

Erfolgsabhängige Entgeltgestaltung

Thema: Betriebsräte werden zunehmend mit entgeltbezogenen Veränderungswünschen des Managements konfrontiert. Traditionelle Vergütungsstrukturen unterliegen einschneidenden Veränderungen. Der Trend geht in Richtung Flexibilisierung des Entgelts. So bieten bereits einige Tarifverträge (Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütung – LEV – für das private und öffentliche Bankgewerbe, Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe – TV-V –, Entgelttarifvertrag – ERA –, Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst – TVöD –, Sparkassensonderzahlung – SSZ – gemäß Tarifvertrag Sparkassen – TV-S –) Möglichkeiten, die Vergütungshöhe der Beschäftigten am Erfolg des Bereichs oder des Unternehmens orientieren zu lassen.

Dieser Artikel stellt Formen und Gestaltungsmöglichkeiten eines erfolgsabhängigen Entgelts dar. Zunächst wird der Unterschied zwischen einer erfolgsabhängigen und leistungsabhängigen Vergütung beschrieben und es werden Formen der erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung aufgezeigt. Im zweiten und dritten Abschnitt wird die erfolgsabhängige Entgeltgestaltung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht betrachtet. Abschließend erfolgt eine Darstellung der Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats.

Inhaltsverzeichnis	1	Begriff	1
		Definition und Bedeutungszuwachs	1
		Unterschied zur leistungsabhängigen Vergütung	1
		Formen der erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung	2
		Aktuelle Tendenzen	4
	2	Sicht des Arbeitgebers	1
	3	Auswirkungen auf die Arbeitnehmer	1
	4	Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats	1
		Gestaltungsmöglichkeiten	1
		Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz	3
		Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung	6
	5	Praxis	1
	5.1	Vorgehensweise bei der Planung und Einführung	1

Autor: Dipl. Kfm. Sven Hinrichs, BTQ Niedersachsen, Oldenburg, berät und schult Betriebsräte in Fragen der menschengerechten Gestaltung von Arbeit, Organisation und Technik. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im betrieblichen Personal- und Organisationsmanagement sowie in der Betreuung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

persönlicher Kontakt: Tel. (04 41) 8 20 68, E-Mail: hinrichs@btq.de

1 Begriff

Definition und Bedeutungszuwachs

In der Literatur und der Praxis hat sich die Bezeichnung einer erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung als Oberbegriff für alle Beteiligungsformen durchgesetzt, bei denen die **Beschäftigten zusätzlich zu Lohn und Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung** erhalten (vgl. Schneider a.a.O., S. 31).

Die Erfolgsbeteiligungsmodelle, häufig in Form von Kapitalbeteiligungen, entstanden in den 70er-Jahren. In den späten 80er-Jahren führten gesetzliche Regelungen, die Nachteile bei der Lohnsteuer- und Sozialversicherung im Zusammenhang mit Erfolgsbeteiligungen mit sich brachten, zu einem Rückgang von erfolgsabhängigen Entgeltmodellen. Erst in Verbindung mit den Reorganisationsmaßnahmen vieler Betriebe sind auch die Erfolgsbeteiligungsmodelle wieder verstärkt in die Diskussion gelangt. Dabei steht die Notwendigkeit von flexiblen Entlohnungsbestandteilen aus struktureller Sicht und aus Motivationsaspekten im Vordergrund (vgl. Breisig: Vergütung nach Leistung und Erfolg, a.a.O., S. 390).

Klassische Modelle und innovative Konzepte

Bei der konkreten Anwendung wird einerseits auf **klassische Modelle** zurückgegriffen, andererseits werden **innovative Konzepte** entwickelt, die den neuen Zielen einer Erfolgsbeteiligung gerechter werden sollen.

Unterschied zur leistungsabhängigen Vergütung

Erfolgsabhängige Vergütung ist zu unterscheiden von Leistungslohnsystemen. Während sich beim Leistungslohn und seinen unterschiedlichen Ausprägungsformen die Ermittlung des variablen Lohnanteils direkt aus der Leistung des einzelnen Mitarbeiters ergibt, wird bei den Erfolgsbeteiligungen ein Anteil für die Gesamtbelegschaft (bzw. für ein Team/eine Gruppe) ermittelt, der dann nach einem bestimmten Verfahren auf die einzelnen Beschäftigten heruntergebrochen wird.

Zielvereinbarungen und Leistungs- bewertung

Viele der in der jüngeren Zeit entwickelten Entlohnungssysteme versuchen, **erfolgs- und leistungsabhängige Komponenten miteinander zu kombinieren**. Bei der betrieblichen Einführung ist allerdings auf eine **klare Trennschärfe** zwischen beiden Komponenten zu achten. Während die leistungsabhängige Vergütung häufig Instrumente

wie Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen nutzt, um die Leistung der Beschäftigten zu messen und ein entsprechendes Entgelt zu ermitteln, wird bei der erfolgsabhängigen Vergütung vielfach auf Unternehmenskennzahlen (so genannte Benchmarks) zurückgegriffen, die von dem einzelnen Beschäftigten nicht immer direkt zu beeinflussen sind.

Formen der erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung

Kennzeichen der Erfolgsbeteiligung ist es, dass die Beschäftigten an Teilen des Betriebsergebnisses partizipieren. Das heißt, zusätzlich zum tariflich abgesicherten Entgelt erhalten die Beschäftigten einen Anteil am Betriebserfolg.

Hinsichtlich der Art der Bemessungsgrundlage lassen sich die Ertrags-, die Gewinn- und die Leistungsbeteiligung unterscheiden (vgl. Schneider a.a.O., S. 32 ff. und Fischer/Schröder a.a.O., S. 15 f.).

