



*Im derzeit angespannten gesamtwirtschaftlichen Umfeld haben Unternehmen wenig Spielräume, über eine absolute Erhöhung der Vergütung Mitarbeiter zu werben, zu binden und zu motivieren. Gerade deshalb erhält die flexible und individuelle Gestaltung des Vergütungssystems für Fach- und Führungskräfte eine herausgehobene Bedeutung.*

## Vergütung mit Zukunft



*Prof. Dr. Dieter Wagner, Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, Universität Potsdam  
Kontakt: wagner@rz.uni-potsdam.de*



*Alexander Legel, Stipendiat, Graduiertenkolleg Modern Governance, Potsdam  
Kontakt: legel@rz.uni-potsdam.de*

Für die Studie „Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltbestandteilen“ wurden im Zeitraum von Mitte 2001 bis Mitte 2003 die 500 größten Unternehmen in Deutschland, darunter alle Unternehmen aus dem DAX und MDAX, sowie 50 Gesellschaften aus dem Bereich des Neuen Marktes befragt. Die Auswertung erfolgte auf der Basis von 99 Rücksendungen. Um der Individualität der einzelnen Entgeltmodelle gerecht zu werden, haben die Autoren im Anschluss ausgesuchte Unternehmen mit Hilfe leitfadengestützter Interviews zur Gestaltung der jeweiligen Vergütungssysteme, ihrer Entstehung und vor allem ihrer Be-

währung befragt. Die wichtigsten Ergebnisse spiegeln die folgenden Thesen wider.

Bereits heute verwenden 43 Prozent der befragten Unternehmen leistungsabhängige Vergütungsbestandteile für ihre tariflichen Mitarbeiter, bei den Führungskräften sind es sogar 79 Prozent. Und 59 Prozent der Unternehmen sprechen von einem zu erwartenden Anstieg in der variablen Vergütung

### Stichwörter in diesem Beitrag

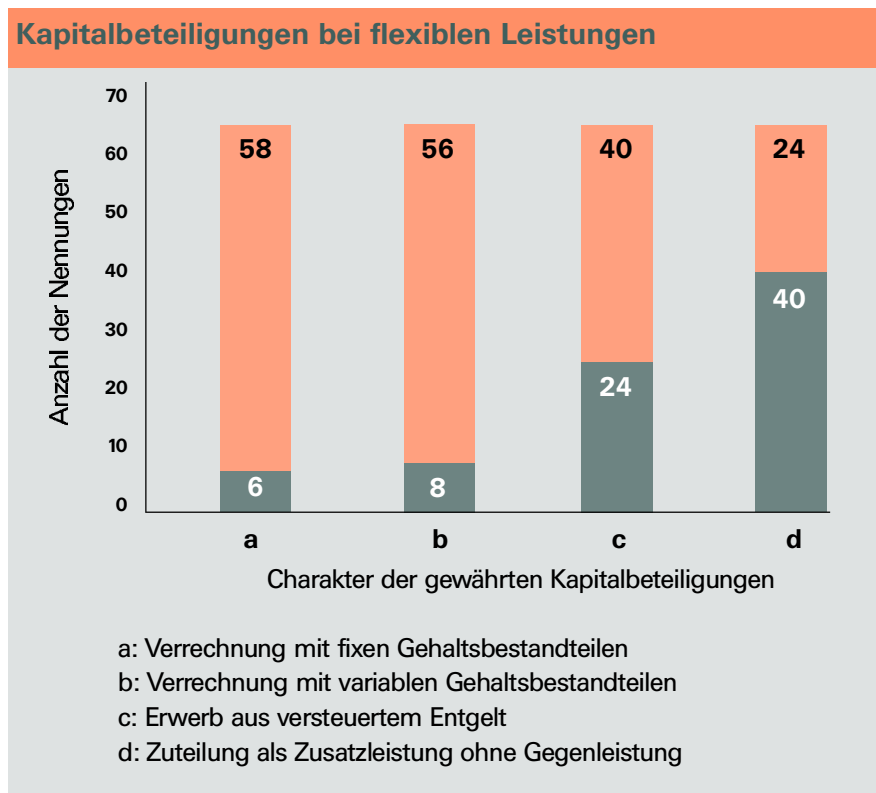
- Pensionsfonds
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Altersprämie
- Tantiemen

