

Variable Teile statt fester Zulagen

FLEXIBILISIERUNG. Personalpolitisches Krisenmanagement ist nicht nur in Zeiten konjunktureller Schwäche gefragt. Flexible Personalkosten helfen hier.

Von **Tom Feldkamp** und **Michael Kramer**

Viele Unternehmen stehen nicht zum ersten Mal vor der Herausforderung, mit zum Teil existenzgefährdenden Krisen richtig umzugehen. Dennoch unterscheiden sich die Reaktionsmuster heute gravierend von denen in der Vergangenheit. Haben Unternehmen bei den zurückliegenden Krisen fast reflexartig in erster Linie massiven Personalabbau betrieben, so halten sie in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise an ihren Mitarbeitern fest, solange es möglich ist. Sie wägen die personalpolitischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung genau ab, um Qualifikationen und knappe Kompetenzen zu erhalten, die existenziellen Interessen der Mitarbeiter zu wahren und den Aufwand für Rekrutierungen in der wirtschaftlichen Erholungsphase zu optimieren.

Die Reduzierung der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten, die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit, die Schaffung interner Arbeitsmärkte und die Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld zählen aktuell jenseits des Personalabbaus zu den am häufigsten genutzten personalpolitischen Optionen. Damit ist

das Repertoire aber noch längst nicht erschöpft. Der Handlungsspielraum für intelligente personalpolitische Anpassungsmaßnahmen ist größer, je weiter ein Unternehmen noch von einer wirtschaftlichen Schiefelage entfernt ist. Auch in der aktuellen Krise gibt es Unternehmen, die Umsatzsteigerungen verzeichnen können und qualifizierte Mitarbeiter suchen und einstellen. Sie sind in der komfortablen Situation, aktive, aber eher mittelfristig wirkende Maßnahmen zur Flexibilisierung der Personalkosten einleiten zu können. Andere Firmen dagegen – insbesondere solche mit einer hohen Exportabhängigkeit – verzeichnen hohe Umsatzeinbußen und Produktionsrückgänge. Sie müssen mit kurzfristigen Maßnahmen gegensteuern, um Schaden bis hin zur Insolvenz abzuwenden.

Zusammensetzung kritisch prüfen

Im Krisenmanagement kommt es insbesondere auf die Faktoren Zeit und Geld an. Mit Abnahme beider Ressourcen reduzieren sich die Gestaltungsoptionen. Wenn die Personalkosten der größte Kostenblock sind, empfiehlt es sich, vor allem in sehr reifen Märkten aktiv, also bevor sich die ersten Krisensignale zeigen, alle Register der Flexibilisierung und Variabilisierung zu ziehen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Zusammensetzung der Vergütungen, hier schlummern gewaltige Optimierungspotenziale. Im ersten Schritt sollten die beiden wesentlichen monetären Gehaltsbestandteile kritisch geprüft werden: Das Grundgehalt und der variable Anteil. Wenn bei der Analyse der Payroll des ge-

samten Unternehmens eine kaum überschaubare, geschweige denn erklärbare Auflistung unterschiedlicher Gehaltskomponenten zutage tritt, besteht akuter Handlungsbedarf.

In unserer Beratungspraxis zeigte sich anhand eines Dienstleistungsunternehmens mit knapp 1.000 Mitarbeitern, welche komplexen und intransparenten Vergütungssysteme praktiziert werden und welche Optimierungspotenziale bestehen. Zum Untersuchungszeitpunkt setzte sich der variable Anteil am Gehalt aus 33 Komponenten zusammen, das Grundgehalt selbst aus 18. Die Analyse der Vergütungssystematik ergab:

- keine marktgerechte Zusammensetzung der Vergütungen,
- Intransparenz für die Mitarbeiter: Zweifelhafte interne Gerechtigkeit der Vergütungen,
- niedrige variable Anteile: Geringe Motivations- und Anreizwirkungen,
- keine Steuerungswirkung hinsichtlich der Erreichung von Unternehmenszielen,
- keine über die Vergütungen atmenden Personalkosten,
- Einzelfallentscheidungen statt einheitlicher Anwendung,
- hohe Systemkomplexität

Ziele des neuen Vergütungssystems:

- bessere Marktorientierung der Vergütung (Höhe und Zusammensetzung),
- Erhöhung von Motivation und Verbesserung des Leistungsverhaltens,
- Belohnung echter Überperformance,
- verbesserte Steuerungswirkung,
- Variabilisierung der Personalkosten,

Online

Die Darstellung der tarif- und mitbestimmungsrechtlichen Aspekte finden Sie auf unserem Portal, Stichwort: „Flexible Vergütung“.
www.personalmagazin.de

- Standardisierung/Vereinheitlichung der Vergütungskomponenten,
 - geringerer Administrationsaufwand
- Nach Implementierung des neuen Vergütungssystems inklusive Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung wurden die Restrukturierungsziele viel schneller und nachhaltiger erreicht. Das Commitment und Engagement der Mitarbeiter stieg aufgrund klar kommunizierter Ziele. Die Retention-Rate bei den Top-Leistern hat sich verbessert. Schließlich konnte der Bereich HR-Services sei-

gerecht wahr. Deshalb wurde ein Projekt aufgesetzt, um die zugrunde liegenden Ursachen zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu generieren.