Ertragsbeteiligung

Eine Ertragsbeteiligung liegt vor, wenn Größen wie **Umsatz, Wertschöpfung oder Ertrag die Bemessungsgrundlage** bilden.

Ertragsbeteiligungen führen leicht dazu, dass sich die Zielgrößen hauptsächlich auf den Markt und den Umsatz konzentrieren und innerbetriebliche Abläufe vernachlässigt werden. Somit kann es zu Zahlungszwängen für den Arbeitgeber kommen, ohne dass in der Gewinn- und Verlustrechnung der notwendige Spielraum dafür vorhanden ist.

Die Tatsache, dass bei der Ertragsbeteiligung eher die Marktsituation als produktionsinterne Aspekte berücksichtigt werden, führt auch dazu, dass diese Verfahren zwar in **verkaufsorientierten Bereichen praktiziert** werden, weniger jedoch in Konzepten, die für die Gesamtbelegschaft Bestand haben sollen.

Gewinnbeteiligung

Bei einer Gewinnbeteiligung werden Gewinngrößen wie **ausschüttungsfähiger Gewinn, Bilanzgewinn oder Substanzgewinn als Bemessungsgrundlage** herangezogen. Da bei der Gewinnbeteiligung Erfolgsanteile nur dann an die Arbeitnehmer ausgezahlt werden, wenn

schwarze Zahlen vorliegen, ist diese Variante der Erfolgsbeteiligung vergleichsweise häufig vorzufinden.

Bilanzgewinnbeteiligung Im Rahmen der Bilanzgewinnbeteiligung erhalten die Beschäftigten einen vorab bestimmten **Anteil am Bilanzgewinn**.

In den 70er- und 80er-Jahren ist die Frage, ob den Beschäftigten ein Anteil am Gewinn zugesprochen werden soll, kontrovers diskutiert worden. Gegner einer Gewinnbeteiligung führten an, dass der Gewinn dem Unternehmenskapital zustehe und der Beschäftigte für seine Arbeit (tariflichen) Lohn und Gehalt bekomme. Die Befürworter der Gewinnbeteiligung meinten, dass ein Gewinn nur dann entstehe, wenn Arbeit und Kapital produktiv zusammenarbeiten. Daher sei es selbstverständlich, dass der Beschäftigte als so genannter Produktionsfaktor „Arbeit“ auch am Gewinn beteiligt werden sollte.

In der betrieblichen Praxis hat sich gezeigt, dass die Beteiligten sehr schnell die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer Gewinnbeteiligung gegenüber den Formen der Leistungs- und Ertragsbeteiligung erkannt haben. Im Gewinn finden sich Leistung und Erfolg gleichermaßen wieder und darüber hinaus wird ein Gewinnanteil nur dann ausbezahlt, wenn ein Gewinn erzielt wurde.

Schließlich haben die Verfahren der Gewinnbeteiligung den weiteren Vorteil, dass sie ohne einen großen Aufwand zu gestalten sind.

Leistungsbeteiligung

Das Verfahren der Leistungsbeteiligung ist in den Ausprägungsformen **Produktionsbeteiligung, Produktivitätsbeteiligung und Kostensparnisbeteiligung** anwendbar.

Die Grundidee der Leistungsbeteiligung beruht darauf, dass als Ausgangsbasis für die Ermittlung des letztlich auf die Beschäftigten entfallenden Erfolgsanteils eine Gesamtleistung definiert wird. Dabei kann es sich um die Gesamtleistung eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines sonstigen Profitcenters handeln. Wird die vorab definierte Gesamtleistung (Normalleistung) überschritten, partizipieren die Beschäftigten an der Überschreitung.

Leistungsbeteiligungssysteme

Leistungsbeteiligungssysteme gehen somit von einem ähnlichen Motivationsmechanismus aus wie die Verfahren der Leistungsentlohnung. Allerdings wirken sie gruppenorientierter, da die individuelle Leistung eines Beschäftigten nicht zwangsläufig zu einer individuell höheren erfolgsorientierten Vergütung führt.

Da bei einer Leistungsbeteiligung keine Marktgegebenheiten berücksichtigt werden, kann es vorkommen, dass Auszahlungen an die Beschäftigten zu tätigen sind, obwohl die produzierte Menge nicht verkauft wurde bzw. das Unternehmen keine Gewinne erzielen konnte.

Zudem ist die Einführung von Leistungsbeteiligungssystemen mit einem hohem Maß an Aufwand verbunden. Des Weiteren kommt es häufig zu Diskussions- sowie Akzeptanzproblemen, inwieweit die angesetzten Zielgrößen den Interessen aller Beteiligten entsprechen.

Aktuelle Tendenzen

In der modernen Arbeitswelt zwingen zunehmender **Konkurrenzdruck** auf nationaler und internationaler Ebene, **schnell wechselnde Marktanforderungen** und **erhöhte Kundenanforderungen** die Unternehmen dazu, langjährig bewährte Strukturen, Strategien und Prozesse, auch in der Entgeltpolitik, zu überdenken.

Reorganisationsmaßnahmen

Um den neuen Anforderungen am Markt gerecht zu werden, setzen Unternehmen insbesondere auf einschneidende Reorganisationsmaßnahmen und einen fortschreitenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken (vgl. Schneider a.a.O., S. 35 f.).

Profitcenter

Resultate der neuen organisatorischen Rahmenbedingungen sind häufig auch personalwirtschaftliche Ansätze wie z.B. die Schaffung von kleinen Unternehmen im Unternehmen (Profitcenter) verbunden mit dem Abbau von Hierarchien, der Einführung von Gruppenarbeit und der Optimierung von Produktions- sowie Dienstleistungsprozessen.

