

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente (Teil 1)

Eine Studie zur Gehaltsentwicklung, in der die Entwicklung in mittelgroßen Unternehmen in 26 verschiedenen Ländern untersucht worden ist, kam zu dem aktuellen Ergebnis, dass die Zahl der bonusberechtigten Arbeitnehmer stark zugenommen hat: „Ein weltweiter Trend zu variabler Vergütung auch für untere Hierarchieebenen ist im Rahmen der aktuellen Gehaltsstudie festgestellt worden“ (1). Viele Arbeitgeber streben erkennbar an, die Anwendung solcher Modelle, die bisher überwiegend für Arbeitnehmer mit Führungsaufgaben relevant waren, auf die Gesamtbelegschaft auszudehnen. Es gibt auch bereits tarifliche Regelungen, die eine variable und erfolgsabhängige Entgeltkomponente zulassen (2). Nachfolgend sollen wesentliche Ansatzpunkte zur Gestaltung solcher Entgeltzahlungen vorgestellt werden. Dabei geht es nicht um die rechtlichen Fragestellungen, die mit der Einführung und Anwendung solcher Entgeltkomponenten verbunden sind. Auf der Grundlage der betriebsverfassungsrechtlichen Gegebenheiten (insbesondere § 87 Abs. 1 Ziffer 10 (betriebliche Lohngestaltung) und § 94 Abs. 1 und 2 (Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze)) ist davon auszugehen, dass Einführung und Anwendung solcher Entgeltkomponenten vollständig der erzwingbaren - also einigungsstellenfähigen - Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegen. Vielmehr ist es Ziel der nachfolgenden Ausführungen, die in der Praxis häufiger anzutreffenden Gestaltungsansätze darzustellen und aus Sicht der Arbeitnehmerinteressen zu kommentieren.

Arbeitgeberinteressen

Von einer Verkoppelung von Entgeltzahlungen mit dem erreichten Unternehmenserfolg - und ggfs. zusätzlich mit der individuellen Arbeitnehmerleistung - versprechen sich Arbeitgeber zunächst eine flexiblere Personalkostenentwicklung. Entspricht der gewünschte Unternehmenserfolg nicht den Erwartungen, verringern sich die in Aussicht gestellten Bonuszahlungen an die Arbeitnehmer oder entfallen sogar völlig. Führen geringere Umsatzerlöse zu einem geringeren Jahresergebnis, tritt durch den Ausfall der unternehmenserfolgsabhängigen Bonuszahlung automatisch eine kompensatorische Entlastung bei den Personalaufwendungen und somit eine Stabilisierung der Personalkostenquote ($\text{Personalaufwand/Umst.} \times 100$) ein. Ferner sollen erfolgsabhängige Gehaltskomponenten die Arbeitnehmer zusätzlich motivieren, bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben die Entwicklung des Unternehmenserfolges und ihre individuelle Leistungsentwicklung mit im Visier zu haben, da ein erfolgs- und zielorientiertes Arbeitsverhalten u. U. mit zusätzlichem Entgelt, also einem Bonus, honoriert wird, sofern wichtige Unternehmensziele - Maßstab des Unternehmenserfolges - erreicht werden.

Bereits seit langem gibt es Führungs- und Steuerungsansätze, die darauf abzielen, systematisch das Arbeitnehmerinteresse mit dem Unternehmensinteresse zu verknüpfen. Stimmen die Erfolgswerte des Unternehmens, „stimmt“ auch das Entgelt der Arbeitnehmer, so die einfache Formel. Im Umkehrschluss aber bedeutet diese Verkoppelung dann auch, dass bei einem Verfehlen des geplanten Unternehmenserfolges das Entgelt der Arbeitnehmer „nicht mehr stimmt“, egal, ob das Arbeitsverhalten der

Arbeitnehmer oder falsche Managemententscheidungen für den Misserfolg verantwortlich sind.

Die Gleichschaltung von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen ist bei der Gestaltung solcher Entgeltkomponenten m. E. eines der wesentlichen Arbeitgebermotive. Dies kann u. U. die Betriebsratspolitik unter einen hohen Rechtfertigungsdruck stellen. Bei sinkenden Umsatzerlösen kann eine rasche Anpassung des Personalstandes und der Personalkosten einen Beitrag leisten, das betriebswirtschaftliche Ergebnis zu stabilisieren. Hohe Abfindungszahlungen werden hingegen das wirtschaftliche Ergebnis weiter belasten. Eine Betriebsratspolitik, die in einer solchen Situation versucht, Beschäftigung zu sichern, den Personalabbau zu verzögern und für die vom Verlust des Arbeitsplatzes betroffenen Arbeitnehmer hohe Abfindungszahlungen zu erreichen, hat somit zur Konsequenz, dass für die verbleibenden, nicht vom Personalabbau betroffenen Arbeitnehmer der Unternehmenserfolgsbonus ggfs. „in weite Ferne“ rückt. Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Sozialdaten (u. a. Alter und Betriebszugehörigkeit) - u. U. auch im Zusammenhang mit tariflichen Kündigungsschutzregelungen - relativ gut vor dem betriebsbedingten Verlust des Arbeitsplatzes geschützt sind, müssen in einer solchen Situation nicht unbedingt von der Beschäftigungssicherungspolitik des Betriebsrates begeistert sein. Insofern ist es wichtig, dass vor der Einführung und Anwendung von unternehmenserfolgsabhängigen Entlohnungssystemen die Konzepte nicht nur technokratisch, d.h. in Bezug auf eine möglichst transparente, nachvollziehbare und faire Gestaltung, diskutiert werden, sondern dass auch politische Implikationen und Bewertungen in den Fokus der Diskussion genommen werden. Dies macht eine kritische Auseinandersetzung mit den Arbeitgeberzielen und der Arbeitgebermotivation, die mit der Einführung solcher Entgeltkomponenten verbunden sind, unausweichlich!

