstleistungen des Sports:

*„Wir sind in der Situation, dass es uns eigentlich sehr gut geht, und infolgedessen war einfach die Gewinnsteigerung, die hat sich ja halt ein wenig verringert, aber durch das, dass wir im Vertrieb auch relativ stark sind, konnten wir das durch mehr Kunden im Endeffekt kompensieren.“ (Betrieb Fa9)*

Dass die Auswirkungen der mindestlohnbedingten Kostensteigerung, sofern diese nicht anderweitig kompensiert werden kann, zu Lasten der betrieblichen Erträge und damit meist auch zu Ungunsten der Betriebsinhaber gehen kann, ist charakteristisch für die zweite Gruppe von befragten Betrieben.

Hier berichten Befragte beispielsweise davon, dass sie infolge der Mindestlohneinführung zwar ihre Preise erhöht hätten, dass eine Umsatzsteigerung jedoch aufgrund von Absatzverlusten nicht stattgefunden habe, was sich insgesamt negativ auf die Gewinnsituation ausgewirkt habe (Betrieb Aa7). Andere Betriebe sehen keine Möglichkeiten, höhere Preise durchzusetzen, Kosten zu sparen oder sonstige Maßnahmen zu ergreifen. Die erhöhten Kosten würden daher unmittelbar auf die Residualgröße Unternehmensgewinn durchschlagen, wie in diesem Betrieb aus dem Gastgewerbe:

*„Ja, es ist weniger, was ich in der Tasche habe. Punkt. Das geht an mein Portemonnaie. Wo willst Du es denn hin kompensieren? Ja, es geht an das Betriebsergebnis. Es bleibt einfach weniger übrig.“ (Betrieb Da4)*

In der Branche Back- und Teigwaren berichtet ein Betriebsverantwortlicher, dass das Gehalt, das sich die Besitzer als Geschäftsführer zahlen, aufgrund der infolge des Mindestlohn gestiegenen Kosten gekürzt werden musste:

*„Ja, unsere Gewinnentnahme ist ja so, wir sind eine GmbH, also wir Familie und so komplett eben unabhängig vom Ergebnis der Firma. Genau Gehalt, was natürlich zum Jahresende ist, da sind jetzt die letzten zwei Jahre schon ein Stückchen schlanker geworden vom Ergebnis.“ (Betrieb Ba4)*

Kennzeichnend für diese zweite Gruppe ist, dass in der Regel positive Gewinne erzielt werden, auch wenn die Gewinneinbußen aufgrund des Mindestlohns spürbar sind. Dies ist beispielsweise in einem Betrieb des Einzelhandels der Fall:

*„Ja, wir haben den Gewinn eigentlich immer im Unternehmen gelassen, den wir gehabt haben. Jetzt ist der natürlich viel geringer als er vorher war. [...] Wir haben gerade den Abschluss fertig gemacht für 2016 und wir sind froh, dass da unten noch ein Plus steht und kein Minus.“ (Betrieb Aa8)*

Bezeichnend für die dritte Gruppe von Betrieben sind dagegen Äußerungen, wonach der Gewinn eingebrochen sei, wirtschaftliche Schwierigkeiten bevorstünden und das „Konto schlecht“ (Betrieb Ca8) sei. In diesem Kontext schildert ein befragter Betrieb aus der Zustellbranche, dass die zusätzlichen Kosten zu ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten geführt haben:

*„Also im Moment schreiben wir rote Zahlen. Ich weiß jetzt nicht, wie lange das gehen kann und ob ich in den nächsten zwei Monaten nochmal die Reißleine treffe, dass wir da nochmal drei, vier Autos abmelden und verkaufen, und dann nochmal, ich sag jetzt mal, vier Mitarbeiter gehen. Dass wir dann praktisch nur noch zwei Autos haben und dann ist Ende. Das ist auf jeden Fall nicht schön.“ (Betrieb Da5)*

Eine ähnliche Einschätzung äußert ein landwirtschaftlicher Betrieb, der die durch den Mindestlohn bedingte Kostensteigerung nicht durch Preiserhöhungen weitergeben können. Dort wird befürchtet, dass die anstehenden Erhöhungen des Mindestlohns zu massiven Existenzproblemen führen könnten:

*„Also der Mindestlohn 2015 mit 7,40, das ist für unseren Betrieb noch handlebar gewesen, beziehungsweise jetzt haben wir ja die 8,60, das wird für uns schon sehr schwierig. Also 2017 wird für uns ein entscheidendes Jahr werden, weil einfach die Kosten so hoch sind und unser Produkt es im Endeffekt nicht hergibt. Also wir können an den Handel diese Preissteigerung in keinster Weise weitergeben und von daher ist es sehr schwierig, dass die Kosten nachher gedeckt sind. Also unsere Produkte sind so preisgünstig auf dem Markt, dass wenn wir jetzt diesen Mindestlohn im Moment mit 8,60 und, ja, ab November mit 9,10 denke ich, nicht handeln können [...]. Und die Zahlen, die zeigen es am Jahresende ja auch. Und der Sache steht man dann quasi machtlos gegenüber. Das ist kein tolles Gefühl.“ (Betrieb Ea3)*

Bei diesen Unternehmen ist der negative Effekt des Mindestlohns auf den Ertrag so groß, dass teilweise der längerfristige Bestand des Unternehmens für die Befragten in Zweifel steht. Diese Konstellation kommt unter den befragten Betrieben vor allem in personalintensiv wirtschaftenden Branchen wie dem Speditionsgewerbe und der Landwirtschaft vor, in welchen die Betriebe unter einem hohen Wettbewerbsdruck stehen.

## 9 Umgehungsversuche: Praxis, Rahmenbedingungen und Motivlagen

In den vorangehenden Kapiteln werden zahlreiche Anpassungsstrategien vorgestellt und diskutiert, die von Betrieben und Beschäftigten als Reaktionsmaßnahmen auf die Einführung des Mindestlohns potenziell eingesetzt werden können. Aus bisherigen Untersuchungen ist bekannt, dass Betriebe und auch Beschäftigte teils auf (unzulässige) Praktiken zurückgreifen, mit welchen die Bezahlung des gesetzlichen Mindestlohns umgangen wird (siehe dazu grundlegend Kapitel 3). Ziel dieses Kapitels ist es, diese Praktiken auf Grundlage der Ergebnisse aus den Befragungen systematisch zu beschreiben und zu erläutern. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen aufgezeigt, unter welchen diese Umgehungsversuche verstärkt erfolgen. Weiterhin werden die Motivlagen von Betrieben und Beschäftigten dargestellt, mit denen die Praktiken begründet werden.

Aufgrund der Besonderheiten bei der Erfassung solcher unzulässigen Praktiken enthält Abschnitt 9.1 zunächst einige methodische Vorbemerkungen, die für eine Einordnung der empirischen Befunde notwendig sind. Abschnitt 9.2 fasst die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und Motivlagen zusammen, unter denen Umgehungsversuche zustande kommen oder umgesetzt werden. In den Abschnitten 9.3 bis 9.6 werden verschiedene Arten von Umgehungsversuchen systematisch dargestellt und diskutiert.

### 9.1 Methodische Vorbemerkungen

Grundsätzlich sind solche Praktiken im Rahmen empirischer Untersuchungen auf direktem Wege nur schwer zu erfassen, da das Antwortverhalten von direkt betroffenen Befragten oftmals durch Effekte sozialer Erwünschtheit dahingehend geprägt ist, dass aus Angst vor Strafen bzw. Sanktionen durch Behörden, den Arbeitgeber sowie Kolleginnen und Kollegen keine authentischen Informationen gegeben werden. Im vorliegenden Forschungsprojekt wurde daher wie folgt vorgegangen.

Grundsätzlich wurden die Umgehungsversuche vom Forschungsteam erst gegen Ende der Gespräche erfragt, um aufgrund des dann bereits entstandenen Vertrauens möglichst verlässliche Informationen zu erhalten. Sofern die Befragten in den Interviews Umgehungsversuche oder Umgehungstatbestände<sup>40</sup> nicht bereits selbst thematisiert hatten, wurde von den Interviewerinnen und Interviewern die Entscheidungssituation soweit möglich von der befragten Person abstrahiert, um ihr zu vermitteln, dass Rückschlüsse auf ihre eigene Handlungsweise weder intendiert noch möglich sind.<sup>41</sup> Im so errichteten „Schutzraum“ sind von der Befragungsperson ehrlichere Antworten zu erwarten, als dies bei einem frühen Zeitpunkt im Gespräch bzw. bei einer (allzu) direkten Frage nach dem (eigenen) Einsatz von unzulässigen Praktiken möglich wäre. Allerdings ist damit auch zu erwarten, dass nicht immer von tatsächlich beobachtetem (oder gar eigenem) Verhalten berichtet wird, sondern dass vielmehr auch aus den Medien oder „vom Hörensagen“ bekannte Verhaltensweisen geschildert werden.<sup>42</sup> Ein typisches Antwortverhalten findet sich etwa im folgenden Beispiel:

---

<sup>40</sup> Im folgenden Text wird stets von Umgehungsversuchen gesprochen, sofern nicht das Interviewmaterial eine eindeutige Identifikation als Tatbestand, also als tatsächlich durchgeführte Umgehung, zulässt.

