



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Entgeltbezogene Flexibilisierung und Individualisierung der Vertragsgestaltung für Führungskräfte als Problemfeld des europäischen Personalmanagements

first published in:

Euro-strategisches Personalmanagement / Rainer Marr (Hg.). - München [u.a.]
: Hampp, 1991. - S. 341-362 ISBN 3-87988-013-1

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 56

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5056/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50563>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 56

Dieter Wagner¹

Entgeltbezogene Flexibilisierung und Individualisierung der Vertragsgestaltung für Führungskräfte als Problemfeld des europäischen Personalmanagements

1. Flexibilisierung und Individualisierung als personalpolitische Herausforderung
 2. Flexibilisierung und Individualisierung im internationalen Zusammenhang
 3. Rechtliche Grundlagen für den Einsatz von Führungskräften im Ausland
 4. Flexibilität der Vergütung von Führungskräften
 5. Individualisierung der Vergütung von Führungskräften
- Literatur

Die entgeltbezogene Flexibilisierung und Individualisierung der Vertragsgestaltung für Führungskräfte stellt ein wichtiges Problemfeld des europäischen Personalmanagements dar. Ähnliche Herausforderungen gelten generell auch für das internationale Personalmanagement schlechthin. Allerdings stellen sich im Hinblick auf die sich herausbildende Europäische Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion ungleich stärkere Harmonisierungserfordernisse. Grundsätzlich liegen in den einzelnen Ländern höchst unterschiedliche Arbeitskosten vor. Auch die Produktivitätsunterschiede sind enorm. Darüber hinaus sind alle wesentlichen sozial-rechtlichen Rahmenbedingungen höchst verschieden geregelt. Es verwundert daher nicht, daß die rechtlichen Grundlagen für den Einsatz von Führungskräften im Ausland ebenfalls recht vielfältig sind. Dabei fragt es sich, ob anstelle einer Harmonisierung um jeden Preis nicht eine Angleichung auf einem "mittleren" Niveau und darüber hinaus eine hinreichende Flexibilisierung der Vergütung von Führungskräften erfolgen sollte.

In diesem Zusammenhang werden einige typische Praxisbeispiele vorgestellt und problematisiert.

1 Prof. Dr. Dieter Wagner, Jg. 1947, Professur für Personalwesen, Fachbereich Pädagogik, Universität der Bundeswehr Hamburg.
Arbeitsgebiete: Institutionelle und konzeptionelle Aspekte des Personalmanagement (Arbeitsdirektor 1976), Arbeitszeit und Neue Technologien, Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen (Cafeteria-Systeme).

1. Flexibilisierung und Individualisierung als personalpolitische Herausforderung

Vielfältige Umwelteinflüsse (ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle) begünstigen nicht zuletzt auch im internationalen Zusammenhang verschiedene Tendenzen der *Flexibilisierung* und *Individualisierung* in der Unternehmung.

Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der Unternehmensführung. Zum Beispiel gewinnen flexible Organisationsstrukturen und Überlegungen zur effizienten Aufgabenerfüllung an Bedeutung. Aber auch die Systeme und Methoden der Personalführung wie auch die Rolle der Führungskraft sind einem vielfältigen Wandel unterworfen.

Systeme der Personalführung (z.B. Arbeits- und Leistungsbewertung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung (Wagner 1989). Dabei wird im folgenden unter Flexibilisierung der Sachverhalt bezeichnet, daß Leistungen der Mitarbeiter und damit entsprechend die materiellen und immateriellen Gegenleistungen der Unternehmen nicht in kollektiv-einheitlicher Form starr erbracht werden (z.B. hinsichtlich einer einheitlichen starren Arbeitszeit), sondern in Abhängigkeit von bestimmten Bezugsgrößen (z.B. Arbeitsanfall, Arbeitszeit) variieren. Entsprechende Auswirkungen entstehen dann auf die Vergütung. Mit der Flexibilisierung geht die Tendenz der Individualisierung einher, wobei einerseits pro Mitarbeiter unterschiedliche Leistungen erbracht werden und umgekehrt die materiellen und immateriellen Leistungen der Unternehmen in ihrer Höhe und/oder ihrer Zusammensetzung individuell variieren. Letzteres ist z.B. bei Cafeteria-Systemen der Fall, auf die weiter unten noch eingegangen wird.

Flexibilisierung und Individualisierung der Personalführung einerseits erfordern veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (z.B. hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die

sich z.B. auf die Sozialisation des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine Persönlichkeitsentwicklung in diesem kulturellen Umfeld (Marr 1987).

Diese veränderten, eher "weichen" Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, "Involvement" gewinnen an Bedeutung. Wettbewerbsvorteile sind in diesem Zusammenhang sicherlich auch nur dann zu erringen, wenn den individuellen Belangen der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter in hinreichend flexibler Form entsprochen wird. Dabei ist es mit immateriellen Anreizen alleine nicht getan. Das gesamte betriebliche Anreiz- und Vergütungssystem ist angesprochen (Becker 1990).

Voraussetzung für ein engagiertes Verhalten ist letztlich eine markt- und vor allem eine leistungsgerechte Entlohnung. Wollert und Bihl (1983) stellen ausgehend von dem Prinzip Leistung und Gegenleistung eine allgemeine Werteverchiebung in Richtung persönlicher Leistung fest, auf welche die Unternehmen zu wenig Rücksicht nehmen. Die Folge davon ist die Verlagerung des Engagements in die Freizeitsphäre, indem auf außerbetriebliche "Leistungs"-Ziele (z.B. Sport, Bürgerinitiativen) ausgewichen wird. Eine stärkere Leistungsorientierung kann jedoch durch eine differenzierte Entgeltpolitik auf allen Ebenen bewirkt werden, mit deren Hilfe der persönliche Leistungsbeitrag sowie erhöhte Anforderungen des Einzelnen gewürdigt werden. Dies gilt vor allem für die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte.

