

# Unternehmensspezifische Entgeltsysteme

Ziele, Gestaltungsoptionen und Vorgehen

■ Von Eckhard Eyer

*Die Angleichung von Arbeitern und Angestellten ist in den letzten Jahren nicht nur bei der Deutschen Rentenversicherung erfolgt, sondern auch in einer Reihe von neuen Flächentarifverträgen. Die Unternehmen, die sich an den bisherigen Flächentarifverträgen orientierten, ohne sie 1:1 zu übernehmen, stehen vor der Frage, ob sie sich weiterhin an den „alten Tarifverträgen“ oder an den „neuen Tarifverträgen“ anlehnen sollen. Die Gestaltung und Einführung eines unternehmensspezifischen Entgeltsystems sollte als Projekt unter Einbeziehung der Betriebsräte bzw. Mitarbeiter durchgeführt werden. Prämissen für einen konstruktiven Projektlauf sind Finanzierbarkeit und soziale Verträglichkeit.*



## Ziele und Aufbau eines neuen Entgeltsystems

Die Ziele eines neuen Entgeltsystems werden aus der Kritik des bestehenden Entgeltsystems heraus formuliert, aus den Vergleichen mit direkten Wettbewerbern, aber auch aus Vergleichen mit anderen Branchen.

Die Unternehmen formulieren folgende Ziele eines neuen Entgeltsystems:

- eine von der Tätigkeit und deren Anforderungen an die Mitarbeiter abhängige Vergütung,
- eine spürbare leistungsabhängige Vergütung, die die Führungsarbeit der Unternehmen fördert,
- eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, z. B. durch die Variabili-

sierung von Jahressonderzahlungen.

Entgeltsysteme, die den genannten Zielen gerecht werden, bestehen i. d. R. aus drei Komponenten (in Klammern die Anteile am Jahreseinkommen):

- einem anforderungsabhängigen Grundentgelt (ca. 80% - 90%)
- einem leistungsabhängigen Entgelt (5% - 15%) und
- einem erfolgsabhängigen Entgelt (5% - 10%).

## Entwicklungen am Markt

Beispielhaft seien hier die Metall- und Elektroindustrie mit dem Entgeltrahmenabkommen ERA und die Sozialwirtschaft mit dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) genannt.

In der Metall- und Elektroindustrie verweisen auch die verbandsfreien Unternehmen bei der Einstellung qualifizierter Mitarbeiter auf die Bezahlung nach ERA. Dennoch brauchen sie auf die Vorteile ihrer Verbandsfreiheit (Entgelthöhe und Arbeitszeit) nicht zu verzichten.

Aufgrund der Unzufriedenheit mit dem BAT wird auch in der Sozialwirtschaft über einen eigenen Weg nachgedacht. Die Mängel des BAT konnten an den entscheidenden Stellen nicht durch den TVöD abgestellt werden. Hinzu kommt der zunehmende Wettbewerb mit Einrichtungen in privater Trägerschaft, die den BAT nicht anwandten und den TVöD nicht anwenden werden.

Die oben skizzierten Ziele können als Maßstab für eine

Beurteilung des Flächentarifvertrages einerseits und einer einrichtungsspezifischen Regelung andererseits dienen.

Dabei sollten aber nicht nur das ERA oder der TVöD auf dem Prüfstand stehen, sondern auch die Tarifwerke anderer relevanter Wettbewerber, die ggf. eigene Regelungen (Haustarifverträge) haben. Bei dieser Gegenüberstellung sind auch zukünftige Entwicklungen und Trends, insbesondere die Einnahmesituation (in der Sozialwirtschaft Refinanzierung) und die Veränderungen am Arbeitsmarkt (ERA als Qualitätssiegel in Stellenanzeigen) zu antizipieren. In diesem Kontext ist – obwohl üblicherweise in Manteltarifverträgen geregelt – die Frage nach der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit nicht uninteressant.