Ein innovatives Konzept der erfolgsabhängigen Vergütung, das eng mit diesen „neuen“ personalwirtschaftlichen Ansätzen verknüpft ist, ist das Herunterbrechen der Erfolgsbeteiligung auf kleinere organisatorische Einheiten (vgl. Fischer/Schröder, a.a.O., S. 20 ff.). Häufig scheitern allerdings derartige Konzepte an der Herausforderung, den „Gewinn“ der einzelnen Organisationseinheiten objektiv messbar zu machen und/oder am fehlenden Controllingsystem mit den notwendigen Steuerungsdaten.

Verhaltenssteuerung

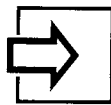
Des Weiteren ist festzustellen, dass eine erfolgsabhängige Vergütung zunehmend dazu genutzt wird, das **Verhalten einzelner Beschäftigten zu steuern**. Eine bisher starre Entgeltpolitik wird durch **flexible Systeme** ersetzt. Diese sollen bei den Beschäftigten ein **leistungs- und qualitätsbezogenes sowie unternehmerisches Verhalten fördern**. Aus Sicht der Arbeitgeber sollen die Beschäftigten zu Mitunternehmern werden, die in der Lage und bereit sind, unternehmerisch zu

denken und zu handeln. Ähnlich wie bei einer leistungsabhängigen Vergütung werden „Zielvereinbarungen“ getroffen und die Zielerreichung mit Erfolgsanteilen verknüpft. Dabei sind die Erfolgsgrößen (Ziele) allerdings häufig vorgegeben und bieten wenig Spielraum für wahre Vereinbarungen. Zudem beinhaltet eine Zielerreichung alleine noch nicht die Garantie, dass ein Erfolgsanteil anfällt, denn notwendig ist weiterhin, dass sich auch die vorgesehene Ertragsituation einstellt.

Aktienoptionen

Eine weitere Tendenz im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung ist die **Beteiligung der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens** (vgl. Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung, a.a.O., S. 4 und Hausmann, a.a.O., S. 48 f.). Charakteristisch hierfür ist eine Beteiligung des Beschäftigten über eine **Kapitaleinlage**. Es können zwei Formen der Kapitalbeteiligung unterschieden werden, nämlich die Fremdkapitalbeteiligung und die Eigenkapitalbeteiligung. Fremdkapitalbeteiligungen werden durch Beschäftigtendarlehen oder Beschäftigtenschuldverschreibungen realisiert. Für die Bereitstellung von Kapital erhalten die Beschäftigten vom Unternehmen einen Zins. Von größerer praktischer Bedeutung sind die Ausprägungen der Eigenkapitalbeteiligung wie z.B. die Belegschaftsaktie oder die stille Beteiligung. Aktienoptionen, bei denen die Beschäftigten zu einem vorher festgelegten Preis Aktien des arbeitgebenden Unternehmens kaufen können, waren ursprünglich ein Privileg der Führungskräfte. Mittlerweile richten sich diese Optionsprogramme aber auch an den breiten Teil der Gesamtbelegschaft eines Unternehmens.

Fazit



Die Unternehmen nutzen zunehmend flexible und innovative Konzepte, um die Beschäftigten am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen. Häufig werden mehrere Formen der erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung miteinander kombiniert, um möglichst einen großen Teil der Belegschaft zu Unternehmern im Unternehmen werden zu lassen. Die Kriterien zur Messung des Erfolgs sind allerdings nicht immer direkt von den Beschäftigten beeinflussbar.



2 Sicht des Arbeitgebers

Aus Sicht der Arbeitgeber lassen sich die **Ziele einer erfolgsorientierten Vergütung** folgendermaßen zusammenfassen (vgl. Balz u.a., a.a.O., S. 4 ff., Fischer/Schröder, a.a.O., S. 20 ff. und Hase, a.a.O., S. 618 f.):

- Ziele**
- Förderung der Beschäftigtenqualifikation
 - höhere Motivation und Leistung der Beschäftigten
 - größerer Verantwortungsspielraum für die Beschäftigten
 - Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns
 - stärkere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen
 - Erhöhung der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt
 - Umwandlung fixer Kosten in variable Kosten

Anreizfaktor Hinter der Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung aus Arbeitgebersicht steht vielfach der Gedanke einer anreizbezogenen Wirkung.

Materielle Anreize Dabei spielen vor allem die **materiellen Anreize** eine große Rolle. So sollen die Beschäftigten ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sich zusätzliche Anstrengungen sowie ein unternehmerisches Denken und Handeln auch in monetärer Hinsicht rechnen. Diese motivierende Wirkung einer erfolgsorientierten Vergütung ist naheliegend, denn viele Bedürfnisse der Beschäftigten lassen sich nur durch ein möglichst hohes Einkommen befriedigen.

Immaterielle Anreize Allerdings zeigt sich, dass neben einem hohen Einkommen auch die **immateriellen Anreize** wie z.B. Qualifikationsmöglichkeiten, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Gruppenzugehörigkeit und Verantwortungsspielräume durch moderne Führungsstile eine große Rolle im Rahmen der Bedürfnisbefriedigung der Beschäftigten spielen. Immaterielle Anreize treten vor allem dann in den Mittelpunkt des Interesses, wenn die Beschäftigten bereits ein hohes Einkommen erzielt haben oder die Beschäftigungssicherheit in konjunkturell schlechten Zeiten eine große Rolle spielt.

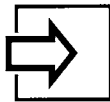
Externer Arbeitsmarkt Zudem werden Unternehmen, in denen die Arbeitgeber ihren Beschäftigten zusätzlich zu Lohn und Gehalt eine erfolgsorientierte Vergütung zahlen, **für potenzielle (neue) Beschäftigte auf dem freien, externen Arbeitsmarkt attraktiv**. Insbesondere Unternehmen, die einen großen Bedarf an hochqualifizierten Beschäftigten haben, besitzen mit dem Angebot einer erfolgsorientierten Vergütung ggf. größere

Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt – dies vor allem dann, wenn Beschäftigte mit den passenden Qualifikationen nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen.