2. Flexibilisierung und Individualisierung im internationalen Zusammenhang

Im internationalen Zusammenhang ist davon auszugehen, daß im Prinzip in jedem Land unterschiedliche Regelungen bestehen, welche die Höhe und die Zusammensetzung der Entgelte betreffen. Diese Unterschiede beziehen sich auf unterschiedliche Prinzipien der Entgeltfindung (Arbeitsbewertung, Leistungsbewertung) ebenso wie auf große Unterschiede in der absoluten und relativen Höhe der gesetzlichen, tarifvertraglich vereinbarten und betrieblich beeinflussbaren sowie der freiwilligen Sozialleistungen (Personalzusatzkosten).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Personalkosten in der Industrie in verschiedenen Ländern. Daraus geht hervor, daß die Arbeitskosten je Arbeitsstunde in der Bundesrepublik Deutschland relativ am höchsten sind. In geringem Abstand folgen die Schweiz, Schweden, Norwegen und Japan.

Tab. 1: Arbeitskosten im internationalen Vergleich (Quelle: iwd, Köln)

Arbeitskosten in der Verarbeitenden Industrie 1989* - in DM -

<i>Land</i>	<i>je Stunde insgesamt</i>	<i>Direktentgelt</i>	<i>Personal- -zusatzkosten</i>
Bundesrepublik Deutschland	35,74	19,29	16,45
Schweiz	34,45	22,89	11,56
Schweden	34,41	19,54	14,87
Norwegen	31,98	21,21	10,77
Japan	29,68	22,92	6,76
Niederlande	29,05	16,23	12,82
Kanada	29,00	21,48	7,52
Dänemark	28,81	23,40	5,41
Italien	28,72	14,29	14,43
Belgien	28,40	15,51	12,89
USA	27,09	19,70	7,39
Luxemburg	26,58	17,90	8,68
Österreich	26,56	13,62	12,94
Australien	24,61	16,97	7,64
Großbritannien	24,14	16,88	7,26
Frankreich	24,05	12,86	11,19
Spanien	20,11	12,61	7,50
Irland	19,50	13,59	5,51
Griechenland	10,45	6,35	4,10
Türkei**	8,01	2,88	5,13
Portugal	6,47	3,76	2,71

* Weibliche und männliche Arbeiter je geleistete Stunde. Zum Teil vorläufige Zahlen, Umrechnung:
Jahresdurchschnitt der amtlichen Devisenkurse

** Nur Metallbereich

Berücksichtigt man allerdings die jeweilige Arbeitsproduktivität, wie sie in Tabelle 2 dargestellt ist (vgl. Vogeler-Ludwig 1989:65), so sieht man, daß die Bundesrepublik Deutschland trotz hoher absoluter Arbeitskosten hin-

sichtlich der Lohnstück- und Arbeitsstückkosten eine wettbewerbsfähigere Position einnimmt.

Tab. 2: Lohnkosten und Produktivität in der EG

Land	Löhne (a)	Lohnstück- kosten (b)	Arbeitsst.- kosten (c)	Löhne (a)	Lohnstück- kosten (b)	Arbeitsst.- kosten (c)
Belgien	22082	556	680	117,5	107,9	105,8
BR Deutschland	22956	534	611	122,2	103,3	95,0
Dänemark	21424	561	641	114,0	108,5	99,7
Frankreich	22246	532	628	118,4	102,9	97,7
Griechenland	8255	391	764	43,9	75,6	118,8
Großbritannien	11463	554	625	77,0	107,2	97,2
Italien	19047	456	670	401,4	88,2	104,2
Irland	16382	537	701	87,2	103,9	109,0
Luxemburg	21735	615	689	115,7	119,0	107,2
Niederlande	23903	532	611	127,2	102,9	95,0
Portugal	4804	445	650	25,6	86,1	101,1
Spanien	13932	458	631	74,2	88,6	96,1
EG 12	18787	517	643	100,0	100,0	100,0

(a) Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit je abhängiger Beschäftigten

(b) Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit je 1000 ECU BIP zu Marktpreisen

(c) Lohnstückkosten einschl. eines zugerechneten Arbeitseinkommens für Selbständige

In den meisten Ländern dominieren die gesetzlichen Sozialabgaben. Aber auch die Bezahlung für nicht gearbeitete Tage (Urlaub, Krankheit, Feiertage) nimmt einen erheblichen Anteil ein. In Dänemark, Irland und Großbritannien liegt der entsprechende Aufwand sogar über den gesetzlichen Sozialabgaben. Prämien und Gratifikationen schwanken in erheblichem Maße. Dabei liegt die Bundesrepublik im vorderen Mittelfeld, übertroffen von Belgien, Großbritannien und Portugal. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß vor allem gesetzliche Restriktionen (z.B. gesetzliche Höchstlöhne oder das Steuerrecht) eine Ursache für das Ausweichen auf Prämien und Gratifikationen bilden können. Die anderen freiwilligen Sozi-

alleistungen zeigen sich uneinheitlich. Hier wird die Bundesrepublik, die einen mittleren Platz einnimmt, deutlich übertroffen von Frankreich, Irland, den Niederlanden und Großbritannien. Hieraus wird wiederum deutlich, daß im Hinblick auf ein aktiveres Sozialleistungsmanagement gerade in der Bundesrepublik Deutschland noch Spielräume bestehen. Dabei ist allerdings auch zu bedenken, daß sich diese Tatsache primär auf die Staaten der Europäischen Gemeinschaft bezieht. In Japan und den U.S.A. betrug der Anteil der Sozialleistungen an den gesamten Arbeitskosten nur 22,8 % und 27,3 % (vgl. Tabelle 3). Diese Relation liegt, wenn man von den Ausnahmen Dänemark und Großbritannien absieht, in der Europäischen Gemeinschaft immer noch deutlich höher.