<sup>41</sup> Dies wurde beispielsweise umgesetzt, indem sinngemäß gefragt wurde: „Was glauben Sie, welche Praktiken andere Betriebe Ihrer Branche anwenden, um den Mindestlohn zu umgehen?“

<sup>42</sup> In diesem Kapitel wird daher besonders viel Wert darauf gelegt, den Kontext der Interviewzitate wiederzugeben, damit klar wird, ob sich die Aussagen auf den eigenen Betrieb, auf das private Umfeld oder auf das weitere Umfeld, etwa die

*„Ich habe das nur mal im Fernsehen gesehen, dass es auch solche Verhältnisse gibt. Aber bei uns, in unserer Firma gibt es das nicht.“ (Betrieb Ab7)*

Zahlreiche weitere Befragte geben an, dass sie über solche Verhaltensweisen aus eigener Erfahrung nichts wüssten, geschweige denn dass sie selbst daran beteiligt wären. Eine hierfür typische Antwort enthält das folgende Interviewzitat:

*I „Kennen Sie denn Praktiken oder Tricks aus Ihrem eigenen Umfeld, die angewendet werden, um das Ganze zu umgehen, was den Mindestlohn betrifft? Zum Beispiel, dass Arbeitszeit nicht aufgeschrieben, aber dennoch ausgezahlt wird, wie Schwarzarbeit oder so etwas?“*

*B „Nee, das kenne ich nicht. Da habe ich keine Erfahrungen. Oder auch nichts von Bekannten gehört. Nein, auch in anderen Betrieben. Nee, das wüsste ich nicht.“ (Beschäftigter Db5)*

Auch der folgende Betriebsinhaber aus dem Sicherheitsgewerbe nennt zwar mögliche Umgehungstatbestände sowie Möglichkeiten der praktischen Umsetzung, betont aber auch seine Ahnungslosigkeit:

*I „Würden sie es denn für wahrscheinlich halten, dass so ein Unternehmen auf illegale Praktiken zurückgreift? [...] Was könnten die dann machen?“*

*B „[...] Stunden heruntersetzen und die Mitarbeiter länger arbeiten lassen oder Cash ausbezahlen und halt nur acht Stunden über den Lohn schreiben mit dem Mindestlohn und den Rest halt so auszahlen lassen, oder wie auch immer. Ich habe keine Ahnung, aber ich denke schon, dass es da Möglichkeiten gibt.“ (Betrieb Aa1)*

Dennoch berichten zahlreiche befragte Betriebe und Beschäftigte teils ausführlich von Verhaltensweisen und Strategien zur Umgehung des Mindestlohns, die sie aus dem eigenen Umfeld, manchmal auch aus eigener Praxis, kennen. Diese Aussagen werden im folgenden Text systematisch dargestellt und kritisch diskutiert.

## 9.2 Motivlagen und Rahmenbedingungen

Grundsätzlich liegen den Umgehungsversuchen fast immer materielle Interessen zugrunde, die konkreten Rahmenbedingungen und Motivlagen können sich jedoch unterscheiden. Außerdem sind eine gewisse soziale Akzeptanz und bestimmte branchen- und/oder regionsspezifische Standards wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung von Umgehungsversuchen.

Neben einigen Fällen, in denen der Mindestlohn schlicht nicht bezahlt wird (Abschnitt 9.3), werden im Interviewmaterial insbesondere die unbezahlte Mehrarbeit (Abschnitt 9.4) und die (bezahlte) Schwarzarbeit (Abschnitt 9.5) als gängige Praktiken zur Umgehung des Mindestlohns genannt. Weitere unzulässige Praktiken werden in Abschnitt 9.6 zusammengefasst.

Dabei können drei wesentliche Motivlagen unterschieden werden, die von den Befragten mit den verschiedenen Formen von Umgehungsversuchen assoziiert werden.

---

Branche oder die Region, beziehen. Wo dies zum Verständnis der Aussagen nötig ist, werden daher in den folgenden Abschnitten die Interviewzitate einschließlich der Interviewerfrage wiedergegeben.

In einer ersten Gruppe von Motiven spielt ein hohes Arbeitsangebot, insbesondere gering qualifizierter und/oder geringfügig entlohnter Arbeitskräfte eine zentrale Rolle. Daraus können sich Machtasymmetrien zwischen Betrieben und Beschäftigten mit einer besseren Verhandlungsposition der Betriebe ergeben. Aus dieser Konstellation ergeben sich oft Umgehungsversuche auf der Grundlage einer Bezahlung unterhalb des Mindestlohns oder unbezahlter Mehrarbeit.

Die zweite Gruppe ist durch eine ungünstige wirtschaftliche Situation oder eine Ertragsschwäche der Betriebe, (auch) als Folge gestiegener Lohnkosten nach der Einführung des Mindestlohns gekennzeichnet. Die betroffenen Betriebe schildern, dass sie diese wirtschaftliche Herausforderung auf legalem Wege nicht kompensieren könnten. Dies wird in folgendem Beispiel besonders deutlich:

*„Die Lohnkosten sind [...] explodiert [...] also 3,40 Euro ist der Unterschied wie vor dem Mindestlohn und wir fahren jetzt zu den Bedingungen [...] wie vor zehn Jahren [...], das ist kein marktgerechtes Ding. Du zwingst den Unternehmer im Endeffekt, irgendwelche illegalen Machenschaften zu tätigen.“ (Betrieb Da5)*

In diesen Fällen ist meist keine eindeutige Präferenz zu einer bestimmten Art von Umgehungsversuchen erkennbar.

Zusätzlich kann auch die Aussicht auf ein höheres Einkommen (Beschäftigte) oder bessere Erträge (Betriebe) Auslöser für Umgehungsversuche sein. In diesen Fällen sind häufig Interessenskongruenzen oder Allianzen zwischen Betrieben und Beschäftigten zu beobachten. Es wird dann kooperativ versucht, die Bestimmungen des Mindestlohngesetzes zu umgehen, meist durch das Ausweichen in die Schwarzarbeit.

### 9.3 Nichteinhaltung des Mindestlohns

Die technisch einfachste Form der Umgehung des Mindestlohns besteht darin, die Löhne nicht auf die gesetzlich vorgeschriebene Mindesthöhe anzuheben. Einige Interviewpersonen geben an, dass in ihren eigenen bzw. in ihnen bekannten Betrieben der Mindestlohn schlicht nicht eingehalten werde, wie die folgenden Beispiele zeigen:

*„Bei mir hat er [der Betrieb] sich nicht darangehalten [...]. Die Verträge von den Anderen kenne ich nicht, aber bei mir hat sich auf jeden Fall nichts [an der Entlohnung] verändert.“ (Beschäftigter Eb2)*

*B „Ich habe meinen Mindestlohn [...] erst 2016 gekriegt.“*

*I „[...] bei Ihnen kam das verzögert?“*

*B „Ja. [...] 2015 haben wir die neuen Arbeitsverträge gekriegt, dann ging das aber erst ab 2016 glaube ich los, möchte ich meinen.“ (Beschäftigter Ab12)*

*„Ich kenne einige Unternehmen, die haben einen Lohn von 7,90 Euro und zahlen diesen auch bei den unteren Gehaltsstufen.“ (Betrieb Ca1)*

Eine wichtige Voraussetzung für die „erfolgreiche“ Umsetzung einer solchen Vorgehensweise ist, dass die betroffenen Beschäftigten den zu niedrigen Lohn akzeptieren. Ein Beschäftigter aus dem Gastgewerbe schildert, dass er selbst und seine Kolleginnen und Kollegen aufgrund branchen- und regionspezifischer Rahmenbedingungen (wie z.B. einer geringen Arbeitsnachfrage) wenig Alternativen zur Akzeptanz eines Stundenlohns unterhalb des Mindestlohns gehabt hätten:

*„Und dann konnten wir uns das überlegen, ob wir 7,10 Euro nehmen, oder ob wir dann alle raus sind. Wir hätten auch sagen können, dass wir uns einen neuen Job suchen, aber das Problem ist ja, dass in den ganzen Betrieben wie Pizzalieferanten und so, die haben ja meistens auch unter Mindestlohn bezahlt und müssen jetzt hoch gehen. Also wenn da jetzt auf einmal [...] acht Leute stehen, [...] die auf einmal bei den anderen Pizzerien anknöpfen, die werden ja auch erst mal schauen, dass sie ihre eigenen Mitarbeiter behalten. Das wäre in dem Zeitraum nicht ideal gewesen, seinen Job zu kündigen und deswegen haben wir uns für die 7,10 Euro-Lösung entschieden, was ja auch die bessere Alternative war, da wir unseren Job behalten konnten. Da waren wir dann erstmal zufrieden mit.“  
(Beschäftigter Eb4)*

Andere Befragte schildern detaillierter, mit welchen teils subtilen Methoden der Mindestlohn nicht bezahlt werde. Eine mehrmals geschilderte Praxis ist eine gleichsam „versteckte“ Nichteinhaltung, indem Betriebe ihren Beschäftigten über Stücklöhne Verdienste oberhalb des Mindestlohns in Aussicht stellen, die aber nach Aussage der befragten Beschäftigten in der Praxis gar nicht zu erreichen seien. Eine Beschäftigte berichtet über ihren in der Zustellbranche beschäftigten ehemaligen Lebenspartner:

*„Da werden die Menschen ja richtig erpresst. Also mein Ex-Freund hat von letztes Jahr November bis dieses Jahr März bei einem Subunternehmer [...] gearbeitet [...]. Dann reden die den Leuten ein: »[...] Du kriegst 9,50 Euro die Stunde, aber Du kannst es auch besser machen, dann wirst Du pro Paket bezahlt« [...] Er hat sich dann belabern lassen [...] dann habe ich seinen Stundenlohn ausgerechnet nachher, das waren 3,47 Euro die Stunde.“ (Beschäftigte Cb3)*

Ein Beschäftigter aus einem mittelgroßen Einzelhandelsbetrieb schildert, wie die (unzulässige) Praxis der Lohnzahlung in seinem Betrieb funktioniert:

*„Wir haben ein Gehalt, ein Festgehalt und dazu bekommen wir den Satz zum Mindestlohn darauf. Die Stunden werden unterschiedlich bezahlt. Die Nachtstunden nicht mit Mindestlohn. Die kriegen wir nur mit 6,45 bezahlt. Die sonntags kriegen wir genauso [...] kriegen wir nicht 8,84 für die Nachtstunden [...]. Wir werden beschissen [...] und ich schreibe mir ja jeden Tag meine Stunden auf, weil sie einen ja beschuppen von oben bis unten [...] das versteht keiner. Das ist mein Gehalt, das ist der Teil, der zum Mindestlohn fehlt: 295 Euro [...] da kommt ein ganz anderer Faktor raus.“ (Beschäftigter Ab4)*

## 9.4 Unbezahlte Mehrarbeit

Auf eine andere Art als in den oben geschilderten Fällen der „einfachen“ Nichteinhaltung des Mindestlohns kann der Mindestlohn umgangen werden, indem gearbeitete Stunden gar nicht oder nicht korrekt erfasst bzw. nicht der Erfassung entsprechend vergütet werden. Dies wird von zahlreichen Befragten als gängige Praxis in der Folge der Mindestlohneinführung beschrieben.