Variable Lohn- und Gehaltskosten

Letztlich ist vor dem Hintergrund eines schärfer werdenden Wettbewerbs die Option für die Arbeitgeber verlockend, aus einem Teil der Lohn- und Gehaltsfixkosten **variable Kosten** zu machen. Eine mögliche Umwandlung fixer Lohn- und Gehaltskostenbestandteile in variable Lohn- und Gehaltskosten vereinfacht es, die Personalkosten an die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens anzupassen.

Fazit



Arbeitgeber nutzen die erfolgsabhängige Entgeltgestaltung, um Anreize in materieller und immaterieller Hinsicht zu erzeugen. Diese Anreize sollen ihre Wirkung nicht nur auf die Beschäftigten des internen Arbeitsmarkts entfalten, sondern auch auf die Beschäftigten des externen Arbeitsmarktes.

3 Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

In vielen Unternehmen sind mittlerweile Erfahrungen mit einem breiten Spektrum an erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen gesammelt worden. Was sind nun die **Chancen und Risiken** dieser erfolgsorientierten Vergütung, die mehr oder weniger für alle Erscheinungsformen gelten (vgl. Balz., a.a.O., S. 6 f.)?

Positive und negative Auswirkungen

Grundlegendes Merkmal einer erfolgsabhängigen Vergütung ist es, dass die Beschäftigten in **florierenden Geschäftszeiten am Unternehmenserfolg beteiligt werden**.

Chancen

- Erzielung von zusätzlichem Einkommen
- Bildung von Vermögen
- Altersvorsorge
- Erhöhung von Handlungsspielräumen und Beteiligungsrechten

Solange es dem Unternehmen gut geht, dürfte die erfolgsorientierte Vergütung für die Beschäftigten vorteilhaft sein, da sie **zusätzliches Einkommen** erzielen. Abhängig von der Form der erfolgsabhängigen Vergütung profitieren die Beschäftigten auch in unterschiedlichem Ausmaß an positiven Ertragsentwicklungen. So kann z.B. durch hohe Kursgewinne Vermögen aufgebaut und/oder im Rahmen eines Ansparmodells eine Vorsorge für das Alter getroffen werden. Sollten die Beschäftigten ein erfolgsorientiertes Vergütungsmodell praktizieren, das sie zu Miteigentümern eines Unternehmens macht, stehen ihnen darüber hinaus auch Informations- und Mitbestimmungsrechte wie allen anderen Kapitalgebern zu.

Risiken

Auf der anderen Seite bedeutet eine erfolgsorientierte Vergütung auch immer eine Verlagerung der **unternehmerischen Gefahren auf die Beschäftigten** und die damit verbundenen Risiken:

- Wegfall zusätzlichen Einkommens
- Verlustbeteiligung
- sinkende Kurse
- Kapitalverlust im Insolvenzfall

Beeinflussbarkeit der Zielgrößen

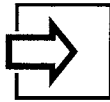
Häufig sind die **Zielgrößen der Erfolgsbeteiligung nur unzureichend von den Beschäftigten zu beeinflussen**, sondern hängen von äußeren Faktoren ab. Wirtschaftliche Unwegsamkeiten, Änderungen der Rahmenbedingungen, Kursschwankungen und Gesetzesänderungen seien hier beispielhaft erwähnt. Auch ohne die direkte Einflussnahme der

Beschäftigten kann es dann zu hohen Einkommenseinbußen kommen, bis hin zum Verlust eines hohen Eigenkapitals bei sinkenden Kursen oder gar im Insolvenzfall.

Wertlose Aktienoptionen

Vor allem in jüngster Zeit haben diese Erfahrungen Beschäftigte machen müssen, die in Unternehmen, die am neuen Markt börsennotiert waren, beschäftigt waren. Viele **Aktienoptionen wurden durch Kursstürze wertlos.**

Fazit



Unabhängig von den verschiedenen Ansätzen zur Erfolgsbeteiligung ist eine erfolgsorientierte Entgeltgestaltung keineswegs dazu geeignet, bestehende Unzulänglichkeiten in Lohn- und Gehaltssystemen zu korrigieren. Insbesondere sind Erfolgsbeteiligungskonzepte nicht tauglich, als Ausgleich für zu niedrige Löhne verstanden zu werden. Ebenso zeigt die betriebliche Praxis, dass in der Regel die Reduzierung von fixen Lohn- und Gehaltsbestandteilen bei gleichzeitiger Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung kontraproduktiv verläuft.

