
Flexibilisierung von Entgeltsystemen

– Voraussetzung für ein
systematisches Beschäftigungsmangement –

Walter A. Oechsler und Gabriel Wiskemann

Dokumentation Nr. 99-04

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Centre for European
Economic Research

Flexibilisierung von Entgeltsystemen

**– Voraussetzung für ein
systematisches Beschäftigungsmanagement –**
Ergebnisse aus qualitativen Fallstudien

von

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

und

Dipl.-Kfm. Gabriel Wiskemann

Universität Mannheim

Lehrstuhl und Seminar für Allg. BWL, Personalwesen und
Arbeitswissenschaft

Die Erstellung dieser Studie wurde finanziell vom
Förderkreis Wissenschaft und Praxis am
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e.V. unterstützt.

Flexibilisierung von Entgeltsystemen

- Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement -

Ergebnisse aus qualitativen Fallstudien

Überblick

Im Rahmen eines interdisziplinären Projektverbunds des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim und der Universität Mannheim wurden im Zeitraum von Mitte April bis Mitte Mai 1998 in Form von Fallstudien die Entgeltsysteme von drei Großunternehmen aus dem Rhein-Neckar-Raum untersucht.

Ziel war es zum einen, die Flexibilisierungsnotwendigkeiten sowie die den einzelnen Unternehmen zur Verfügung stehenden Flexibilisierungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Entgeltsysteme zu analysieren. Zum anderen sollten die externen und internen Determinanten dieser Gestaltungsspielräume ermittelt werden. Schließlich war es das Anliegen, zu untersuchen, inwieweit durch die identifizierten Flexibilisierungsmöglichkeiten Beschäftigungswirkungen erreicht werden können. Der vorliegende Bericht dokumentiert die Untersuchungsergebnisse und geht dabei auch auf die konzeptionelle Grundlage der Untersuchung ein.

Abstract

The basic objective of the research project described in this article is to analyze the necessity for flexibility in compensation systems in major German industries. The range of flexibility in compensation systems is determined to a great extent by collective bargaining regulations.

Since collective agreements differ very much among industries they have an impact on the possibilities of flexible compensation systems. Companies in three different industries (construction, chemical and software) were analyzed according to their needs for flexible compensation systems and to their possibilities as determined by collective agreements. The results indicate that different degrees of flexibility of compensation systems influence labor markets. Inflexible systems such as in the construction industry lead to lay offs where there is a reduction in demand or bad weather, whereas flexible systems in the software industry allow reductions in performance based components instead of dismissals. Collective agreements in Germany should provide more flexibility in order to reach stable employment.

Flexibilisierung von Entgeltsystemen

- Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement -
Ergebnisse aus qualitativen Fallstudien

Inhaltsverzeichnis

1. Tendenzen zur Flexibilisierung des Arbeitsentgelts.....	1
2. Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung – Modifizierter Strategic Choice-Ansatz.....	3
3. Fallstudien.....	7
3.1 SAP AG.....	8
3.1.1 Regelungsebenen und -verfahren im Entgeltbereich der SAP AG	9
3.1.2 Ergebnisse.....	11
3.2 BASF AG.....	13
3.2.1 Regelungsebenen und -verfahren im Entgeltbereich der BASF AG..	15
3.2.2 Ergebnisse.....	17
3.3 Bilfinger + Berger AG.....	19
3.3.1 Regelungsebenen und -verfahren im Entgeltbereich der Bilfinger + Berger AG.....	22
3.3.2 Ergebnisse.....	24
4. Zusammenfassung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse	27
5. Anmerkungen.....	32
6. Literaturverzeichnis.....	34

1. Tendenzen zur Flexibilisierung des Arbeitsentgelts

In der personalwirtschaftlichen Diskussion wird im Kontext sich wandelnder Umweltbedingungen Flexibilität zunehmend als eine notwendige Bedingung für die effektive Nutzung personalwirtschaftlicher Potentiale und insgesamt als Leitidee des strategischen Personalmanagement gekennzeichnet.[1] Unter dem Aspekt der Flexibilisierung wurden im Rahmen des Personalmanagement seit Mitte der 80er Jahre schwerpunktmäßig die Bereiche Arbeitszeit und Arbeitsstrukturierung, Qualifikation der Mitarbeiter (Aus- und Weiterbildung) sowie Personalführung thematisiert. Dabei richtet sich der Großteil der Beiträge auf den Problembereich „Arbeitszeitflexibilisierung“.[2]

Spätestens seit Beginn der 90er Jahre wird der Entgeltbereich verstärkt in die personalwirtschaftliche Flexibilisierungsdebatte einbezogen, wobei zunächst die Flexibilisierung der Führungskräftevergütung im Vordergrund stand. Nach wie vor wird die Diskussion von der Frage nach der Flexibilisierung der variablen Entgeltbestandteile mit Blick auf erhoffte leistungssteigernde bzw. motivierende Effekte[3] in Verbindung mit Fragen nach der Gehaltsstruktur und den Kosten[4] dominiert. In jüngster Zeit wird auch verstärkt die Frage nach der Flexibilisierung des Entgelts von Arbeitern und tariflichen Angestellten sowie daraus resultierenden Wirkungen auf die Arbeits- und Lohnstückkosten gestellt und damit die Zielgruppe erweitert.[5]

Somit läßt sich feststellen, daß der Flexibilisierungsaspekt in personalwirtschaftlichen Fragestellungen insgesamt an Bedeutung gewinnt und dabei über die Verbreitung des Personalkostenmanagement der Flexibilisierung unternehmerischer bzw. betrieblicher Entgeltsysteme eine immer größere Relevanz zuerkannt wird. Aus Sicht des Unternehmens stehen dabei insbesondere die Auswirkungen in Form flexibler Personalkosten im Vordergrund, wohingegen es aus Sicht der Mitarbeiter v.a. um Optionen geht, welche den individuellen Präferenzen möglichst weit entgegenkommen sollen. Im Anschluß an die Arbeitszeitflexibilisierung liegt derzeit der Flexibilisierungsdruck auf dem Entgeltbereich.

Bei der Auseinandersetzung um Ansatzpunkte für eine Entgeltflexibilisierung stehen drei Dimensionen, nämlich die Volumen-, Struktur- und Zeitflexibilität im Vordergrund, woraus sich dann entsprechende Ansatzpunkte einer Entgeltflexibilisierung wie z.B. Höhe der Geldfaktoren für verschiedene Leistungsindikatoren (Volumenparameter), Austauschbarkeit der Entgeltkomponenten (Strukturparameter) oder Ausschüttungsfrequenz (Ausschüttungsparameter) ableiten lassen.[6] Als diesen Dimensionen des Flexibilitätspotentials bei der Entgeltgestaltung vorgelagert, ist schließlich noch auf die

Dimension des Partizipationsniveaus hinzuweisen. Diese beschreibt den Beteiligungsgrad der Mitarbeiter und fokussiert auf die Frage, wie die Festlegung der Entscheidungsparameter zustandekommt. Dabei geht es darum, ob die Entscheidungsparameter relativ autonom durch das Unternehmen oder die Mitarbeiter oder aber durch einen Prozeß der Konsensfindung zwischen den Beteiligten festgelegt werden. Als entsprechende Entscheidungsparameter i.S.v. Beteiligungsparametern können hier Art und Umfang der jeweils vom Unternehmen bzw. von dem einzelnen Mitarbeiter autonom festlegbaren Volumen-, Struktur- und Ausschüttungsparameter, der Prozeß der Parameterfestlegung sowie das Ausmaß der Bindung des einzelnen Mitarbeiters an gruppenbezogene Vereinbarungen genannt werden.[7]

Schließlich sind Bedingungen des Flexibilisierungsprozesses zu berücksichtigen. Dabei wird darauf abgestellt, daß bei der konkreten Flexibilisierung des Entgelts immer auch eine Orientierung an den relevanten unternehmensexternen wie -internen Rahmenbedingungen stattfinden muß. Beispielhaft genannt werden können hier Größen wie Personal- und Aufgabenstrukturen, Anreiz-/ Beitragssituation im Unternehmen, die Struktur- und Dynamik des Arbeitsmarktes, der rechtliche Regelungsrahmen sowie die spezifische Wettbewerbssituation des Unternehmens. Diese Größen determinieren den bei einer Flexibilisierung eines Entgeltsystems zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielraum und begrenzen somit die Alternativen der Entscheidungsparameter. Gleichzeitig können sie jedoch auch als auslösendes Moment für eine Flexibilisierungsnotwendigkeit im Entgeltbereich verstanden werden.[8] Hinsichtlich der unternehmensinternen Größen ist auf die besondere Bedeutung des betriebsspezifischen Akzeptanzgrades zu verweisen, wonach Widerstände der Mitarbeiter, insbesondere mit Blick auf die angestrebten Leistungswirkungen einer Entgeltflexibilisierung, zu berücksichtigen sind.[9]

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß sich in der personalwirtschaftlichen Debatte um die Entgeltflexibilisierung aus allgemeiner Sicht das zur Verfügung stehende Flexibilisierungspotential über die Wahl der verschiedenen Entscheidungsparameter konkretisieren läßt. Dabei sind jedoch die Rahmenbedingungen in Form interner und externer Determinanten der Entgeltflexibilisierung zu berücksichtigen.

2. Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung – Modifizierter Strategic Choice-Ansatz

Auf der Grundlage der dargestellten Dimensionen und Determinanten der Entgeltflexibilisierung wurde als konzeptioneller Rahmen der Fallstudien der Strategic Choice-Ansatz herangezogen.[10] In diesem Ansatz wird der Versuch unternommen, das Management der humanen Ressourcen auf Handlungsparameter und strategische Optionen des Systems der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auszurichten.[11] Dabei wird zur Analyse der industriellen Beziehungen ein allgemeiner Rahmen vorgegeben, der die Beziehungen zwischen externer Umwelt und den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Ebene der Unternehmen beschreibt. Die externen Determinanten i.S. von Inputgrößen wirken jedoch nicht direkt auf die Unternehmen, sondern unterliegen Einflüssen und Veränderungen, welche über (historische wie aktuelle) strukturelle Gegebenheiten, Werthaltungen sowie die jeweilige Unternehmensstrategie die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im einzelnen Unternehmen bestimmen. Damit einher geht ein Verständnis, wonach sich Änderungen im externen Umfeld bei entsprechend spezifischer Relevanz und Intensität in entsprechenden Änderungen der Strategien der Unternehmen widerspiegeln. Kernpunkt des Modells sind die institutionellen Strukturen der industriellen Beziehungen im einzelnen Unternehmen, welche den Akteuren (Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften sowie der Gesetzgeber) auf strategischer, taktischer und operativer Ebene Entscheidungsspielräume belassen.[12] So werden z.B. auf strategischer Ebene für die Arbeitgeber Unternehmens-, Investitions- und Human Resource-Strategien, für die Gewerkschaften beschäftigungspolitische Strategien, Strategien der (Eigen-)Darstellung und der Organisation und schließlich für den Gesetzgeber makroökonomische und soziale Politiken als mögliche Aktivitäten beschrieben.[13] Damit wird auch das Hauptanliegen des Strategic Choice-Ansatzes deutlich, nämlich die Identifikation von Entscheidungsparametern und das Erkennen von Handlungsspielräumen für Strategien und Maßnahmen der Akteure im System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Die gewählten Strategien und Aktionen ergeben sich einerseits im Rahmen der industriellen Beziehungen, verändern diese jedoch andererseits über ihre Auswirkungen. Als „Outcomes“ des Modells ergeben sich demgemäß in Abhängigkeit von der Wahl strategischer Optionen unterschiedliche Ergebnisse für die einzelnen Akteure.[14] Damit liefert der Strategic Choice-Ansatz die Möglichkeit, strategisches Handeln der Unternehmen und Strukturen des Systems der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in ihren Wechselwirkungen zu erfassen.[15]

Für die Problemstellung „Entgeltflexibilisierung“ war dieser Ansatz entsprechend zu modifizieren. Ziel mußte es dabei zum einen sein, sowohl die Inputfaktoren als auch die Ergebnisse/ Outcomes spezifisch auf die unternehmerische Aktivität „Gestaltung des Entgeltsystems“ auszurichten. Zum anderen war es erforderlich, die institutionellen Strukturen der industriellen Beziehungen im Unternehmen entsprechend zu kennzeichnen, da diese wesentlich die Handlungsoptionen der unternehmerischen Akteure bei der Gestaltung des Entgeltsystems determinieren. Demgemäß wurden solche externen Determinanten berücksichtigt, welche die Entscheidungsspielräume (auf strategischer, taktischer und operativer Ebene) des Unternehmens bei der Gestaltung des Entgeltsystems beeinflussen. Als Entscheidungsspielraum wurde dabei insbesondere das aus den Umfeldbedingungen des einzelnen Unternehmens resultierende, grundsätzlich zur Verfügung stehende Flexibilisierungspotential verstanden. Für die Kennzeichnung der externen Umwelt wurden die Einflußfaktoren „Produktmärkte“, „rechtlich-politische Einflußfaktoren“, „(externe) Arbeitsmärkte“, „Technologie“ und „Charakteristika und Werte der Arbeitnehmer“ unterschieden (vgl. auch Abb. 1). Die Ausgestaltung dieser externen Determinanten definiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensstrategie (Produkt-Markt-Konzept) und der strukturellen/ wirtschaftlichen Merkmale des Unternehmens (insbes. quantitative und qualitative Struktur des internen Arbeitsmarktes sowie Unternehmensgröße, Unternehmenswachstum, Umsatz- und Gewinnentwicklung, Marktanteil, Beschäftigungsentwicklung) die grundsätzlichen Handlungsspielräume bzw. das grundsätzlich zur Verfügung stehende Flexibilisierungspotential des jeweiligen Unternehmens bei der Gestaltung des Entgeltsystems. Dieses grundsätzliche Flexibilisierungspotential definiert gleichzeitig auch allgemeine Grenzen der Flexibilisierung, welche sich bspw. aus gesetzlichen Regelungen ergeben. Die spezifischen Handlungsoptionen werden schließlich maßgeblich von den jeweiligen Ausprägungen der rechtlichen Regelungen auf der tariflichen, betrieblichen und auch der Arbeitsvertragsebene des Systems der industriellen Beziehungen im einzelnen Unternehmen bestimmt. Aus dem jeweiligen Zusammenspiel von Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsvertrag resultieren unterschiedliche Regelungsverfahren und somit entsprechende unternehmensspezifische Handlungsoptionen im Entgeltbereich.

So liegt es auf der Hand, daß Unternehmen im Falle der Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband zumindest den Arbeitnehmern, die Mitglied in einer tarifschließenden Gewerkschaft sind, die tariflichen Arbeitsbedingungen z.B. hinsichtlich der Entgeltzahlung

oder der Regelung der Arbeitszeit zu gewähren haben. Bestehen auf der tariflichen Ebene Öffnungsklauseln, so erweitert dies die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens und ermöglicht dezentrale, stärker auf die Bedingungen des einzelnen Unternehmens ausgerichtete Lösungen hinsichtlich der Gestaltung der Volumen-, Struktur- und Ausschüttungsparameter des einzelnen Entgeltsystems. Die Möglichkeit des Unternehmens, sich der Tarifbindung über den Austritt aus dem Arbeitgeberverband zu entziehen, besteht zwar grundsätzlich, verspricht aber kaum schnelle Erfolge. Zum einen sind i.d.R. Austrittsfristen zu berücksichtigen. Zum anderen gilt gem. § 3 TVG, daß sämtliche bis zum endgültigen Austritt mit dem Arbeitgeberverband abgeschlossenen Tarifverträge auch von dem dann ausgeschiedenen Unternehmen bis zum Ende ihrer Laufzeit eingehalten werden müssen. Nach Ablauf schließt sich dann die sog. Nachwirkung des § 4 Abs. 5 TVG an, d.h. die alten Tarifnormen gelten dispositiv weiter, bis sie durch eine andere Vereinbarung abgelöst sind.

Dies kann jedoch nur über den Arbeitsvertrag oder einen anderen Tarifvertrag geschehen (z.B. Abschluß eines Haustarifvertrages). Die Möglichkeit des Abschluß einer Betriebsvereinbarung besteht hier nicht, da § 77 Abs. 3 BetrVG verhindert, daß der Betriebsrat quasi als Ersatzgewerkschaft in Konkurrenz zum Tarifsysteem tritt. Dennoch ist zu berücksichtigen, ob ein Betriebsrat im Unternehmen existiert. Existieren nämlich in Tarifverträgen Öffnungsklauseln und besteht weiterhin kein gesetzlicher Vorbehalt, so resultieren aus § 87 Abs. 1 Nr. 10 u. 11 BetrVG Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats hinsichtlich der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen sowie der Einführung und Anwendung neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung. Unternehmen, die weder tarifgebunden sind, noch über einen Betriebsrat verfügen, haben demgemäß auf der Ebene des Arbeitsvertrages relativ große Handlungsspielräume, die lediglich durch die gesetzlichen Regelungen auf der nationalen Regelungsebene beschränkt werden.

Das Ausschöpfen des jeweiligen Potentials/ Entscheidungsspielraums im einzelnen Unternehmen manifestiert sich in einem spezifischen Entgeltsystem als Resultat der Aktivitäten der beteiligten Unternehmensakteure. Insgesamt ergibt sich somit eine unterschiedliche Ausprägung der Volumen-, Struktur- und Ausschüttungsparameter, über die sich letztlich die Flexibilität des einzelnen Entgeltsystems kennzeichnen läßt. Damit ist dann auch eine Aussage darüber möglich, in welchem Maße das einzelne Unternehmen die ihm spezifisch zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen ausschöpft. In der Logik des

Strategic Choice-Ansatzes führt dies zu entsprechenden Ergebnissen/ Outcomes für die unterschiedlichen Akteure (vgl. auch Abb. 1).

Entschließt z.B. ein Unternehmen zum Austritt aus dem Arbeitgeberverband und zum Abschluß eines Haustarifvertrages, so eröffnet dies den Gewerkschaften die Möglichkeit, über einen Hausarbeitskampf möglicherweise aus Sicht des Unternehmens schlechtere Bedingungen auszuhandeln, als vergleichbare Regelungen in einem Verbandstarifvertrag. Verzichtet das Unternehmen über Bezugsnahmeklauseln in den Arbeitsverträgen auf die Möglichkeit, den nichtorganisierten Arbeitnehmern andere als die tariflichen Arbeitsbedingungen anzubieten, so verzichtet es damit u.U. auf Kostensenkungspotentiale, vermeidet aber gleichzeitig die Gefährdung des Betriebsfriedens und Kosten der Personalverwaltung, die aus der Handhabung mehrerer unterschiedlicher Systeme von Arbeitsbedingungen resultieren.

Entsprechendes gilt auch für den möglichen Verzicht von aus Öffnungsklauseln resultierenden Gestaltungsoptionen, das zwar einerseits den Verzicht auf Möglichkeiten der Flexibilisierung bedeutet, andererseits jedoch auch Ausdruck einer Strategie sein kann, die eine Aufrechterhaltung des Verbandsprinzips im Arbeitgeberlager und eine Beibehaltung der Flächentarifvertrags verfolgt, um einer Atomisierung der Arbeitsbedingungen und damit einer eventuell nachhaltigen Veränderung der Wettbewerbsstrukturen in einer Branche vorzubeugen.

Diese Ergebnisse wirken wiederum auf die externe Umwelt sowie auf die Prozesse und Handlungsoptionen im Unternehmen selbst, was sich z.B. in einer bestimmten Verhandlungskultur im Unternehmen oder auch in Änderungen des rechtlichen Regelungsrahmens niederschlagen kann. Insgesamt führt dies zu einer modifizierten Darstellung des Strategic Choice-Ansatzes (vgl. Abb. 1).