über alle Mitarbeitergruppen. Betrachtet man das Bezugsobjekt der variablen Vergütung, so zeigt sich, dass die individuelle Leistung und der Unternehmenserfolg die dominierenden Variablen sind. Eine Gruppenleistung als Basis der variablen Vergütung ist hingegen eher selten anzutreffen. Als Grund werden Probleme bei der Leistungsmessung von Gruppenarbeiten genannt.

In den vergangenen Jahren zeigte die Variabilität der Vergütung im Verhältnis zum Unternehmenserfolg nach etlichen guten Jahren ihr zweites Gesicht: Die Unternehmen konnten bei sinkenden Gewinnen oder Verlusten teils deutliche Einsparungen bei den Personalkosten erzielen, gleichzeitig bewirkte die verringerte Entgelthöhe aufgrund der sinkenden Erfolgsbeteiligung bei einigen Arbeitnehmern Frust und Demotivation. Bemerkenswert ist jedoch, dass trotz dieser Tatsache seitens der Arbeitnehmer und der Betriebsräte kaum Akzeptanzprobleme gegenüber einer verstärkten Leistungsorientierung anzutreffen sind.

### Direktzusage dominiert

Bereits vor Inkrafttreten des Altersvermögensgesetzes (AVmG) nahm das Interesse an Deferred Compensation (arbeitnehmerfinanzierte Altersversorgung) stark zu. Die Erhebungen im quantitativen Teil dieser Untersuchung bezogen sich zum Erhebungszeitpunkt auf die Unterstützungskasse und die Direktzusage. Insgesamt bieten 73 Prozent der befragten Unternehmen ihren Führungskräften die Möglichkeit an, auf Entgeltbestandteile zugunsten einer betrieblichen Altersversorgung zu verzichten, wobei mit 59 Prozent die Form der Direktzusage dominiert, die eine deutlich höhere Flexibilität im Hinblick auf Zeitpunkt und Höhe der einzelnen Verzichtsbeiträge bei einem vergleichsweise geringerem administrativen Aufwand aufweist als die Unterstützungskasse, die für die Führungskräfte nur von 14 Pro-



zent der Unternehmen angeboten wird. Bei den AT-Mitarbeitern erhalten 42 Prozent die Möglichkeit der Deferred Compensation über eine Direktzusage und 15 Prozent über eine Unterstützungskasse. Bei den Tarifmitarbeitern verfügen immerhin 29 Prozent über die erstgenannte und zwölf Prozent über die letztgenannte Möglichkeit. Im Tarifbereich wollen elf Prozent (acht Prozent), im AT-Bereich zwölf Prozent (sieben Prozent) und im Führungskräftebereich zehn Prozent (sechs Prozent) der Unternehmen die arbeitnehmerfinanzierte Altersversorgung über die Unterstützungskasse (Direktzusage) einführen.

Während die Umwandlungsmöglichkeit in den meisten Unternehmen für die tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter der Höhe nach begrenzt ist, können Führungskräfte vielfach beliebig hohe Beträge umwandeln. Die steuerrechtlich relevante Grenze bildet dabei die Regelung, dass Pensionsrückstellungen nur insoweit anerkannt werden, wie die Pensionsansprüche zusammen mit den Ansprüchen aus der gesetzlichen Rentenversicherung 75

Prozent der letzten Aktivenbezüge nicht überschreiten.

Bereits im Vorgriff auf die Gestaltungsmöglichkeit der betrieblichen Altersvorsorge als Pensionsfonds in der Folge des Altersvermögensgesetzes wurde erfragt, wie interessant dieser Durchführungsweg von den Betrieben eingeschätzt wird. Hier planen acht Prozent der Unternehmen einen eigenen Pensionsfonds, sechs Prozent wollen einen überbetrieblichen Pensionsfonds nutzen. Infolge der gesetzlichen Konkretisierung und gleichzeitigen Verbesserung der Anlagemöglichkeiten dieser Form der betrieblichen Altersversorgung nach Abschluss unserer Befragung ist mit einer deutlich stärkeren Beachtung des Pensionsfonds zu rechnen.