4 Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Gestaltungsmöglichkeiten

- Klare Zieldefinition** Um eine erfolgsabhängige Vergütung im Sinne aller Beteiligten zu gestalten, ist es notwendig, dass Arbeitgeber und Betriebsrat die **Ziele der erfolgsabhängigen Vergütung klar definieren**, die möglichen **Beteiligungsvarianten sorgfältig prüfen** und eine **auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung entwickeln**.
- Zusätzliches Einkommen** Die gewählte Form der erfolgsabhängigen Vergütung sollte für den Beschäftigten zu einem spürbar zusätzlichen Einkommen führen, aber sie nicht finanziell abhängig machen. Der Betriebsrat hat darauf zu achten, dass keine Abwälzung von Unternehmensrisiken auf die Beschäftigten erfolgt. Dies trifft vor allem auf risikoreiche Modelle der Altersvorsorge zu, die als erfolgsorientierte Vergütungsmodelle in der Regel untauglich sind.
- Gestaltungsebenen** Für nachfolgende Gestaltungsebenen sollte der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber **unternehmensspezifische Lösungen** entwickeln (vgl. Balz 2000, S. 65 ff., Fischer/Schröder, a.a.O., S. 48 f. und Schneider, a.a.O., S. 36 ff.):
- Rechtsgrundlage und Vertragsform** Erfolgsorientierte Vergütung kann in einzelvertraglichen Vereinbarungen, in einem Jahresangebot des Arbeitgebers oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.
- Eine **einzelvertragliche Vereinbarung** hat die rechtliche Konsequenz, dass die Zusagen in einer Erfolgsbeteiligung **Bestandteil des Arbeitsvertrags** werden. Eine Änderung oder Einstellung der erfolgsorientierten Vergütung ist dann nur mit Zustimmung des Beschäftigten möglich.
- Der Arbeitgeber kann auf der rechtlichen Grundlage einer **Gesamtzusage** ein Angebot der erfolgsorientierten Vergütung machen. Ein solches Angebot ist im Regelfall auf ein Jahr begrenzt. Diese Jahresangebote können schnell zu einer betrieblichen Übung werden, wenn nicht eindeutige Formulierungen besagen, dass der Arbeitgeber nicht bereit ist, eine langfristige Verpflichtung zur Auszahlung einer erfolgsorientierten Vergütung einzugehen.
- Eine erfolgsorientierte Vergütung kann auch durch **Betriebsvereinbarung** (§ 88 BetrVG i.V.m. § 77 BetrVG) vereinbart werden. Bei dieser

Form der Betriebsvereinbarung besteht keine Nachwirkung, sie kann kündbar ausgestaltet und für eine bestimmte Frist abgeschlossen werden (vgl. auch 4.2 sowie 4.3. und dabei insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG sowie § 77 BetrVG).

Kreis der Beteiligten Als nächstes Gestaltungselement muss der Kreis der Berechtigten festgelegt werden.

Häufig werden Arbeitgeber bestrebt sein, Beschäftigte, deren Verbleib im Unternehmen **unsicher oder auf absehbare Zeit beschränkt** ist, von einer erfolgsorientierten Vergütung auszuschließen. In der Regel geschieht dies durch die Festsetzung einer Mindestbetriebszugehörigkeit. Weiteres Kriterium ist dann häufig, dass zum Zeitpunkt der Erfolgsbeteiligung ein ungekündigtes und unbefristetes Arbeitsverhältnis bestand.

Bei allen Modellen der erfolgsorientierten Vergütung ist allerdings der **Gleichbehandlungsgrundsatz** zu berücksichtigen, d.h. eine Ausgrenzung bestimmter Beschäftigtengruppen aus der Beteiligung darf nicht willkürlich erfolgen, sondern muss sich stets an objektiven Kriterien ausrichten.

Aufbringung der Mittel Die Mittel bei einer Erfolgsbeteiligung können entweder vom Unternehmen oder von den Beschäftigten bereitgestellt werden.

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit die Eigenleistung zu erbringen durch

- Umwandlung von Teilen des (nicht tariflich abgesicherten) Einkommens (z.B. Weihnachts- und Urlaubsgeld),
- Umwandlung von Überstunden,
- Verwendung der vermögenswirksamen Leistungen oder
- eigenes Vermögen.

Wird eine **Aufbringung der Mittel durch das Unternehmen** geleistet, geschieht dies meist über einen Arbeitgeberzuschuss ggf. auch unter Nutzung steuerlicher Vorteile.

Erfolgsbeteiligung Hier muss entschieden werden, in welcher Form die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Möglich ist unter anderem eine **Beteiligung am Unternehmenskapital**, eine **Beteiligung am Betriebsergebnis** oder eine Verknüpfung der Beteiligungsformen (vgl. 1.3)

Kapitalentlohnung und Verwendung des Kapitalertrags Es sollte geklärt werden, wie stark die Beschäftigten grundsätzlich am Erfolg und Risiko beteiligt werden sollen und wollen. Dies richtet sich nach der Art der Beteiligung (vgl. 1.4).

Bei Fremdkapitalbeteiligung ist ein Zins zu vereinbaren, der üblicherweise über dem Marktzins liegt.

Bei Mischformen mit stark wirtschaftlichem Eigenkapitalcharakter ist es wichtig, die Beschäftigten über Verlustrisiken aufzuklären.

Bei einer reinen Eigenkapitalbeteiligung erhält der Beschäftigte Mitgliedschaftsrechte mit Beteiligung sowohl am Gewinn als auch am Verlust.

Auch die Verwendung des Kapitalertrags muss vertraglich vereinbart werden. Der Kapitalertrag kann vollständig ausgeschüttet werden oder komplett im Unternehmen verbleiben.

Absicherung des Mitarbeiterkapitals

Grundsätzlich sollte das **Mitarbeiterkapital vertraglich abgesichert** werden. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der Insolvenzgefahr.

Bei einigen Erfolgsbeteiligungsformen (z.B. Mitarbeiterdarlehen, die im Rahmen von vermögenswirksamen Leistungen erbracht werden) ist die Absicherung des Mitarbeiterkapitals sogar **gesetzlich vorgeschrieben**.

Rechte der Beteiligten

Generell ist zudem zu klären, ob jeder Beschäftigte seine **Rechte individuell** ausübt **oder** ob die Wahrnehmung der Rechte z.B. auf Vertrauensleute **übertragen** wird. Für eine **Übertragung** können personelle Gründe (z.B. tiefer gehende betriebswirtschaftliche Kenntnisse) oder betriebliche Gründe (z.B. Wahrung der Vertraulichkeit) sprechen.

Umfassende Information und Aufklärung der Beschäftigten oder Vertrauensleute über die Formen und Möglichkeiten der erfolgsorientierten Vergütung sowie über betriebliche Abläufe und Entscheidungen ist Grundvoraussetzung für die positive Umsetzung und Entwicklung des Systems.

