

---

**Article by an MPIfG researcher**

Antje Kurdelbusch: Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko. Die Mitbestimmung 47(6), 22-25 (2001).  
Hans-Böckler-Stiftung

---

Magazin Mitbestimmung Ausgabe 06/2001

## **Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko**

### **Antje Kurdelbusch zu neuen Entgeltrends und Gestaltungsaufgaben für Betriebsräte**

Die Autorin ist Diplom-Sozialwirtin und promoviert am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln mit einem Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema: "Neue Formen der Vergütung in deutschen Großunternehmen".

In deutschen Großunternehmen geht der Trend hin zu variablen Entgeltsystemen. Vorbei sind die Zeiten, in denen der Inhalt der Lohntüte geschützt vor Markteinflüssen ausgehandelt wurde. Dabei sind die Risiken zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern ungleich verteilt. Wie weitgehend unternehmerische Prinzipien von Wettbewerb und Risiko in die Entgeltsysteme einziehen, ist eine Gestaltungsaufgabe für Betriebsräte.

Soweit die Systeme zur Lohnfindung nicht tariflich geregelt sind, gewährt das Betriebsverfassungsgesetz den Interessenvertretungen weitgehende Mitbestimmung in Fragen der Entlohnungsmethoden. Lange reduzierte sich dieses Tätigkeitsfeld der Betriebsräte auf den Umgang mit klassischen Leistungslöhnen wie dem Akkord- oder Prämienlohn oder auf Leistungsbeurteilungen basierenden Zulagensystemen für Angestellte. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten wurden hier vielfach zusätzlich durch den Tarifvorbehalt begrenzt. Seit Mitte der 90er Jahre nutzen die Unternehmen verstärkt die regelungsfreien Bereiche, um ihre eigenen leistungs- und ertragsabhängigen<sup>1</sup> Vergütungssysteme einzuführen, und stellen damit die betrieblichen Interessenvertretungen vor neue Aufgaben.<sup>2</sup>

Die Forderung nach variablen Entgeltkomponenten geht meist vom Management aus. Erklärte Zielsetzungen sind, die Mitarbeiterinteressen auf die Unternehmensziele hin auszurichten, den Mitarbeitern unternehmerisches Denken nahe zu bringen, ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken und Leistungsträger stärker zu honorieren und zur Leistungssteigerung zu motivieren. Darüber hinaus kann kontingente Entlohnung als Kontroll- und Steuerungsinstrument dienen, etwa in Form der Zielvereinbarung.

Ertragsabhängige Lohnkomponenten ermöglichen einerseits eine flexible Anpassung der Lohnkostensumme an die Wirtschaftslage des Unternehmens. Andererseits helfen sie, den Konflikt zwischen Shareholdern und Stakeholdern zu entschärfen, indem sich die Arbeitnehmer gegenüber den Aktionären bei der Gewinnverteilung nicht mehr deutlich zurückgesetzt fühlen.

## **Unendliche Möglichkeiten variabler Vergütung**

Bei der Aushandlung betrieblicher Entgeltsysteme sieht sich der Betriebsrat somit Erwartungen ausgesetzt, die nicht mit den Zielen gewerkschaftlicher Lohnpolitik zu vereinbaren sind. Auf der einen Seite steht die Forderung nach hohen Leistungsanreizen, starker Lohndifferenzierung und der Möglichkeit, die Lohnsumme mit der Performanz des Unternehmens "atmen" zu lassen. Auf der anderen Seite geht es gewerkschaftlicher Politik um den Schutz vor zu hoher Leistungsintensität sowie um eine möglichst homogene Einkommensverteilung und hohe Einkommenssicherheit. Im Ergebnis führt diese betriebliche Aushandlung aufgrund unzähliger Gestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten<sup>3</sup> zu einer Vielzahl unterschiedlicher leistungs- und ertragsorientierter Entgeltsysteme.

Bei leistungsbezogener Vergütung muss zunächst die Methode der Leistungsermittlung festgelegt werden. Ist die Leistung quantitativ messbar, wird sie beurteilt oder werden Zielvereinbarungen abgeschlossen? Es gilt, Leistungskriterien aufzustellen, die in unterschiedlicher Gewichtung in die Leistungsermittlung einfließen können. Welcher Leistung entspricht welche Zulage und wie sieht die Zulage aus? Steigt sie in kleinen Schritten proportional zur Leistung oder in wenigen Stufen mit großen Abständen?