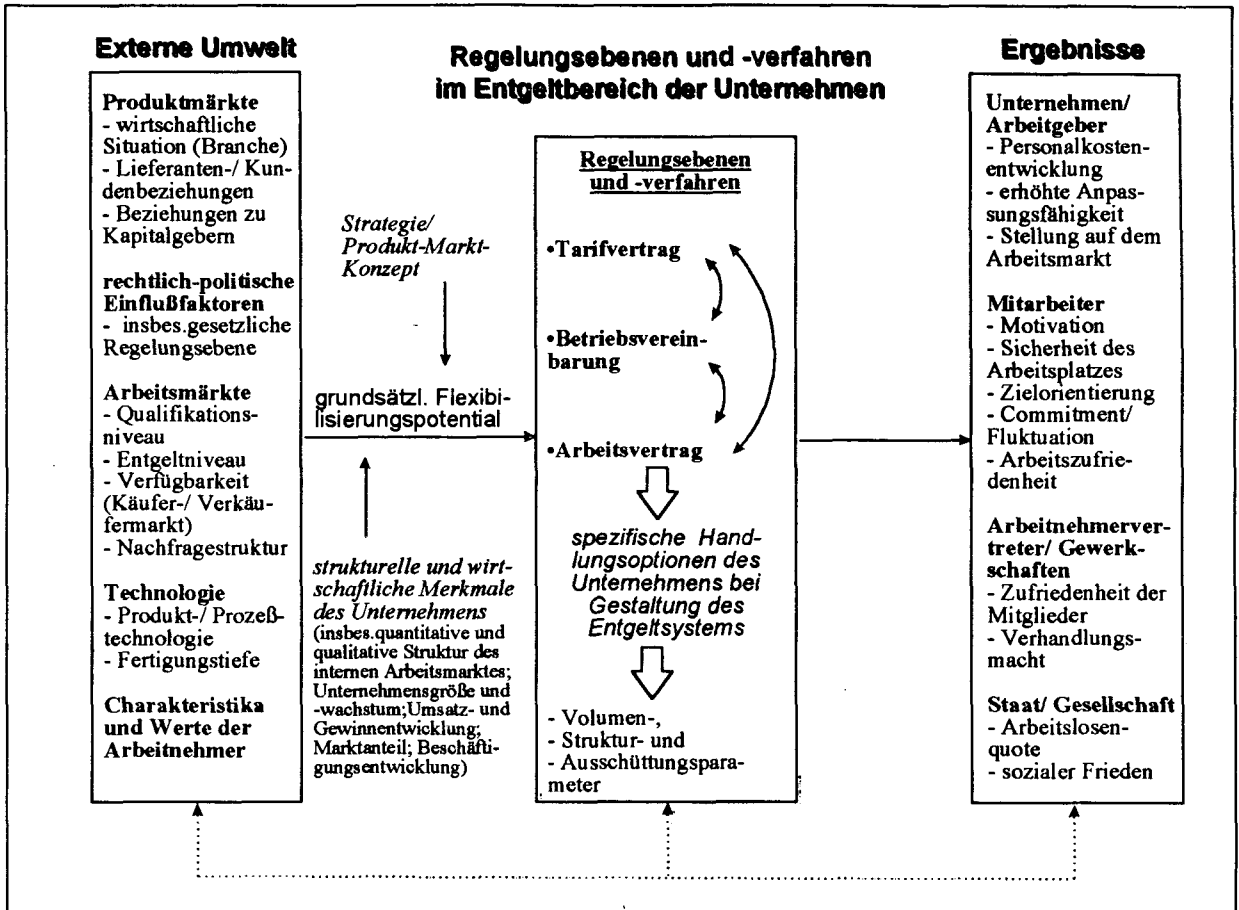


Abbildung 1: Modifizierter Strategic Choice-Ansatz

3. Fallstudien

Auf Basis des erläuterten Strategic Choice-Ansatzes wurden im Zeitraum von Mitte April bis Mitte Mai 1998 in drei unterschiedlichen Unternehmen aus dem Rhein-Neckar-Dreieck halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Die Auswahl der im Rahmen dieses Projekts[16] untersuchten Unternehmen folgte der Logik, aus Sicht der Unternehmensgröße sowie hinsichtlich der Absatzmärkte (national/ international) möglichst vergleichbare Unternehmen aus *unterschiedlichen* Branchen als Partner zu gewinnen. Die im folgenden komprimiert dargestellten Untersuchungsergebnisse können demgemäß nur erste Hinweise geben. Darüber hinaus wurden im Kontext der sehr begrenzten zeitlichen Möglichkeiten im Rahmen der Untersuchung lediglich Gespräche mit Vertretern der Unternehmensseite geführt. Insgesamt handelt es sich hierbei um eine Pilotstudie, deren Aussagekraft als entsprechend begrenzt anzusehen ist. Als Interviewpartner stellten sich dankenswerter Weise die Unternehmen SAP AG/ Walldorf, BASF AG/ Ludwigshafen sowie Bilfinger + Berger AG/ Mannheim zur Verfügung. Parallel zu den halbstrukturierten Firmeninterviews wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse die jeweils relevanten tarifvertraglichen Regelungen aufgearbeitet.

3.1. SAP AG

Die **externe Umwelt** der SAP AG ist gekennzeichnet durch eine anhaltende expansive Konjunktur in der Softwarebranche mit weltweit insgesamt steigenden Umsatz- und Gewinnzahlen. Im Bereich der rechtlich-politischen Einflußfaktoren der Softwareunternehmen lassen sich in der BRD im Vergleich zu anderen Branchen kaum wesentliche Determinanten für die Gestaltung von Entgeltsystemen feststellen. Mit Ausnahme des umfangreichen Systems der sozialen Sicherung spielt aufgrund der spezifischen Art der Leistungserstellung die Arbeits- und Sozialgesetzgebung eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Im Hinblick auf das Leistungsangebot ist hier jedoch zusätzlich die Gesetzgebung zum Datenschutz von Bedeutung. Der Arbeitsmarkt für EDV-Fachkräfte stellt sich derzeit als absoluter Verkäufermarkt dar. Die Nachfrage nach den hochqualifizierten Arbeitskräften übersteigt deutlich das Angebot und führt zu einem hohen Lohnniveau in diesem Arbeitsmarktsegment. Dieser Arbeitskräftemangel hat zu einer Vielzahl neuer Ausbildungsmöglichkeiten sowohl im Bereich der (Fach-)Hochschulen als auch der staatlich geförderten Umschulungsmaßnahmen geführt, die jedoch bisher noch kein ausreichendes Marktangebot geschaffen haben. Die Softwareentwicklung erlaubt nur in sehr begrenztem Maße eine Substitution von Arbeit durch Kapital, da das Know-how der Mitarbeiter den entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen dieser Branche darstellt. Aufgrund der positiven Einkommensentwicklung der letzten Jahre und der Überschußnachfrage auf dem Arbeitsmarkt spielen im Vergleich zu anderen Branchen mit schlechterer Ertragslage für die Arbeitnehmer in der Softwarebranche Überlegungen zur Beschäftigungssicherung eine eher untergeordnete Rolle. Bedingt durch ihre relativ starke Position auf dem Arbeitsmarkt liegt das Interesse der Arbeitnehmer vorwiegend in einer weiteren Steigerung der Entgelte.

Die hier identifizierten externen Einflußfaktoren lassen insgesamt das Fazit zu, daß die aus der Umwelt resultierenden grundsätzlichen Handlungsspielräume bzw. das grundsätzlich zur Verfügung stehende Flexibilisierungspotential der SAP AG bei der Gestaltung des Entgeltsystems relativ groß ist. Einzig die aus Sicht der SAP AG angespannte Arbeitsmarktsituation läßt den Schluß zu, daß eine Flexibilisierung des Entgelts in Richtung einer unmittelbaren Senkung der direkten Entgelte (soweit dies überhaupt wirtschaftlich notwendig bzw. betriebswirtschaftlich sinnvoll wäre) kaum möglich erscheint.

Wesentliches Merkmal des Unternehmens ist seine Position als Weltmarktführer im Bereich der betrieblichen Standardsoftware mit den beiden Softwaresystemen R/2 und R/3. Umsätze und Gewinne der SAP AG sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich auf hohem Niveau

gestiegen, wobei derzeit etwa 80% der Umsatzerlöse im Ausland erzielt werden. Die SAP AG besitzt neben ihrem Hauptstandort Walldorf/ Deutschland Gesellschaften in mehr als 40 Staaten. Kurzfristig zielt die Strategie der SAP AG auf den weiteren Ausbau des Marktanteils durch den Verkauf von weiteren R/3-Systemen. Mittel- bis langfristig ist eine verstärkte Weiterentwicklung des R/3-Systems sowie die Entwicklung einer neuen Generation von Softwareprodukten geplant. Nach Ansicht der SAP AG ist es für dieses Vorhaben von elementarer Bedeutung, Unternehmens-, Markt- und Kundendaten schnell und zuverlässig zu erfassen und umzusetzen. Der anhaltende Erfolg des Unternehmens führte zu einer weiteren Zunahme der Beschäftigtenzahlen. International beschäftigte die SAP AG 1997 knapp 13.000 Mitarbeiter, davon ca. 5.450 in Deutschland. Im laufenden Jahr sollen weltweit 5.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden, davon 2.000 im Inland. Mit einem Akademikeranteil von etwa 85% weist die SAP AG ein sehr hohes Qualifikationsniveau auf.

Diese strukturellen und wirtschaftlichen Merkmale der SAP AG sowie das skizzierte Produkt-Markt-Konzept lassen die Aussage zu, daß das aus der externen Umwelt resultierende grundsätzliche Flexibilisierungspotential aufgrund der spezifischen Charakteristika des Unternehmens keine wesentliche Einengung erfährt. Die gute wirtschaftliche Situation und das angestrebte weitere Expandieren auf dem Weltmarkt deutet jedoch darauf hin, daß sich die SAP AG bei der Gestaltung des Entgelts sowohl hinsichtlich Höhe als auch hinsichtlich Zusammensetzung an den Anforderungen der für sie relevanten Arbeitsmärkte zu orientieren hat. Damit verstärken sich die bei Betrachtung der externen Umwelt erkannten möglichen Auswirkungen der aus Sicht der SAP AG angespannten Arbeitsmarktlage auf das Flexibilisierungspotential.

3.1.1. Regelungsebenen und -verfahren im Entgeltbereich der SAP AG

Da die SAP AG weder tarifgebunden ist noch über einen Betriebsrat verfügt, findet die Regelung sämtlicher Entgeltfragen auf der **arbeitsvertraglichen Ebene** statt. Das Entgelt der SAP-Mitarbeiter besteht aus den Komponenten Monatsgehalt, Prämie, Erfolgsbeteiligung und den sogenannten STARS (Stock Appreciation Rights).