So ist der nachstehend zitierte Verantwortliche aus einem größeren landwirtschaftlichen Betrieb der Meinung, dass in seiner Branche ein Großteil der Betriebe den Mindestlohn nicht bezahle. Die gängige Praxis sei dabei, nicht die tatsächlich gearbeiteten Stunden zu bezahlen, sondern umgekehrt von einer monatlichen Lohnsumme ausgehend die Anzahl der Stunden so zu errechnen, dass bezüglich des Stundenlohns das gesetzekonforme Ergebnis herauskomme:

*B „[...] etwa 80 Prozent der Betriebe zahlen den Mindestlohn bis heute nicht.“*

*I „Und wie umgehen die den?“*

*B „Ganz einfach. Die haben ein [Software]-Programm, [...] das operiert so, dass es nur einen Stücklohn gibt, und dass die Summe des Stücklohns, also die Summe des Lohns eines Tages, am Abend eingegeben wird, und die wird dann geteilt durch den vorgeschriebenen gesetzlichen Lohn oder Tariflohn, und das ergibt die Stunden.“*

*I „Verstehe. Das heißt, man zahlt dann nicht pro Stunde, sondern man rechnet am Ende auf die Stunden um, so dass es passt?“*

*B „Man nimmt den gesetzlich vorgeschriebenen Lohn oder Tariflohn und teilt diesen Tariflohn, diesen Stundenlohn durch die Gesamtsumme, die gearbeitet wurde am Tag und das ergibt dann die Stunden am Tag, die man gearbeitet hat.“ (Betrieb Fa4)*

Ein weiterer Betriebsinhaber aus dem Gastgewerbe schildert eine ähnliche Praxis:

*I „Und was denken Sie, was haben die schwarze Schafe in der Branche irgendwie noch in Petto?“*

*B „Das kann ich Ihnen sagen, wie es läuft. Ja die haben auch gar keine andere Wahl. Nennen wir sie nicht gleich schwarze Schafe, sondern die, die trotzdem überleben wollen. Die schreiben einfach, die dokumentieren die Stunden anders, ja. Was vorher in acht Stunden zu schaffen war, wird jetzt in sechs Stunden gemacht. Auf dem Papier. [...] Also der Lohn bleibt gleich. Für gleiche Arbeit gleicher Lohn. Nur auf dem Papier wird weniger gearbeitet.“ (Betrieb Aa4)*

Auch der folgende Betreiber eines Fitnessstudios (Fa11) und der Inhaber eines landwirtschaftlichen Betriebs (Ca1) geben ähnliche Einschätzungen zu Protokoll. Sie schildern ihnen bekannte Fälle, in denen Verträge zwar formal im Sinne der Vorschriften des Mindestlohngesetzes angepasst worden seien, de facto jedoch unbezahlte Mehrarbeit geleistet werde:

*„Sie können ja ein Verhältnis Stunden zu Vergütung definieren, wie sie wollen. Wenn alle Seiten einverstanden sind, haben sie ein Dokument. [...] Da sagt einer, ich habe eben nur zehn Stunden gearbeitet, aber es waren vielleicht 15.“ (Betrieb Fa11)*

*„Jemand, der vorher einen 40-Stunden-Vertrag hatte, der bekommt dann rein formal einen 30-Stunden-Vertrag, muss aber in den 30 Stunden die gleiche Arbeit machen. Er braucht für die Arbeit aber 40 Stunden, kriegt aber das gleiche Geld.“ (Betrieb Ca1)*

Ein weiterer Betrieb schildert in ähnlicher Weise, dass ihm Fälle bekannt seien, in welchen Betriebe sowohl die Lohnsumme als auch die tatsächliche Arbeitsmenge unverändert gelassen hätten und letztlich durch unbezahlte Mehrarbeit den Mindestlohn formal einhalten:

*„[...] die also ganz klassisch so wie früher das beibehalten haben und dann eben sehen, dass sie den Mindestlohn als Durchschnittslohn haben.“ (Betrieb Da3)*

Schließlich berichten auch zwei größere Betriebe aus dem Bäckereigewerbe von ähnlichen Praktiken, die ihnen aus ihrer Branche bekannt seien:

*I „Was glauben Sie denn, was machen denn die schwarzen Schafe in Ihrer Branche, um dem Mindestlohn irgendwie zu begegnen?“*

*B „Das ist ja ganz einfach: Es gibt Arbeitsverträge, die sind mit 180 Stunden belegt und*

*die Mitarbeiter müssen grundsätzlich 200 oder mehr machen. Da liegt es dann wieder am Mitarbeiter, ob er sich das gefallen lässt.“ (Betrieb Ba4)*

*I „Wenn Sie sich jetzt mal konkret von Ihrem Unternehmen lösen und sich jetzt mal als Kenner der Branche äußern. Was denken Sie: Was machen denn die schwarzen Schafe der Branche eigentlich?“*

*B „Ich denke mal, dass es da noch Arbeitszeiten gibt, die nicht erfasst sind. [...] Oder eben nur die vereinbarten Stunden ausbezahlt werden, aber die tatsächlichen Arbeitsstunden deutlich höher sind.“ (Betrieb Fa3).*

Mehrere Befragte berichten weiterhin, dass Pausenzeiten oder Zeiten der Vor- und Nachbereitung, die vorher zur Arbeitszeit gezählt haben, nun nicht mehr bezahlt würden:

*„Also ich habe hier einen Betrieb in der Nähe, wo ich ganz genau weiß, dass dem seine Arbeitszeit zählt, wenn der Laden aufmacht. Und die zählt auch nur, bis dann bis der Laden zumacht. Die Vor- und Nachbereitung im Laden, die zählt bei denen nicht als Arbeitszeit.“ (Betrieb Aa3)*

Während das obige Beispiel auf einen Umgehungstatbestand hinweist, in dessen Kontext tatsächlich geleistete Arbeitszeiten nicht bezahlt werden, gibt es auch Graubereiche, wenn Betriebe infolge der Einführung des Mindestlohns strenger auf die Zuordnung von Pausenzeiten achten oder wenn nur noch bestimmte Tätigkeiten der Vor- und Nachbereitung der bezahlten Arbeitszeit hinzugezählt werden (siehe dazu Kapitel 6.3).

Die Beschäftigten schildern diesbezüglich ähnliche Sachverhalte, die sich jedoch meist auf das eigens Erlebte beziehen. Die Aussagen verdichten sich dahingehend, dass „*Zeiten verfälscht*“ werden oder dass „*einfach weniger aufgeschrieben wird, als es wirklich ist*“ (Beschäftigter Db1). Ein Beschäftigter aus einem kleineren Betrieb in der Fleischverarbeitung berichtet:

*„Schwarzarbeit gab es nicht, aber halt diese unbezahlten Geschichten. Das waren ja auch nur unversicherte Zeiten, weil man sich ja ausgestempelt hat, aber man mehr arbeiten musste.“ (Beschäftigter Cb16)*

Ein weiterer Beschäftigter aus dem Gastgewerbe schildert konkret die Vorgehensweise, die in seinem Betrieb verfolgt wird:

*B „Bei einem Meeting, das haben wir mittwochs immer gehabt, [gab es] immer die Diskussion »Warum sind so viele Stunden angefallen? Wer hat die angeordnet?« Und dann hieß es immer, die müssen von der Direktion angeordnet werden und wenn die Direktion sagt »Ja, es liegt in eurem Ermessen. Wenn Ihr Eure Arbeit nicht schafft, dann habt Ihr Pech gehabt«, ja, dann sind die Kollegen auf ihren Stunden sitzengeblieben.“*

*I „Das heißt sozusagen, von der Betriebsleitung wurden die Überstunden dann einfach nicht richtig anerkannt?“*

*B „Richtig. Wurden unter den Teppich gekehrt, wenn man das so will.“ (Beschäftigter Bb5)*

Ein systematisches Verhalten, das infolge der Einführung des Mindestlohns eingetreten sei, schildert der folgende Beschäftigte, der bei einem Lieferservice in der Gastronomie tätig ist:

*„Dann hat er [der Chef] zu uns als Mitarbeiter gesagt, dass es zwei Möglichkeiten gibt: Entweder Ihr bekommt auf dem Papier 8,50 Euro die Stunde, weil muss ja, und Euch werden aber pro Stunde, die Ihr arbeitet, 10 Minuten als Pause abgerechnet. Das heißt, 60 Minuten auf dem Papier, und 50 bekommst du nur bezahlt. Da war man dann auf die Stunde hochgerechnet bei 7,10 Euro.“ (Beschäftigter Eb4)*