Die Beschäftigten sollten zudem umfassend an der **Gestaltung der Unternehmenspolitik** beteiligt werden.

Ausscheiden eines Beschäftigten

Abschließend ist für Beschäftigte, die aus dem Unternehmen ausscheiden, eine Regelung zu treffen.

Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz

Betriebsräte können sich auf weitreichende **Mitbestimmungsrechte** stützen. Diese werden im Folgenden vorgestellt (vgl. auch Breisig: Ent-

gelt nach Leistung und Erfolg, a.a.O., S. 333 ff., Schoof, a.a.O., S. 592 ff. und Fischer/Schröder, a.a.O., S. 54 ff.).

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG Nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG hat der Betriebsrat in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderungen mitzubestimmen.

Maßgeblicher Gesichtspunkt dieser Bestimmung ist die innerbetriebliche Lohngerechtigkeit zwischen den einzelnen Beschäftigtengruppen bzw. einzelnen Beschäftigten.

Die Mitbestimmung im Bereich der Entlohnungsgrundsätze bezieht sich hierbei nicht nur auf die Grundentscheidung über ein bestimmtes Entgeltsystem, sondern auch auf deren nähere Ausgestaltung.

Allerdings unterliegt die Entscheidung, ob ein Entgelt variabel ausgestaltet werden soll oder nicht, dem Direktionsrecht des Arbeitgebers. Weiterhin kann der Arbeitgeber die Festlegung der Höhe des erfolgsorientierten Entgelttopfes, die mit einer erfolgsorientierten Vergütung verfolgten Ziele und den beteiligten Personenkreis selbst bestimmen. An der Verteilungsfrage muss der Betriebsrat dann beteiligt werden.

§ 77 Abs. 2 BetrVG Einigen sich Betriebsrat und Arbeitgeber hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems nicht, entscheidet nach § 77 Abs. 2 BetrVG die **Einigungsstelle**.

§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG Bei der **Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen sowie vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte**, einschließlich der Geldfaktoren, hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG ebenfalls mitzubestimmen.

Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts müssen folgende **Voraussetzungen** erfüllt sein, damit § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG greift:

- Eine Leistung muss gemessen werden.
- Eine Leistung muss mit einer Bezugsleistung verglichen werden.
- Die Höhe der Vergütung richtet sich nach dem Verhältnis der Beschäftigtenleistung zur Bezugsleistung.

Der Betriebsrat hat dann die Möglichkeit, zwar nicht im konkreten Einzelfall, aber zumindest abstrakt, über die **Festlegung der Bezugsgrößen** mitzubestimmen.

§ 80 Abs. 2 BetrVG Um seine Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, muss der Betriebsrat **rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber über die**

Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung informiert werden (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Rechtzeitig bedeutet dabei vor dem Beginn der Durchführungsphase, sodass der Betriebsrat noch die Möglichkeit der inhaltlichen Mitgestaltung hat. Umfassend meint mittels aller bestehenden Unterlagen. Der Betriebsrat ist so zu informieren, dass er über den gleichen Wissensstand verfügt wie der Arbeitgeber.

Des Weiteren hat der Betriebsrat nach § 80 Abs. 2 BetrVG einen Anspruch auf Einsicht in die Liste der Bruttolöhne und -gehälter der Beschäftigten. Dies trifft im Übrigen auch für das variable Einkommen der Beschäftigten zu.

**§ 87 Abs. 1 Nr. 6
BetrVG**

Im Rahmen der erfolgsorientierten Vergütung werden in der Regel personenbezogene Daten aus Soll-/Ist-Vergleichen in einem EDV-System erfasst. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei **Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen** nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistungs- oder Verhaltenskontrollen durchführen zu können.

§ 94 Abs. 2 BetrVG

Insbesondere bei erfolgsorientierten Vergütungssystemen, die auf Zielvereinbarungen aufbauen, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) von besonderer Bedeutung. Denn zur Feststellung eines Zielerreichungsgrads findet immer auch eine **Beurteilung des Beschäftigten oder von Beschäftigtengruppen** statt.

Der Betriebsrat kann unter anderem hinsichtlich folgender Aspekte mitbestimmen:

- grundsätzliches System
- einzelne Beurteilungskriterien
- Beurteilungs- und Bewertungsmethoden sowie Bewertungsmaßstäbe
- Verfahrensfragen wie der Kreis der Beurteiler und Beurteilten, Beurteilungszeiträume und Schulungen
- Fragen der Durchführung und Gestaltung des Beurteilungs- bzw. Zielvereinbarungsgesprächs
- Auswertungsmodalitäten
- Aufbewahrung der Beurteilungsunterlagen
- Entwicklung von Konfliktlösungsverfahren

§ 80 Abs. 3 BetrVG Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG **Sachverständige hinzuziehen**, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Da die Gestaltung einer erfolgsorientierten Vergütung zu den Aufgaben des Betriebsrats gehört, ist die Hinzuziehung eines Sachverständigen gerade vor dem Hintergrund des komplexen Gestaltungsfelds unumgänglich.

§ 77 BetrVG Das Recht des Betriebsrats nach § 77 BetrVG, eine **Betriebsvereinbarung zur erfolgsorientierten Vergütung** abzuschließen, wird im folgenden Gliederungspunkt näher erläutert.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung

Es ist dem Betriebsrat dringend zu empfehlen, sein Recht nach § 77 BetrVG wahrzunehmen und die erfolgsorientierte Vergütung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu regeln.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Gestaltungsspielräume auf individueller und kollektiver Ebene sowie der Risiken, die mit den unterschiedlichen Formen der erfolgsorientierten Vergütung verbunden sind, sollte der **Betriebsrat aktiv an der Gestaltung und Regelung des Systems beteiligt sein** und das Ergebnis der Verhandlungen in eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber münden lassen.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung

Die folgende Darstellung von Eckpunkten einer Betriebsvereinbarung ist als Orientierung zu sehen. Der Vorschlag erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und ersetzt keinesfalls detaillierte Verfahrensregelungen. Vielmehr sollte eine Betriebsvereinbarung mithilfe der dargestellten Eckpunkte an die betrieblichen und organisatorischen Erfordernisse angepasst werden.