Basis für das monatliche Entgelt ist ein Gehaltsgruppensystem mit 15 Gehaltsgruppen. Innerhalb jeder Gehaltsgruppe existieren elf Erfahrungsjahresstufen (anrechenbare Berufsjahre), die den Richtwert für das individuelle Gehalt eines entsprechenden Mitarbeiters festlegen. Mit zunehmenden anrechenbaren Berufsjahren steigt die sogenannte 100%-Kurve, die angibt, wie sich das Gehalt des jeweiligen Stelleninhabers bei Erfüllung der Leistungserwartungen entwickeln soll. Ab Erreichen der elften Berufsjahresstufe findet keine

weitere Gehaltssteigerung aufgrund der Dauer der Betriebszugehörigkeit mehr statt. In den jährlichen Gehaltsrunden wird entschieden, wie sich der Verlauf der 100%-Kurve verändert. Grundlage für die Gehaltssteigerungen ist hier der Erfolg des Unternehmens. Eine generelle Gehaltserhöhung wirkt sich jedoch nicht automatisch auf das individuelle Gehalt der Mitarbeiter aus, denn Gehaltserhöhungen werden bei der SAP AG generell nur leistungsbezogen gewährt. Das Monatsentgelt setzt sich ferner zusammen aus einem fixen und einem variablen Anteil. Seit der Gehaltsrunde 1997 werden die jährlichen Gehaltserhöhungen nicht mehr unwiderruflich vergeben. Die jährlichen Gehaltserhöhungen werden teilweise zum Aufbau eines variablen Anteils am Monatsentgelt der SAP-Mitarbeiter genutzt. Für jede Gehaltsgruppe existiert ein bestimmter Prozentsatz, der den Anteil des variablen Bestandteils am Monatsentgelt bestimmt. Dieser variable Anteil kann vom Unternehmen bei schlechten Leistungen des einzelnen Mitarbeiters oder bei schwacher Ertragslage des Unternehmens widerrufen werden. Um außergewöhnliche Leistungen der Mitarbeiter belohnen zu können, wird den Vorgesetzten der SAP AG ein Prämienbudget, das jedes Jahr vom Vorstand neu festgelegt wird, zur Verfügung gestellt. Die Vergabe der Prämien liegt dann im Ermessen des Vorgesetzten, der bis zu 35% des Prämienbudgets unterjährig auszahlen kann.

Ein weiterer Entgeltbestandteil ist die Gewinnbeteiligung. Die Gewinnbeteiligung, die seit 1995 aufgebaut wird und im Jahr 2000 den Zielwert von einem Monatsentgelt erreichen soll, wird einmal jährlich an die Mitarbeiter ausgezahlt. Die Höhe des auszuschüttenden Gewinnbetrags hängt von der Erreichung der Unternehmensziele des jeweiligen Jahres ab. Der Auszahlungstermin für die Erfolgsbeteiligung liegt nach der jährlichen Hauptversammlung.

Das neu eingeführte STAR-Programm koppelt die Höhe der zusätzlichen Zahlungen an die Mitarbeiter an die Entwicklung des Kurses der SAP-Aktie, wobei versucht wird, den Vermögenseffekt eines Stock Option Plans nachzuahmen. Pro Jahr werden im Rahmen dieses Programms an etwa 8.000 Mitarbeiter insgesamt 1,1 Mio. sogenannte STARS ausgegeben, die eine Teilnahme an etwaigen Kursgewinnen verbriefen. Die Vorgesetzten verteilen die ihnen zur Verfügung gestellten STARS an ihre Mitarbeiter und können mit der Verteilung individuelle Leistungen honorieren. Zur Berechnung der Zahlungen aus dem STAR-Programm wird im April jeden Jahres ein Referenzkurs der SAP-Aktie festgelegt. Die Auszahlung der entsprechenden Beträge aus dem STAR-Programm erfolgt in drei Raten während des Geschäftsjahres.

3.1.2. Ergebnisse

Das Entgeltsystem der SAP AG bietet Flexibilitätspotentiale, um die Gehaltszahlungen sowohl an individuelle Leistungsunterschiede, als auch an Schwankungen des Unternehmenserfolgs anzupassen. Mit dem STAR-Programm, der Prämienvergabe und dem variablen Anteil des Monatsentgelts sind die individuellen Gehälter der Mitarbeiter an Leistungs- und Erfolgsgrößen gekoppelt. Eine notwendige Senkung der Personalkosten in einer wirtschaftlich schlechten Lage kann sowohl über die Erfolgsbeteiligung, als auch über den variablen Anteil des Monatsentgelts, das Prämienbudget und das STAR-Programm erreicht werden. Alle Flexibilisierungspotentiale wurden aufgrund der Tarifungebundenheit und der Mitbestimmungsfreiheit auf betrieblicher Ebene auf der Arbeitsvertragebene geschaffen. Deutlich zeigt sich, daß die SAP AG derzeit insbesondere über die Betonung von Struktur- und Volumenparametern den Aufbau von Flexibilisierungspotentialen im Entgeltsystem anstrebt, um im Falle einer schwierigen wirtschaftlichen Situation Kostensenkungspotentiale ohne den Abbau des aus Sicht des Unternehmens überlebensnotwendigen hochqualifizierten Humankapitals realisieren zu können (vgl. Übersicht 1).

Volumenparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung • Aktienkurs • Unternehmenserfolg
Strukturparameter	<ul style="list-style-type: none"> • fixer Anteil am Vertragsgehalt • widerruflicher Anteil am Vertragsgehalt • Prämien • STARS • Erfolgsbeteiligung
Ausschüttungsparameter	<ul style="list-style-type: none"> • STARS-Auszahlung in drei Raten • Erfolgsbeteiligung nach der Hauptversammlung

Übersicht 1: Parameter der Entgeltflexibilisierung bei der SAP AG

Die große Handlungsfreiheit im Unternehmen (keine bindenden tariflichen Regelungen und Betriebsvereinbarungen) stellt dabei einen wesentlichen Günstigkeitsfaktor dar. Darüber hinaus wird insbesondere bei Betrachtung der sogenannten STARS deutlich, daß die Ausgestaltung der Strukturparameter den beschriebenen Notwendigkeiten der aus Sicht der SAP AG spezifischen Arbeitsmarktlage, insbesondere auch mit Blick auf die Markterfordernisse in Nordamerika, Rechnung trägt.

Für die SAP AG ergibt sich im Bereich der Entgeltfindung in Anlehnung an die verfolgte konzeptionelle Grundlage somit folgende Darstellung (Abb. 2):

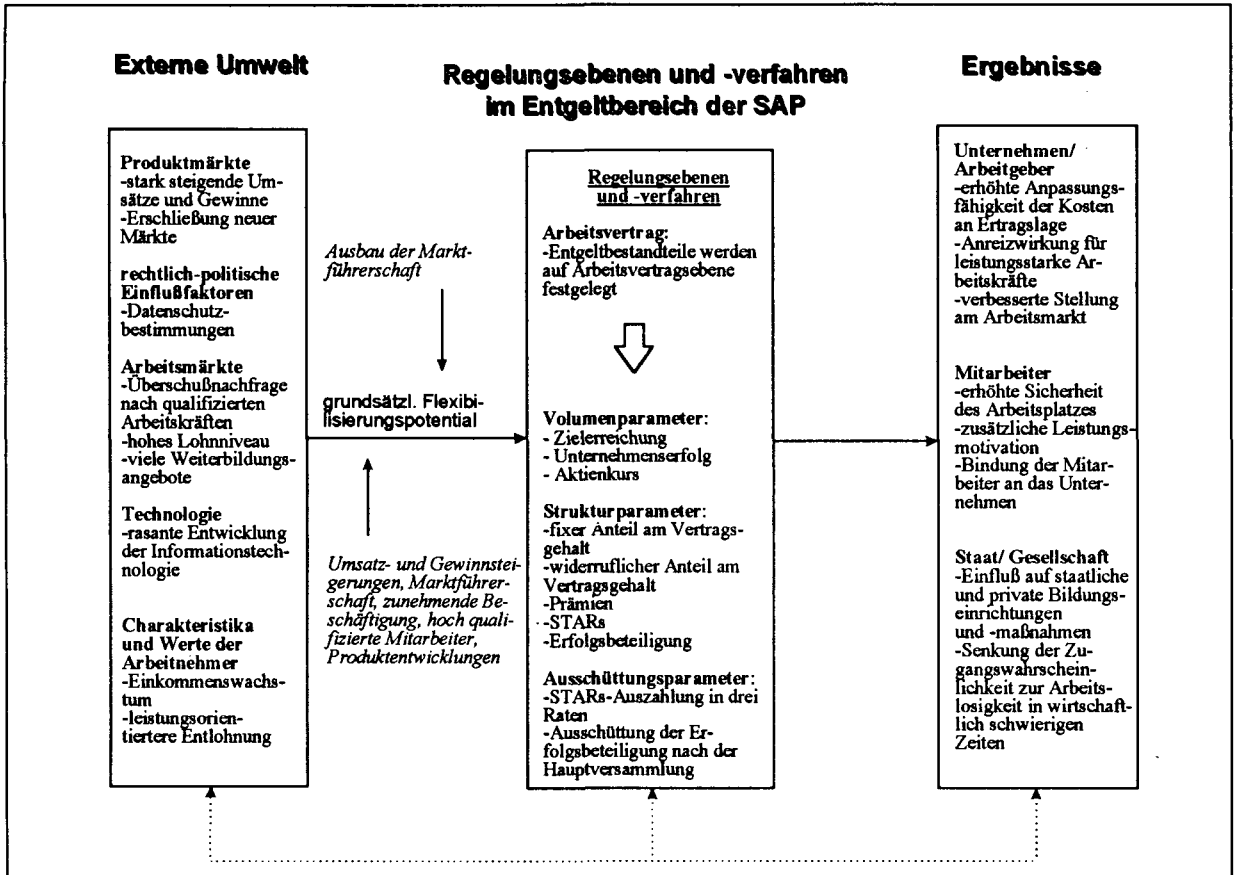


Abbildung 2: Entgeltgestaltung bei der SAP AG

Mit Hilfe der Volumenparameter ist die SAP AG in der Lage, ihre Personalkosten an die Ertragssituation des Unternehmens anzupassen. In der derzeitigen Situation des Unternehmens führt das bestehende Entgeltsystem nicht zu einer Senkung der Personalkosten, da über die steigenden Gewinne und Aktienkurse die Mitarbeiter direkt am Erfolg des Unternehmens partizipieren. Erst in ertragsärmeren Zeiten werden durch den automatischen Rückgang der erfolgsabhängigen Entgeltbestandteile die finanziellen Belastungen des Unternehmens gesenkt und können von der Arbeitgeberseite durch die Rücknahme des variablen Anteils am Monatsentgelt auch über diesen Automatismus hinaus weiter verringert werden. Das Entgeltsystem sichert der SAP AG somit eine erhöhte Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktsituationen in der Softwarebranche.