Tab. 3: Struktur der Arbeitskosten (1984) (Quelle: Eurostat)

	B	DK	D	GR	F	IRL	I	LUX	NL	P	UK
Arbeitskosten je Stunde in 1984											
- in ECU	13,40	11,95	14,24	5,85	12,37	8,90	10,73	11,07	13,68	2,38	9,04
- in ECU	94,1	83,9	100,0	41,1	86,9	62,5	75,4	77,7	96,1	16,7	63,5
BR-Deutschland = 100											
Struktur: in % der gesamten Arbeitskosten je Stunde											
Direktlohn	54,9	83,6	56,5	62,0	52,5	69,7	53,4	69,0	56,1	58,7	71,3
Personalzusatzkosten	45,1	16,4	43,5	39,0	47,5	30,3	46,6	31,0	43,9	41,3	28,7
- Prämien und Gratifikationen	10,9	0,7	8,6	12,0	5,0	1,0	8,0	3,2	7,1	10,3	1,1
- Bezahlung für nicht gearbeitete Tage	9,1	8,0	11,4	7,0	9,4	11,7	10,9	11,2	9,6	5,3	10,4
- Freiwillige Sozialaufwendungen	4,0	1,1	4,6	-	8,7	6,1	3,3	0,6	8,1	2,1	7,0
- Gesetzliche Sozialabgaben	22,5	4,6	16,4	18,0	19,4	8,6	32,2	14,3	16,3	16,3	7,6
- Übrige Aufwendungen	1,2	2,0	2,5	2,0	5,0	2,9	-5,8	1,7	2,8	7,3	2,6

Faßt man die Ergebnisse der bisherigen Ausführungen zusammen, kann festgestellt werden, daß sowohl die Relation von Sozialleistungen und Di-

rektentgelt als auch ihre Struktur von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. Der absolut und relativ überaus hohe Anteil der Sozialleistungen rechtfertigt nicht zuletzt auch die Beschäftigung mit dem Management dieser Leistungen in aller Deutlichkeit.

Dabei ist außerdem zu berücksichtigen, daß sehr viele sozial-rechtliche Rahmenbedingungen von einer Harmonisierung im europäischen Zusammenhang noch weit entfernt sind. Dies gilt z.B. für sehr unterschiedliche Vorschriften hinsichtlich der Geldleistungen bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, der Leistungen bei Arbeitslosigkeit, sowie der Beitragssätze zur gesetzlichen Sozialversicherung (vgl. Tab. 4a - 4c).

Tab. 4a: gesetzliche Rentenversicherung im europäischen Vergleich

	gesamt	Beitragssätze	
		Arbeitnehmer	Arbeitgeber
Belgien	16,36 %	7,50 %	8,86 %
Bundesrepublik Deutschland	18,70 %	9,35 %	9,35 %
Dänemark*	-	-	-
Frankreich	18,50 %	5,90 %	12,60 %
Griechenland	14,25 %	4,75 %	9,50 %
Irland	18,90 %	6,50 %	12,40 %
Italien/Industrie	25,96 %	7,15 %	18,81 %
Italien/Handel	25,81 %	7,15 %	18,66 %
Luxemburg	16,00 %	8,00 %	8,00 %
Niederlande	19,50 %	13,30 %	6,20 %
Portugal	35,00 %	11,00 %	24,00 %
Spanien	28,80 %	4,80 %	24,00 %
Vereinigtes Königreich	abhängig vom Wochenverdienst		

* steuerfinanzierte nationale Altersrente

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.): Vergleichende Darstellung der Systeme der sozialen Sicherheit in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaften, 1989

Tab. 4b: gesetzliche Krankenversicherung

	gesamt	Beitragssätze Arbeitnehmer	Arbeitgeber
Belgien	9,70 %	6,35 %	3,35 %
Bundesrepublik Deutschland	13,00 %	6,50 %	6,50 %
Dänemark*	-	-	-
Frankreich	18,50 %	5,90 %	12,60 %
Griechenland	6,75 %	2,25 %	4,50 %
Irland	18,90 %	6,50 %	12,40 %**
Italien/Industrie	25,96 %	7,15 %	18,81 %
Italien/Handel	25,81 %	7,15 %	18,66 %
Luxemburg	16,00 %	8,00 %	8,00 %
Niederlande	10,20 %	5,10 %	5,10 %
Portugal	35,00 %	11,00 %	24,00 %
Spanien	28,80 %	4,80 %	24,00 %
Vereinigtes Königreich	abhängig vom Wochenverdienst		

* Öffentliche Krankenversicherung aus Steueraufkommen finanziert

** Gesamtbeitragssatz

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.): Vergleichende Darstellung der Systeme der sozialen Sicherheit in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaften, 1989

Im Bereich der Arbeitslosenversicherung werden in allen Mitgliedstaaten, mit Ausnahme von Luxemburg, Beiträge von Arbeitgebern und Arbeitnehmern erhoben. In Italien beschränken sich die Beiträge lediglich auf den Arbeitgeber. In Irland und Portugal erstreckt sich der Beitragssatz auf Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung.

Diese Beispiele ließen sich noch beliebig fortführen, so daß angesichts der vielfältigen Harmonisierungsprobleme im Bereich der europäischen Sozialunion die Frage erlaubt ist, ob man nicht angesichts dieses fast aussichtslos erscheinenden Unterfangens sich lieber auf gewisse Mindestsätze einigt und jede weitere Ausgestaltung innerhalb eines grob skizzierten Rahmens der länderspezifischen Ausgestaltung überläßt. Derartige Individualisierungsüberlegungen gewinnen insbesondere dann an Gewicht, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Mobilität von Land zu Land im Bereich der Europäischen Gemeinschaften zunehmen dürfte. Dabei ist es sowohl denkbar, daß eine selbständige Tätigkeit in einem anderen Land aufgenommen wird als

auch, daß Führungskräfte von einem Unternehmen in ein anderes Land entsandt werden.