Während aus Sicht der Betriebe bei allen mit der Strategie verbundenen Risiken die Vorteile unbezahlter Mehrarbeit offensichtlich sind (Arbeitsleistung ohne Bezahlung), sind diese seitens der Beschäftigten zunächst schwer zu identifizieren. Es ist daher zu fragen, welche Motive Beschäftigte haben, um Mehrarbeit ohne einen entsprechenden finanziellen Ausgleich zu leisten und unter welchen Rahmenbedingungen sie dazu bereit sind. Im Rahmen der Analyse zeigt sich, dass dabei in zahlreichen Fällen, dass Notlagen und Ängste der Beschäftigten und die damit verbundenen Machtasymmetrien zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Rolle spielen. So berichten mehrere Beschäftigte (bzw. Betriebsräte über Beschäftigte), dass sie bereit seien, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten, weil sie Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes und grundlegende Existenzängste hätten:

*„[...] dass sie praktisch ihre Überstunden und das alles sich nicht bezahlen lassen. [...] Weil sie abhängig sind mit der Wohnung und mit allem.“ (Betriebsrat Fc3)*

Von einem Betriebsrat wird dabei explizit darauf hingewiesen, wie schwer es für Beschäftigte sei, sich gegen solche Praktiken zu wehren:

*„Nur sehr wenige [...] haben die Kraft, dagegen zu klagen und das dann irgendwann auch durchzustehen und dann zu einem Urteil zu kommen.“ (Betriebsrat Fc7)*

Auch befragte Betriebe sind vereinzelt der Meinung, dass von einigen Arbeitgebern in diesem Zusammenhang gezielt Angst verbreitet und mit dem Verlust des Arbeitsplatzes gedroht werde. Dies erfolge mit dem Ziel der Erhöhung der Bereitschaft zur unbezahlten Leistung von Mehrarbeit:

*„Ja, du weißt ja: hier Mindestlohn. Du kannst dir ja überlegen, wenn du hier noch arbeiten willst [...] die vier Überstunden sind aber unbezahlt.“ (Betrieb Fa11)*

*„Ich weiß nicht, was da an Angst verbreitet wird teilweise irgendwo, was da nicht aufgeschrieben wird an Stunden.“ (Betrieb Aa3)*

Ein Betriebsrat (Fc9) fasst die verschiedenen Motivlagen nochmals zusammen:<sup>43</sup> Neben der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz und der Angst vor Arbeitslosigkeit sei auch die Loyalität der Beschäftigten zum Arbeitgeber bei der Durchsetzung unbezahlter Mehrarbeit von wesentlicher Bedeutung – dies gelte insbesondere für unterprivilegierte Gruppen von Beschäftigten, die aufgrund unterschiedlicher Merkmale zu Loyalität verpflichtet seien oder meinten, dies zu sein. So komme beispielsweise bei ausländischen Beschäftigten die unmittelbare Verknüpfung des Arbeitsplatzes mit dem Aufenthaltsstatus erschwerend hinzu und verstärke deren Abhängigkeit von der Arbeitsstelle. In ähnlicher Form von der Abhängigkeit vom Arbeitsplatz/Betrieb betroffen seien alleinerziehende Frauen, die auf die Zuschläge durch Schicht- und Nachtarbeit oder ein bestimmtes Arbeitsmodell angewiesen seien und aufgrund dessen oftmals davon absähen, ein Vergehen des Mindestlohns zu melden. Andere Beschäftigte, bei-

<sup>43</sup> Dieser Interviewpartner hatte einer Aufzeichnung des Gesprächs nicht zugestimmt. Die Aussagen stammen aus einem von den Interviewern angefertigten Gesprächsprotokoll.

spielsweise Saisonarbeitskräfte, müssten im Fall der Durchsetzung ihrer Rechte bzw. einer Anzeige unter Umständen um ihren Wohnraum bangen, wenn die Unterkunft vom Arbeitgeber gestellt werde. Insgesamt wird vermutet, dass von diesen Umgehungsversuchen und tatsächlichen Umgehungen des Mindestlohns nur „*die Spitze des Eisbergs*“ (Betriebsrat Fc9) bekannt sei, da viele Beschäftigte es nicht wagten, die Umgehungen zu melden.

## 9.5 Schwarzarbeit

Schwarzarbeit ist vor allem dann eine gängige Praxis, wenn beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – davon profitieren (und wenn beide Seiten diese einvernehmlich wünschen), wie es in dem folgenden Zitat ausgesagt wird:

*„Ja, und wenn beide Seiten damit zufrieden sind, kocht das niemals hoch.“ (Betrieb Aa4)*

Die Interviews zeigen, dass die Umsetzung von Schwarzarbeit in der betrieblichen Praxis auf unterschiedliche Weise erfolgen kann: Neben einer vollumfänglichen oder partiellen Vergütung der Arbeitszeit ohne offizielle Erfassung bzw. Dokumentation kann auch eine Entrichtung in Form von Gutscheinen oder Naturalien erfolgen. Für Beschäftigte und Betriebe ist der Anreiz an der Schwarzarbeit, dass Steuern und Sozialabgaben eingespart werden. Für Beschäftigte heißt das, dass „mehr Netto vom Brutto“ oder eben das komplette „Brutto“ übrigbleibt (selbst Stundenlöhne unterhalb des Mindestlohns können dann zu höheren Einkünften als eine reguläre Entlohnung führen). Für Betriebe ist ein wesentliches Motiv, dass Schwarzarbeit eine Ersparnis bei den Lohnkosten und den Lohnnebenkosten bedeuten kann.

In den folgenden Beispielen schildern Beschäftigte, wie in ihren Fällen Schwarzarbeit in der Praxis umgesetzt wurde. Zunächst ein Fall aus der Landwirtschaft:

*„Also bei uns gab es eben, dass wir halt auch schwarz Stunden gemacht haben, die eben nicht aufgeschrieben worden sind, wo wir das Geld so bekommen haben. Ich kenne von einem anderen Betrieb, dass da mehrere Mitarbeiter auf eine [einzige] Kostenstelle [...] gebucht wurden wahrscheinlich. Das heißt, eine Person, die offiziell angestellt war, hat aber mehr Stunden zugeteilt bekommen von anderen Mitarbeitern, die auch schwarz angestellt waren.“ (Beschäftigter Db10)*

Der folgende Beschäftigte eines Callcenters berichtet, dass die Initiative im geschilderten Fall vom Betrieb ausgegangen sei und welche unmittelbaren Folgen dies für beide Seiten habe:

*„Da wird einem auch oft angeboten: »Du musst uns jetzt nicht deine Sozialversicherungsnummer geben. Kriegst dafür auch 1,50 Euro mehr«. Das wird ganz oft gemacht. Vor allem auch mit jungen Leuten. Bei jungen Leuten zieht das. Die sagen sich: »Was habe ich zu verlieren?« [...] Ich glaube, das gab es dann mit dem Mindestlohn auch vermehrt. Weil für die Unternehmer das dann ja nochmal mehr Gewinn bringt, weil sie weniger abführen.“ (Beschäftigter Bb6)*

Von einem Umgehungsversuch und einem entsprechenden Angebot der Unternehmensleitung berichtet der folgende Beschäftigte aus dem Sicherheitsgewerbe:

*„Ja, der Chef hatte das schon angesprochen, dass er eben jetzt ja mehr bezahlen muss und dass eine Überlegung wäre, dass man da was verändert. Und er hat auch ganz offen angesprochen, [...] ob wir wirklich 8,50 Euro haben wollen, ob man das nicht irgendwie*

*auch anders regeln könnte. Da haben wir aber auch als Team dann gesagt, dass das ja jetzt im Grunde das Gesetz ist und wir das auch ganz gerne hätten. Und von daher, ja, das war aber auch das einzige, was da mal angesprochen wurde.“ (Beschäftigter Db4)*

Welche Interessen auch die Beschäftigte an der Schwarzarbeit haben können, berichtet ein Betriebsrat aus dem Einzelhandel, wobei in diesem Fall kein ursächlicher Zusammenhang zur Einführung des Mindestlohns gesehen wird:

*I „Haben Sie jetzt bei Ihnen in der Branche den Eindruck, dass Wettbewerber mit illegalen Praktiken arbeiten?“*

*B „Wird es immer wieder mal geben. [...] mal ganz ehrlich, wenn ich heute LKW-Fahrer bin und habe nichts zu tun [...] und dann kommt irgendeiner ums Eck und sagt, »Du, pass auf, wenn du mir am Samstag für drei oder vier Stunden Ware auslieferst, kriegst du 20, 30 Euro.« Ich meine, ob er es macht, ist die andere Frage, aber das ist verdientes Geld, ich bin weg von der Straße.“ (Betriebsrat Fc5)*

Eine Beschäftigte aus dem Friseurgewerbe berichtet:

*„Also in meinem Umfeld, muss ich ehrlich zugeben, da arbeiten viele [...] schwarz beziehungsweise sind angemeldet auf 450 Euro oder so und kriegen den Rest vom Chef dann so, unter der Hand dann, ausgezahlt.“ (Beschäftigte Db3)*

Auch Betriebe schildern, dass Schwarzarbeit in ihren Branchen ein mehr oder weniger gängiges Phänomen sei, wie die folgenden Beispiele aus einem Fitnessstudio und einem Friseurbetrieb verdeutlichen:

*I „Was denken Sie, angenommen da werden jetzt zehn Stunden gearbeitet, und jetzt werden nur acht Stunden aufgeschrieben?“*

*B „Das kann natürlich sein, dass das Andere dann schwarz läuft.“ (Betrieb Fa8)*

*„Grundsätzlich kann ich sagen, dass die Kollegen, die mit sehr niederem Preisniveau arbeiten, da schon so ihre Probleme damit haben [gemeint ist der Mindestlohn]. Allerdings, viele von denen, in der Vergangenheit schon, aber auch jetzt ausweichen, und ich sag mal, jetzt einen nicht unbeträchtlichen Teil ihrer Mitarbeiter nicht im originären Zusammenhang beschäftigen. Das heißt, die haben kürzere offizielle Arbeitszeiten und arbeiten doch dann halt Vollzeit. Und das wird dann halt eben unter der Kasse hergeschoben.“ (Betrieb Da1)*

Eine klare Verbindung zur Einführung des Mindestlohns wird jedoch nur von wenigen Befragten hergestellt. Oftmals werden eher allgemeine Praktiken geschildert und auf Nachfrage wird konkretisiert, dass die geschilderten Verhaltensweisen bereits vor der Einführung des Mindestlohns grundsätzlich bestanden hätten und seither allenfalls etwas verstärkt eingesetzt würden, sich jedoch nicht grundlegend verändert hätten.