Im Rahmen der durchgeführten vertiefenden Interviews zeigte sich, dass die Unternehmen aufbauend auf tarifvertraglichen Regelungen bereits jetzt teils recht komplexe Modelle zur betrieblichen Altersversorgung entwickelt haben. Allerdings musste auch festgestellt werden, dass diese, vor allem wegen der geringen Bekanntheit, teilweise aber auch wegen mangelnder At-

**Lese-Tipp**

Zander, Ernst/Wagner, Dieter: **Handbuch des Entgeltmanagements**, Vahlen Verlag, München 2005, ISBN 3800627086, ca. 40 Euro (erscheint im Mai)

traktivität, zum Zeitpunkt der Befragung von den Mitarbeitern kaum genutzt wurden.

**Der Ursprung neuer Ideen variiert je nach Bezugsobjekt**

Die genaue Analyse der Projekte zur (Um)Gestaltung des Vergütungssystems offenbarte interessante Einsichten hinsichtlich der Initiative der einzelnen Projekte. Grundsätzlich sind Anregungen aus der Unternehmensleitung, der Personalabteilung, dem Betriebsrat oder von sonstigen Arbeitnehmern vorstellbar. In der Unternehmenspraxis waren die Betriebsräte vornehmlich bei Fragen der betrieblichen Altersversorgung als Vorreiter zu identifizieren.

Geringfügige Anpassungsveränderungen gehen, wie zu erwarten war, vornehmlich direkt von der Personalabteilung aus. Außerordentlich innovative Projekte, besonders in den Bereichen Leistungsbezug der Vergütung und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, haben ihren Ursprung oftmals in der Unternehmensleitung. Dabei sind hauptsächlich zweierlei Beweggründe zu beobachten: Zum einen geht es der Unternehmensleitung um eine verstärkte Mitarbeiterbindung durch Kapitalbeteiligungen. Darüber hinaus ist die Unternehmensführung an der positiven Marketingwirkung innovativer und individueller Vergütungsmodelle bei der Akquirierung neuer Mitarbeiter und der allgemeinen Außenwirkung als modernes Unternehmen interessiert. Über den gezielten Einsatz von Zusatz- und Sozialleistungen hinaus besteht die Möglichkeit, das Entgeltsystem an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Ein vollständiges Cafeteriasys-

tem auf Budgetbasis, also ein Wahlsystem, bei dem der Mitarbeiter aus verschiedensten Leistungen innerhalb eines festgelegten Budgetrahmens wählen kann, war allerdings kaum anzutreffen. Gründe hierfür sind vor allem im hohen administrativen Aufwand und in Problemen bei der Verrechnung zwischen unterschiedlichen Leistungen zu suchen.

Vielmehr hat ein Großteil der Unternehmen Cafeteria-Systeme auf der Basis von Ja-Nein-Entscheidungen eingeführt. Teilweise werden den Mitarbeitern auch pauschale Vergünstigungen gewährt. Zu den üblichen Sozial- und Zusatzleistungen gehören vorwiegend Dienstwagen, Kantinenzuschüsse, Mitarbeitererrabatte sowie Prämienzahlungen zu besonderen Anlässen. Jedoch planen immer mehr Unternehmen, diese recht wenig

*„Jubiläums- und Altersprämien können keine gezielten Anreizwirkungen für die Ziele des Unternehmens bescheinigt werden.“*

unternehmensbezogenen Anzelelemente durch Anreizsysteme mit einer gezielteren Motivationswirkung zu ersetzen. Denn Jubiläums- und Altersprämien können keine gezielten Anreizwirkungen für die Ziele des Unternehmens bescheinigt werden. Aus diesem Grund wird von Unternehmensseite verstärkt versucht, etwa über die Förderung unternehmensrelevanter privater Weiterbildung oder über die Einführung von Aktienbeteiligungen eine zielorientiertere Wirkung zu erreichen. Diese Entwicklung befindet sich im Moment allerdings noch im Anfangsstadium.