Mit einem derzeit relativ hohen Entgeltniveau und den leistungsabhängigen Komponenten im Gehaltssystem bietet die SAP AG ihren Arbeitnehmern und potentiellen Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt Anreize, für das Unternehmen zu arbeiten. Das STAR-Programm soll der SAP AG vor allem in Nordamerika zu einer besseren Stellung auf dem Arbeitsmarkt verhelfen. Für die SAP-Mitarbeiter bietet das Entgeltsystem mit den genannten Beteiligungen am Unternehmenserfolg Anreize zur Steigerung der individuellen Leistung. Eine verstärkte

Zielorientierung kann jedoch lediglich in Bezug auf die Ziele des Gesamtunternehmens vom Gehaltssystem gefördert werden, da aufgrund fehlender Zielvereinbarungen die Erreichung individueller Ziele nur schwer überprüft und belohnt werden kann. Die erhöhte Flexibilität bzgl. der Entgelthöhe ermöglicht es der SAP AG, ihre Personalkosten in wirtschaftlich schlechteren Situationen ohne Entlassungen von Mitarbeitern zu senken und steigert somit die Arbeitsplatzsicherheit des einzelnen Arbeitnehmers. Leistungsstarke Mitarbeiter können durch hohe, an der individuellen Leistung orientierte Gehaltsbestandteile und einem daher relativ hohen Gesamtentgelt an das Unternehmen gebunden werden.

3.2. BASF AG

Die Chemiebranche als **externe Umwelt** der BASF AG verzeichnet in Deutschland derzeit insgesamt steigende Umsätze und Gewinne bei gleichzeitig sinkenden Beschäftigtenzahlen. Die in den vergangenen Jahren erfolgten Rationalisierungsmaßnahmen und der damit verbundene Arbeitskräfteabbau setzen sich, wenn auch in vermindertem Maße, weiter fort. An Umsatz und Investitionen gemessen zählt die Chemieindustrie zu den vier bedeutendsten deutschen Wirtschaftsbranchen. Die Ertragslage der international agierenden Chemieunternehmen stellt sich im Durchschnitt besser dar als die der ausschließlich national tätigen Anbieter. So sind die 1997 erreichten Umsatzsteigerungen in der Chemiebranche vor allem auf eine Steigerung der Auslandserlöse und erst in zweiter Linie auf die Umsatzsteigerung im Inland zurückzuführen. Aufgrund des anhaltenden Bestrebens, den Beschäftigtenstand sozialverträglich zu mindern, sind in der Chemiebranche im Bereich der rechtlich-politischen Einflußfaktoren die Regelungen zur sozialen Sicherung wie auch die zur Befristung von Arbeitsverhältnissen von besonderer Bedeutung. Das Qualifikationsniveau auf dem für Chemieunternehmen relevanten Arbeitsmarkt weist eine steigende Tendenz auf. Gering qualifizierte Arbeitskräfte werden zunehmend seltener nachgefragt. Der gesamte Arbeitsmarkt läßt sich aus Sicht der Unternehmen mit Ausnahmen des Segments der Spezialisten als Käufermarkt charakterisieren. Das Lohnniveau in der Chemiebranche ist überdurchschnittlich hoch, 90% der Beschäftigten haben einen Anspruch auf betriebliche Altersvorsorge. Die Chemieindustrie ist sowohl im Bereich der Produkt- als auch im Bereich der Prozeßtechnologie von einem starken Innovationswettbewerb geprägt. Der stetige technologische Fortschritt wird auch weiterhin zur Substitution von Arbeit durch einen erhöhten Kapitaleinsatz und somit zu sinkenden Beschäftigtenzahlen führen. Das Interesse der Arbeitnehmer in der Chemiebranche konzentriert sich derzeit vor allem auf Einkommenszuwächse und Fragen der Beschäftigungssicherung.

Insgesamt zeigt sich damit, daß bei alleiniger Betrachtung der externen Determinanten die BASF AG insgesamt über ein relativ großes Flexibilisierungspotential im Entgeltbereich verfügt. Bei Betrachtung des externen Arbeitsmarkts findet sich jedoch durch das tendenzielle Fehlen hochqualifizierter Mitarbeiter eine restriktive Wirkung, womit für den Gestaltungsbereich des Entgelts für diese Mitarbeitergruppen die Verwirklichung von auf Einsparung direkter Personalkosten abzielende Flexibilisierungspotentiale nur mit Einschränkungen genutzt werden können.

Die wirtschaftliche Lage der BASF AG als wesentliches Merkmal des Unternehmens ist derzeit als positiv zu bezeichnen. Die BASF AG zählt zu den weltweit größten Chemieunternehmen. Steigerungen der Umsätze und Gewinne konnten zuletzt insbesondere über den Beitrag der außereuropäischen Gesellschaften der BASF AG erreicht werden. Am Standort Ludwigshafen verfolgt die BASF AG das Verbundprinzip, so daß hier alle Unternehmensbereiche vertreten sind. Mit der Strategie einer hohen Wertschöpfungstiefe sollen Wettbewerbsvorteile auch gegenüber den größten deutschen Konkurrenten aufrechterhalten werden. Zudem sieht das Produkt-Markt-Konzept der BASF AG permanente Produkt- und Prozeßinnovationen vor, um eine weitere Stärkung der Wettbewerbsposition auf den internationalen Chemiemärkten zu erreichen. Weltweit beschäftigt das Unternehmen etwa 105.000 Mitarbeiter, davon ca. 44.850 am größten Standort in Ludwigshafen. Seit 1990 ist die Zahl der Beschäftigten hier um ca. 10.000 gesunken. Der interne Arbeitsmarkt der BASF AG weist einen deutlichen Trend zur Höherqualifizierung der Belegschaft auf, was zu einer hohen Zahl intern angebotener Weiterbildungsmaßnahmen führt. Die Zahl der Mitarbeiter ohne formale Berufsausbildung ist rückläufig, Neueinstellungen von Arbeitnehmern ohne qualifizierten Abschluß finden kaum mehr statt. Die BASF AG ist über die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband an die Tarifverträge mit der IG BCE (Bergbau, Chemie, Energie) gebunden und verfügt über einen relativ starken Betriebsrat. Die Einbindung in tarifvertragliche Regelungen sowie das Vorhandensein eines Betriebsrates weisen darauf hin, daß das aus der externen Umwelt grundsätzlich resultierende Flexibilisierungspotential nur eingeschränkt genutzt werden kann. Gleichsam gilt auch hier, daß die durch das Produkt-Markt-Konzept induzierte Verfolgung von Produkt- und Prozeßinnovationen im Kontext der relativ angespannten Arbeitsmarktlage hinsichtlich hochqualifizierter Arbeitnehmer die Tendenz zur Nicht-Wahrnehmung personalkostenreduzierender Flexibilisierungspotentiale in diesem Mitarbeitersegment verstärkt.

3.2.1. Regelungsebenen und –verfahren im Entgeltbereich der BASF AG

Grundlage für die tariflichen Entgeltregelungen der BASF AG sind die auf Tarifvertragsebene definierten 13 Entgeltgruppen, in welche die Arbeitnehmer auf Basis der von ihnen jeweils ausgeübten Tätigkeit eingruppiert werden. Des weiteren erlaubt der Tarifvertrag ausdrücklich die Zahlung von Leistungs- oder anderen Zulagen. Der Bundesentgelttarifvertrag gibt den Betriebsparteien die Möglichkeit, unter Beachtung der betrieblichen Mitbestimmung ergänzende Betriebsvereinbarungen für den Entgeltbereich abzuschließen. Neben dieser allgemein gefaßten Öffnungsklausel existieren auf tariflicher Ebene weitere, speziell definierte Öffnungsklauseln bezüglich einer betrieblichen Flexibilisierung des Entgelts. Bereits seit 1994 räumt der Tarifvertrag die Möglichkeit ein, Langzeitarbeitslose 10% und außerbetrieblich ausgebildete Berufsanfänger 7,5% unter den vereinbarten Tarifsätzen zu entlohnen. Mit den 1997 beschlossenen Änderungen des Bundesentgelttarifvertrags erhalten die Betriebsparteien nun auch die Möglichkeit, durch befristet abgeschlossene Betriebsvereinbarungen eine Absenkung der tariflichen Entgeltsätze um bis zu 10% durchzusetzen.[17] Indirekt wird der Entgeltbereich auch von den tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit betroffen. Der Tarifvertrag sieht für die Erreichung der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit einen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten vor. Bei projektbezogenen Arbeiten kann dieser Ausgleichszeitraum mit Zustimmung des Betriebsrats auf 36 Monate ausgedehnt werden. Des weiteren erlauben es die Regelungen des Manteltarifvertrags, die tägliche Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden zu verlängern.

Bei der BASF AG existieren für die tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter getrennte Entgeltsysteme. Das tarifliche Entgeltsystem sieht neben dem tariflich garantierten Grundentgelt eine betriebliche Zusatzgarantie vor, die den Mitarbeitern mit zunehmender Betriebszugehörigkeit steigende Einkommen zusichert. Die betriebliche Entgeltgarantie bezieht sich auf das Tarifgrundentgelt und ist in vielen Fällen höher als dieses. Neben der betrieblichen Entgeltgarantie sieht das Entgeltsystem Leistungs- bzw. Betriebszulagen für die tariflichen Mitarbeiter vor. Betriebs- und Leistungszulage werden auf Basis einer jährlichen Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters festgelegt. Das insgesamt zur Verfügung stehende Budget für die jährliche Steigerung der individuellen Betriebs- bzw. Leistungszulage ist unter anderem an die Gesamtkapitalrendite der BASF-Gruppe gekoppelt. Das vorhandene Budget wird leistungsabhängig durch Betriebs- oder Unterabteilungsleiter auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt. Leistungs- bzw. Betriebszulagen werden zusätzlich zum Tarifgrundentgelt gewährt und können auf die tarifliche bzw. betriebliche Entgeltgarantie

angerechnet werden. Als weitere Komponente gehört zum Jahresentgelt der tariflichen Arbeitnehmer eine einmalige Jahresprämie, deren Höhe vom Vorstand in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg festgelegt und in Prozent des Monatsentgelts des einzelnen Mitarbeiters berechnet wird.