## 9.6 Sonstige Umgehungsversuche

Neben der Arbeitszeit und deren Erfassung wird in den Interviews vereinzelt auch von weiteren Umgehungsversuchen berichtet, die meist dem Bereich der Arbeitsorganisation zuzurechnen sind. In vielen dieser Fälle kann aber von den Befragten ein unmittelbarer Zusammenhang zur Einführung des Mindestlohns nicht hergestellt werden. Auch die Frage, inwieweit es sich überhaupt um unzulässige Praktiken handelt, lässt sich oft nicht eindeutig beantworten.

In mehreren Interviews wird geschildert, dass Firmen zunehmend auf Subunternehmer ausweichen, um eigene Personalkosten einzusparen (siehe dazu auch Abschnitt 8.4) und dass in dieser Praxis Potenziale für eine Umgehung des Mindestlohns lägen. Die folgenden beiden betrieblichen Verantwortlichen aus der Zustellungsbranche schildern grundsätzlich, dass durch die Beauftragung von Subunternehmern intransparente Strukturen und Beziehungen entstehen könnten, in deren Rahmen eine Kontrolle der Einhaltung des Mindestlohns durch den Subunternehmer für den Auftraggeber schwierig werde:

*„Ja, dann fahren die halt von ausländischen Firmen eben aus. Über polnische Subunternehmer.“ (Betrieb Ba3)*

*„Die fahren entweder, treten als Subunternehmer auf und beschäftigen selber Subunternehmen, die selbst fahren und kein Gewerbe angemeldet haben und so weiter.“ (Betrieb Da5)*

Ein befragter Beschäftigter teilt diese Einschätzung. Es schildert, dass oftmals...

*„mit Subunternehmen und Sub-sub-sub-sub-Subunternehmen gearbeitet wird, wo man gar nicht mehr weiß, wer Koch und Kellner ist und wer von wem überhaupt Geld bekommt und wie das dann verteilt wird und alles.“ (Beschäftigter Ab7)*

Auch ein Verantwortlicher eines Callcenters äußert einen ähnlichen Verdacht über bestimmte Wettbewerber:

*I „Was machen denn die schwarzen Schafe der Branche, so gerade im Bereich Callcenter?“*

*B „[...] Die versuchen wahrscheinlich, irgendwie Nearshore irgendwelche Themen aufzubauen. Versuchen durch Scheinselbstständigen-Konstruktionen, also Mini-Callcenter solche da zu bestimmten Themen, zum Telefonieren zu bewegen. Ansonsten, also unser direkter, ich sage mal seriöser, Wettbewerb ist natürlich komplett sauber. Aber bei schwarzen Schafen im Hinterhof könnte ich mir das schon mal vorstellen. Der arbeitet dann eben nicht mit 100 Callcenteragents, sondern mit 100 selbstständigen Firmen.“ (Betrieb Fa1)*

Insgesamt bleiben die genannten Beispiele aber eher unkonkret und werden auch von den Befragten auf Nachfrage meist nicht direkt mit der Einführung des Mindestlohns in Verbindung gebracht, sondern als allgemeine, branchenspezifische „Strategien“ dargestellt.

## 10 Zusammenfassung und Fazit

In der vorliegenden Studie werden Verhaltensmuster, Anpassungsreaktionen und Handlungsstrategien von Betrieben und Beschäftigten infolge der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland untersucht. In 131 leitfadengestützten Interviews mit betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsräten und Beschäftigten wird auf der Basis eines qualitativen Ansatzes ein breites Spektrum von Verhaltensmustern der befragten Akteure differenziert und aus verschiedenen Perspektiven in den Blick genommen.

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten ist nicht repräsentativ und somit sind auch die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar. Vielmehr zeigt die Studie eine große Vielfalt möglicher Handlungsmuster der befragten Akteure auf und beschreibt und analysiert deren Hintergrund, Ursachen und Kontext. Auch wenn keine quantitative Bewertung der Relevanz einzelner Reaktionen und Strategien möglich ist, so zeigen sich doch wiederkehrende Muster von Verhaltensweisen, Argumentationen und Zusammenhängen.

Diese wichtigsten Erkenntnisse und die Implikationen daraus werden in den folgenden zehn Punkten zusammengefasst und bewertet.

### **Beschäftigte arrangieren sich, Betriebe (re-)agieren**

Für die meisten (betroffenen) Beschäftigten bedeutete die Einführung des Mindestlohns zunächst schlicht eine Erhöhung ihres Stundenlohns. Ob sie damit zufrieden waren, hing letztlich nicht nur davon ab, wie groß die Differenz dieses neuen Stundenlohns zu ihrem bisherigen Lohn war, sondern insbesondere auch davon, wie ihre Arbeitgeber auf die Mindestlohneinführung reagierten. Je nach Reaktion des Arbeitgebers kann von der Stundenlohnerhöhung mehr oder weniger bei den Beschäftigten ankommen oder es können sich die Arbeitsbedingungen ändern (z.B. Reduktion der Arbeitszeiten, strengere Einhaltung von Pausenzeiten, Änderung des Aufgabenbereichs). Die meisten befragten Beschäftigten zeigten sich insgesamt zufrieden mit der Einführung des Mindestlohns, obgleich die wenigsten überschwänglich positiv reagiert haben. Sind Beschäftigte mit neuen Rahmenbedingungen bei ihrem Arbeitgeber unzufrieden, bleibt ihnen – wenn sie nicht den Arbeitgeber wechseln und dadurch bessere Bedingungen erreichen – oft nichts Anderes übrig, als sich mit den geänderten Bedingungen zu arrangieren.

Ein breiteres Spektrum von Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten haben die betroffenen Betriebe. Obwohl nur wenige befragte Verantwortliche von großen Auswirkungen des Mindestlohns berichten, reagierten doch viele aktiv und passten ihre betrieblichen Strategien an die geänderten Rahmenbedingungen an. Oft wurde damit (nur) versucht, die gestiegenen (Personal-)Kosten zu kompensieren, mitunter ergaben sich aber auch grundlegendere Neuausrichtungen, etwa in technologischer Hinsicht. Manche Betriebe waren aber auch nicht in der Lage, zu agieren, da sie sich unter finanziellem Druck fühlten.

### **Anpassungen von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation als „niederschwellige Maßnahmen“**

Größere (quantitative) strukturelle Veränderungen der Belegschaften innerhalb einzelner Betriebe, etwa durch Neueinstellungen oder Entlassungen, sind für die meisten Betriebe schwierig umzusetzen. Auch die wenigsten Beschäftigten berichten von geplanten oder tatsächlich durchgeführten Wechseln des Arbeitgebers. Demgegenüber sind Anpassungsmaßnahmen bei den Arbeitszeiten und bei der Arbeitsorganisation für viele Betriebe „niederschwellige“ Maßnahmen, die recht leicht umgesetzt werden können. Viele Betriebe berichten beispielsweise, dass sie die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten so angepasst hätten, dass die Lohnsumme am Schluss die gleiche sei wie vor dem Mindestlohn. Wenn dabei nicht gleichzeitig eine Veränderung des Leistungsangebots erfolgte, konnte dies zu Mehrbelastungen bei den Beschäftigten führen, welche dieselbe Arbeitsmenge in geringerer Zeit erledigen mussten. Auch die Organisation der Arbeit (z.B. Schichtpläne, Aufgabenzuteilung) gehört zu diesen niederschwelligen Maßnahmen und wurde in zahlreichen Betrieben verändert.

### **Veränderungen des Lohngefüges: Ein wichtiges Thema für Betriebe und Belegschaften**

Von weitreichender Bedeutung für Betriebe und Beschäftigte sind die Veränderungen der innerbetrieblichen Lohnstrukturen infolge der Einführung des Mindestlohns. Die Anhebung der unteren Lohngruppen auf das einheitliche Niveau des Mindestlohns hat zwei mögliche Implikationen: Es können Differenzierungsmöglichkeiten in den Lohngruppen verloren gehen, die vorher unterhalb des Mindestlohns lagen, und es können sich die Abstände zwischen unteren und oberen Lohngruppen verändern. Sowohl Beschäftigte als auch Betriebe sehen dies häufig kritisch. Abhilfe könnte im Prinzip ein Anheben der Löhne auch in höheren Gruppen schaffen, um die ursprünglichen Strukturen zu erhalten. Da sich viele Betriebe hierzu jedoch wirtschaftlich nicht in der Lage sehen, wird teilweise versucht, eine Differenzierung zwischen verschiedenen Beschäftigten über eine vermehrt leistungsabhängige Bezahlung zu erreichen. Wo dies nicht möglich ist, berichten Betriebe und Beschäftigte mitunter von tatsächlichen oder befürchteten Konflikten in den Belegschaften.