## Entscheidung fällen

Bei der Entscheidung für „das richtige Entgeltsystem“ sind neben den unternehmensspezifischen Anforderungen folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Aufwand für die Erarbeitung des neuen Entgeltsystems
- Datenbasis für die Einführung von Leistungsentgelt z. B. bei Zielvereinbarungen
- Transparenz der Zahlen im Unternehmen (z.B. Jahresabschlüsse, Bilanzen usw.)
- Zusammenarbeit mit Betriebsrat bzw. Personalrat
- Vertragsform zur Einführung eines neuen Entgeltsystems (Haustarifvertrag, betriebliche Einheitsregelung, Einzelarbeitsvertrag)
- Aufwand für die Pflege des neuen Entgeltsystems.

Hat man sich für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Entgeltsystems entschieden, so sind zum einen die Gestaltungsoptionen und zum anderen der Gestaltungsprozess zu betrachten.

## Gestaltungsoptionen der einzelnen Entgeltkomponenten

Bei der Gestaltung eines *anforderungsbezogenen Grundentgeltes* wird der personenunabhängige Wert der Tätigkeit ermittelt und dann der Mitarbeiter entsprechend der ihm übertragenen Tätigkeit eingruppiert. Man unterscheidet bei der Bewertung der Tätigkeit zwei grundsätzlich verschiedene Formen, nämlich summarische Arbeitsbewertungsverfahren und analytische Arbeitsbewertungsverfahren.

Berücksichtigt das anforderungsbezogene Grundentgelt, „was“ für eine Tätigkeit ein Mitarbeiter ausführt, honoriert das *leistungsbezogene Entgelt bzw. Leistungsentgelt*, „wie“ diese Tätigkeit ausgeführt wird.

Die Leistung eines Mitarbeiters kann man auf zwei grundsätzlich verschiedenen Wegen ermitteln: durch das Messen des Leistungsergebnisses und das Bewerten des Leistungsverhaltens. Hier kommen die Leistungsentgeltmethoden „Zielvereinbarung“, „systematische Leistungsbeurteilung bzw. Leistungsbeurteilung“ und/oder „Kennzahlenvergleich“ zur Anwendung [2, 3].

Die dritte mögliche Entgeltkomponente ist das Erfolgsentgelt. Es berücksichtigt, wie wirtschaftlich erfolgreich die Aufgaben erledigt wurden. Dabei kommt es zum einen auf die Leistung der Mitarbeiter an, aber auch auf die Rahmenbedingungen wie z. B. Währungsparitäten bei exportstarken Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie oder die Refinanzierung in der Sozialwirtschaft.

Durch die Erfolgsbeteiligung sollen und können die Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden und angemessen an Risiken und Chancen beteiligt werden. In einer Reihe von Unternehmen hat es sich bewährt, den Mitarbeitern einen Teil der Jahressonderzahlung fix und einen weiteren Teil in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis auszuzahlen. Hier wird beispielsweise zu Beginn des Jahres zwischen Management und Betriebsrat vereinbart, bei welchem Ergebnis die Mitarbeiter 75 Prozent eines Monatsentgeltes er-

halten. Wird das Ergebnis verfehlt, reduziert sich die Jahressonderzahlung bis auf 50 Prozent; wird das Ergebnis übertroffen, erhalten die Mitarbeiter bis zu einem Monatsgehalt (100 %), in einigen Unternehmen bis zu 150 Prozent eines Monatsgehaltes. Im erstgenannten Fall ist das Verhältnis von Risiko und Chance 1:1, im zweiten Fall 1:3. Die zur Messung des Geschäftsergebnisses herangezogene Kennzahl muss aussagefähig sein und von dem Betriebsrat und den Mitarbeitern nachvollzogen werden können.

## Der Weg zum neuen Entgeltsystem

Zur Gestaltung eines Entgeltsystems empfiehlt sich der Aufbau eines systematischen Projektmanagements. Wesentliches Kennzeichen eines Projektmanagements ist die arbeitsteilige Ausführung von vorgegebenen Aufgaben, die durch ein Steuerungsgremium inhaltlich und zeitlich koordiniert und organisiert werden.