„On Top“

Sofern tarifliche Öffnungsklauseln zur unternehmenserfolgsabhängigen Gestaltung von tariflichen Entgeltbestandteilen nicht vereinbart sind, kann es sich bei gegebener Tarifbindung nur um eine erfolgsabhängige Entgeltkomponente handeln, die als zusätzliche übertarifliche Leistung gewährt wird. In vielen Unternehmen werden immer noch übertarifliche Leistungen gezahlt, z.B. regelmäßige Zulagen, Einmalprämien, 14. Entgelt. Teilweise haben die Arbeitnehmer auf solche Einkommenskomponenten einen arbeitsvertraglichen Anspruch (arbeitsvertragliche Zusage, betriebliche Übung) oder diese Zahlungen werden vom Arbeitgeber „freiwillig, ohne Rechtsanspruch und jederzeit widerrufbar“ geleistet. In zunehmender Zahl nehmen Arbeitgeber gerade diese einmaligen übertariflichen Sonderzahlungen in den Fokus und wollen dieses Volumen zu einer unternehmenserfolgsabhängigen Bonuszahlung umgestalten. Unter anderen auch, weil nach Ihrer Auffassung ein 14. Entgelt, nach dem „Gieskannenprinzip“ gleichermaßen auf alle Arbeitnehmer verteilt, nicht mehr „zeitgemäß“ ist. Selbst wenn der Betriebsrat gegen eine unternehmenserfolgsabhängige Entgeltkomponente politische Bedenken hat (siehe oben), wird er sich dem arbeitgeberseitigen Anliegen und einer Mitgestaltung kaum entziehen können. Denn sonst droht der Arbeitgeber eben an, die bisherigen freiwilligen Zahlungen ersatzlos einzustellen. Im Folgenden werden Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt, die in einer solchen Umstellungssituation typisch sind und folglich zu einem unternehmenserfolgsabhängigen Bonus führen, der aus tariflicher Sicht „on top“ zu zahlen ist.

Wie wird der bonusrelevante Unternehmenserfolg bestimmt?

Maßgeblich dafür, ob ein unternehmenserfolgsabhängiger Bonus gezahlt wird, ist natürlich, ob die bonusrelevante Erfolgssituation eingetreten ist. Deshalb müssen die bonusrelevanten Erfolgsfaktoren (Bonusfaktoren) zunächst inhaltlich bestimmt werden. Im Anschluss daran stellt sich die Frage, welche Zielwerte für die Bonusfaktoren für ein bestimmtes Geschäftsjahr oder für einen darüber hinausgehenden Zeitraum angemessen sind.

In den meisten Fällen sind die Bonusfaktoren als Kennziffern zum Jahresabschluss (Bilanz, GuV-Rechnung) definiert, z.B. als

- Umsatzrendite vor Steuern (Gewinn vor Steuern/Umsatz x 100) oder als
- Eigenkapitalrendite vor Steuern (Gewinn vor Steuern/Eigenkapital x 100)

Der Bezug zum Gewinn vor Steuern neutralisiert steuerliche Einflüsse, die den Gewinn infolge von steuerlichen Sonderfaktoren erhöhen oder belasten können. Wesentlich ist vor allem, dass solche Bonusfaktoren gewählt werden, die auf Ergebniszahlen beruhen, die nach Möglichkeit noch einen Bezug zur kollektiven Leistung der Belegschaft haben. Insofern ist das Betriebsergebnis m. E. eher geeignet als das Ergebnis vor Steuern. Ferner sollten die Bonusfaktoren sich dem Gestaltungseinfluss des Arbeitgebers - z. B. durch das Ausnutzen von bilanziellen Bewertungsspielräumen – weitgehend entziehen. Dies soll im Vergleich von Umsatzrendite und einer Cash-Flow-Umsatzrelation (Cash Flow = CF = Liquiditätsüberschuss) und an einem stark vereinfachten Beispiel kurz erläutert werden:

Tabelle 1

Fall 1		
Umsatz	1.500	Cash Flow
Material	-500	
Personal	-350	
Abschreibungen	-200	200
sonstiger betriebl. Aufwand	-200	
Betriebsergebnis	250	250
		450
Umsatzrendite	16,7%	30,0%

Ausgehend von einer verkürzten GuV-Rechnung ergibt sich im Fall 1 ein Betriebsergebnis (BE) von 250, wird dieses auf den Umsatz prozentuiert, ergibt sich eine Umsatzrendite von 16,7%. Da die Abschreibungen GuV-technisch betrachtet zwar Aufwand sind und das Ergebnis vermindern, zugleich aber nicht mit einem Liquiditätsabfluss verbunden sind, ergibt sich im Fall 1 ein Cash Flow (CF) in Höhe von 450, der CF in % des Umsatzes beträgt folglich 30,0%.

Tabelle 2

Fall 2		
Umsatz	1.500	Cash Flow
Material	-500	
Personal	-350	
Abschreibungen	-250 !!!!!	250
sonstiger betriebl. Aufwand	-200	
Betriebsergebnis	200	200
		450
Umsatzrendite	13,3%	30,0%

Im Fall 2 hat der Unternehmer von handelsrechtlichen Bewertungsspielräumen Gebrauch gemacht und durch die Wahl einer anderen Abschreibungsmethode (degressive statt lineare Abschreibung) die Belastung der GuV-Rechnung durch die Abschreibungen um 50 erhöht. Infolge des dementsprechend geringeren Betriebsergebnisses hat sich nun die Umsatzrendite von 16,7% auf 13,3% verringert. Die geringere Umsatzrendite kann sich nachteilig auf den zu zahlenden Bonus auswirken. Dies ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen Umsatzrendite und Bonushöhe. Dieser Zusammenhang wird häufig in einer Bonustabelle dargestellt.