Tab. 4c: gesetzliche Arbeitslosenversicherung im europäischen Vergleich
(Tabellen 4a - 4c entnommen aus: Langer-Stein, R. et al. 1991)

	gesamt	Beitragsätze	
		Arbeitnehmer	Arbeitgeber
Belgien	2,10 %	0,87 %	1,23 %
Bundesrepublik Deutschland	4,30 %	2,15 %	2,15 %
Dänemark	jährlich festgesetzte Pauschalbeträge		
Frankreich	7,40 %	2,97 %	4,43 %
Griechenland	3,20 %	1,20 %	2,00 %
Irland	18,90 %	6,50 %	12,40 %*
Italien/Industrie			4,11 %
Italien/Handel			1,61 %
Niederlande	3,74 %	1,87 %	1,87 %
Portugal	35,00 %	11,00 %	24,00 %
Spanien	5,20 %	0,68 %	4,52 %
Vereinigtes Königreich	abhängig vom Wochenverdienst		

* Gesamtbeitragsatz

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.): Vergleichende Darstellung der Systeme der sozialen Sicherheit in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaften, 1989

Aber auch bei Unternehmenszusammenschlüssen im europäischen Zusammenhang werden die o.g. Harmonisierungserfordernisse offenkundig.

Im folgenden soll insbesondere auf die Situation von Führungskräften eingegangen werden, die in unterschiedlichen Ländern tätig sein können. Dabei interessieren zunächst die vertraglichen Grundlagen, sodann die hierauf aufbauenden Flexibilisierungs- und Individualisierungsaspekte und abschließend eine Diskussion bislang vorliegender Gestaltungsansätze.

3. Rechtliche Grundlagen für den Einsatz von Führungskräften im Ausland

a) Begriffsabgrenzungen

Hinsichtlich der Art des Auslandseinsatzes von Mitarbeitern lassen sich verschiedene Alternativen unterscheiden, wobei sowohl die Länge des Aufenthaltes im Ausland als auch - oftmals daraus folgend - die vertragsrechtliche Situation zu berücksichtigen ist (Wagner 1990).

Die *Dienstreise* bzw. der Besuch (*Visitation*) zählt zum kurzfristigen Auslandseinsatz. Dabei macht der Arbeitgeber von seinem Direktionsrecht Gebrauch, den Mitarbeiter mit einer Dienstreise ins Ausland zu beauftragen. Der Anstellungsvertrag im Inland bleibt unverändert.

Die *Abordnung* kann sich von wenigen Wochen bis zu ca. zwei Jahren erstrecken. Unter Umständen entwickelt sie sich aus einer Auslands-Dienstreise. Ansonsten ist grundsätzlich vor dem Beginn der Abordnung eine besondere Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern erforderlich, weil der Ort der Arbeitsleistung nicht einseitig für den einzelnen Mitarbeiter ins Ausland verlegt werden kann. Ausnahmen bilden z.B. Montagearbeiten, bei denen ein Einsatz im Ausland vertraglich vorbehalten ist, wie auch die Tätigkeit im Auslandsvertrieb in einer Import-/Exportfirma u.ä. Das Betriebsverfassungsgesetz findet hier weiterhin Anwendung.

Bei der *Entsendung* handelt es sich um einen mittelfristigen Auslandseinsatz. Ebenfalls üblich, wenn auch etwas veraltet, ist der Ausdruck "Auslandsdelegation". Mit der etwa drei Jahre dauernden Entsendung ist im Regelfalle ein Rückkehranspruch des betreffenden Mitarbeiters verbunden.

Eine Entsendung ist, wie oftmals eine länger dauernde Abordnung, faktisch gleichbedeutend mit einer Versetzung. Schließlich ist der Mitarbeiter nicht mehr an seinem bisherigen Arbeitsplatz, sondern an einem anderen Ort, in einer anderen Organisationseinheit und vielfach in einem anderen Ressort tätig. Vertragliche Grundlage bildet ein Entsendungsvertrag, der auf dem bisherigen Arbeitsverhältnis aufbaut. Dessen Bestimmungen ruhen jedoch für den Zeitraum der Entsendung, sofern im Entsendungsvertrag aktuellere Regelungen, z.B. hinsichtlich Arbeitsauftrag, Entgelthöhe incl. Auslandszulage u.ä. enthalten sind. Insofern ist der Mitarbeiter einerseits Arbeit-

nehmer seiner bisherigen Firma, andererseits jedoch, was seine Auslandstätigkeit betrifft, in die Organisation der dortigen Niederlassung, Produktions- oder Vertriebsgesellschaft eingegliedert.

Damit wird deutlich, daß der entsandte Mitarbeiter seine Tätigkeit nicht unabhängig von lokalen Vorschriften und dort geltenden disziplinarischen Regelungen ausüben kann. Dies ist z.B. umso eher der Fall,

- wenn eine lokale Landesgesellschaft besteht, die im wesentlichen von einheimischen (also ausländischen) Managern geführt wird,
- wenn der entsandte Mitarbeiter ebenso wie seine inländischen Kollegen in die lokale Organisationsstruktur eingegliedert ist.

Das Gegenteil würde gelten, wenn in der Niederlassung einer deutschen Firma im Ausland

- fast ausschließlich nur deutsche Mitarbeiter arbeiten und die ausländische Niederlassung
- ebenso wie andere Niederlassungen in der Bundesrepublik Deutschland in die Organisationsstruktur eingegliedert sind.

Dabei dürfte es sich jedoch eher um Ausnahmen handeln, weil die Orientierung auf ausländische Markterfordernisse, Kundenwünsche u.ä. ebenso wie evtl. bestehende ausländische Arbeitsschutzgesetze häufig die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter erfordern.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß der entsandte Mitarbeiter oftmals nicht nur über einen Anstellungsvertrag mit seinem Stammhaus verfügt, sondern zugleich auch mit der ausländischen Tochtergesellschaft oder mit der Niederlassung im Ausland. Hierfür können steuerliche Gründe ebenso in Betracht kommen wie versicherungsrechtliche Regelungen, Devisenschutzbestimmungen oder andere Arbeitsgesetze des Gastlandes. Auch insofern ist, wie bereits erwähnt, eine Entsendung faktisch oftmals gleichbedeutend mit einer Versetzung.

Die *Versetzung* ist - in der Terminologie der Entsendungsformen - gleichbedeutend mit einem langfristigen Auslandseinsatz bzw. mit dem dabei erfolgenden Übertritt eines Mitarbeiters zur ausländischen Tochtergesellschaft. Der Rückkehranspruch läßt sich, obwohl theoretisch durchaus möglich, meistens nicht mehr auf eine offizielle Erklärung bzw. Vereinbarung bezie-

hen. Praktisch läßt er sich nach einem sehr langen Auslandsaufenthalt ohnehin nicht mehr einlösen.