Der Weg zum neuen Entgeltsystem durchläuft drei klassische Phasen:

- die qualitative Phase, in der das Entgeltkonzept erarbeitet wird
- die quantitative Phase, in der in so genannten Schattenrechnungen
  - die Relationen der Wertigkeit der Tätigkeiten zueinander und deren Akzeptanz durch die Mitarbeiter und
  - die Höhe der Eurobeträge (Grund-, Leistungs- und Erfolgsentgelt) und ihre Auswirkungen simuliert werden
- die rechtliche Phase, in der die Haustarifverträge, betrieblichen Einheitsregelungen bzw. Einzelarbeitsverträge –

ANZEIGE

## DRIGUS Online-Shop

<http://www.drigus.de>



**Hanhart**  
Stoppuhren  
Industriestoppuhren  
Stoppuhrensysteme

Großer Katalog mit  
Hanhart-Präzisions-  
stoppuhren.  
Information, Auswahl,  
Bestellung – einfach  
über das Internet.



**DRIGUS GmbH**  
Semerteichstr. 100  
44263 Dortmund

Tel 02 31/4 27 89-0  
Fax 02 31/4 27 89-55  
e-mail: [info@drigus.de](mailto:info@drigus.de)

nicht zuletzt aufgrund der Transparenz, die durch die Schattenrechnungen erreicht wurde – abgeschlossen werden.

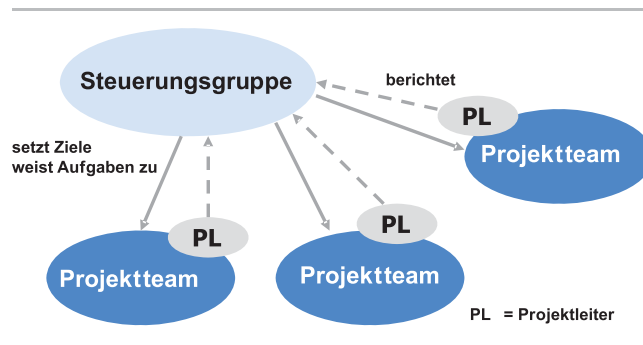
Um ein auf die betrieblichen Bedürfnisse zugeschnittenes Entgeltsystem effizient zu erarbeiten und einzuführen, sollten Arbeitnehmervertreter und Arbeitgebervertreter von Anfang an beteiligt sein. Hierfür sollte ein Steuerungsteam gebildet werden, dessen Mitglieder in der Regel jeweils zur Hälfte von beiden Betriebsparteien benannt werden. Zu den Aufgaben des Teams gehören die Entwicklung des Entgeltsystems sowie die Gestaltung der Übergangsregelungen beim Umstieg vom alten auf das neue Entgeltsystem. Es sollte einerseits finanzierbar und andererseits sozialverträglich sein.

**Steuerungsgruppe und Projektteams**

Diese Steuerungsgruppe sollte – falls erforderlich – durch interne Fachleute oder einen externen Berater verstärkt werden. Die Steuerungsgruppe setzt konkrete Ziele, plant die Arbeitsaufgaben im Zeitablauf und delegiert diese Aufgaben – falls erforderlich – an untergeordnete Projektteams (Bild).

Die Zahl der Projektteams ist abhängig vom Umfang der anstehenden Aufgaben und der Größe des Unternehmens.

Die einzelnen Projektteams werden jeweils von einem Projektleiter geführt. Dieser koordiniert die Arbeiten innerhalb seines Teams, kommuniziert mit den Projektleitern paralleler Projektteams und berichtet über den Stand der Arbeiten und die Arbeits-



Aufbau der Projektstruktur (z. B. für Grund-, Leistungs- und Erfolgsentgelt)

ergebnisse in der Steuerungsgruppe. In die Projektteams werden zum einen Mitarbeiter der Personalabteilung und des Industrial Engineering sowie Arbeitnehmervertreter hinzugezogen.

**Projektplanung**

Sobald in der Steuerungsgruppe die Ziele für das Entgeltsystem beschrieben und aufgrund einer Grobplanung die Strukturen für das Projekt aufgebaut worden sind, erfolgt die detaillierte Planung der Projektschritte im Zeitablauf. Nachfolgend wird auf die Gestaltung des Grundentgeltes eingegangen. (Zur Gestaltung des Leistungsentgeltes vgl. [3]).