1. Präambel

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvollste Ressource
- Mitarbeiterorientierung als Personalstrategie
- Ausgestaltung einer erfolgsorientierten Vergütung
- erfolgsorientierte Vergütung nicht zur Einsparung von Personalkosten

2. Geltungsbereich

- Festlegung des personellen und räumlichen Geltungsbereichs

3. Grundsätze

- Die Zusammensetzung des Erfolgsbudgets wird dargelegt.
- Der Erreichungsgrad der Geschäftsziele bestimmt die Höhe der Ausschüttung.

- Die Definition der Unternehmensziele erfolgt vor Beginn des Kalenderjahrs durch den Arbeitgeber.
 - Die für die erfolgsorientierte Vergütung relevanten Ziele müssen den Unternehmenszielen entsprechen.
 - Der Katalog der für die erfolgsorientierte Vergütung relevanten Ziele mit den entsprechend zugeordneten Zielkorridoren wird jährlich zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vereinbart.
- 4. Auswahl der Ziele und Bewertungskriterien**
- Es werden jährlich zwei bis fünf Unternehmenszielen bzw. Kennzahlen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vereinbart.
 - Für jedes Ziel bzw. jede Kennzahl wird ein Zielkorridor vereinbart.
 - Korrekturen sind im begründeten Ausnahmefall möglich:
 - Änderungen der Rahmenbedingungen
 - nur bei einvernehmlicher Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat
 - Zielforderungen sind:
 - keine steuer- und/oder bilanzpolitischen Spielräume
 - objektiv mess- und überprüfbar
 - transparent und nachvollziehbar
 - geringe Komplexität
 - von den Beschäftigten beeinflussbar
- 5. Berechnung und Auszahlung der erfolgsorientierten Vergütung**
- Darstellung des Verfahrens zur Berechnung der erfolgsorientierten Vergütung (ggf. in der Anlage)
 - Festlegung der Fälligkeit und des Auszahlungstermins
 - Voraussetzung für die Zahlung einer erfolgsorientierten Vergütung
 - z.B. Bestand des Arbeitsverhältnisses am 1. Dezember eines Kalenderjahrs
 - z.B. Ermäßigung der erfolgsorientierten Vergütung um ein Zwölftel für jeden Kalendermonat, in dem kein Anspruch auf Entgelt vorlag
- 6. Anforderungen an das Berichtssystem**
- Die Ergebnisse des Soll-/Ist-Vergleichs werden einmal pro Quartal dem Betriebsrat und den Beschäftigten vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt.
 - Dem Betriebsrat sind Jahresabschluss, Jahresabschlussbericht des Prüfers, Steuerbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vom Arbeitgeber vorzulegen und zu erläutern.

7. Paritätisch besetzter Ausschuss

- Benennung von drei bis fünf Vertreter vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat
- Festlegung der Aufgaben des Ausschusses
 - Mitwirkung bei der Entwicklung, Einführung und Controlling des erfolgsorientierten Vergütungssystems
 - Konsensvorschlag für den jeweils jährlich zu vereinbarenden Zielkatalog
 - Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden
 - Konfliktlösung

8. Rechte des Betriebsrats

- Überwachung der Einhaltung der Betriebsvereinbarung
- Hinzuziehung von Sachverständigen
- vierteljährliche Information über den Stand der Unternehmenszielerreichung durch den Arbeitgeber
- Bekanntgabe, Beratung und Feststellung der Ergebnisse der vereinbarten Ziele mit dem Arbeitgeber nach Abschluss des Geschäftsjahrs

9. Rechte der Beschäftigten

- Information über die jährlich ausgehandelten Unternehmensziele bzw. Kennzahlen mit den jeweiligen Zielkorridoren/Bandbreiten
- schriftliche Mitteilung über die Höhe der Auszahlung mit Erläuterung der einzelnen Ergebnisse nach Abschluss des Geschäftsjahrs
- Ausschluss von arbeitsrechtlichen Maßnahmen aufgrund Nichterreicherung gesetzter Unternehmensziele
- Insolvenzschutz für Kapitalbeteiligungen

10. Regelungen für besondere Beschäftigte/Beschäftigtengruppen

- Regelungen für besondere Personen/Personengruppen in der Anlage zur Betriebsvereinbarung (Gleichstellungsregelung beachten!)

11. Datenschutz

- Verarbeitung von unmittelbaren Leistungsdaten ausschließlich für die Berechnung der Höhe eines möglichen erfolgsorientierten Vergütungsanteils
- Ausschluss von weiteren Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit den erfassten und erzeugten Daten
- Zweckgebundenheit der Daten
- Festlegung der Zugriffsrechte
- Lösungsfristen

- Gewährleistung der Einhaltung sämtlicher datenschutzrechtlicher Vorgaben des Datenschutzgesetzes durch Arbeitgeber

12. Erfüllung tariflicher und vertraglicher Verpflichtungen

- Weiter gehende Ansprüche aus Vertrag, Gesamtzusage oder betrieblicher Übung bleiben unberührt.