### **Marktbezogene unternehmerische Strategien als wichtige Instrumente der Betriebe**

Zahlreiche Betriebe berichten, dass sie ihre marktbezogenen unternehmerischen Strategien mit der Einführung des Mindestlohns angepasst hätten. Die Befragten schildern dabei, dass diese strategischen Maßnahmen hinsichtlich des Ziels der Kompensation der mindestlohnbedingten Lohnkostensteigerungen gut funktioniert hätten. So hätte beispielsweise eine Überwälzung von Preisen auf die Kunden auch deshalb durchgesetzt werden können, weil der Mindestlohn weitgehend akzeptiert sei und man damit die erhöhten Preise habe begründen können. Ähnlich sei es mit Veränderungen des Angebotsspektrums (Leistungen und Struktur) gewesen.

### **Der Mindestlohn ist häufiger Anlass als Ursache für betriebliche Veränderungen**

Gleichzeitig ging aus den Schilderungen der befragten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger hervor, dass der Mindestlohn eher Anstoß und Katalysator für die Umsetzung dieser strategischen Entscheidungen war als dass er sie unmittelbar verursacht hätte. Vor allem hinsichtlich der Einführung und Umsetzung technologischer Neuerungen, etwa mit dem Ziel der Personaleinsparung, berichten die Befragten, dass sie diese Veränderungen früher oder später auch ohne die Mindestlohneinführung vollzogen hätten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### **Unzulässige Praktiken: Graubereiche und Differenzierung**

Die Interviews zeigen, dass Umgehungen und Umgehungsversuche des Mindestlohns gerade im Bereich der Arbeitszeiten vorkommen. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich auch eine breite Grauzone zwischen zulässigen und unzulässigen Maßnahmen. Häufig berichten Betriebe und Beschäftigte, dass Arbeitszeiten infolge der Mindestlohneinführung verkürzt wurden, um Lohnkosten einzusparen. Dadurch ergibt sich häufig eine Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten und für die Betriebe eine Effizienzsteigerung. Nicht selten berichten Beschäftigte von unbezahlten Überstunden, aber auch von einer strengeren Überwachung der Arbeitszeit durch ihre Arbeitgeber. Dass Betriebe und Beschäftigte aus kongruenten finanziellen Interessen in die Schwarzarbeit ausweichen, berichten die Befragten ebenfalls; allerdings wird dabei nur in den wenigsten Fällen ein ursächlicher Zusammenhang zur Mindestlohneinführung hergestellt.

### **Mittlere Betriebe haben die größten Herausforderungen**

In mehreren Bereichen zeigt sich, dass Betriebe mittlerer Größe die größten Schwierigkeiten hatten, sich an die neuen Rahmenbedingungen infolge der Einführung des Mindestlohns anzupassen. Dies zeigt sich am deutlichsten am Beispiel der erweiterten Dokumentationspflichten der Arbeitszeiten, die mit der Mindestlohneinführung einhergehen: Kleinbetriebe konnten die notwendigen Anpassungen meist mit ihren „Bordmitteln“ bewältigen und flexibel reagieren und größere Betriebe hatten die (neuen) Anforderungen oftmals bereits vor der Einführung des Mindestlohns erfüllt. Bei mittleren Betrieben hingegen trifft oft ein relativ großer Anpassungsbedarf (Größe der Belegschaft) auf eine recht begrenzte technische oder organisatorische Ausstattung, für deren Erneuerung die notwendigen Mittel nicht vorhanden sind.

### **Auf den Kontext kommt es an – und der Mindestlohn verändert den Kontext**

In vielen Interviews und bei einer nach Branchen, Regionen und Betriebsgrößen differenzierten Betrachtung zeigt sich, dass der Kontext der Einführung des Mindestlohns eine wesentliche Rolle spielt. Dazu gehört der Branchenkontext mit einem höheren Lohnkostenanteil in den Dienstleistungsbranchen oder mit unterschiedlichen branchenspezifischen Rahmenbedingungen (z.B. Technisierung der Landwirtschaft, Konzentrationstendenzen im Backgewerbe, starkes Wachstum im Zustellgewerbe durch Onlinehandel, Wachstum der Sicherheitsbranche durch Flüchtlingsthematik). Dazu gehört der regionale Kontext mit besonderen Wettbewerbsbedingungen in einer grenznahen Region und jeweils

spezifischen Bedingungen des Arbeitsmarktes. Dazu gehören aber auch Entwicklungen wie die Digitalisierung, die sich in den Branchen unterschiedlich auswirken. Schließlich ist auch anzumerken, dass der Mindestlohn in eine konjunkturelle Hochphase fällt. Die Reaktionen und Handlungsstrategien hätten bei weniger Wachstum vielleicht anders ausgesehen.

Letztlich ist auch zu beachten, dass die Summe der Anpassungsmaßnahmen und Reaktionen der betroffenen Betriebe wiederum die Rahmenbedingungen für die anderen Betriebe verändert. Dies zeigt sich beispielsweise in der Callcenter-Branche, wo Befragte berichten, dass Betriebe infolge der Einführung des Mindestlohns vom Markt verschwunden seien, wodurch sich der Preissetzungsspielraum und die Anpassungsmöglichkeiten für die verbleibenden Betriebe verändert hätten. Auch die Erhöhung der Kaufkraft derjenigen Beschäftigten, denen infolge der Einführung des Mindestlohns ein höherer Nettolohn zur Verfügung stand, stellt letztlich eine Veränderung der Rahmenbedingungen dar.

### **Gut vorbereitet auf die Mindestlohneinführung?**

Nur ein Teil der Betriebe war auf die Einführung des Mindestlohns am 1. Januar 2015 vorbereitet. Diese Betriebe haben beispielsweise bereits vorab Preisanpassungen oder Veränderungen in den Belegschaften oder bei der Arbeitsorganisation vorgenommen. Viele Betriebe hatten sich aber nur wenig vorbereitet und mussten dann oft schnell reagieren, was manche in Schwierigkeiten brachte. Die Erhöhung des Mindestlohns auf 8,84 Euro zum 1. Januar 2017 war hingegen für viele befragte Betriebe zwar per se nicht in dem Sinne relevant, dass sie dadurch in Schwierigkeiten geraten wären. Jedoch weisen einige Befragte darauf hin, dass in ihren Betrieben derzeit bereits eine Grenze erreicht sei und im Falle weiterer Erhöhungen zusätzliche Anpassungsmaßnahmen nicht mehr realisierbar seien.

### **Gesamtbewertung und Ausblick**

Die vorliegende qualitative Untersuchung hat hinsichtlich der Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten infolge der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns differenzierte und vertiefte Erkenntnisse erbracht. Es konnte gezeigt werden, auf welche Weise und aus welchen Gründen die Befragten bestimmte Anpassungsmuster oder Handlungsstrategien verfolgen und welche Rahmenbedingungen dabei jeweils eine Rolle spielen. Fraglich wäre, was bei einer erneuten signifikanten Erhöhung des Mindestlohns passieren würde, haben doch viele Betriebe durch ihre Reaktionen auf die Einführung zum 1. Januar 2015 ihre Effizienzreserven aufgebraucht. Hier würden zumindest den Betrieben heute weniger Anpassungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen als vor drei Jahren.

## 11 Verzeichnis der verwendeten Literatur

- Acemoglu, D. und J.-S. Pischke (2003), Minimum Wages and On-the-Job Training, *Research in Labor Economics*, 22/2003, 159-202.
- Aretz, B, M. Arntz und T. Gregory (2012), The Minimum Wage Affects them All: Evidence on Employment Spillovers in the Roofing Sector, IZA Diskussionspapier Nr. 7047, IZA, Bonn.
- Arni, P., W. Eichhorst, N. Pestel, A. Spermann und K.F. Zimmermann (2014), Der gesetzliche Mindestlohn in Deutschland: Einsichten und Handlungsempfehlungen aus der Evaluationsforschung, *Schmollers Jahrbuch*, 134(2), 149-182.
- Arntz, M. und C. Rammer (2011), Evaluation bestehender gesetzlicher Mindestlohnregelungen – Branche: Dachdeckerhandwerk, Projektendbericht, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Mannheim.
- Bauer, T.K., R. Bachmann, J. Kluge, S. Schaffner und C.M. Schmidt (2008), Mindestlöhne in Deutschland, Beschäftigungswirkungen und fiskalische Effekte, RWI-Materialien, Heft 43. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.
- Bellmann, L., M. Bossler, M. Dütsch, H.-D. Gerner und C. Ohlert (2016), Folgen des Mindestlohns in Deutschland – Betriebe reagieren nur selten mit Entlassungen, IAB-Kurzbericht 18/2016, IAB, Nürnberg.
- Belman, D. und P.J. Wolsfon (2014), What Does the Minimum Wage Do? W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI.
- Boeri, T. und J. van Ours (2013), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, 2. Auflage, Princeton: University Press.
- Böning, M. und T. Walter (2016), Gesetzlicher Mindestlohn in Deutschland: Jahresbilanz der Rechtsprechung, *Soziale Sicherheit*, 65(1), 16-21.
- Boockmann, B. (2010), The Combined Effects of Minimum Wages and Labour Market Regulation: A Meta-Analysis, in: K. F. Zimmermann und C. Wey (Hrsg.), *The Economy, Crisis, and the Labor Market: Can Institutions Serve as a Protective Shield for Employment?* Berlin: Duncker & Humblot, 167-186.
- Bosch, G. und C. Weinkopf (2012), Wirkungen der Mindestlohnregelungen in acht Branchen, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung: Berlin.
- Bossler, M. (2016a), Employment Expectations and Uncertainties ahead of the New German Minimum Wage, IAB Diskussionspapier 3/2016, IAB, Nürnberg.
- Bossler, M. (2016b), Mindestlohn in Deutschland, Großbritannien und in den USA, *Wirtschaftsdienst*, 96(6), 422-425.
- Bossler, M. und S. Broszeit (2016), Do Minimum Wages Increase Job Satisfaction? Micro Data Evidence from the new German Minimum Wage, IAB-Diskussionspapier 15/2016, IAB, Nürnberg.
- Bossler, M. und H.-D. Gerner (2016), Employment Effects of the New German Minimum Wage, Evidence from Establishment-Level Micro Data, IAB Diskussionspapier 10/2016, IAB, Nürnberg.
- Bossler, M und C. Hohnendanner (2016), Freie Mitarbeit statt Mindestlohn? Werk- und Dienstverträge in deutschen Betrieben vor und nach Einführung des gesetzlichen Mindestlohns. *Sozialer Fortschritt*, 65(8), 95-201.
- Briken, K (2010), Produktion von „Sicherheit“? Arbeit im Bewachungsgewerbe, Arbeitspapier, *Arbeit und Soziales*, Bd. 222. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