Tabelle 3

Bonustabelle zur Umsatzrendite				Bonus
BE / Umsatz x 100				in €
ab	10,0%	bis	12,4%	1.000,00
ab	12,5%	bis	14,9%	2.000,00
ab	15,0%			3.000,00

Die Tabelle zeigt, dass bei einer Umsatzrendite von mehr als 15,0% ein Bonus je Arbeitnehmer von 3.000,00 € zu zahlen ist. Die höheren Abschreibungen in der GuV bewirken eine Umsatzrendite unter 15,0%, demzufolge verringert sich der Bonusanspruch auf 2.000,00 €

Der CF hingegen ist eine GuV-Kennziffer, die den ergebniswirksamen Einfluss von Abschreibungen neutralisiert. In diesem vereinfachten Beispiel ist der CF als BE + Abschreibungen definiert. Folglich ist er in beiden Fällen gleich hoch und die Relation CF/Umsatz x 100 = 30,0% bleibt unverändert. Wird diese Relation zum Bezugspunkt für eine Bonustabelle gemacht, bleibt der Bonusanspruch der Arbeitnehmer von der Erhöhung der Abschreibungen unberührt: Es ist also in beiden Fällen ein Bonus von 3.000,00 € je Arbeitnehmer zu zahlen.

Tabelle 4

Bonustabelle zur Umsatzrendite				Bonus
Cash Flow / Umsatz x 100				in €
ab	20,0%	bis	24,9%	1.000,00
ab	25,0%	bis	29,9%	2.000,00
ab	30,0%			3.000,00

Dies bedeutet aus Arbeitnehmersicht, dass möglichst gestaltungsfreie bzw. manipulationsarme Bonusfaktoren gesucht und vereinbart werden sollten, deren Definition und Berechnungsmethoden in jedem Fall im Zusammenhang mit einer Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmererfolgsabhängigen Vergütungskomponente

Betriebsvereinbarung „erfolgsabhängiger Bonus“ exakt zu regeln und zu dokumentieren sind.

Welche Bonusfaktoren sind richtig?

Welche wirtschaftlichen Kennziffern sich für ein Bonussystem besonders eignen, ist häufig unternehmens- und branchenabhängig und hängt andererseits auch von den wesentlichen Unternehmenszielen ab, deren Erreichen mit einem Bonus honoriert werden soll. In der Praxis sind auch Bonusfaktoren anzutreffen, die sich nicht aus den Daten eines Jahresabschlusses ableiten lassen. So z.B.

- Kennziffern zur Entwicklung der Qualität (z. B. Gesamtnote Qualitätsaudit, Fehler- oder Rückläuferzahlen, Fallzahlen zur Einhaltung von Bearbeitungs-/Durchlaufzeiten u. ä. m.) oder
- Kennziffern zur Produktivität (z.B. Stückzahlen je Zeiteinheit, Produktionsmenge je Arbeitnehmer)

Anzutreffen sind auch Kennziffern, die eingeführt werden, ein gewünschtes Arbeitnehmerverhalten zu „belohnen“, so z.B. die Vorgabe einer Gesundheitsquote von mindestens 96,0%, was einer Ausfallquote von 4,0% entspricht..

Tabelle 5

Arbeitnehmer	1.425		
Sollarbeitstage p.a.	210		
Sollarbeitstage p. a. insgesamt	299.250		
Anwesenheitstage	287.784	Gesundheitsstand	96,2%
Ausfalltage Krankheit	11.466	Krankheitsstand	3,8%

Aufgrund der Arbeitnehmerzahl und der Soll-Arbeitstage je Arbeitnehmer sowie der Anwesenheits- bzw. Abwesenheitstage können Gesundheitsstand oder Krankenstand in % der Sollarbeitstage über alle Arbeitnehmer ermittelt werden, indem die Anwesenheitstage bzw. die Ausfalltage Krankheit in % der Sollarbeitstage über alle Arbeitnehmer dargestellt werden. Als Zielwert für den Bonusfaktor Gesundheitsstand sind beispielsweise 96% definiert. Wird dieser Zielwert von der Gesamtbelegschaft erreicht, stellt das Unternehmen für jeden Arbeitnehmer beispielsweise 200,00 € als Bonus zur Verfügung, wird der Zielwert unterschritten/überschritten gibt es einen Abschlag/Aufschlag. Zu befürchten ist, dass solche verhaltensbezogenen Bonusfaktoren dazu führen können, dass Arbeitnehmer, die häufiger krank sind, unter Druck geraten, weil ihre krankheitsbedingten Ausfalltage dazu führen, dass die gesunden Kollegen u. U. einen geringeren Bonus erhalten. Deshalb sollten die Bonusfaktoren so gewählt werden, dass ein gutes Betriebsklima und die Solidarität der Arbeitnehmer unter einander nicht gefährdet wird.

Mehrdimensionale Bonussysteme

In der Praxis werden oft mehrdimensionale Bonussysteme angewendet, wobei jeder Bonusfaktor dann einen Teilbetrag zu einem zu erreichenden Gesamtbonus darstellt. Aus den vorstehend genannten Beispielen lässt sich ein mehrdimensionales Bonussystem gestalten:

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmererfolgsabhängigen Vergütungskomponente

Tabelle 6

Bonusfaktor	Zielwert	100%-Bonus in €	Gewicht	max in €
CF-Umsatz-Relation	25,0%	1.000,00	33,3%	1.500,00
Eigenkapitalrendite v. St	15,0%	800,00	26,7%	1.200,00
Ergebniszahl Qualitätsaudit	17,5	500,00	16,7%	750,00
Produktivität	24.500 PE je ArbN	500,00	16,7%	750,00
Gesundheitsstand	96,0%	200,00	6,7%	300,00
	Summe	3.000,00	100,0%	4.500,00