Bei einer Versetzung in dem hier definierten Sinne schließt der Mitarbeiter einen Anstellungsvertrag mit der ausländischen Firma. Das Arbeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und "Stammhaus" kommt entweder zum "Ruhem" oder wird im gegenseitigen Einvernehmen aufgelöst.

b) Vertragliche Aspekte beim Auslandseinsatz

Grundsätzlich können unterschiedliche Vertragsphilosophien die Vertragspolitik bestimmen, die bei der Regelung von Arbeitsverhältnissen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen zur Anwendung kommt. Entweder wird versucht, alle Arbeitsverhältnisse einheitlich zu behandeln oder es wird eine Verfahrensregelung gewählt, nach der die Auslandsgesellschaften im wesentlichen unabhängig operieren und damit auch die Arbeitsverhältnisse selbständig behandeln können. Es leuchtet unmittelbar ein, daß im erstgenannten Fall eine stärkere Tendenz zu kollektiven Regelungen, insbesondere zu Betriebsvereinbarungen besteht, während bei der zweiten Alternative evtl. Mitwirkungsrechte des Betriebsrats, wenn sie schon vorhanden sein sollten, eher an individuellen Rechten, etwa im personellen Bereich, anknüpfen.

Die Entsendung von der deutschen Muttergesellschaft zur ausländischen Tochtergesellschaft erfolgt in der Regel, selbst wenn ein separater Arbeitsvertrag mit der ausländischen Tochtergesellschaft abgeschlossen worden ist, mit bestimmten Bindungen an die Muttergesellschaft. Hierzu zählen insbesondere folgende Punkte:

- Wiedereinstellungszusage,
- Anrechnung von Dienstzeiten,
- Regelungen zur Altersversorgung,
- DM-Anteil zum Gehalt im Ausland,
- Sicherstellung des Versicherungsschutzes (z.B. Sozialversicherung, Unfallversicherung, Risiko-Lebensversicherung).

Die Anrechnung von Dienstzeiten ist regelmäßiger Bestandteil von Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Altersversorgung oder zu anderen betrieblichen Sozialleistungen.

Was passiert hingegen bei der Kündigung im Ausland aus betriebsbedingten Gründen, wenn auch bei der Muttergesellschaft trotz Rückkehranspruch keine Beschäftigungsmöglichkeit für den Arbeitnehmer besteht? Hier ist zu beachten, daß zwingende Bestimmungen des anwendbaren ausländischen Rechts nicht abbedungen werden können. Dies ist z.B. wichtig, wenn Abfindungszahlungen nach ausländischem Recht fällig werden und zugleich die Wiedereinstellungszusage ihre Wirksamkeit beibehält. Hier ist es einerseits möglich, die Wiedereinstellungszusage in einem Begleitbrief vor Beginn der Entsendung für den Fall für unwirksam zu erklären, in dem eine Abfindungszahlung nach ausländischem Recht fällig wird. Andernfalls müßte das wieder auflebende Arbeitsverhältnis im Inland vor Beginn der entsprechenden Arbeitstätigkeit dort gekündigt werden. Die Mitwirkung des Betriebsrats ist jedenfalls dann gegeben, sofern es sich nicht um Leitende Angestellte handelt.

Neben der Vereinbarung über Ort und Dauer der Entsendung incl. möglicher Verlängerung und Rückrufoption sind hinsichtlich der Vergütung folgende Punkte vertraglich zu regeln:

- Höhe der Bezüge,
- Kaufkraftausgleich,
- Auslandszulage,
- DM-Anteil, der für die Dauer der Entsendung in der Bundesrepublik Deutschland abgerechnet wird,
- Beiträge zur Sozialversicherung, Berufsgenossenschaft, betrieblichen Altersversorgung,
- Ausgleich für evtl. höhere Steuerzahlungen,
- Kosten für doppelte Haushaltsführung,
- Dienstwohnung im Ausland,
- Schulgeld.

Darüber hinaus sind u.a. folgende Rahmenbedingungen festzulegen:

- Geltungsdauer und Vertragsstatus,
- Geltung von Dienstvorschriften und Arbeitsanweisungen,
- allgemeine Rechte und Pflichten,
- wöchentliche Grundarbeitszeit,
- Sonn-/Feiertags- und Nachtarbeit,
- Mehrarbeit,

- Sonderurlaub und zeitweilige Arbeitsbefreiung aus besonderem Anlaß,
- Vergütungsanspruch,
- Besteuerung der Vergütung,
- Zahlungsmodalitäten (Inland/Ausland),
- Krankenbezüge,
- Krankenbezüge bei Schadensersatzansprüchen gegenüber Dritten,
- Sterbegeld,
- Erholungsurlaub,
- Zusatzurlaub wegen erschwerter Bedingungen im Ausland,
- Sozialversicherung,
- betriebliche Altersversorgung,
- Festlegung einer fiktiven Inlandsvergütung und deren Weiterentwicklung,
- Vergütungsfestsetzung nach Rückkehr aus dem Ausland,
- Wohnung und Umzug,
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei Erreichen der Altersgrenze,
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit,
- ordentliche/außerordentliche Kündigung,
- Änderungen des Vertrages,
- Zeugnis und Arbeitsbescheinigung,
- Erlöschen von Ansprüchen,
- anwendbares Recht, Gerichtsstand.

Hieraus wird deutlich, wie vielfältig die Vertragsgestaltung bei der Auslandsentsendung sein kann. Zu diesem Gesamtpaket gehören auch variable Entgeltkomponenten, die zu einer Flexibilität der Vergütung führen. Hierauf soll im nächsten Abschnitt etwas detaillierter eingegangen werden.