**Betriebsräte sind skeptisch**

Die Möglichkeit, durch Nutzung von Gleitzeitregelungen individu-

elle Präferenzen bei der Einteilung der Arbeitszeit umsetzen zu können, ist bei der Mehrheit der befragten Unternehmen gegeben (68 Prozent). Dabei dominiert die Form der elektronischen Zeiterfassung vor allem bei den tariflichen Arbeitnehmern. Nur etwa 27 Prozent dieser Arbeitnehmergruppe kommt in den Genuss subjektiver Zeiterfassung, etwa in Form von Selbstaufschreibung oder Vertrauensarbeitszeit. Bei den AT-Mitarbeitern und Führungskräften dominiert mittlerweile diese Form der Individualisierung der Arbeitszeit (55 Prozent).

Auffällig war in den Interviews die reservierte Einstellung der Betriebsräte gegenüber einer Einführung von Vertrauensarbeitszeit. So blockierten die Betriebsräte solche Modelle mit der Begründung, dass Vertrauensarbeitszeitmodelle zur „Selbstaussbeutung“ führen würden. Arbeitszeitkonten, meist mit festen Ober- und Untergrenzen, sind dagegen häufiger zu finden. Betriebsräte stehen diesen Modellen positiver gegenüber.

Im außertariflichen Bereich fanden sich zum Teil ausgesprochen kreative Arbeitszeitmodelle. In einem Unternehmen wurde neben einer Regelung zur Vertrauensarbeitszeit ein Vertrauensurlaub eingeführt. Auch wenn die Gründe für diese Maßnahmen eher bilanzpolitischen Charakter hatten, wird es aus personalwirtschaftlicher Sicht interessant sein, diese Entwicklungen weiterzuverfolgen.

**Sabbaticals sind eher selten**

Eine Individualisierung der Arbeitszeit über Jahresarbeitszeitmodelle bieten 30 Prozent der Unternehmen ihren tariflichen Mitarbeitern an; in wesentlich geringerem Maße ist dies bei den AT-Mitarbeitern (14 Prozent) und den Führungskräften der Fall (fünf Prozent). Möglichkeiten für einen Langzeiturlaub (Sabbatical) bieten den tariflichen Mitarbeitern elf Prozent der Unternehmen. Diese Modelle sind im AT-Bereich bei neun

Prozent der Unternehmen vorhanden, für Führungskräfte bei etwa sieben Prozent.

Während bei der Ausweitung der Individualisierungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Tages- und Wochenarbeitszeit starke Zurückhaltung herrscht – weniger als drei Prozent beabsichtigen eine Ausweitung – planen rund fünf Prozent der Unternehmen eine Einführung von Jahresarbeitszeitmodellen und rund zwölf Prozent tragen sich mit dem Gedanken, Sabbaticals zu ermöglichen.

### Kapitalbeteiligungen gibt es meist ohne Gegenleistung

Auf der Unternehmensseite erwartet man von der Kapitalbeteiligung vor allem eine langfristige Mitarbeiterbindung (58 Prozent) und – mit einer deutlich geringeren Nennung – die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter (40 Prozent). zwölf Prozent der Betriebe erhoffen sich eine Stärkung des unternehmerischen Denkens durch die Gewährung von Kapitalbeteiligungen. Nur bei etwa acht Prozent der Unternehmen spielt die Stärkung des Eigenkapitalanteils oder die Liquiditätssituation eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen Kapitalbeteiligungen.

In mehr als der Hälfte der Fälle wird die Kapitalbeteiligung als Zusatzleistung gewährt, der keine direkte Gegenleistung des Arbeitnehmers gegenübersteht. In circa 38 Prozent der Unternehmen besteht die Möglichkeit für die Mitarbeiter, die Kapitalbeteiligung aus versteuertem Einkommen zu erwerben, wobei meist Vorteile in Form günstiger Konditionen gewährt werden. Nur in ca. acht Prozent der Unternehmen besteht eine Möglichkeit für die Mitarbeiter, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen mit variablen Gehaltsbestandteilen wie Prämien, Tantiemen oder Boni zu verrechnen.