D.h., wenn alle Zielwerte voll erreicht werden, dann kann ein Arbeitnehmer einen Bonus von 3.000,00 € als jährliche Einmalzahlung erhalten. Aus den €-Werten für den 100% Level ergibt sich auch das Gewicht der einzelnen Bonusfaktoren. Ferner werden i. d. R: Obergrenzen festgelegt, um die Bonuszahlung bei einem deutlichen Übertreffen der Zielwerte zu begrenzen. Aus vorstehender Tabelle ergibt sich jedoch noch nicht die Variabilität der Bonuszahlung, d.h., eine Regelung, die zeigt, wie sich die Höhe der Bonuszahlung verändert, wenn der Zielwert überschritten oder unterschritten wird und wo der kritische Schwellenwert liegt, ab dem keine Bonuszahlung mehr erfolgt „mangels Erfolg“ bei den Bonusfaktoren.

Tabelle 7

Bonusfaktor	Variabilität	Schwellenwert
CF-Umsatz-Relation	Je +/- 2,0% vom Zielwert = +/-10% Bonus	20,0%
Eigenkapitalrendite v. St.	Je +/- 1,0% vom Zielwert = +/-10% Bonus	13,5%
Ergebniszahl Qualitätsaudit	Je +/- 0,15 Punkte = +/-10% Bonus	16,0
Produktivität	Je +/- 100 PE je ArbN = +/-20% Bonus	24.000 PE je ArbN
Gesundheitsstand	Je 0,2% Punkte = +/-20% Bonus	95%

Aus Tabelle 7 ergibt sich folglich, dass bei einem Zielwert von 25% bei der CF-Umsatz-Relation je 2,0% negativer Abweichung vom Zielwert (= 0,5 Prozent-Punkte) jeweils 10% des Bonuswertes (also 100,00 €) verloren gehen. Folglich ist bei einer CF-Umsatz-Relation von über 20,0% der erste anteilige Bonus in Höhe von 100,00 € zu zahlen. Die Beschreibung der Variabilität kann auch in einer Bonustabelle dargestellt werden, die die Entwicklung von Zielwert und Bonushöhe dann in den einzelnen Stufen abbildet.

Tabelle 8

Bonusstufen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CF-Umsatz-Relation	bis	25,0%	24,5%	24,0%	23,5%	23,0%	22,5%	22,0%	21,5%	21,0%	20,5%
Bonus	€	1.000	900	800	700	600	500	400	300	200	100
CF-Umsatz-Relation	ab	24,5%	24,0%	23,5%	23,0%	22,5%	22,0%	21,5%	21,0%	20,5%	20,0%

Anmerkung: Aus Platzgründen Tabellenwerte für Bonus über 1.000,00 bis max. 1.500,00 nicht dargestellt.

Entscheidend für die Höhe einer Bonuszahlung ist also nicht nur, welche Bonusfaktoren wie definiert werden, sondern auch, wie die Zielwerte für die Bonusfaktoren bestimmt werden und wie die Variabilität geregelt ist. Je geringer die Zielwerte für die einzelnen Bonusfaktoren angesetzt und je moderater das Abschmelzen des 100%-Bonus bei Zielwertunterschreitungen geregelt sind, umso wahrscheinlicher wird eine gute Bonuszahlung für die Arbeitnehmer. Interesse des Arbeitgebers ist es hingegen, einen hohen Bonus nur dann zu zahlen, wenn die Zielwerte auch annähernd zu 100% erreicht

sind, also eher für ein schnelles Abschmelzen der Bonuswerte bei Zielwertunterschreitungen einzutreten.

Umso wichtiger ist deshalb, dass für die Bonusfaktoren realistische Zielwerte festgelegt werden. Denn wenn die Zielwerte „unerreichbar hoch“ sind, dann ist für die Arbeitnehmer auch die Bonuszahlung „unerreichbar weit entfernt“. Sinnvoll ist deshalb, keine strategisch orientierten lang- oder mittelfristig zu erreichenden Zielwerte für ein Bonussystem festzulegen. Wenn die aktuelle Eigenkapitalrendite bei 8% liegt und strategisch eine Eigenkapitalrendite von 15% für erforderlich gehalten wird, dann würde bei einer Festlegung des Zielwertes in Höhe von 15% ein Bonus erst dann zu zahlen sein, wenn die strategischen Ziele voll erreicht worden sind.

Festlegung der Zielwerte

Soll das unternehmenserfolgsabhängige Bonussystem jedoch zusätzliche Motivation und Anreize für die Belegschaft schaffen, die kurzfristig wirken, dann ist es sinnvoll, die Zielwerte für die Bonusfaktoren jeweils aus der aktuellen Geschäftsjahresplanung zu bestimmen und jährlich der wirtschaftlichen Entwicklung und wirtschaftlichen Planung folgend realistisch anzupassen. Der Bonus auslösende Erfolg ist dann das Erreichen der Geschäftsjahresziele, abgebildet durch den Erfüllungsgrad bei den Zielwerten für die Bonusfaktoren. Im Wirtschaftsausschuss hat der Unternehmer anhand von Unterlagen auch über die wirtschaftlichen Planungen des Unternehmens zu informieren und diese ggfs. mit der Arbeitnehmerseite zu beraten (3). Die Höhe der Zielwerte für die Bonusfaktoren sollte folglich aus der aktuellen Geschäftsjahresplanung für das Bonusjahr nachvollziehbar abgeleitet sein. Sinnvoll ist dabei, von möglichst realistischen Planungsansätzen auszugehen.