Abgesehen von der Verteilung muss die zentrale Frage des verfügbaren Budgets entschieden werden. Gibt es ein Budget oder stehen unbegrenzt Mittel zur Verfügung? Wie wird das Budget bestimmt, erhält die Interessenvertretung bei der Festsetzung ein Mitspracherecht? Umfasst es eine fixe Summe, die garantiert ausgeschüttet wird, oder variiert es mit dem Unternehmensergebnis?

Systeme, bei denen das Volumen der Leistungszulagen nicht mehr vom Leistungsverhalten der Beschäftigten abhängt, sondern an unternehmerische Ertragskennziffern gekoppelt ist, finden sich unter den Entwicklungen der letzten Jahre besonders häufig. Als Leistungszulage können in vielen Unternehmen jährlich bis zu 1,5 Monateinkommen erreicht werden. In Einzelfällen kann die Zulage monatlich bis zu 25 Prozent des Tarifentgelts betragen.

Bei ertragsabhängigen Komponenten ist ebenfalls zu klären, ob das Budget allein durch die Unternehmensleitung bestimmt wird, ob Verhandlungen geführt werden oder ob es berechnet wird - und falls ja, wie. Entscheidend ist hier, wie man den Unternehmenserfolg misst.<sup>4</sup> Von welcher Kennziffer ist die ertragsorientierte Komponente abhängig? Die gewählte Größe sollte verständlich, nachprüfbar und nicht bilanzpolitisch gestaltbar sein. Dabei kann der Erfolg des Gesamtunternehmens oder auch der Erfolg einzelner Bereiche herangezogen werden.

Bei den Unternehmen mit Ertragsbeteiligung schwankt die Bandbreite der maximalen Zulage zwischen zehn und 200 Prozent eines Monatsgehalts. Sie liegt im Schnitt bei gut einem Monateinkommen.

Eine "echte" Gewinnbeteiligung, bei der regelmäßig ein bestimmter Prozentsatz des Gewinns ausgeschüttet wird, ist dabei eher selten. Häufiger werden konkreten Renditeergebnissen feste Volumina zur Ausschüttung tabellarisch zugeordnet.

## **Für unbegrenzte Leistung nur ein festes Budget**

Die Haltung der interviewten Betriebsräte zu variabler Vergütung ist durchaus unterschiedlich und stark kontextabhängig. Grundsätzlich positiv werden die Veränderungen beurteilt, wenn sich die Betriebsräte davon mehr Mitsprache, gerechtere Entscheidungen und ein höheres Entgelt versprechen. Oft werden jedoch zur Finanzierung der variablen Komponenten ehemals fixe Leistungen umgewandelt. Unter diesen Voraussetzungen versucht die Arbeitnehmervertretung häufig, den vorherigen Status quo wieder herzustellen. Durch einen hohen Anteil Bonusberechtigter mit relativ gleichen Boni wird dann der Differenzierungsversuch vereitelt. Dies wird auch als Strategie angewendet, um doch noch zusätzliche Mittel für die Leistungsvergütung auszuhandeln. Wird das neue Entgeltsystem dagegen

nicht von den Mitarbeitern "eigenfinanziert", sind die Betriebsräte in der Regel sehr offen gegenüber Differenzierungsbestrebungen und nehmen für eine angemessene Beteiligung an der Wertschöpfung auch ein künftig höheres Einkommensrisiko in Kauf.

Unabhängig von der Finanzierung zeigen sich jedoch einige "systemimmanente" Vorzüge und Probleme variabler Vergütung. Leistungszulagen werden in ihrer neuen Form dann befürwortet, wenn sie subjektive "Nasenprämien" ablösen. Differenzierte Zulagen werden einer homogenen Verteilung sogar vorgezogen, wenn die Beurteilung auf gleichen, nachvollziehbaren und allein vom Mitarbeiter beeinflussbaren Kriterien basiert. Auf die Versuche eines Vorgesetzten, den Zulagentopf gleichmäßig zu verteilen, wurde schon mit den Worten "Ihr sollt nicht rechnen, ihr sollt beurteilen" reagiert.