Das Entgelt der Mitarbeiter im außertariflichen Bereich setzt sich aus den drei Bestandteilen Vertragsgehalt, jährliche variable Zahlung und Jahresprämie zusammen. Als Orientierungshilfen für das Vertragsgehalt dienen fünf Gehaltsbänder, in die außertarifliche Arbeitnehmer anforderungsbezogen eingruppiert werden. Innerhalb der Gehaltsbänder erfolgt zusätzlich eine Zuordnung zu zwei Erfahrungsstufen. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs erfolgt eine Leistungsbeurteilung der außertariflichen Mitarbeiter. Hierbei werden sowohl die Leistungen in der Kerntätigkeit des Mitarbeiters als auch die Erreichung der im Vorjahr vereinbarten Ziele bewertet. Die Bewertung der Zielerreichung ist Grundlage für die Festlegung der individuellen jährlichen variablen Zahlung. Das Budget, das für die jährlichen variablen Zahlungen an die außertariflichen Mitarbeiter zur Verfügung steht, richtet sich nach der erzielten Gesamtkapitalrendite der BASF-Gruppe. Im Gegensatz zur Leistungs- bzw. Betriebszulage bleibt die jährliche variable Zahlung an die außertariflichen Mitarbeiter aber nicht als Mindestanspruch für das folgende Jahr bestehen. Hier bestimmt sich nicht nur die Steigerung der Zulagen (wie bei den Leistungs- bzw. Betriebszulagen im tariflichen Bereich), sondern der gesamte Topf für die jährlichen variablen Zahlungen aus der Gesamtkapitalrendite. In extrem ertragsschwachen Jahren oder bei geringer Zielerreichung des Mitarbeiters kann die jährliche variable Zahlung somit sinken oder ganz entfallen. Dritter Bestandteil des Jahresentgelts der außertariflichen Mitarbeiter ist die Jahresprämie. Sie wird wie die der tariflichen Arbeitnehmer jährlich vom Vorstand in Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs und auf Basis des Vertragsgehalts festgelegt.

Die tarifvertraglichen Entgeltflexibilisierungspotentiale werden von der BASF AG nur zu einem geringen Teil in Anspruch genommen. Konsequenterweise wird lediglich die Absenkung der Tarifentgelte für Langzeitarbeitslose und Berufseinsteiger um 10% bzw. 7,5%. Von einer Nutzung des zehnpromtigen Entgeltkorridors zur Sicherung der Beschäftigung in Deutschland sieht die BASF AG ab. Diese Tarifregelung wurde explizit für die Bedarfe der kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Chemiebranche geschaffen, die zusätzliche Flexibilisierungspotentiale im Flächentarifvertrag benötigten.

3.2.2. Ergebnisse

Die BASF AG verschafft sich v.a. Spielräume zur Anpassung der Entgelte an individuelle Leistungsunterschiede und an die Ertragslage des Unternehmens. Die individuellen Leistungen sowohl der tariflichen als auch der außertariflichen Mitarbeiter werden mit Hilfe der jährlichen Leistungsbeurteilung quantifiziert und dienen dann als Grundlage zur Festsetzung leistungsbezogener Zulagen in Form von Betriebs- bzw. Leistungszulagen oder der jährlichen variablen Zahlung. So können Anreize für Mitarbeiter gesetzt und Leistungsträger entsprechend belohnt werden. Durch die Kopplung der jährlichen Steigerung der Betriebs- und Leistungszulagen sowie des Gesamtbudgets für die jährliche variable Zahlung an die Gesamtkapitalrendite, ist es dem Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten möglich, die Personalkosten abzusenken, ohne dabei Mitarbeiter entlassen zu müssen. Die ebenfalls vom Unternehmenserfolg abhängigen Jahresprämien stellen einen weiteren variablen Anteil an den Personalkosten der BASF AG dar, der theoretisch in Krisenzeiten gesenkt werden kann, um das Unternehmen finanziell zu entlasten. Neben den Flexibilisierungspotentialen des betrieblichen Entgeltsystems könnten ebenfalls die derzeit ungenutzten tariflichen Regelungen in Anspruch genommen werden, indem z.B. die Tarifgehälter zum Erhalt von Arbeitsplätzen in Krisenzeiten mit Zustimmung des Betriebsrats um bis zu 10% abgesenkt werden können.

Im einzelnen lassen sich für die Entgeltsysteme der BASF AG folgende Entscheidungsparameter zur Entgeltflexibilisierung identifizieren (vgl. Übersicht 2):

Volumenparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtkapitalrendite • Unternehmenserfolg
Strukturparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgehalt/ Vertragsgehalt • tarifliche/ betriebliche Entgeltgarantie • Leistungs-/ Betriebszulage/ jährliche variable Zahlung • Jahresprämie
Ausschüttungsparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungszulage/ jährliche variable Zahlung nach erfolgter Leistungsbeurteilung • Jahresprämie am Ende des Jahres

Übersicht 2: Parameter der Entgeltflexibilisierung bei der BASF AG

Die Betrachtung der Regelungsebenen und -verfahren im Entgeltbereich der BASF AG zeigt, daß aus der Einbindung in das Tarifvertragssystem sowie durch entsprechende Regelungen auf betrieblicher Ebene insgesamt eine Konkretisierung und Einschränkung der grundsätzlichen Flexibilisierungspotentiale resultiert. Besonders interessant dabei ist, daß die BASF AG spezifische im Tarifvertragssystem konkretisierte Möglichkeiten zur

Personalkostenreduzierung über die Ausnutzung entsprechender Potentiale nicht nutzt. Dies weist darauf hin, daß neben rein betriebswirtschaftlichen Zielen bei der Festlegung des Entgeltsystems möglicherweise auch politische Ziele, wie etwa der Erhalt des Flächentarifvertrags in der chemischen Industrie, derzeit eine Rolle spielen.

Das bestehende Entgeltsystem gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, die Personalkostenentwicklung an seine Ertragslage anzupassen. Die Einführung des neuen Systems brachte dem Unternehmen zunächst keine Kostenentlastung. Es besteht jedoch die Möglichkeit, die Personalkosten in wirtschaftlich weniger erfolgreichen Zeiten zu senken und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern bzw. zu steigern. Die BASF AG gewährt auch mit dem neuen System der Entgeltfindung weiterhin überdurchschnittliche Entgelte, zudem wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, am Unternehmenserfolg zu partizipieren. Insbesondere die besseren Möglichkeiten zur Belohnung individueller Leistungen können die Attraktivität der BASF AG auf dem Arbeitsmarkt für leistungsstarke Mitarbeiter vergrößern. Für die Mitarbeiter bietet die engere Kopplung ihres Entgelts an die jährliche Beurteilung eine zusätzliche Leistungsmotivation. Die Einbeziehung der individuellen Zielerreichung in die Bestimmung der jährlichen variablen Zahlung der außertariflichen Mitarbeiter soll deren Zielorientierung erhöhen. Die verstärkte Belohnung individueller Leistungen bindet überdurchschnittliche Leistungsträger, die ein relativ hohes Entgelt erreichen können, stärker an das Unternehmen, während leistungsschwache Mitarbeiter unterdurchschnittlich verdienen und daher eher geneigt sein könnten, die BASF AG zu verlassen. Durch die Möglichkeit der Anpassung der Personalkosten an die Ertragslage ist es der BASF AG möglich, wirtschaftlich schwierige Zeiten ohne Personalabbau zu überstehen, was zu einer erhöhten Arbeitsplatzsicherheit beim einzelnen Mitarbeiter und einer geringeren Arbeitslosenquote in der Gesamtwirtschaft führen wird.

Damit ergibt sich in Anlehnung an den zugrundegelegten konzeptionellen Rahmen für die BASF AG folgende Darstellung der grundsätzlich vorhandenen sowie der von der BASF AG ausgenutzten Spielräume im Bereich der Entgeltgestaltung (Abb. 3):