Für die Gestaltung des Grundentgeltsystems sind im Wesentlichen folgende Schritte festzulegen:

- Entscheidung für die Form des Arbeitsbewertungssystems, Festlegung des Geltungsbereichs
- Auswahl der Projektteammitglieder
- Erarbeitung des Arbeitsbewertungssystems
- Bewertung von Tätigkeiten und Zuordnung zu Entgeltgruppen
- Festlegen von Entgelten in einer Entgelttabelle; optimieren der Entgelttabelle

- Simulieren von Übergangsregelungen beim Umstieg auf das neue Entgeltsystem
- Formulieren des neuen Entgeltsystems in einem Haustarifvertrag oder einer betrieblichen Einheitsregelung
- Information der Führungskräfte und Mitarbeiter (mündlich/schriftlich)
- Abschätzung der benötigten Ressourcen; Entscheidung über die Unterstützung durch einen Berater.

Die Festlegung von Meilensteinen ist hilfreich, um den Projektablauf zu steuern.

**Schattenrechnungen**

Nachdem das Arbeitsbewertungssystem erarbeitet wurde und die Rangreihe der Wertigkeit der Tätigkeiten in sich stimmig ist, beginnen die Schattenrechnungen. Durch diese werden die Auswirkungen des neuen Entgeltsystems berechnet.

Zunächst muss von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern konkretisiert werden, was gleichermaßen finanzierbar und sozial verträglich ist. Danach ist eine Entgelttabelle zu entwickeln, deren Auswirkungen – bezogen auf den Einführungstag

des neuen Entgeltsystems – gerechnet werden („Vorher-nachher-Betrachtung“). Bei diesem Vergleich ist zu beachten:

- die Summe der Kosten für das Unternehmen
- die Veränderungen auf Mitarbeiterbene (+/-) hinsichtlich der Entgelthöhe
- die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter bei den Veränderungen nach oben und nach unten
- die Ursachen für die Veränderungen (Fehleingruppierungen in der Vergangenheit, Lebensalter usw.).

In einem iterativen Prozess kann die Finanzierbarkeit und Sozialverträglichkeit der Entgelttabelle optimiert werden.

Nach der auf den Umstellungszeitpunkt bezogenen Stichtagsbetrachtung kommt die Betrachtung der Gestaltung des zeitlichen Übergangs vom alten auf das neue Entgeltsystem. Die Berechnung eventuell gewährter Ausgleichs- bzw. Besitzstandszulagen, deren Höhe und die Bedingungen, unter denen sie wie lange gezahlt und ggf. mit zukünftigen Entgeltsteigerungen verrechnet werden, sind zu bestimmen. Die finanziellen Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen sind, unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien, zu berechnen.

**Projektdurchführung**

Nach Abschluss der Planung werden die Aufgabenpakete den Projektmitgliedern zugeordnet. In festgelegten Zeitabständen erfolgt eine Rückmeldung aus den Projektteams an die Steuerungsgruppe, die den Projektverlauf auf diese Weise lenkt.



**Information der Führungskräfte und Mitarbeiter**

Im Rahmen des Projektes nimmt die Information der Führungskräfte und Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein. Der Umsetzungsprozess ist nicht frei von Ängsten und Unsicherheiten, es gibt Verletzungen des Selbstwertgefühls. Hierauf sind Führungskräfte und Mitarbeiter gut vorzubereiten.

**Projektabschluss**

Zum Abschluss des Projektes ist eine ausführliche Bewertung aus Sicht der Steuerungsgruppe wie auch der in den Projektteams einbezogenen Mitarbeiter und der Belegschaft sinnvoll. Die Bewertung sollte sich sowohl auf die Erfahrungen mit dem Entgeltsystem und dem Einführungsprozess als auch auf die betriebs- und personalwirtschaftlichen Auswirkungen beziehen.

**Beispiel 1: Unternehmen der M+E-Industrie**

Ein verbandsfreies, mittelständisches Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie ist in einer strukturschwachen Region angesiedelt. Per betrieblicher Einheitsregelung wurde ein neues Entgeltsystem eingeführt. Ziele waren, zum einen am Arbeitsmarkt mit dem Siegel „ERA“ werben zu können und zum anderen das bestehende „gewachsene“ Entgelt in ein Grund- und Leistungsentgelt zu differenzieren, um so das Volumen für ein attraktives Leistungsentgelt zu nutzen.