- Brown, C. (1999), Minimum Wages, Employment, and the Distribution of Income, in: O. C. Ashenfelter and D. Card (Hrsg.), *Handbook of Labor Economics*, Volume 3, Part B, Amsterdam: North-Holland, 2101-2163.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2012), *Schöne neue Handelswelt? Arbeitsbedingungen im Einzelhandel*. BAuA, Dortmund.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, 2016), *Informationspapier zur Umsetzung des Mindestlohns in der Land- und Forstwirtschaft und im Gartenbau*. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Berlin.
- Burauel, P., M. Caliendo, A. Fedorets, M.M. Grabka, C. Schröder, J. Schupp und L. Wittbrodt (2017), *Mindestlohn noch längst nicht für alle – Zur Entlohnung anspruchsberechtigter Erwerbstätiger vor und nach der Mindestlohnreform aus der Perspektive Beschäftigter*, DIW-Wochenbericht 49/2017, 1109-1123.
- Card, D. und A.B. Krueger (1994), *Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania*, *American Economic Review*, 84(4), 772-793.
- Clark, A.E., N. Kristensen, und N. Westergård-Nielsen (2009), *Job Satisfaction and Co-Worker Wages: Status or Signal?* *The Economic Journal*, 119(536), 430-447.
- Deere, D., K.M. Murphy and F. Welch (1995), *Employment and the 1990-91 Minimum-Wage Hike*. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 85(2), 232-237.
- Deutscher Bundestag (2016), *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen. Finanzkontrolle Schwarzarbeit - Kontrolle von Mindestlöhnen 2015*, Bundestagsdrucksache 18/7525. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2017) *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Müller-Gemmeke, Lisa Paus, Dr. Tobias Lindner, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen – Drucksache 18/11304: Finanzkontrolle Schwarzarbeit: Kontrolle von Mindestlöhnen 2016*, Bundestagsdrucksache 18/11475. Berlin.
- Draca, M., S. Machin and J. van Reenen (2011), *Minimum Wages and Firm Profitability*, *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 129-151.
- Dube, A., T.W. Lester und M. Reich (2010), *Minimum Wage Effects across State Borders: Estimates Using Contiguous Counties*, *Review of Economics and Statistics*, 92(4), 945-964.
- Fairris, D. (2005), *The Impact of Living Wages on Employers: A Control Group Analysis of the Los Angeles Ordinance*, *Industrial Relations*, 44(1), 84-105.
- Falk, A., E. Fehr, und C. Zehnder (2006), *Fairness Perceptions and Reservation Wages – The Behavioral Effects of Minimum Wage Laws*, *The Quarterly Journal of Economics*, 121(4), 1347-1381.
- Falk, C. (2016), *Ein Jahr gesetzlicher Mindestlohn. Wer profitiert? Wo hapert es noch?*, *Soziale Sicherheit*, 65(1), 9-15.
- Garloff, A. (2015), *Mindestlohn: Bisher keine Nebenwirkungen! Erste Erfahrungen mit dem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn in Deutschland*, *Monatsbericht 12-2015*, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- Georgiadis, A. (2013), *Efficiency Wages and the Economic Effects of the Minimum Wage: Evidence from a Low Wage Labour Market*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 75(6), 972-979.
- Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung (GWS, 2014), *Service für jedes Alter und jeden Geldbeutel – von „Cut and Go“ bis Beautytempel*. Themenreport 2014/1. Osnabrück: Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH.

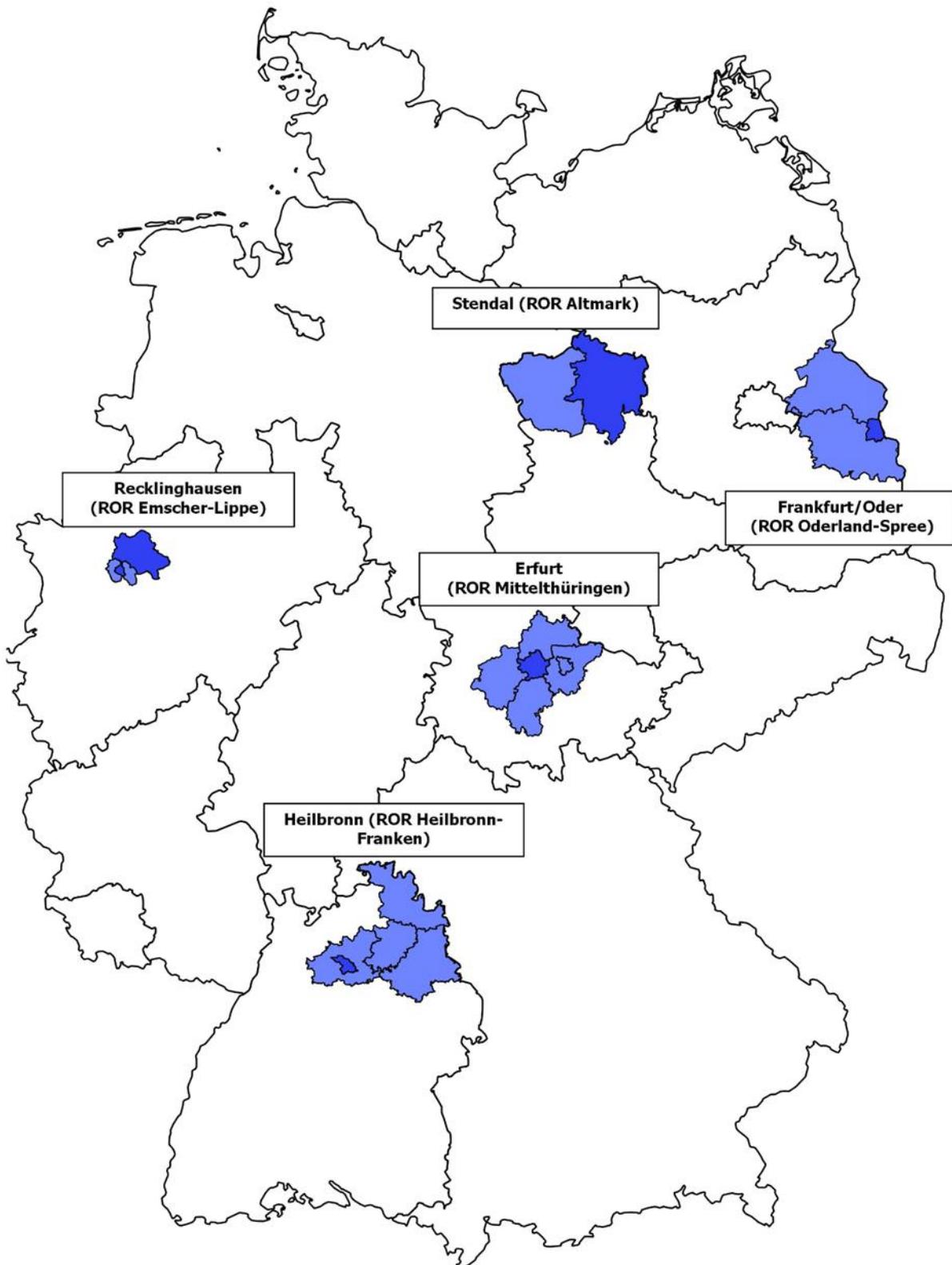
- Gürtzgen, N. und C. Rammer (2011), Evaluation bestehender gesetzlicher Mindestlohnregelungen – Branche: Abfallwirtschaft, Projektendbericht, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Mannheim.
- Gürtzgen, N., A. Kubis, M. Rebien und E. Weber (2016), Neueinstellungen auf Mindestlohniveau: Anforderungen und Besetzungsschwierigkeiten gestiegen, IAB-Kurzbericht Nr. 12/2016. IAB, Nürnberg.
- Helfferich, C. (2009), Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hermann, C. (2014), Die Liberalisierung der europäischen Postmärkte und die Folgen für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Herr, H., M. Kanzandziska und S. Mahnkopf-Praprotnik (2009), The Theoretical Debate about Minimum Wages, Global Labour University Working Papers Nr. 6.
- Hirsch, B. T., B.E. Kaufman und T. Zelenska (2015), Minimum Wage Channels of Adjustment, *Industrial Relations*, 54(2), 199-239.
- Knabe, A. und R. Schöb (2008), Minimum Wage Incidence: The Case of Germany, CESifo Working Paper Nr. 2432, München: CESifo.
- Knieps, F. und H. Pfaff (Hrsg., 2016), BKK Gesundheitsreport 2016. Berlin: MVV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- König, M. und J. Möller (2009), Impacts of Minimum Wages: A Micro Data Analysis for the German Construction Sector, *International Journal of Manpower*, 30(7), 716-741.
- Lemos, S. (2008), A Survey of the Effects of the Minimum Wage on Prices, *Journal of Economic Surveys*, 22(1), 187-212.
- Lesch, H., A. Meyer und L. Schmid (2014), Das Mindestlohngesetz: Belastungsprobe für den Arbeitsmarkt, *Wirtschaftsdienst*, 94(6), 399-402.
- Low Pay Commission (2017), Non-Compliance and Enforcement of the National Minimum Wage, Low Pay Commission Report, London.
- Maack, K., J. Haves, B. Homann und K. Schmid (2013), Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Manning, A. (2003), *Monopsony in Motion: Imperfect Competition in Labor Markets*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Manning, A. (2016), The Elusive Employment Effect of the Minimum Wage, CEP Discussion Paper Nr. 1428, Centre for Economic Performance, London: London School of Economics.
- Mayring, P. (2013), Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 468-475.
- Metcalf, D. (2008), Why has the British National Minimum Wage had Little or no Impact on Employment? *Journal of Industrial Relations*, 50(3), 489-512.
- Michl, T.R. (2000), Can Rescheduling Explain the New Jersey Minimum Wage Studies?, *Eastern Economic Journal*, 26(3), 265-277.
- Mindestlohnkommission (2016), Erster Bericht zu den Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns. Bericht der Mindestlohnkommission an die Bundesregierung nach § 9 Abs. 4 Mindestlohngesetz, Berlin.
- Möller, J. (2012), Minimum Wages in German Industries - What does the Evidence Tell us so far?, *Journal for Labour Market Research*, 45(3/4), 187-199.