Deshalb sollten auf der Arbeitnehmerseite auch Kenntnisse vorhanden sein, welche Geschäftsjahresplanwerte beispielsweise den Anteilseigner vorgestellt oder im Aufsichtsrat des Unternehmens verabschiedet worden sind. Denn aus solchen Planungen ergeben sich dann die Zielwerte, an denen auch die Geschäftsführung bzgl. ihres Erfolges gemessen wird. Und es kann nicht sein, dass die Latte für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens für verschiedene Zielgruppen unterschiedlich hoch gehängt wird. Üblicherweise haben Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder auch einen erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil in ihren Anstellungsverträgen vereinbart. Die Definition dieser Erfolgsfaktoren und deren Kenntnis sind in diesem Zusammenhang für die Arbeitnehmerseite nicht unbedeutend. Denn wenn Geschäftsführung und Belegschaft bzgl. einer Bonuszahlung von der Entwicklung derselben Erfolgsfaktoren abhängig sind, dann müsste das Eigeninteresse der Geschäftsführung eine unrealistische hohe Festlegung der Zielwerte für die Bonusfaktoren eines Bonusjahres eigentlich verhindern.

Die wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens sind zwar informationspflichtig und müssen im Wirtschaftsausschuss (ggfs. auch mit dem Betriebsrat, sofern dies zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist) beraten werden. Allerdings sind sie mitbestimmungsfrei, weil durch Information und Beratung in das alleinige wirtschaftliche Entscheidungsrecht des Unternehmers nicht eingegriffen wird. Der Betriebsrat hat jedoch ein berechtigtes Anliegen, die Beschäftigten davor zu schützen, dass ihnen einerseits zwar ein Bonus in Aussicht gestellt wird, aber andererseits unrealistisch hohe Zielwerte bewirken, dass „die Wurst vor der Nase“ unerreichbar ist. Deshalb sollten in den Betriebsvereinbarungen zu Bonussystemen auch Regelungen vereinbart werden, die Information und Beratung und ggfs. auch eine Einflussnahme auf die Festlegung der Höhe

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente

der bonusrelevanten wirtschaftlichen Zielwerte - und somit auch auf die wirtschaftliche Planung des Unternehmens - beinhalten. Allerdings werden solche Regelungen von der Arbeitgeberseite i. d. R. mit dem Hinweis verweigert, dass solche Forderungen über die vorhandenen rechtlichen Gegebenheiten hinausgehen und dass das Bonussystem für die Einführung einer zusätzlichen wirtschaftlichen Mitbestimmung „missbraucht“ werden soll.

Ein faires Bonussystem setzt auf jeden Fall voraus, dass auch die damit verbundenen wirtschaftlichen Fragestellungen fair behandelt und nachvollziehbar und transparent kommuniziert werden. Dazu gehört beispielsweise auch, dass der Belegschaft die Zielwerte für das Bonusjahr vorgestellt und bzgl. ihrer realistischen Erreichbarkeit erläutert werden. Ferner sollte die unterjährige Entwicklung offen und nachvollziehbar kommuniziert werden. Im Übrigen muss man auch darauf vertrauen, dass der Arbeitgeber kein Interesse hat, dass ein potentiell Motivationsinstrument kontinuierlich zur Frustration der Belegschaft führt, weil der in Aussicht gestellte Bonus mangels Erfolg bei den Zielwerten regelmäßig nicht gezahlt wird.

Schlussfolgerungen Teil I

Einerseits führen Bonuszahlungen zu einem höheren Jahreseinkommen der Beschäftigten, andererseits unterliegt dieser Einkommensbestandteil wirtschaftlichen Risiken und Entscheidungen, die von den Beschäftigten kaum beeinflusst werden können. Darüber hinaus können Bonussysteme in bestimmten Situationen auch zur Entsolidarisierung der Arbeitnehmer führen oder zu einer Belastung des Betriebsklimas führen und somit eine solidarische Betriebsratspolitik erschweren.

Im Teil II der Ausführungen wird vor allem auf die Frage eingegangen, wie unterschiedlich Bonussysteme bezüglich der Ermittlung der individuellen Bonushöhe gestaltet sind. Hier reicht die Bandbreite vom einfachen Festbetrag bis zur komplizierten und aufwendigen Ermittlung individueller Leistungskennziffer als Grundlage der Bonuszahlung.

Teil II

Festbeträge oder Entgeltorientierung?

Ein Bonussystem kann von feststehenden Bonusbeträgen ausgehen (siehe Teil 1, Tabelle 6), die für jeden Bonusfaktor festgelegt sind. Es kann aber auch an das individuelle Monatsbrutto der Arbeitnehmer angekoppelt sein. Bonussysteme mit einkommensunabhängigen Festbeträgen haben die Konsequenz, dass für Beschäftigte mit einem geringeren Einkommen der Bonusbetrag prozentual höherwertiger ist als für Beschäftigte mit einem höheren Einkommen. Deshalb hat ein Festbetragssystem durchaus eine soziale Komponente. Aus Arbeitgebersicht ist diese „Gleichmacherei“ oft nicht erwünscht, denn Arbeitsplätze und die mit Ihnen verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten haben eine unterschiedliche Wertigkeit, und dies sollte - wie bei der monatlichen Entgeltzahlung auch - durch eine Differenzierung der Bonushöhe zum Ausdruck kommen. In solchen Fällen wird dann i. d. R. das normale monatliche Tabellenentgelt zum Bezugspunkt für eine Bonuszahlung.

Tabelle 9

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente

leistungsbezogenen Beurteilungskriterien in Bezug auf Arbeitsqualität und Arbeitsquantität im Rahmen eines „Mitarbeitergesprächs zur Beurteilung.“ Betriebsräte sollten bei einem Verkoppeln von Leistungs-/Mitarbeiterbeurteilung und erfolgsabhängiger Bonuszahlung großen Wert darauf legen, dass den Arbeitnehmern ihr persönliches Beurteilungsergebnis ausführlich erläutert und begründet wird. Denn die Verkoppelung von Beurteilung und Entgelt bedeutet, dass eine schlechte, ggfs. nicht nachvollziehbare Leistungsbeurteilung zu einer Minderung des Bonus für den Arbeitnehmer führt. Deshalb sollten Betriebsvereinbarungen zu dieser Thematik in jedem Fall Konfliktregelungen enthalten, die es ermöglichen, dass eine „ungerechte“ Mitarbeiterbeurteilung durch eine Schiedsstelle geprüft und ggfs. gegen den Willen des Vorgesetzten und des Arbeitgebers korrigiert werden kann.