Auch für Zielvereinbarungen gilt, dass die Ziele allein und direkt vom Mitarbeiter beeinflussbar sowie für ihn erreichbar und zumutbar sein müssen.<sup>5</sup> Die Erreichbarkeit der Ziele vorausgesetzt, schätzen die befragten Betriebsräte die Gefahr stetig steigender Leistungsintensität durch eine kontinuierliche Erhöhung der Ziele eher als gering ein. Wie der Name schon sagt, sollen Ziele vereinbart und nicht vorgegeben werden. Das Konzept von Zielvereinbarungen, die unternehmerischen Ziele auf die einzelnen Hierarchien herunterzubrechen und für den einzelnen Mitarbeiter als Leistungsziel zu konkretisieren - zum Beispiel im Rahmen des Managementinstruments der Balanced Scorecard -, verdeutlicht jedoch bereits das Problem.

Ein Betriebsrat brachte es folgendermaßen auf den Punkt: "Es wurde den Mitarbeitern vorgegaukelt, dass es sich um Zielvereinbarungen handelt, dass es sich um ein Bottom-up-System handelt. In Wirklichkeit geschieht es natürlich anders herum, die Zielerwartung wird durch die Anzahl der Mitarbeiter geteilt". Auch die Budgetierung der Leistungszulagen reflektiert diese Perspektive vom Unternehmensziel hinunter auf die einzelnen Mitarbeiter, statt vom individuellen Beschäftigten hinauf zum Unternehmensergebnis: Das Zulagenvolumen richtet sich nicht nach den absoluten Leistungen der Mitarbeiter, stattdessen wird ein Budget vorgegeben, das den Leistungen entsprechend verteilt wird.

## **Missverhältnis in der Risikoverteilung**

Nicht mehr die absolute Leistung steht im Mittelpunkt und wird entsprechend honoriert, sondern die relative Leistung im Vergleich zu den Mitarbeitern. Der Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung verschwimmt. Gibt es bei einem begrenzten Budget Vorgaben, welche Leistungsstufen wie oft besetzt werden dürfen, kann ein Mitarbeiter trotz gleich bleibender Leistung heruntergestuft werden. Verteilt sich ein begrenztes Budget auf alle Mitarbeiter, so sinkt die individuelle Zulage bei gleicher Leistung, wenn das allgemeine Leistungsniveau steigt. Variiert das Budget zusätzlich mit dem Unternehmenserfolg, wird die Zulage mehr oder weniger zum Glücksspiel. Insofern wird ein fixes Budget, das in jedem Fall ausgeschüttet wird, dem variablen vorgezogen, um das Einkommensrisiko zu verringern.

Das Missverhältnis der Risikoverteilung bleibt jedoch bestehen. Während die Beschäftigten mit Einkommenschwankungen rechnen müssen, kann das Unternehmen mit einer fixen Summe kalkulieren, die es selbst bei Leistungssteigerungen nicht erhöht. Selbst bei einem variablen Zulagentopf entfällt das finanzielle Risiko für das Unternehmen vollständig, wenn die Beschäftigten nur an Ergebnissteigerungen beteiligt werden.

Auch in Bezug auf die Ertragsbeteiligung variieren die Auffassungen. Starke Betriebsräte rechnen sich bessere Ergebnisse aus, wenn sie diese jährlich selbst neu aushandeln und als ihren Erfolg verbuchen können. Die Befürworter einer formalisierten, langfristigen Regelung halten dem entgegen, dass das Ergebnis in diesem Fall transparenter sei. Jeder könne es in einer Tabelle nachlesen und der

Betriebsrat gerate nicht jedes Jahr erneut unter Rechtfertigungsdruck. Außerdem schütze es vor der Willkür des Managements.

Bei der Entscheidung, ob die Ertragsbeteiligung lieber in Form eines absoluten Betrags oder relativ zum Einkommen ausgezahlt werden soll, votieren viele Betriebsräte für die erste, umverteilungswirksame Option, auch wenn sie aus höheren Einkommensklassen der Vorwurf trifft, "so 'ne Einheitspartei" zu sein. Schließlich ist es schwer zu vermitteln, dass der individuelle Beitrag zum Unternehmenserfolg mit der Gehaltshöhe steigt.