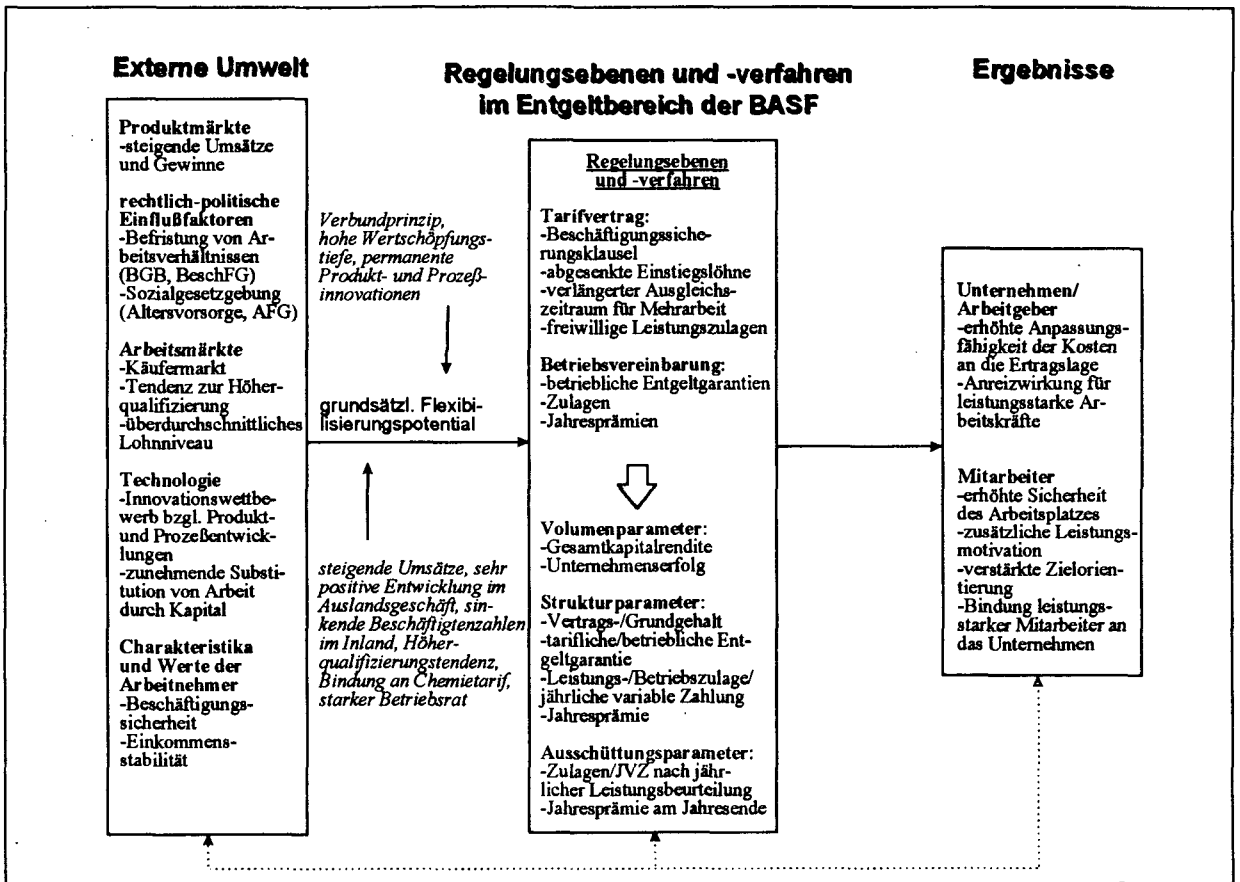


Abbildung 3: Entgeltgestaltung bei der BASF AG

3.3. Bilfinger + Berger AG

Die deutsche Baubranche als Element der externen Umwelt der Bilfinger + Berger AG befindet sich derzeit in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage. Die im internationalen Vergleich sehr hohen deutschen Personalkosten (insbesondere Personalnebenkosten) veranlassen viele große inländische Unternehmen zu einem vermehrten Einsatz von (häufig ausländischen) Subunternehmen auf den Baustellen, welche die gewünschte Leistung meist billiger als ein vergleichbarer inländischer Anbieter erbringen können. Die Beschäftigtenzahl im Inland sank in den vergangenen Jahren stetig. Von großer Bedeutung sind für die Unternehmen der Baubranche in Deutschland im Vergleich zu anderen Branchen bei Betrachtung der rechtlich-politischen Einflußfaktoren insbesondere Regelungen auf nationaler, gesetzlicher Ebene. Hier stellen vor allem die Regelungen der Sozialgesetzgebung und des Arbeitsrechts einen hohen Kostenfaktor für die inländischen Unternehmen dar. Im Bereich der Sozialgesetzgebung haben v.a. die veränderten Bestimmungen zum Schlechtwettergeld die Unternehmen vor neuen Regelungsbedarf gestellt. Die Senkung der gesetzlichen Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall von 100% auf 80% eröffnete im Baubereich, wie grundsätzlich auch in anderen Branchen, neue Regelungsoptionen. Im

Baugewerbe sind darüber hinaus von den Unternehmen mehrere für allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge zu beachten, welchen aufgrund ihres zwingenden Charakters für sämtliche Unternehmen der Branche der externen Umwelt zuzurechnen sind. Hier ist vor allem der Mindestlohtarifvertrag von August 1997 von Bedeutung.[18] Daneben stellt das Arbeitszeitgesetz für die Bauwirtschaft aufgrund der starken Witterungsabhängigkeit der Branche eine wesentliche Restriktion dar. Hierbei sind vor allem die tägliche Höchstarbeitszeit, die eine optimale Ausnutzung von Schönwetterperioden verhindert und die gesetzlich vorgeschriebenen Ausgleichszeiträume für Überstunden von elementarer Bedeutung. Da Arbeiten am Bau in der Regel zeitlich begrenzt sind, ergeben sich in der Bauwirtschaft gute Voraussetzungen für sachlich befristete Arbeitsverhältnisse nach § 620 BGB wie auch grundsätzlich für Befristungen nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz.

Der Arbeitsmarkt im Bereich der Bauindustrie stellt sich zur Zeit als Käufermarkt dar. Bei fast allen nachgefragten Qualifikationen besteht ein Überangebot an Arbeitskräften, so daß es für die Unternehmen meist leicht ist, das benötigte Personal zu beschaffen. Jedoch ist insbesondere für geringqualifizierte Arbeitskräfte das Entgeltniveau relativ hoch. Insgesamt besteht ein Trend zur vermehrten Nachfrage nach mittel- bis hochqualifizierten Arbeitnehmern, geringqualifizierte Arbeitnehmer werden von den Unternehmen kaum mehr nachgefragt. Die technologische Entwicklung von Produkten und Prozessen im Bausektor schreitet kontinuierlich voran. Tendenziell wird in der Baubranche immer mehr Arbeit durch erhöhten Kapitaleinsatz substituiert. Die Interessen der Arbeitnehmer im Baugewerbe werden zunehmend von der schlechten Lage auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst und zielen insbesondere auf den Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit ab.

Im relevanten externen Kontext der Bilfinger + Berger AG befinden sich insgesamt vergleichsweise viele, den Gestaltungsspielraum bzw. das grundsätzliche Flexibilisierungspotential einschränkende Determinanten. Dies gilt zum einen für relevante gesetzliche Regelungen wie auch für allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge. Dagegen stellt sich aus Sicht des Unternehmens der Arbeitsmarkt auch im Bereich hochqualifizierter Arbeitskräfte als reiner Käufermarkt dar, was ein Indiz dafür sein kann, daß mögliche kostensenkungswirksame Flexibilisierungspotentiale hier relativ stärker als im Vergleich zu den vorgestellten Unternehmen im Software- und Chemiebereich genutzt werden können.

Die Bilfinger + Berger Bauaktiengesellschaft zählt zu den international führenden Unternehmen im Hoch- und insbesondere im Spezialtiefbau mit Hauptsitz in Deutschland.

Auffallendes Merkmal des Unternehmens ist, daß es trotz der schwierigen Lage in der deutschen Bauwirtschaft gelang, Leistung und Auftragseingänge weltweit zu steigern. Da Bilfinger + Berger auf dem inländischen Markt stagnierende Umsätze verzeichnet, sieht die Strategie für die Zukunft eine Intensivierung der Aktivitäten auf den osteuropäischen und asiatischen Märkten vor. Um dem starken Wettbewerbsdruck im deutschen Baugewerbe gerecht werden zu können und sich von mittelständischen Konkurrenten abzuheben, zielt das Produkt-Markt-Konzept des Unternehmens in Zukunft auf ein Auftreten als innovativer Dienstleister auf dem Baumarkt ab. Zum 31. März 1998 beschäftigte Bilfinger + Berger in Deutschland 11.801 Arbeitnehmer und weltweit insgesamt 58.212 Mitarbeiter. Wie in der gesamten deutschen Baubranche ist auch bei Bilfinger + Berger die Beschäftigtenzahl weiterhin rückläufig. Auf dem internen Arbeitsmarkt ist eine Höherqualifizierungstendenz festzustellen, da durch die Fremdvergabe vieler Rohbauleistungen und der Konzentration auf Kerntätigkeiten in Zukunft vermehrt höher qualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden. Bilfinger + Berger ist durch die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband an die Tarifverträge mit der IG BAU (Bauen, Agrar, Umwelt) gebunden. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird seitens der Unternehmensleitung als kooperativ bezeichnet.

Insbesondere die schwierige Situation auf dem nationalen Markt kann als ein Indiz dafür gewertet werden, daß hinsichtlich bestehender Flexibilisierungspotentiale v.a. diejenigen Relevanz besitzen, die es erlauben, die Personalkosten zu reduzieren. Aufgrund des aus Sicht des Unternehmens entspannten Arbeitsmarkts, auch im Bereich der im Kontext der skizzierten Produkt-Markt-Strategie benötigten hochqualifizierten Mitarbeiter, ergeben sich dabei keine vergleichbaren Restriktionen, wie sie mit Blick auf die SAP AG und mit Einschränkungen auch hinsichtlich der Situation der BASF AG festgestellt werden konnten. Das heißt, es ergibt sich aus den strukturellen und wirtschaftlichen Charakteristika der Bilfinger + Berger AG eine Einschränkung des grundsätzlich zur Verfügung stehenden Flexibilisierungspotentials derart, daß das Zielspektrum von Maßnahmen der Entgeltflexibilisierung relativ stark auf Kostenreduzierung auszurichten ist. Gleichzeitig ergibt sich die Prämisse, die für die Konzentration auf das Kerngeschäft (insbes. Spezialtiefbau) und den Ausbau des Projektmanagement unbedingt erforderlichen hochqualifizierten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

3.3.1. Regelungsebenen und –verfahren im Entgeltbereich der Bilfinger + Berger AG

Unabhängig von der Frage nach allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträgen ist Bilfinger + Berger über die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband bei der Gestaltung des Entgeltsystems an die einschlägigen Regelungen des Bautarifvertrages gebunden.

Der geltende Bundesrahmentarifvertrag (BRTV) im Baugewerbe sieht 14 Lohngruppen vor, die in bis zu vier Untergruppen unterteilt sind. Für die Eingruppierung des Arbeitnehmers sind dessen Ausbildung, Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die von ihm auszuübende Tätigkeit maßgebend. Neben dem Tarifgrundentgelt haben gewerbliche Arbeitnehmer, die vor Ort auf den Baustellen eingesetzt werden, Anspruch auf eine Bauzulage von 5,3% des Tarifgrundentgelts. Hinzu kommen gegebenenfalls Schmutzzulagen und Auslösungen. Die tariflichen Entgeltregelungen der Bautarifverträge sind in den vergangenen Jahren aufgrund der sich verschärfenden wirtschaftlich Situation im Bausektor mehrfach geändert worden. Der ehemals existente Stufenplan zur Angleichung der Ostentgelte an das Westniveau wurde auf unbestimmte Zeit ausgesetzt, wodurch die Ostlöhne bis auf weiteres auf 93,8% des Westniveaus eingefroren wurden. Die Höhe des in den alten Bundesländern tariflich fixierten Weihnachtsgeldes wurde von 100% eines Monatseinkommens auf 77% gesenkt. Eine direkte Möglichkeit zur Entgeltflexibilisierung bietet der Tarifvertrag durch die bestehende Beschäftigungssicherungsklausel für die neuen Bundesländer.[19] Die gesetzlich geschaffene Möglichkeit zur Absenkung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall wurde in den Tarifverträgen der Bauindustrie nur teilweise genutzt. Als weiteres direktes Flexibilisierungspotential gibt der Bautarifvertrag den Unternehmen die Möglichkeit, neu eingestellte langzeitarbeitslose Baufacharbeiter befristet um eine Lohngruppe tiefer einzustufen. Zudem weist der Rahmentarifvertrag eine spezielle Lohngruppe für neu eingestellte Arbeitnehmer zur Förderung der Beschäftigung und Wiedereingliederung von Arbeitslosen auf. Neben den direkten Regelungen zum Entgelt bietet die tarifliche Ebene ein wichtiges indirektes Flexibilisierungspotential über den Bereich Arbeitszeit. Der BRTV für das Baugewerbe vom 9. Juni 1997 sieht die Möglichkeit einer Abweichung von der tariflich vereinbarten Arbeitszeitverteilung der 39 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit vor. Dadurch kann in den Sommermonaten länger und in den Wintermonaten entsprechend kürzer gearbeitet werden. Die nach betrieblicher Regelung an einzelnen Werktagen ausfallende Arbeitszeit kann durch Verlängerung der Arbeitszeit ohne Mehrarbeitszuschlag an anderen Werktagen innerhalb von zwei Kalenderwochen ausgeglichen werden. Dies ermöglicht die