13. Erfolgskontrolle

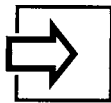
- regelmäßige anonymisierte Mitarbeiterbefragungen

14. Inkrafttreten und Kündigung

- Inkrafttreten
- Laufzeit
 - Befristung
- Kündigungsfrist
- Änderungsmöglichkeiten
- Salvatorische Klausel

E

Fazit



Dem Betriebsrat stehen weit reichende Mitbestimmungsrechte zur Verfügung, um ein erfolgsabhängiges Entgelt auf allen Gestaltungsebenen zu regeln. Im Sinne aller Beteiligten ist es notwendig, dass der Betriebsrat seine Rechte auch wahrnimmt. Dabei können Betriebsvereinbarungen den Betriebsrat aktiv in die Gestaltung und Umsetzung einer erfolgsabhängigen Entgeltgestaltung einbinden und zu einem verbesserten sachlichen Miteinander von Interessenvertretung und Arbeitgeber führen.



5 Praxis

5.1 Vorgehensweise bei der Planung und Einführung

Bei der Planung und Einführung der erfolgsorientierten Vergütung ist es zunächst wichtig, dass **strukturiert** vorgegangen wird. Hierfür empfehlen sich folgende **Phasen** (vgl. auch Fischer/Schröder, a.a.O., S. 64 ff.):

Phasen der Einführung und Umsetzung

- Planung und Vorbereitung
- Konzeptentwicklung
- Piloteinführung mit Erprobung
- unternehmensweite, langfristige Umsetzung
- kontinuierliche Erfolgskontrolle

Planungs- und Vorbereitungsphase

In der Planungs- und Vorbereitungsphase sollte eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission gebildet werden, die nach einer Aufnahme der Ist-Situation ein Konzept für die Einführung und Durchführung der erfolgsorientierten Vergütung entwickelt.

Konzeptentwicklung

Das Konzept sollte dann möglichst folgende Eckpunkte beinhalten:

- Terminplan
- organisatorische Rahmenbedingungen
- Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien
- Information und Schulung der beteiligten Personen
- Entwicklung eines Modells der erfolgsorientierten Vergütung
- Berechnungsmodelle der erfolgsorientierten Vergütung
- Entwicklung einer (befristeten) Betriebsvereinbarung

Erprobungsphase

Nach der Entwicklung des Konzepts einer erfolgsorientierten Vergütung macht es Sinn, das Vergütungskonzept zunächst einmal in einer **Erprobungsphase** zu testen. Dabei spielen folgende Punkte eine bedeutende Rolle:

- Analyse der Rahmenbedingungen im Vorfeld
- Überprüfung des Konzepts auf Stärken und Schwächen
- Analyse der Akzeptanz bei den Beschäftigten

Anhängig von der gewählten erfolgsorientierten Vergütung in Verbindung mit der Unternehmensgröße und der Unternehmensorganisation macht es Sinn, das Konzept zunächst in **Piloteinheiten** zu testen bzw. einen **Testzeitraum für die gesamte Belegschaft** zu vereinbaren.

Für die Analyse des Konzepts im Rahmen der Erprobungsphase bieten sich Mitarbeitergespräche und vor allem anonymisierte Mitarbeiterbefragungen an.

**Unternehmensweite,
langfristige
Umsetzung**

Nach dem **Abbau der in der Erprobungsphase festgestellten Schwachstellen** kann das Konzept unternehmensweit und/oder langfristig eingeführt werden. Hierbei sind nochmals folgende Punkte zu beachten, wenn sie nicht schon in der Erprobungsphase ausreichend berücksichtigt wurden:

- Information und Schulung der Führungskräfte
- Information und Schulung der Beschäftigten
- ggf. abteilungs- und/oder bereichsbezogene Anpassungen
- Integration der Lohn- und Gehaltsabrechnung in bestehende Verfahren

**Kontinuierliche
Erfolgskontrolle**

Auch ein bestehendes System der erfolgsorientierten Vergütung benötigt eine **ständige, kontinuierliche Erfolgskontrolle**. Rahmenbedingungen können sich ändern, Bemessungen und Kennzahlen sowie deren Verteilung auf die Beschäftigten können sich wandeln und Konfliktfälle müssen geregelt werden.

Zur kontinuierlichen Erfolgskontrolle sollten folgende Punkte gehören:

- Regelung von Konfliktfällen
- Anpassung des Systems an veränderte Rahmenbedingungen
- Kontrolluntersuchungen mittels anonymisierter Mitarbeiterbefragungen
- ständiger Verbesserungsprozess

Literatur

Balz, Ulrich: Mitarbeiterbeteiligung in mittelständischen Unternehmen erfolgreich einführen. In: Balz, Ulrich u.a. (Hrsg.): Basiswissen Mitarbeiterbeteiligung. Münster 2000, S. 56–76.

Balz, Ulrich, TBS NRW/Habig, Helmut (Hrsg.): Broschüre Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung. Münster und Oelde 2000.

Breisig, Thomas: Vergütung nach Leistung und Erfolg. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2004 Heft 7, S. 389–394.

Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg. Frankfurt am Main 2003.

Fischer, Ulrich/Schröder, Wolfgang: Neue Wege der Entgeltgestaltung. Frankfurt am Main 2002.

Hase, Detlef: Variable Vergütung. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2006 Heft 10, S. 618–623.

Hausmann, Thomas: Entwicklungsland in Sachen Mitarbeiterbeteiligung. In: Personalwirtschaft 2006 Heft 3, S. 46–49.

Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Hrsg.): Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Modernes Instrument der Unternehmensführung. Düsseldorf.

Schneider, Hans J.: Formen und Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung. In: Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hrsg.): Mitarbeiter am Kapital beteiligen – Leitfaden für die Praxis. Gütersloh 1997, S. 31–48.

Schoof, Christian: Neue Vergütungssysteme – Mitbestimmung des Betriebsrats. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2003 Heft 10, S. 591–597.