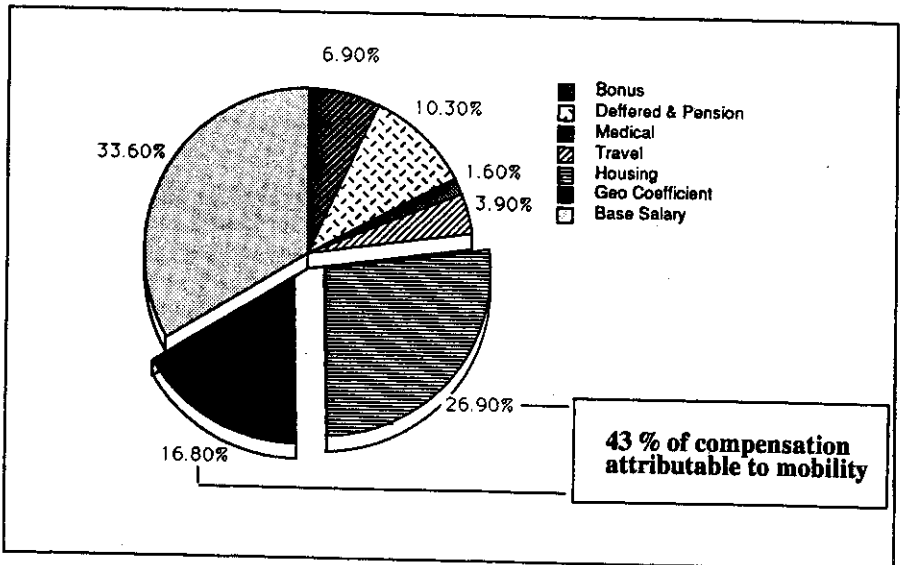
4. Flexibilität der Vergütung von Führungskräften

Nach Angaben mehrerer Unternehmensberatungen erhält über die Hälfte der mittleren und der oberen Führungskräfte in Westeuropa eine variable Vergütung. Sie ist u.a. abhängig von der hierarchischen Stellung und kann insofern zwischen 10 % und 50 % der Gesamtbezüge erreichen. Allerdings kann ein Teil der variablen Bezüge auch als Festsumme gezahlt werden.

Allerdings nimmt der Anteil der variablen Vergütung vor allem dann ab, wenn in die Mobilität der entsandten Führungskräfte wesentlich höhere Beträge investiert werden müssen. Dies zeigt folgendes Beispiel eines international operierenden amerikanischen Unternehmens, wo 6,90 % für Boni, aber 43 % für Ausgleichszahlungen zur Gewährleistung der Mobilität aufgewendet werden. Grundsätzlich wird zwischen variablen Entgeltbestandteilen unterschieden,

- die als Sondervergütung in das freie Ermessen der Unternehmensleitung gestellt sind oder als
- Bonus bzw. Tantieme vertraglich zugesagt und an bestimmte Erfolgsgrößen gebunden sind.

Abb. 5: Aufteilung des Gehaltsbudgets (Quelle: MCE, Brüssel)



Entscheidend für die Festlegung einer Tantieme sind die Wahl der Tantiemekriterien und die Verknüpfung dieser Kriterien mit der Tantiemehöhe. Dabei kommt der Gewinn tantieme besondere Bedeutung zu, weil der Gewinn als der wichtigste Erfolgsmaßstab eines Unternehmens anzusehen ist.

Relativ häufig wird auch das Betriebsergebnis oder die Kombination Gewinn/ Umsatz als Tantiemebasis genannt. Die Abhängigkeit der Tantieme vom individuellen Zielerreichungsgrad oder vom Ergebnis einer systematischen Beurteilung spielt bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nur zum Teil eine Rolle. Sie wird eher bei mittleren und unteren Führungskräften in die Betrachtung einbezogen. Ansonsten werden in Tantiemesystemen für Führungskräfte sowohl gesamtunternehmens- als auch ressortspezifische Kriterien verwendet. Darüber hinaus können qualitative Ziele Berücksichtigung finden.

Hoppe empfiehlt folgende Möglichkeiten für die Tantiemezuordnung (Hoppe 1992):

- Ermittlung der Tantieme als Individualtantieme für jedes Zielgruppenmitglied. Eines besonderen Verteilungsverfahrens bedarf es dabei nicht.
- Ermittlung der Tantieme als Tantiemebudget mit anschließender Verteilung mit Hilfe eines besonderen Verteilungsverfahrens.
- Ermittlung der Tantieme für bestimmte Zielgruppenmitglieder als Individualtantieme, für alle übrigen als Tantiemebudget.

Tantiemeregeln sollten grundsätzlich so gestaltet sein, daß eine Manipulation der Bezugsgrößen nicht möglich ist. Darüber hinaus sollte die gewählte Bezugsgröße folgenden Anforderungen genügen:

- Die Größe sollte einerseits für die Unternehmenszielsetzung relevant, andererseits aber auch in möglichst enger Beziehung zur Leistung des Managers stehen und damit individuell zurechenbar sein.
- Die Bestimmung dieser Größe muß rechnungstechnisch einfach möglich und zudem durch den Betroffenen kontrollierbar und nachvollziehbar sein.
- Die Feststellung der Erfolgsgröße sollte kurzfristig möglich sein, damit der Abstand zwischen Entstehung und spezieller Honorierung des Erfolgs nicht zu groß wird und von der Tantieme Impulse zur Leistungssteigerung ausgehen können. Dies schließt nicht aus, daß sich die Erfolgsgröße selbst auf mittelfristige Entwicklungen bezieht und damit eine zu starke Kurzfristorientierung vermieden wird.

Wird etwa das Unternehmensergebnis als Bezugsgröße verwendet, ist zu vermeiden, daß sich bilanzpolitische Dispositionen in unzulässiger Weise auf die Tantieme auswirken.

In vielen Fällen, z.B. bei einer kritischen Phase der Unternehmensentwicklung, sagen die Ergebnisparameter über die Leistung des Managements u.U. nur wenig aus. Hier könnten ein Wegfall der Tantieme u.U. leistungsmindernd wirken und falsche Maßgrößen zu einer Fehlsteuerung des Führungsverhaltens führen. Deshalb dürfen variable Entgeltregelungen nicht zu starr sein. Sie sollten sowohl die spezifische Situation des Unternehmens bzw. wichtiger Teilbereiche (Sparten, Bereiche, Tochtergesellschaften) als auch die jeweiligen strategischen Zielsetzungen berücksichtigen.