Zwar wurde die ERA-Struktur übernommen, jedoch die Regelungen zur Entgelthöhe

(Entgelttabelle), der wöchentlichen Arbeitszeit und die Übergangsregelungen betrieblich variiert. Auf diese Weise wurde das Entgeltniveau der Fläche um fünf Prozent unterschritten, die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit um eine Stunde überschritten und die Übergangsregelungen etwas komfortabler, als im ERA-Übergangstarifvertrag geregelt. Das Unternehmen blieb so zukunftsfähig und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wurde in der Hochkonjunktur nicht geschmälert. ERA wurde in diesem verbandsfreien Unternehmen auf die betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten und erfolgreich eingeführt.

**Beispiel 2: Unternehmen der Sozialwirtschaft**

Ein Unternehmen der Sozialwirtschaft, das sich bisher an den BAT anlehnte, war mit dem BAT und TVöD nicht zufrieden. Es entwickelte ein einrichtungsspezifisches analytisches Arbeitsbewertungssystem und gruppierte die Tätigkeiten danach ein. Die Entgeltgruppen haben keine Alters- und Betriebszugehörigkeitsstufen. Die Übergangsregelungen federten den Übergang von dem alten BAT auf das neue Entgeltsystem ab.

Die Mitarbeiter hatten nominal zum Umstellungszeitpunkt keine Entgelteinbußen: Soweit sie im neuen Entgeltsystem weniger verdienten, erhielten sie eine Ausgleichszulage. Diese Mitarbeiter nahmen an Entgelterhöhungen unterproportional teil. Mitarbeiter, die im neuen Entgeltsystem mehr verdienten, wurden innerhalb von einhalb Jahren an ihr neues Entgelt herangeführt.

Dem Unternehmen ist es gelungen, nach einer Phase von fünf Jahren Mehrkosten mit dem neuen Entgeltsystem (incl. Ausgleichszulagen) Einsparungen zu erzielen. Diese „Einsparungen“ ab dem sechsten Jahr wurden dem variablen Entgelt (Leistungs- und Erfolgsgentgelt) zugeführt. Die wöchentliche Arbeitszeit wurde um eine halbe Stunde erhöht, das ging in die skizzierte Kostenbetrachtung nicht mit ein.

Die temporären Mehrkosten für den Umstieg wurden als Investition betrachtet, die sich gut amortisierte. Die Mitarbeiter erlebten das einrichtungsspezifische Entgeltsystem fairer als den BAT und trugen Veränderungen konstruktiv mit.

**Fazit**

Die Entgeltsysteme des Flächentarifvertrages sind nach Auffassung vieler Unternehmen nicht ausreichend auf ihre Bedingungen zugeschnitten.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, eigene Wege zu gehen. Dies kann durch das Übernehmen von korrigierten Flächentarifverträgen, der Übernahme von Entgeltsystemen der Wettbewerber und durch das Erarbeiten unternehmensspezifischer Entgeltsysteme geschehen. Im letzten Fall sollte der Prozess sorgfältig geplant werden und von Anfang an unter Beteiligung der Arbeitnehmervertreter erfolgen. Die Transparenz des Prozesses schafft bei dem sensiblen Thema Vertrauen und fördert ein konstruktives Klima sowie die erfolgreiche Einführung eines neuen betrieblichen Entgeltsystems.

**Literatur**

- [1] Eyer, E.: TVöD – Leistungsentgelt erfolgreich in Netzwerken einführen. Zeitschrift Arbeit und Arbeitsrecht, 62. Jahrgang, 6/2007, Seite 362 – 364, Berlin
- [2] Eyer, E.: ERA erfolgreich einführen. Symposium, Düsseldorf, 2006
- [3] Eyer, E.; Haussmann, T.: Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen – Ein Leitfaden für Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter. Wiesbaden: Gabler, 2006
- [4] Eyer, E.; Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung – Ein Leitfaden nicht nur für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler, 3. erw. Auflage 2005
- [5] Eyer, E.: Entgeltsysteme für Dienstleister. Symposium, Düsseldorf, 2004
- [6] Eyer, E.: Report Vergütung – Entgeltsysteme für Mitarbeiter und Manager. Symposium, Düsseldorf, 2002, 2. Auflage

**■ VERFASSER**



Eckhard Eyer  
Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm.  
Geschäftsführender  
Gesellschafter der  
Vergütungsberatung  
Perspektive Eyer Consulting,  
Köln  
Kontakt: info@eyer.de