Der Charakter einer Sozial- oder Zusatzleistung mag auch dafür ausschlaggebend sein, dass die Bereitschaft zur Ausweitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung eher gering

ist. Nur etwa drei Prozent der Unternehmen planen eine Ausweitung der Beteiligungsmöglichkeiten für ihre Tarif- und AT-Mitarbeiter.

Immerhin 38 Prozent der Unternehmen gewähren ihren Führungskräften einen Anreiz in Form von Aktienoptionsplänen (AOP). Hinsichtlich der verwendeten Ausübungshürden wurde in den einzelnen Unternehmen die gesamte Spannbreite zur Anwendung gebracht. Teilweise wurde komplett auf solche Hürden verzichtet, teilweise bezogen sich diese auf interne Unternehmenskennzahlen wie den erreichten Economic Value Added (EVA), zumeist wurde jedoch eine relative Ausübungshürde gesetzt, welche sich auf Branchenindizes oder Aktienkursentwicklungen von Konkurrenten bezog. Diese wurden teilweise durch absolute Hürden in Form prozentualer Steigerungen des Aktienkurses des eigenen Unternehmens ergänzt. Absolute Ausübungshürden verursachten in den letzten Jahren der fallenden Aktienmärkte erhebliche Probleme. In einem der befragten Unternehmen wurden die Ausübungshürden dreimal angepasst, um dem Management die Chance zur Ausschüttung zu erhalten. Dennoch kam es nie dazu. Dieser Fakt bewirkte fast eine Umkehrung der intendierten positiven Motivationswirkung.

In Unternehmen, in denen Aktienoptionsprogramme vornehmlich zu einer Ziel- und Risikoangleichung zwischen Management und Anteilseignern führen sollen, sind Aktienoptionsprogramme mit einer Kombination aus auf den Aktien-

### Internet-Tipp

Dieter Wagner, Achim Grawert, Thomas Doyé, Heiner Langemeyer: Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltbestandteilen. Werkstattbericht, Institut für Management und Organisation (IMO), Potsdam.

[www.imo-potsdam.de/forschung-verguetung.html](http://www.imo-potsdam.de/forschung-verguetung.html)

### Potsdamer PERSONAL Symposium 2005

29. bis 30.09.2005 – Potsdam

Nutzen Sie den Frühbucher-Rabatt und den Sonderpreis für die Leser der Zeitschrift PERSONAL!

Information und Anmeldung unter:

[www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de](http://www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de)

oder telefonisch bei

Sabine Nehrenhaus, 0211/887-1452

kurs bezogenen absoluten und relativen Hürden zu empfehlen. Geht es einem Unternehmen jedoch darum, die eigene Performance abzubilden und das Management an dieser teilhaben zu lassen, ist eine Kombination aus Ausübungshürden auf der Basis relativer Aktienkurse und interner Kennzahlen zu bevorzugen. Diese führen, bei guter Leistung, auch in Zeiten fallender Kapitalmärkte unter Umständen zur Ausschüttung und erhalten somit ihre Anreizwirkung.

### Aussicht

Insgesamt zeigt die Studie, dass Vergütungsprojekte recht anfällig für Störungen sind. Es konnte herausgearbeitet werden, dass vor allem ein Wechseln der Projektverantwortlichen, das Fehlen von Pilotprojekten sowie eine schlecht vorbereitete Auswahl von Indikatoren bei kennzahlengestützten leistungsorientierten Entgeltmodellen die Ursachen für das Scheitern von Vergütungsprojekten waren.

Für die Unternehmen, die individualisierte Entgeltsysteme einführen wollen, heißt das: Eine intensive und proaktive Auseinandersetzung mit den komplexen Gestaltungsoptionen im Vergütungsmanagement ist zwingend notwendig, um die Attraktivität des Unternehmens sowie die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter stets optimal zu gewährleisten.