Im europäischen Zusammenhang müßte hinsichtlich der erfolgsabhängigen Vergütung von Führungskräften beachtet werden, daß einerseits eine vergleichbare Besteuerung der variablen Bezüge erfolgt. Das heißt, daß z.B. der nach Frankreich entsandte Manager aus Großbritannien nicht schlechter, aber auch nicht wesentlich besser gestellt wird als seine französischen Kollegen. Andernfalls würde schließlich das Leistungsprinzip ad absurdum geführt.

Im Idealfall müßte der in das Ausland entsandte Manager das Unternehmen, in dem er zur Zeit tätig ist, als das profit-center begreifen, für das er sich einsetzt und mit dem er sich identifizieren kann. Darüber hinaus ist es aber auch denkbar, bestimmte Tantiemekriterien auf übergeordnete, tendenziell internationale (europäische) Aspekte zu beziehen, so daß zugleich eine individuelle, also eine auf das Landesunternehmen und/oder eine auf das Gesamtunternehmen bezogene Ausrichtung möglich ist. Sicherlich ist dies wichtig für die corporate identity eines europäischen Unternehmens.

Davon abgesehen bleibt das grundsätzliche Problem, inwieweit durch verschiedene Ausgleichszahlungen (Mobilitätsprämien) für den in das Ausland entsandten Mitarbeiter der Spielraum für variable Zahlungen eingeengt wird, indem hier ein Verteilungskonflikt entsteht. Hierbei wäre zu überlegen, ob es nicht möglich ist, variable Zahlungen auch als Basis für individuell unterschiedliche Firmenleistungen im europäischen bzw. internationalen Zusammenhang zu verwenden. Dies setzt aber auch eine Individualisierung der Entsendungspolitik voraus, die von manchen Firmen aus Gründen der

international ausgerichteten Gleichbehandlung abgelehnt wird. Fraglich ist jedoch zunehmend, ob dies nicht zur Gleichschaltung führt, die aufgrund vielfältiger regionaler und kultureller Unterschiede eher fragwürdig wirkt.

5. Individualisierung der Vergütung von Führungskräften

Eine Individualisierung der Vergütung von Führungskräften ist vielfach heute schon gegeben, weil aufgrund unterschiedlicher steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Bestimmungen unterschiedliche Spielräume im Hinblick auf die Verwendung der Einkünfte bestehen. So haben z.B. deutsche Manager sowohl ein wesentlich höheres Brutto- und Nettoeinkommen als ihre englischen Kollegen. US-amerikanische Manager haben hingegen ein niedrigeres Bruttoeinkommen, aufgrund offensichtlich niedrigerer Steuer- und Abgabenlasten jedoch ein relativ höheres Nettoeinkommen. Franzosen nehmen wiederum im Vergleich zwischen deutschen und englischen Managern eine Mittelstellung ein.

Darüber hinaus besteht eine gewisse Individualisierung, weil in den einzelnen europäischen Ländern unterschiedliche Steuersätze gelten, die sich wiederum je nach Familienstand und Kinderzahl individuell unterschiedlich auswirken. Deshalb haben die betreffenden Firmen hier zum Teil recht ausgeklügelte Ausgleichsregelungen entwickelt, die auf jeden Fall eine Schlechterstellung der einzelnen Führungskraft verhindern sollen. Dabei wird z.B. zwischen der "home base", der "work country base remuneration", der "third country base remuneration" oder im Kombinationsfall möglicherweise einem "hybrid remuneration package" unterschieden (MCE 1990).

Ähnliche Regelungen sind für die betriebliche Altersversorgung zwingend, die ja immer auch im Zusammenhang mit der gesetzlichen Altersversorgung als der ersten Säule der Alterssicherung gesehen werden muß. Insofern ist auch hier z.B. zu unterscheiden zwischen einem

- "stay in home" - Schema
- "put in host" - Schema,

sowie möglicherweise einem privaten "rein" individuellen Versorgungsschema. Ein Unternehmen könnte aber auch versuchen, praktisch jedes Versorgungsrisiko abzusichern ("umbrella Schema") oder die Altersversorgung einem internationalen Konsortium zu übertragen.

Wegen dieser individuell unterschiedlich bedeutsamen Regelungen, die wiederum von landesspezifischen Bedingungen abhängen, empfiehlt es sich zu überlegen, ob bei der Vergütung europäisch tätiger Führungskräfte nicht auf Grundelemente des Cafeteria-Prinzips zurückgegriffen werden kann.

Der Cafeteria-Ansatz besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen ist, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählen kann. Charakteristisch für das Verfahren sind dabei folgende Punkte:

- die Individualisierung von Entgeltbestandteilen entsprechend einem Wahlbudget,
- eine periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit für die entsprechenden Mitarbeiter,
- ein Wahlangebot mit mehreren Alternativen (Wagner 1986).

Unternehmen mit Cafeteria-Plänen gibt es ursprünglich in den Vereinigten Staaten. In der Bundesrepublik Deutschland finden sich bei zunehmender Tendenz dagegen nur relativ wenige praktische Beispiele. Größer ist die Zahl derjenigen Unternehmungen, die sich im Rahmen personalpolitischer Konzeptionen mit den Überlegungen des Cafeteria-Ansatzes auseinandersetzen.

Die personalpolitische Zielsetzung besteht darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume bei Entgelterhöhungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer bei nettobezogener Betrachtung kaum wirksam werden, attraktive Anreize für bestimmte Mitarbeiter bzw. -gruppen zu schaffen. Sieht man zunächst einmal von den Problemen und Schwierigkeiten ab, die z.B. angesichts vielfältiger gesetzlicher Restriktionen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht eine rasche Einführung von Cafeteria-Modellen nicht gerade begünstigen, so ist die personalpolitische Attraktivität des Cafeteria-Ansatzes unverkennbar:

- Durch die Individualisierung von betrieblichen Leistungen hat der Einzelne die Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die seinen Bedürfnissen oder seiner finanziellen Situation am ehesten entsprechen und gleichzeitig auf diejenigen Leistungen zu verzichten, die für ihn von geringerer Bedeutung sind.