Die grundsätzliche Problematik ertragsabhängiger variabler Vergütung besteht darin, dass die Mitarbeiter berechtigterweise einen angemessenen Teil der Wertschöpfung fordern, aber gleichzeitig am Unternehmensrisiko beteiligt werden. Da das Unternehmensergebnis auch von konjunkturellen, produktbezogenen und führungstechnischen Faktoren abhängt, die nicht vom Mitarbeiter zu beeinflussen sind, wollen sie nicht für ein unverschuldet schlechtes Ergebnis haften. Somit wird die von den Arbeitgebern im Gegenzug zur Erfolgsbeteiligung häufig geforderte Risikobeteiligung abgelehnt, wenn gegenwärtige Besitzstände gefährdet sind.

Um den Zusammenhang zwischen individueller Leistung und wirtschaftlichem Ergebnis zu erhöhen, werden zum einen von den Betriebsräten kleine Organisationseinheiten, Sparten oder Segmente als Bezugsgröße zur Erfolgsmessung vorgezogen. Auf der anderen Seite wird im Sinne einer solidarischen Lohnpolitik aber auch das Gesamtunternehmen als Bezugsgröße bevorzugt, wenn aufgrund externer Faktoren deutliche Unterschiede in den Ergebnissen einzelner Sparten abzusehen sind. Als Alternative wird häufig eine Mischung aus Unternehmens- und Segmentergebnissen gewählt oder/und es werden die Ziele für "benachteiligte" Sparten niedriger angesetzt.

## **Wichtige Einflussnahme durch Mitbestimmung**

Wie sind die Entwicklungen bei den Vergütungssystemen zu bewerten? Erschließen sich die Betriebsräte nun neue Aufgabenfelder oder katapultieren sie sich langfristig durch derart formalisierte Systeme selbst aus dem Prozess der Lohnfindung? Eine eindeutige Antwort gibt es hier nicht. Die Position der betrieblichen Interessenvertretung muss immer relativ zu ihrer Ausgangslage betrachtet werden. Leistungs- und ertragsabhängige Vergütungskomponenten werden vielfach "auf der grünen Wiese" eingeführt und sind dort dementsprechend mit neuen Aufgaben verbunden. Der ersten Aushandlung folgt häufig ein langwieriger Prozess der Optimierung.

Hier hat die betriebliche Mitbestimmung wesentliche Einflussmöglichkeiten bei Verteilungsfragen. Selbst bei dezentralen Systemen wie Zielvereinbarungen kann der Betriebsrat durch die Vorgabe anwendbarer Zielkategorien und der richtigen Mischung aus harten und weichen Leistungskriterien die Risiken steigender Leistungsintensität reduzieren.

In einigen Fällen werden die Mitbestimmungsmöglichkeiten sogar über das gesetzliche Maß hinaus ausgedehnt, so wenn die Höhe des Budgets ausgehandelt wird. Der Betriebsrat verhandelt über Renditeziele und erhält vielfach einen tieferen Einblick in die Bilanz des Unternehmens. Wo - überspitzt formuliert - die Mitarbeiter unternehmerisch denken, sie die Ziele des Unternehmens zu ihren eigenen erheben und Teile des unternehmerischen Risikos übernehmen, wird der Betriebsrat zum Co-Manager.

Die neuen Entgeltsysteme zeichnen sich dadurch aus, dass vornehmlich Verfahrensregelungen ausgehandelt und die konkreten Inhalte stärker durch den Markt und das Individuum bestimmt werden. Der Inhalt der Lohntüte wird nicht mehr zentral und vor Markteinflüssen geschützt ausgehandelt. Schutz bieten die meisten dieser Systeme eher den Unternehmen, da sie meist kein finanzielles Risiko eingehen. Der Prozess der Lohnfindung ist kein rein politischer

Verhandlungsprozess mehr. In ihm werden verstärkt Wettbewerbsgrundsätze berücksichtigt, wenn auch manchmal nur, um einen schlechteren Kompromiss vor der Einigungsstelle zu vermeiden oder um im Gegenzug andere Verhandlungsziele durchzusetzen.