Arbeitgeber wünschen teilweise, dass bei der Ermittlung des Individualerfolges (IE) als individuellen Bezugspunkt für die Bonusgewährung das Ergebnis aus dem Zielerreichungsgespräch mit dem Ergebnis aus der regelmäßigen Leistungsbeurteilung verknüpft wird. Der Bonus gerät so in die Abhängigkeit von zwei unterschiedlichen Systemen der Leistungsbeurteilung. Dies führt m. E. zu komplexen und administrativ aufwendigen Verfahren, weil jeder Arbeitnehmer regelmäßig 1 x jährlich bzgl. seiner Zielerreichung und zusätzlich bzgl. der Erfüllung allgemeiner Leistungskriterien zu beurteilen ist. Ferner sind die Ergebnisse aus dem Zielerreichungsgespräch und die Ergebnisse aus dem Beurteilungsgespräch zu gewichten und zu einer einzigen bonusrelevanten Gesamtleistungszahl zusammenzuführen, damit die Beurteilungsergebnisse für die Bonusberechnung tauglich sind. Abgesehen vom erheblichen administrativen Aufwand täuschen derart aufwendige Systeme eine mathematische Scheingenauigkeit und Scheinobjektivität vor, und lenken so von der Tatsache ab, dass das subjektive Element einer Leistungsbeurteilung, also die persönliche Wahrnehmung einer Arbeitnehmerleistung durch den beurteilenden Vorgesetzten, überhaupt nicht „wegeregelt“ oder „weggestaltet“ werden kann. Außerdem sollte die regelmäßige Leistungsbeurteilung im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs auch eher als ein Instrument zur Mitarbeitförderung und zur Personalentwicklung genutzt werden anstatt als ein Instrument zu Entgeltfindung, damit die erforderliche offene Gesprächsatmosphäre für ein sinnvolles Fördergespräch gewahrt bleibt. Deshalb ist es nicht nur von der Aufwandsseite her betrachtet sondern vor allem auch aus der Perspektive eines sinnvollen Beurteilungssystem nicht nachvollziehbar, an zwei unterschiedliche Beurteilungsinstrumente eine erfolgsabhängige Bonuszahlung zu koppeln.

Aus diesen Gründen bietet es sich m. E. an, einen erfolgsabhängigen Bonus allein mit dem Instrument „Zielvereinbarungs-/Zielerreichungsgespräch“ zu verbinden. Denn die im Zielvereinbarungsgespräch vereinbarten individuellen Jahresziele können bzgl. ihrer Erfüllung häufig besser, also genauer, bewertet werden als die gesamte Arbeitnehmerleistung über einen Jahreszeitraum anhand von oft ziemlich schwer zu fassenden Kriterien wie „Kreativität“, „Kommunikation“, „Soziale Kompetenz“ u. a. m.. Dies gilt insbesondere dann, wenn in der Zielvereinbarung nicht nur qualitative Ziele sondern auch messbare quantitative Ziele (z.B. Vertriebsziele, Mengenziele, Qualitätsziele) vereinbart worden sind, deren Erfüllungsgrad im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs i. d. R. genau ermittelt werden kann.

Ermittlung des bonusrelevanten Individualerfolges (IE)

Nachfolgend soll anhand eines Beispiels gezeigt werden, wie Unternehmenserfolg und ein beurteilungsabhängiger Individualerfolg miteinander verknüpft werden können, damit ein Erfolgsbonus ermittelt werden kann.

Ausgehend von der Tabelle 9 wird eine 100%ige Erreichung der Unternehmensziele unterstellt. Damit hat der Arbeitnehmer grundsätzlich einen Bonusanspruch in Höhe seines Monatsentgeltes, im Beispiel sind das 2.750,00 €. Die Höhe des tatsächlichen Bonusanspruchs ergibt sich aus der zusätzlichen Berücksichtigung eines leistungsabhängigen Individualerfolges. Insgesamt wird der tatsächlich auszuzahlende Bonus also nach folgender Formel berechnet: Bonusrelevantes Entgelt x Unternehmenserfolg (UE) x Individualerfolg (IE). Im vorliegenden Fall: 2.750,00 € x 100% UE x 108,3% IE = 2.979,17 € Bonuszahlung. Erklärungsbedürftig ist das Zustandekommen des IE in Höhe von 108,3%. Dieser IE ergibt sich aus der Bewertung der Zielerreichung des Arbeitnehmers, z.B. nach folgendem Muster:

Tabelle 10

Bewertungsskala zur Zielerreichung gemäß BV Zielvereinbarung		
Bewertungsstufen		Punkte
A	Zielsetzungen sehr gut erfüllt	5
B	Zielsetzungen gut erfüllt	4
C	Zielsetzungen erfüllt (= 100%-Level)	3
D	Zielsetzungen mit Abstriche erfüllt	2
E	Zielsetzungen mit erheblichen Abstrichen erfüllt	1

Die Bewertungsstufen gemäß Tabelle 10 werden dann auf die konkreten Zielsetzungen des Arbeitnehmers angewendet, es ergeben sich insgesamt 13 Bewertungspunkte über 4 Ziele, der 100%-Level liegt bei 12 Bewertungspunkten, so dass sich ein IE von 108,3% ergibt. Dieser IE führt dann zu der o. g. Höhe der Bonuszahlung.