- Die individuelle Ausrichtung der Personalkosten nach dem Cafeteria-Prinzip hat - zumindest auf den ersten Blick - den ökonomischen Vorteil, daß diese Größe konstant bleibt, weil nicht ihre Maximierung, sondern ihre optimale Aufteilung im Vordergrund der Betrachtung steht.

Cafeteria-Pläne können insofern aus sachrationalen als auch aus motivations- und anreizbezogenen Gründen eine zukunftsbezogene Alternative zu herkömmlichen Entgeltsystemen darstellen. Eigene Untersuchungen in der Bundesrepublik Deutschland (Wagner, Grawert, Langemeyer 1990) zeigen, daß insbesondere folgende Wahlalternativen gerne nachgefragt werden:

- Firmenwagen,
- Finanzbeteiligungen,
- Direktversicherung,
- Zeitverrechnung,
- flexible Altersversorgung.

Im europäischen Zusammenhang, also beim Einsatz von Führungskräften in unterschiedlichen Ländern, können diese Optionen ebenfalls von Bedeutung sein. Unter Umständen gehören bestimmte Leistungen wie z.B. der Firmenwagen aber zur "Standortausrüstung" des im europäischen Ausland tätigen Managers. Nach Ansicht von Ellis (1990) sind vor allem auch folgende Dinge im jeweils individuellen Falle zu berücksichtigen, nicht zuletzt um eine möglichst hohe Nettoauszahlung und einen möglichst hohen Nutzen für den Einzelnen zu erzielen:

- Individuelle Festlegung des Entsendungstermins
Der Termin kann von Bedeutung sein, wenn eine Steuerpflicht die Anwesenheit von einer bestimmten Anzahl von Tagen (häufig 183 Tage im Jahr) voraussetzt. Durch eine günstige Wahl des Entsendungstermins kann insbesondere die Steuerbelastung verringert werden, wenn man von einem relativen Niedrigsteuer-Land zu einem Land mit einer höheren Besteuerung wechselt.
- Ausnutzung von Steuervorteilen beim Wechsel in bestimmte Länder wie z.B. Belgien, Niederlande, Großbritannien.
- Ausnutzung von Beitragsfreistellungen für die gesetzliche Sozialversicherung in Ländern der Europäischen Gemeinschaften bis zu etwa drei Jahren.

- Gehaltssplitting kann dann sinnvoll sein, wenn eine Zahlung in einem anderen Land unter einem Progressionsvorbehalt steht. Insofern kann eine deutliche Ersparnis zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich erzielt werden.
- In bestimmten Ländern der EG ist es günstig, den Führungskräften einen Stock-Options-Plan anzubieten. Allerdings ist es erforderlich, hier sehr genau die landesspezifischen Regelungen zu studieren.
- Darüber hinaus ist es oftmals günstiger, statt einer Geldzahlung geldwerte Vorteile in Anspruch zu nehmen. Dies ist oftmals der Fall bei
 - Dienstwohnungen / Häusern
 - Firmenwagen
 - zinsgünstigen / zinslosen Darlehen.
- Nicht zuletzt kann eine verschobene Entgeltzahlung (deferred compensation) günstig sein für die Auszahlung einer zusätzlichen Altersversorgung.

Diese Beispiele zeigen, daß eine Vielzahl unterschiedlicher Gesetze und Vorschriften in den Ländern der EG förmlich zur Individualisierung der Entgeltregelungen für Führungskräfte zwingt, wenn sie in unterschiedlichen Ländern tätig sind. Andererseits bedeutet eine möglichst gleichförmige, einheitliche Regelung für unterschiedliche Ausgleichszulagen (z.B. Kaufkraft-, Steuer, Wohnungskostenunterschiede), daß oftmals die Ansatzpunkte für variable Entgeltzahlungen bei dieser Personengruppe schrumpfen.

Langfristig sinnvoll wäre wohl eine Harmonisierung unterschiedlicher Regelungen entweder auf einem mittleren Niveau oder im Sinne eines Gesamtbetrages, so daß innerhalb des dann vorgegebenen Rahmens eine Individualisierung des Entgeltes eher möglich ist und darüber hinaus auch die Spielräume für eine Flexibilisierung größer werden. Von diesem Ziel ist man jedoch noch sehr weit und auch sehr lange noch weit entfernt, so daß die tägliche Praxis eher von einem intelligenten "muddling-through" bestimmt wird. Hier besteht sicherlich ein lohnender Anknüpfungspunkt für die anwendungsbezogene Personalforschung.

Literatur

- Becker, F.G.: Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990.
- Ellis, B.: Social Security and Occupational Pensions, Vortragsmanuskript, Managing and Compensating Expatriate Conference, MCE, Brüssel, 10.-12.12.1990.
- Hoppe, B: Entgelt. In: Wagner, D., Zander, E., Hauke, Ch.: Handbuch Personal, München 1992 (i.Dr.)
- Langer-Stein, R., Pompe, P., Woskow, S., Zuleger, Th.: Arbeitsmarkt Europa. Arbeitsrecht - Arbeitsschutz - Soziale Sicherung - Berufliche Bildung, Bonn 1991.
- Marr, R.: Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre. In: Glaubrecht, H., Wagner, D.: Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987.
- MCE: Managing and Compensating Expatriate Conference, MCE, Brüssel, 10.-12.12.1990.
- Vogeler-Ludwig, K.: Europäischer Binnenmarkt und Beschäftigung - ein Problemaufriß. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 127, Nürnberg 1989.
- Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in Deutschland. In: BFuP 1986, S. 19-27.
- Wagner, D.: Organisation, Führung, Personalmanagement, Freiburg i.Br. 1989.
- Wagner, D.: Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte der Auslandsentsendung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hrsg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg i.Br. 1990, S. 423-438.
- Wagner, D., Grawert, A., Langemeyer, H.: Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte, Forschungsbericht, Hamburg 1990.