Erster Analyseschritt war ein Benchmarking der Vergütungskomponenten im relevanten Markt. Es zeigte sich, dass die übertariflichen Zulagen im Marktvergleich sehr hoch waren, je nach Vergütungs- oder Funktionsgruppe bis zur Hälfte über den Marktwerten. Erschwerend kam hinzu, dass ihre Höhe nicht mit den Stellenwertigkeiten der Tarifgrup-

Einseitiger Widerruf

Die Prüfung der rechtlichen Umstände ergab, dass ein einseitiger Widerruf der übertariflichen Zulagen durch das Unternehmen auf Grundlage des bisherigen vertraglichen Widerrufsvorbehalts nicht zulässig ist. Eine Ablösung von übertariflichen Zulagen ist nur auf einvernehmlicher Basis möglich. Allerdings wird eine Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter hierzu nur dann zu erzielen sein, wenn ihnen alternativ ein attraktives, leistungsbezogenes Vergütungssystem offeriert wird. Dieses System sollte so gestaltet sein, dass die betroffenen Mitarbeiter die Höhe des variablen Anteils durch entsprechende Zielerreichungen maßgeblich selbst beeinflussen können.

Teilweise enthalten die vertraglichen Zusagen auf Gewährung von übertariflichen Zulagen in der Praxis Änderungs- beziehungsweise Widerrufsvorbehalte. Handelt es sich hierbei um Formulararbeitsverträge, unterliegen diese Klauseln seit Inkrafttreten des Schuldrechtsmodernisierungsgesetzes am 1. Januar 2002 grundsätzlich einer Inhaltskontrolle nach dem Recht der allgemeinen Geschäftsbedingungen (§§ 305 ff. BGB). Widerrufsvorbehalte müssen hiernach so formuliert sein,

dass eindeutig ist, unter welchen Voraussetzungen welche Leistungen widerrufen werden können. Bei einem Widerruf von Leistungspflichten des Arbeitgebers, die in einem Gegenseitigkeitsverhältnis zur Arbeitsleistung des Arbeitnehmers stehen, muss nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) der Widerrufsgrund so konkret wie möglich definiert sein und die Qualität eines dringenden betrieblichen Erfordernisses haben (zum Beispiel bedrohliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens). Der Umfang des Widerrufs muss außerdem



Keine unüberlegten Züge: Gerade in Branchen, in denen der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten sehr hoch ist, stehen als Kurzschlussreaktion auf die Krise ganze Belegschaften zur Disposition.

ne Leistungen im Payroll-Management deutlich effizienter erbringen.

Vorgehen Schritt für Schritt

Am Anfang steht immer eine fundierte Analyse – so auch in dem nachfolgenden Fall eines gesunden und zugleich aktiv handelnden Unternehmens. Die Firma hatte nicht zuletzt aus dem Feedback einer Mitarbeiterbefragung erkannt, dass Höhe und Zusammensetzung der Vergütungen im tariflichen Bereich ein gewisses Risiko anhaftet. Die Mitarbeiter nahmen die Vergütungen zum Teil als un-

pen korrelierte. Zum anderen war die Verteilung der übertariflichen Zulagen innerhalb einer Funktionsgruppe uneinheitlich. Diese Unwuchten resultierten in erster Linie aus Unternehmenszukäufen. Infolge starker Fokussierung auf die Erfordernisse des Tagesgeschäfts waren die zugekauften Vergütungssysteme allenfalls ansatzweise harmonisiert worden. Bei dieser Ausgangssituation musste vor der Entwicklung des Lösungsansatzes die rechtliche Ausgangssituation zunächst neutral und zweifelsfrei analysiert und bewertet werden.