Tabelle 11

Ermittlung Zielerreichungsgrad (ZEG) und Individualerfolg (IE)			
Ziel Nr.	ZEG		Punkte
1	D		2
2	B		4
3	B		4
4	C		3
Gesamtpunktzahl			13
Punktzahl bei 100% Level			12
Individualerfolg (IE)			108,3%
Unternehmenserfolg (UE)			100,0%
Bonusrelevantes Entgelt			2.750,00
Zu zahlender Bonusbetrag			2.979,17

Budgetierte Bonussysteme

„Meine Führungskräfte können nicht richtig beurteilen“, sagte ein Geschäftsführer in den Verhandlungen über ein Bonussystem, das auch die individuelle Leistung berücksichtigen sollte. Gemeint war das Problem einer „tendenziell zu guten Beurteilung“ (Phänomen der Rechtsverschiebung der Normalverteilungskurve). Damit hatte er aus Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente

betriebswirtschaftlicher Sicht das Problem, das bei einer zunehmenden Beurteilung über den 100%-Level die zu zahlenden Bonusbeträge entsprechend steigen und das Risiko besteht, das die Gesamtbelastung durch das Bonussystem höher als erwartet ausfällt. Das betriebswirtschaftliche Risiko „zu guter Beurteilungen“ soll aus Arbeitgebersicht deshalb „wegbudgetiert“ werden. Angenommen 1.000 bonusberechtigte Arbeitnehmer haben durchschnittlich ein bonusrelevantes Entgelt in Höhe von 2.750,00 €, dann wäre bei einem UE von 100% und bei einem durchschnittlichen IE von 100% ein Bonusvolumen von 2.750.000 € vom Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Das maximale Bonusrisiko beträgt bei einem deutlichen überschreiten der bonusrelevanten Unternehmensziele 150% dieser Summe (vgl. ebenfalls Tabelle 9), also 4.125.000 €. Dieses betriebswirtschaftliche Risiko kann das Unternehmen „locker“ tragen, da bei einem deutlichen Überschreiten der Unternehmensziele der zusätzliche Bonus aus den höheren Erträgen „gegenfinanziert“ ist.

Auf den 100% Level bezogen wird folglich das Bonusvolumen in Höhe der o. g. 2.750.000,00 € budgetiert. Dieser Betrag wird dann in Abhängigkeit vom Individualerfolg verteilt, wobei der Verteilungsmechanismus bewirkt, dass bei steigendem IE wegen angeblich unverhältnismäßig guter Beurteilungen das budgetierte Bonusvolumen nicht überschritten wird. In der Praxis wird ein zweistufiger Verteilungsmechanismus bevorzugt. Zunächst wird das Bonusvolumen auf einzelne Organisationseinheiten (OE) verteilt, Maßstab dieser Verteilung ist der Anteil der Summe des bonusrelevanten Entgeltes einer OE an der Gesamtsumme der bonusrelevante Entgelt über alle bonusrelevanten Arbeitnehmer. Auf diese Weise erhält jede OE einen eigenen „Bonustopf“ bei Berücksichtigung der abteilungsbezogenen Entgelthöhe.

Innerhalb einer OE wird der „Bonustopf“ dann leistungsabhängig, also z.B. in Abhängigkeit von den Zielerreichungsgraden der einzelnen Arbeitnehmer und ihres individuellen Einkommens verteilt.

Tabelle 12

Gesamtvolumen Bonusbudget	2.750.000,00
Gesamtsumme bonusrelevante Entgelte p.a.	33.000.000,00
Gesamtsumme bonusrelevante Entgelte OE XY	3.300.000,00
Gesamtsumme bonusrelevante Entgelte OE XY in %	10,00%
Bonusanteil der OE XY	275.000,00
Gesamtpunktzahl aller bonusberechtigten MA der OE XY	1.200
durchschnittliches bonusrelevantes Entgelt der OE	2.750,00
Summe gewichtete Bonuspunkte aller Arbeitnehmer	3.300
Bonusbetrag je Bonuspunkt in €	83,33
Arbeitnehmer A: Gesamtpunktzahl Zielerreichung	13
Arbeitnehmer A: mtl. Tabellenentgelt	2.750,00
Bonuspunkte Arbeitnehmer A	35,75
zu zahlender Bonusbetrag	2.979,17

Tabelle 12 zeigt eine Bonusberechnung unter Budgetprämisse. Bei 1.000 bonusrelevanten Arbeitnehmern mit einem durchschnittlichen bonusrelevanten Entgelt ergibt sich ein Bonusvolumen von 2.750.000,00 €. Wenn die OE XY 100 Arbeitnehmer hat, deren bonusrelevantes Entgelt gleichfalls dem Durchschnitt entspricht, dann erhält die OE einen „Bonustopf“ in Höhe von 10% der Gesamtmittel. Angenommen, die ermittelten Zielerreichungsgrade liegen im Durchschnitt bei 12 Punkte (= 100%-Level), dann sind das 1.200 Beurteilungspunkte, die mit dem Entgelt (2.750,00/1000) gewichtet werden, so

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente

ergibt sich eine Summe der mit dem Entgelt gewichteten Bonuspunkte über alle Arbeitnehmer. Wird diese Bonuspunktsomme in Relation zum anteiligen Bonusvolumen der OE XY gesetzt, dann wird ein Bonusbetrag je Bonuspunkt in Höhe von 83,33 € ermittelt. Wenn der Arbeitnehmer A aufgrund der Beurteilung seiner Zielerreichungsgrade und seines individuellen Entgeltes auf 35,75 Bonuspunkte kommt, dann ergibt sich für ihn ein Bonus in Höhe von 2.979,17 €, vgl. auch Tabelle 11.