- Müller, K.-U. (2009), Wie groß sind die Beschäftigungsverluste aufgrund eines allgemeinen Mindestlohns?, DIW-Wochenbericht, 76(26), 430-433.
- Neumark, D. (2008), *Minimum Wages*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Pusch, T. und M. Rehm (2017), Positive Effekte des Mindestlohns auf Arbeitsplatzqualität und Arbeitszufriedenheit, *Wirtschaftsdienst*, 97(6), 409-414.
- Ragnitz, J. und M. Thum (2007), Zur Einführung von Mindestlöhnen: Empirische Relevanz des Niedriglohnssektors, in: *ifo -Schnelldienst*, 60(10), 33-35.
- Reeves, A., M. McKee, J. Mackenbach, M. Whitehead und D. Stuckler (2017), Introduction of a National Minimum Wage Reduced Depressive Symptoms in Low-Wage Workers: A Quasi-Natural Experiment in the UK, *Health Economics*, 26(5), 639-655.
- Reich, M., P. Hall und K. Ken Jacobs (2005), Living Wage Policies at the San Francisco Airport: Impacts on Workers and Businesses. *Industrial Relations*, 44(1), 106-138.
- Riley, R. und C.R. Bondibene (2017), Raising the Standard: Minimum Wages and Firm Productivity, *Labour Economics*, 44(C), 27-50.
- Rothe, K., P. Störling, P. und G. Zeitler (2012), Minijobs im Bäckerhandwerk und Gastgewerbe, *WSI Mitteilungen* 1/2012, 61-63.
- Sabia, J.J., R.V. Burkhauser und B. Hansen (2012), Are the Effects of Minimum Wage Increases Always Small? New Evidence from a Case Study of New York State, *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 350-376.
- Sauer, C., K. Auspurg, T. Hinz, S. Liebig und J. Schupp (2009), Die Bewertung von Erwerbseinkommen – Methodische und inhaltliche Analysen zu einer Vignettenstudie im Rahmen des SOEP-Pretest 2008. *Data Documentation* 42. DIW Berlin.
- Sauer, S. und P. Wojciechowski (2016), Wie reagierten die deutschen Firmen auf die Einführung des Mindestlohns? Befragungsergebnisse aus dem ifo Konjunkturtest, *Ifo Schnelldienst*, 69 (7), 62-64.
- Schmitt, J. (2013), *Why Does the Minimum Wage have no Discernible Effect on Employment?* CEPR Discussion Paper, Washington D.C.: Centre of Economic Policy Research.
- Shapiro, C. und J.E. Stiglitz (1984), Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, *American Economic Review*, 74(3), 433-444.
- Simon, K. und R. Kaestner (2004), Do Minimum-Wage Hikes Reduce Non-wage Job Attributes? Evidence on Fringe Benefits and Working Conditions, *Industrial and Labor Relations Review*, 58(1), 52-70.
- Statistisches Bundesamt (2008) *Klassifikation der Wirtschaftszweige, mit Erläuterungen*. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2017) *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer, Agrarstrukturerhebung 2016, Fachserie 3, Reihe 2.1.8*. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Stewart, M.B. und J. K. Swaffield (2007), The Other Margin: Do Minimum Wages Cause Working Hours Adjustments for Low-wage Workers?, *Economica*, 75(295), 148-167.
- Sutch, R. (2010), *The Unexpected Long-Run Impact of the Minimum Wage: An Educational Cascade*. NBER Diskussionspapier 16355, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Trabert, L. und S. Kruse (2015), *Mindestlohn: Anspruchsberechtigte Arbeitnehmer in Hessen*, HA-Report Nr. 889. Hessen-Agentur, Wiesbaden.

- Vom Berge, P. und E. Weber (2017), Beschäftigungsanpassung nach Mindestlohneinführung – Minijobs wurden teilweise umgewandelt, aber auch zu Lasten anderer Stellen, IAB-Kurzbericht 11/2017, IAB, Nürnberg.
- Weinkopf, C. und F. Hüttenhoff (2017), Der Mindestlohn in der Fleischwirtschaft, WSI-Mitteilungen 7/2017, 533-539.
- Williamson, O.E. (2002), The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.

## 12 Anhang

Abbildung 12.1: Karte der Untersuchungsregionen



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 12.2: Projektflyer

**IAW** INSTITUT FÜR ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.  
*an der Universität Tübingen*

## Verhaltensmuster von Betrieben und Beschäftigten im Zuge der Einführung des Mindestlohns

### Kurzinformation zum Forschungsprojekt des IAW

Mit dem Mindestlohngesetz (MiLoG) gilt seit dem 1. Januar 2015 in Deutschland ein allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn. In zahlreichen Betrieben und für viele Beschäftigte in Deutschland haben sich dadurch Veränderungen ergeben.

In unserem Forschungsprojekt verfolgen wir das Ziel, mögliche Auswirkungen des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns auf die Verhaltensmuster betroffener Betriebe und Beschäftigter zu identifizieren, zu beschreiben und zu analysieren. In die Untersuchung werden Betriebe und Beschäftigte aus Branchen eingezogen, die vom Mindestlohn besonders betroffen sind.

Das Projekt stützt sich auf ein qualitatives Forschungsdesign. Im Mittelpunkt stehen leitfadengestützte Interviews mit Verantwortlichen auf der betrieblichen Entscheidungsebene, mit Beschäftigten und mit Betriebsräten. Folgende Fragen sind von besonderem Interesse:

1. Wie haben Betriebe und Beschäftigte auf die Einführung des allgemeinen Mindestlohns reagiert? Wie gehen sie mit den neuen Regelungen um?
2. Welche Auswirkungen hat die Einführung des allgemeinen Mindestlohns aus der Perspektive betroffener Betriebe und Beschäftigter? Welche Erfahrungen wurden gemacht?
3. Welche branchen- und regionsspezifischen Besonderheiten gibt es?
4. Wie hat sich durch den Mindestlohn der Umgang der Akteure miteinander verändert?
5. Wie wird die Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns bewertet? Welche Herausforderungen und Perspektiven sehen die betroffenen Akteure? Was müsste verbessert oder weiterentwickelt werden?

Die Interviews finden im Frühjahr und Sommer 2017 statt und werden in der Regel im Rahmen persönlicher Gespräche geführt. Die einzelnen Gespräche dauern zwischen 30 und 45 Minuten. Alle Informationen aus den Gesprächen werden (auch gegenüber der Mindestlohnkommission als Auftraggeber) streng vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form veröffentlicht.

**Projektdurchführung:**  
Institut für Angewandte  
Wirtschaftsforschung (IAW) e.V.  
Ob dem Himmelreich 1  
72074 Tübingen  
[www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

**Projektleitung:**  
Dr. Andreas Koch  
Telefon: 07071 9896-12  
[andreas.koch@iaw.edu](mailto:andreas.koch@iaw.edu)  
Andrea Kirchmann  
Telefon: 07071 9896-33  
[andrea.kirchmann@iaw.edu](mailto:andrea.kirchmann@iaw.edu)

**Auftraggeber:**  
Mindestlohnkommission  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Nöldnerstraße 40-42  
10317 Berlin  
Telefon: 030 51548-4194  
[geschaeftsstelle@mindestlohn-kommission.de](mailto:geschaeftsstelle@mindestlohn-kommission.de)  
[www.mindestlohn-kommission.de](http://www.mindestlohn-kommission.de)

Abbildung 12.3: Unterstützungsschreiben der MLK



Tabelle 12.1: Hintergrundinformation zur Betriebsstichprobe

Untersuchungs- region	Kontaktierte Betriebe	Summe	Gründe der Nicht-Teilnahme							Summe	Zusagen
			nicht (telefonisch) erreicht	Keine Zeit	Kein Interesse	Keine Einführung betroffen	Nicht von ML- Teilnahme an Inter-views	Keine Teilnahme an Inter-views	Sonstige Gründe		
Stendal	58	58	26	9	4	7	3	1	50	8	
Erfurt	104	136	71	11	13	17	4	10	126	10	
Frankfurt(Oder)	46	48	25	0	4	7	0	4	40	8	
Recklinghausen	1	46	16	5	5	10	1	3	40	6	
Heilbronn	0	87	30	13	14	20	2	3	82	5	
Überregional	0	20	4	1	0	2	0	3	10	10	
<b>Summe</b>	<b>209</b>	<b>186</b>	<b>172</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>63</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>348</b>	<b>47</b>	
Betriebe (inititative Teilnahme)											
Summe Gesamt											
<b>51</b>											

Quelle: Eigene Darstellung.