Transformationsmodelle

zum Beispiel Jahresgrundgehalt 30.000 Euro (mit ÜT in Höhe von rund 10 Prozent)

Teilnahme Bonussystem und Umwandlung ÜT in leistungsorientierte Vergütung (ÜT-Einsatz: 100% = 3.000 Euro)

Modell: Leistung/Performance Mitarbeiter/-in als Bemessungsgröße des variablen Anteils

Individuelle Zielerreichungsgrade	Chance-Risiko-Hebel
Deutlich überschritten ++	2,00
Überschritten +	1,50
Voll erreicht: 0	1,25
Nicht (ganz) erreicht: -	1,00
Deutlich verfehlt: -	0,00

Zielerreichungsgrad Mitarbeiter = „überschritten“
 ÜT = Einsatz x Hebelwert

$3.000 \times 1,5 = 4.500 \text{ Euro}$

Jahresgesamtgehalt (neu): 27.000 Euro + 4.500 Euro = 31.500 Euro (entspricht einer Steigerung von 5 Prozent)

Die Grafik zeigt anhand eines Beispiels die Wirkungsweise sowie die simulierten Auswirkungen auf die individuelle Gehaltsentwicklung. Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH

von vorne herein unmissverständlich festgelegt werden (Widerruf des gesamten Benefits oder nur eines Teils davon). In der betrieblichen Praxis sollte schon aus Vertrauensgesichtspunkten nur sehr eingeschränkt von Widerrufsvorbehalten Gebrauch gemacht werden.

Unabhängig von den formellen Anforderungen ist ein Widerruf allerdings in jedem Falle unzulässig, wenn der widerrechtliche Anteil am Gesamtverdienst zwischen 25 und 30 Prozent beträgt oder der Tariflohn unterschritten wird.

Freiwilligkeitsvorbehalt und Änderungskündigung

Vorsicht ist bei sogenannten Freiwilligkeitsvorbehalten geboten. Anders als Widerrufsvorbehalte dienen Freiwilligkeitsvorbehalte nicht dazu, einen einmal begründeten Rechtsanspruch zu beseitigen, sondern die Entstehung eines Rechtsanspruchs von vornherein auszuschließen. Nach der bisherigen Rechtsprechung des BAG ist die Vereinbarung

eines Freiwilligkeitsvorbehalts aber nur zulässig, wenn die betreffende Leistung in keinem unmittelbaren Gegenseitigkeitsverhältnis zur Arbeitsleistung des Arbeitnehmers steht, was bei einer fixen Gehaltszulage aber regelmäßig nicht der Fall sein dürfte. Das BAG hat 2008 (BAG 30.7.2008, 10 AZR 606/07) seine Rechtsprechung für Sonderzahlungen zwar gelockert, sodass Arbeitgeber bei Sonderzahlungen grundsätzlich einen Rechtsanspruch des Arbeitnehmers auf die Leistung für künftige Bezugszeiträume ausschließen können – dies gilt aber ausdrücklich nicht bei Bestandteilen des laufenden Arbeitsentgelts. Mithin ist die Beseitigung einer übertariflichen Zulage unter Verweis auf einen Freiwilligkeitsvorbehalt unwirksam.

Auch eine Änderungskündigung unterliegt starken Restriktionen. Sie erfordert das Vorliegen betriebsbedingter Gründe. Nach der BAG-Rechtsprechung ist eine betriebsbedingte Änderungskündigung, die die Reduzierung von Entgeltansprü-

chen zum Ziel hat, nur zulässig, wenn dies zur Abwendung einer die wirtschaftliche Existenz bedrohenden Situation unabdingbar ist und zuvor ein Sanierungsplan verabschiedet wurde, der alle gegenüber der Änderungskündigung milderen Mittel ausschöpft. Liegen diese Prämissen nicht vor und ist auch kein wirksamer Widerrufsvorbehalt vereinbart worden, bleibt nur die Möglichkeit, die betroffenen Arbeitnehmer von den Vorzügen des neuen Vergütungssystems zu überzeugen und so eine einvernehmliche Vertragsänderung herbeizuführen.

Sind die genannten rechtlichen Hürde einmal gemeistert, sind bei der Konzeption und Einführung des neuen variablen Vergütungssystems vor allem kollektivrechtliche Aspekte zu beachten. Neben mitbestimmungsrechtlichen Fragen sind tarifvertragliche Restriktionen zu berücksichtigen. Eine ausführliche Darstellung dieser Aspekte finden Sie im Internet unter www.personalmagazin.de (siehe Online-Kasten Seite 46).

Erfolgsbestimmende Faktoren

In einem Review wurden als Faktoren identifiziert, die den Projekterfolg maßgeblich bestimmt haben: Fundierte Analyse der Ausgangssituation, umfassende Analyse und Bewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen, volle Partizipation und Mitwirkung des Betriebsrats, frühe und projektbegleitende Information der betroffenen Mitarbeiter, Abschätzung der Anreiz- und Kostenwirkungen im Rahmen dynamischer Simulationsrechnungen, Entwicklung eines einfachen und leicht nachvollziehbaren Systems. ■

Tom Feldkamp

Rechtsanwalt, ist Expert Kienbaum Management Consultants GmbH.

Michael Kramer

Dipl.-Kfm., ist Principal Kienbaum Management Consultants GmbH.