Der Betriebsrat wird durch diese Entwicklung keinesfalls zum Auslaufmodell, sondern kann durch seine Steuerungs- und Gestaltungsfunktion die Grenzen des Wettbewerbs und des Risikos bestimmen. Die ultimative Grenze setzt weiterhin die Tarifpolitik. Wie sich die Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene künftig entwickelt, bleibt auch auf dem Feld der Entgeltgestaltung weiterhin spannend.

---

1 Ertragsorientierte Vergütung umfasst alle Entgeltkomponenten, die vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens bzw. der Unternehmensteile abhängen. Die Beteiligung am Unternehmenserfolg durch Kapitalbeteiligung wird in den folgenden Ausführungen nicht darunter gefasst.

2 Zur Verbreitung variabler Vergütung siehe auch Reinhard Bahn Müller: Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. Mitbestimmung, Heft 1+2/1999.

3 Zur Vielfalt variabler Vergütungssysteme vgl. Hartmut Klein-Schneider: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. edition der Hans-Böckler-Stiftung, 1999.

4 Siehe auch Karlheinz Küting: Definitionsprobleme beim erfolgsorientierten Lohn, Handelsblatt vom 23./24.7.1999, Seite 6.

5 Zur Problematik von Zielvereinbarungen siehe auch Karin Tondorf: Zielvereinbarungen - Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI Mitteilungen 6/1998, Seite 386-392.

---

## Die Studie

und dieser Artikel basieren auf einer Untersuchung der Entgeltsysteme der 100 größten deutschen Unternehmen. Bei einer schriftlichen Befragung der Konzern- bzw. Gesamtbetriebsratsvorsitzenden im Jahr 2000 gaben 32 von 78 Antwortenden an, in den letzten Jahren leistungsorientierte Lohnformen eingeführt oder ausgeweitet zu haben. 43 Unternehmen zahlen ertragsabhängige Entgelte, rund die Hälfte davon hat sie erst kürzlich eingeführt oder erweitert. Die Ergebnisse der schriftlichen Erhebung wurden durch zahlreiche Interviews und eine Dokumentenrecherche ergänzt.

---

## Vergütung bei Bayer AG und der mg technologies ag

Bei der Bayer AG wird seit dem 1.1.2000 die "Variable Einkommenskomponente Tarif" (VEKT) praktiziert. Das VEKT-Gesamtvolumen wird nach dem Brutto-Cashflow bestimmt. Für 2001 beträgt es gemäß dem Ergebnis für 2000 zehn Prozent der Summe aller Tarifentgelte. Jeder Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten nach fünf Kriterien beurteilt und schließlich einer von neun Beurteilungstufen zugeteilt. Der durchschnittlichen Beurteilung aller Mitarbeiter eines Unternehmensbereiches und einer Entgeltgruppe wird eine Zulage in Höhe eines Monateinkommens zugeordnet. Den restlichen Beurteilungstufen werden - abhängig von der durchschnittlichen Beurteilung - Zulagen zwischen null und 170 Prozent eines Monatsgehalts zugeteilt. Den VEKT-Betrag erhält der Mitarbeiter zur Hälfte in monatlichen Vorauszahlungen, der Restbetrag wird im April des Folgejahres ausgeschüttet.

Bei der ehemaligen Metallgesellschaft (mg technologies ag) besteht die leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung aus zwei voneinander unabhängigen

Entgeltkomponenten. Die Höhe der leistungsabhängigen Komponente hängt von der Erreichung der Ziele ab, die zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in einem Zielvereinbarungsgespräch ausgehandelt werden. Bei 100-prozentiger Zielerreichung erhält der Mitarbeiter eine Zulage in Höhe von zehn Prozent des jährlichen Festgehalts. Weitere zehn Prozent kommen hinzu, wenn in der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit der Return on Investment (ROI) einen vorher festgelegten Zielwert erreicht. Wird dieser Wert um 20 Prozent überschritten, gibt es weitere fünf Prozent als Prämie. Liegt er unter den Erwartungen, fällt die Ergebniszulage entsprechend geringer aus.

[zurück](#)

[Zum Inhaltsverzeichnis dieses Heftes](#)

---

© Hans-Böckler-Stiftung 2011