Bonusanreiz oder Bonuskonkurrenz

Wehe aber dem Arbeitnehmer A, wenn viele andere Arbeitnehmer aus welchen Gründen auch immer, eine überproportional gute Zielerreichung bescheinigt bekommen (ggfs. subjektive Wahrnehmungen, Betriebsräte nennen das häufig auch „Nasenfaktor“) und sich hierdurch die Gesamtzahl der Beurteilungspunkte erhöht (jetzt 3.500 Bonuspunkte anstelle 3.300 Bonuspunkte). Dies führt dann zu einer Reduzierung der individuellen Bonuszahlung für den Arbeitnehmer A, wenn dieser bei seiner 13-Punkte-Beurteilung bleibt, weil der €-Wert je Bonuspunkt sinkt, wenn viele Arbeitnehmer besser beurteilt werden (jetzt 78,75 gegenüber 83,33).

Tabelle 13

Bonusanteil der OE XY	275.000,00
Gesamtpunktzahl aller bonusberechtigten MA der OE XY	1.200
Durchschnittl. bonusrelevantes Entgelt der OE	2.750,00
gewichtete Bonuspunkte über alle Arbeitnehmer	3.500
Bonusbetrag je Bonuspunkt in €	78,57
Arbeitnehmer A: Gesamtpunktzahl Zielerreichung	13
Arbeitnehmer A: bonusrelevantes Entgelt	2.750,00
Bonuspunkte Arbeitnehmer A	35,75
zu zahlender Bonusbetrag	2.808,93

D.h., dass bei einem budgetierten Bonusvolumen die Höhe des individuellen Bonus nicht nur vom erreichten Unternehmenserfolg, von der Höhe des individuellen bonusrelevanten Entgeltes sowie von der Bewertung der eigenen individuellen Leistung abhängt, sondern auch von der Bewertung der Leistung der anderen Arbeitnehmer. Werden einige Arbeitnehmer unverhältnismäßig gut bewertet, geht dies bei budgetierten Systemen zu Lasten der anderen Arbeitnehmer, bei nicht budgetierten Systemen geht dies zu Lasten des Unternehmens durch Erhöhung des zu zahlenden Bonusvolumens. Arbeitgeber, die das wirtschaftliche Risiko „zu guter Beurteilungen“ einfach weg budgetieren wälzen das Risiko verzerrter Beurteilungen folglich auf die Arbeitnehmer ab. Eigentlich wäre zu erwarten, dass bei einer solchen Sachlage die Führungskräfte so geschult werden, dass sich im Durchschnitt angemessene und faire Beurteilungen ergeben.

Darüber hinaus beinhalten budgetierte Systeme das latente Risiko, das die Arbeitnehmer merken, das die Verteilung des Bonusvolumen ein Nullsummenspiel ist: Der hohe Bonus bei einer sehr guten Beurteilung wird durch Bonuseinbußen bei den anderen Arbeitnehmern „gegenfinanziert“. Wenn sich diese Erkenntnis in den Köpfen fest verankert, dann kann dies kontraproduktiv wirken auf Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit, Teamworking etc.. Deshalb sollten Betriebsräte solchen budgetierten Bonussystemen m. E. eher kritisch gegenüber stehen und ggfs. bei Verhandlungen mal die Frage eines die Zusammenarbeit fördernden Teambonus ansprechen. Denn wo steht eigentlich

Ansatzpunkte für die Gestaltung einer variablen unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente

geschrieben, dass nur die individuelle Leistung über einen Bonus zu honorieren ist? Vielmehr kann es doch auch einen unternehmenserfolgs-abhängigen Teambonus in Abhängigkeit vom Erreichen der Teamziele geben – oder etwa nicht? Dies macht deutlich, dass die Frage, welches Bonussystem für ein Unternehmen und für eine Belegschaft das richtige ist auch eine Frage der Unternehmens- und Betriebskultur ist. Soll eher die individuelle Einzelleistung honoriert werden oder sollen Mannschaftsgeist und Teamerfolg gefördert werden? Auf Unternehmenseite steht m. E. zunehmend die individuelle Einzelleistung im Fokus von Bonuszahlungen.

Schlussfolgerungen

Die Ausführungen dieses Beitrages stellen m. E. die Grundzüge der heute gängigen unternehmenserfolgsabhängigen Bonussysteme dar. Jenseits dieser Grundzüge gibt es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten je nach den Gegebenheiten der Branche, des Konzern, des Unternehmens und des Betriebes. Aufgabe war, den „mainstream“ darzustellen und mit Hinweisen zu den für die Arbeitnehmerseite sensiblen Punkten zu verbinden. Darüber hinaus ist die konkrete Gestaltung einer solchen Entgeltkomponente eine Einzelfallfrage, bei der viele verschiedenen Details zu klären und zu bedenken sind. Da der Arbeitgeber i. d. R. keine Verpflichtung hat, eine solche übertarifliche Entgeltkomponente einzuführen ist die Frage der „richtigen Gestaltung“, d.h. aus Betriebsratsseite die Frage nach einer Gestaltung, die vor allen den Kriterien „Fairness und Erreichbarkeit der Bonuszahlung“, „Lohngerechtigkeit“ und „Nachvollziehbarkeit“ entspricht, mit Fingerspitzengefühl und Verhandlungsgeschick zu verbinden. Voraussetzung, sich in dem Spannungsbogen eines mitbestimmungsfreien Dotierungsrahmen und einer mitbestimmten Verteilung richtig zu bewegen, ist Gestaltungskompetenz auf der Betriebsratsseite. Diesem Ziel ist dieser Beitrag verbunden.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Der Betrieb, S. XXVIII, H.13, 2006
- (3) Vgl. z.B. Neumann-Cosel/Rupp, Handbuch Wirtschaftsausschuss, 6. Aufl.2006 oder Grauvogel/Hase/Röhricht, Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat, 2. Aufl. 2006