Angleichung der Wochenarbeitszeit nach den betrieblichen Erfordernissen im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Außerdem kann über eine Betriebsvereinbarung für einen Zeitraum von 12 Monaten eine von der regelmäßigen Arbeitszeitverteilung abweichende Verteilung auf die einzelnen Werktage ohne Mehrarbeitszuschlag vereinbart werden. Damit entfällt die bisherige Bestimmung zur monatlichen Mindestarbeitszeit. Bei Einführung des zwölfmonatigen Ausgleichszeitraumes ist ein sogenannter verstetigter Monatslohn zu zahlen. Dabei werden in den Sommermonaten monatlich 174 Arbeitsstunden und in den Wintermonaten 162 Arbeitsstunden entgolten. Voraussetzung für die Umsetzung dieser Regelung ist die Einrichtung eines individuellen Arbeitszeitkontos für jeden Arbeitnehmer. Auf diesem Konto ist die Differenz zwischen den Stunden, für welche ein Gehaltsanspruch besteht (tatsächlich geleistete Arbeitszeit), und 169 Stunden (durchschnittliche monatliche Arbeitszeit) gutzuschreiben bzw. zu belasten. Die Frage der Verzinsung eines bestehenden Guthabens ist betrieblich zu regeln. Durch die Neufassung des BRTV entfielen die bisherigen Vorschriften zum Überbrückungsgeld. Die neue Regelung sieht vor, daß die ersten 50 witterungsbedingten Ausfallstunden als Winterausfallgeld-Vorleistung betrieblich, d.h. nicht umlagefinanziert, durch Vor- bzw. Nacharbeit im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitflexibilisierung aufzubringen sind. Für die 51. bis zur 120. witterungsbedingten Ausfallstunde muß das Guthaben, sofern in dieser Höhe vorhanden, als Winterausfallgeld-Vorleistung eingesetzt werden. Ist kein entsprechendes Guthaben vorhanden, kann der Betrieb für die Ausfallstunden das umlagefinanzierte Winterausfallgeld in Anspruch nehmen. Zur Finanzierung der Umlage müssen die Unternehmen 1,9% der Bruttolohnsumme ihrer gewerblichen Arbeitnehmer in einen überbetrieblichen Fond einzahlen. Ab der 121. witterungsbedingten Ausfallstunde wird Winterausfallgeld durch die staatliche Arbeitsverwaltung gewährt.

Die Ausgestaltung des Entgeltsystems von Bilfinger + Berger auf **betrieblicher Ebene** sieht vor, daß neben den tariflich fixierten Entgeltbestandteilen nur einem sehr eingeschränkten Kreis der Mitarbeiter weitere, übertarifliche Leistungen gewährt werden. Tarifliche Mitarbeiter haben lediglich Anspruch auf die tarifvertraglich zugesicherten Entgelte. Eine Leistungszulage existiert für diese Mitarbeitergruppe nicht. Für die Gruppen der außertariflichen Mitarbeiter und der leitenden Mitarbeiter sieht das Entgeltsystem neben einem individuell vereinbarten Grundentgelt Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und eine Gewinnbeteiligung vor. Die Gewinnbeteiligung ist bei Mitarbeitern, die auf Baustellen beschäftigt sind, an den jeweiligen Baustellengewinn gekoppelt, bei den Angestellten in der

Zentrale an das Gesamtergebnis des Unternehmens. Die genaue Berechnung der individuellen Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter in der Zentrale ergibt sich aus einem vom Vorstand festgelegten Faktor sowie einem individuellen Faktor.

Das Entgelt der leitenden Angestellten setzt sich bei Bilfinger + Berger aus individuell vereinbartem Grundentgelt, Weihnachtsgeld und Gewinnbeteiligung zusammen. Auf der Ebene der leitenden Angestellten bietet die Unternehmung zudem Deferred Compensation-Systeme an. Neben den Leistungen aus dem beschriebenen Entgeltsystem werden auf einigen Baustellen dezentral, d.h. basierend auf Absprachen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vor Ort, Prämiensysteme eingerichtet.

Die durch den Tarifvertrag vorgegebenen Flexibilisierungspotentiale werden vom Unternehmen auf betrieblicher Ebene größtenteils genutzt, um die Personalkosten zu senken. Der Stop der Angleichung der Ostlöhne und die Senkung des Weihnachtsgeldes wurde von Bilfinger + Berger vollständig umgesetzt. In zwei ostdeutschen Beteiligungsgesellschaften wurde die Beschäftigungssicherungsklausel in Anspruch genommen. Für Tarifarbeitnehmer wird die neue Regelung bezüglich der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall angewendet, gleiches gilt für die außertariflichen Mitarbeiter. Leitende Mitarbeiter und leitende Angestellte erhalten weiterhin 100% Lohnfortzahlung auch in den ersten drei Tagen der Krankheit. Ebenfalls umgesetzt wurde über Betriebsvereinbarungen die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Einführung eines individuellen Arbeitszeitspeichers für die Mitarbeiter.

3.3.2. Ergebnisse

Bilfinger + Berger hat durch das Ausnutzen bestehender Regelungen v.a. eine Anpassung an Umwelterfordernisse erreicht. Durch den zwölfmonatigen Ausgleichszeitraum des Arbeitszeitspeichers kann das Unternehmen seine Arbeitszeit leichter an den Arbeitsanfall anpassen, ohne diese Flexibilität mit einem höheren Entgeltvolumen in Form von Überstundenzuschlägen bezahlen zu müssen. Der Ausgleich des Arbeitszeitkontos erst am Ende des zwölfmonatigen Ausgleichszeitraums gibt dem Unternehmen einen größeren Spielraum bei der Ausschüttung von Entgeltbestandteilen. Die über das Jahr angesammelten Mehrarbeitsstunden müssen nicht sofort ausgezahlt werden, so daß liquide Mittel länger im Unternehmen verbleiben und gewinnbringend eingesetzt werden können. Eine Verzinsung angesammelter Zeitguthaben findet gemäß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung nicht statt. Das Entgeltsystem für die tariflichen Mitarbeiter besitzt neben den beschriebenen Flexibilitätpotentialen, die sich direkt aus dem Tarifvertrag ergeben, keine weiteren variablen Bestandteile. Aufgrund der nach Aussage von Bilfinger + Berger sehr hohen Tarifentgelte, ist

es dem Unternehmen nicht möglich, für diesen Mitarbeiterkreis über die Tarifentgelte hinaus variable Entgeltbestandteile einzuführen. Im übertariflichen Bereich bestehen mit den Gewinnbeteiligungen andere Flexibilisierungspotentiale als für die tariflichen Arbeitnehmer. Hingegen fallen für diesen Mitarbeiterkreis die tariflichen Potentiale weg, da der Tarifvertrag hier keine unmittelbare Drittwirkung auf die einzelnen Arbeitsverhältnisse entfalten kann. Im einzelnen ergeben sich für Bilfinger + Berger folgende Flexibilisierungsparameter bezüglich des untersuchten Entgeltsystems (vgl. Übersicht 3):

Volumenparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresüberstunden • Baustellengewinn • Gesamtergebnis Bilfinger + Berger
Strukturparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Grundentgelt • Bauzulage • Jahresüberstunden • Baustellengewinn • Gesamtergebnis
Ausschüttungsparameter	<ul style="list-style-type: none"> • Auszahlung der Jahresüberstunden am 31. März • Deferred Compensation für leitende Angestellte

Übersicht 3: Parameter der Entgeltflexibilisierung bei der Bilfinger + Berger AG

Deutlich wird, daß sich in relevanten tarifvertraglichen Regelungen und betriebsspezifischen Vereinbarungen, welche die Regelungsebenen und -verfahren im Unternehmen unmittelbar determinieren, die Fokussierung auf solche Flexibilisierungspotentiale fortsetzt, welche auf die Realisierung von Kostensenkungspotentialen abzielen. Auch hier dominieren Struktur- und Volumenparameter. Gleichsam ist im Vergleich zur Situation bei der BASF AG und bei der SAP AG auffallend, daß ein relative starker und v.a. klar erkennbarer Zusammenhang zwischen der klassischen Flexibilisierungsdomäne „Arbeitszeit“ und der Flexibilisierung im Entgeltbereich besteht.

Aus den bestehenden Entgelt- und Arbeitszeitregelungen bei Bilfinger + Berger ergeben sich für die einzelnen Anspruchsgruppen unterschiedliche Ergebnisse, die den jeweiligen Bedürfnissen in unterschiedlichem Maße gerecht werden. Die neue Flexibilität im Bereich der Arbeitszeit gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, die vorhandenen Arbeitskräfte effizienter einzusetzen und Überstundenzuschläge einzusparen. Dieser effizientere Einsatz und die teilweise genutzten Möglichkeiten zur Absenkung der Tarifentgelte führen zu einer leichten Absenkung der Personalkosten. Die Änderungen im Entgeltsystem hatten keine negativen Auswirkungen auf die Stellung des Unternehmens am Arbeitsmarkt. Aufgrund der Systemführerschaft von Bilfinger + Berger im Bereich des Spezialtiefbaus bietet das

Unternehmen Bewerber genügend Anreize und hat nach eigenen Angaben keine Probleme bei der Beschaffung geeigneter Arbeitskräfte.

Für die Mitarbeiter bietet das bestehende Entgeltsystem die Möglichkeit, ein über das Jahr relativ konstantes Monatseinkommen zu beziehen. Eine Anreizwirkung zu mehr Leistung für die tariflichen Mitarbeiter kann durch die Entgeltstruktur wohl kaum erreicht werden, da für diese Arbeitnehmer keine leistungs- oder erfolgsabhängigen Komponenten bestehen. Vielmehr geht von der weiterhin angespannten Arbeitsmarktsituation ein hoher Leistungsdruck aus. Zwar können die Personalkosten der Unternehmung durch das bestehende System in eingeschränktem Maße verringert werden, die anhaltend schlechte Lage im Bausektor sorgt jedoch weiter für sinkende Beschäftigtenzahlen. Dieser Druck verstärkt außerdem möglicherweise den zunehmenden Mitgliederschwund bei den Gewerkschaften und bedingt damit auch die Schwächung ihrer Verhandlungsmacht. Zusammenfassend ergibt sich für Bilfinger + Berger damit folgende Darstellung der identifizierten Flexibilisierungspotentiale und daraus ableitbarer Ergebnisse (vgl. Abb. 4):

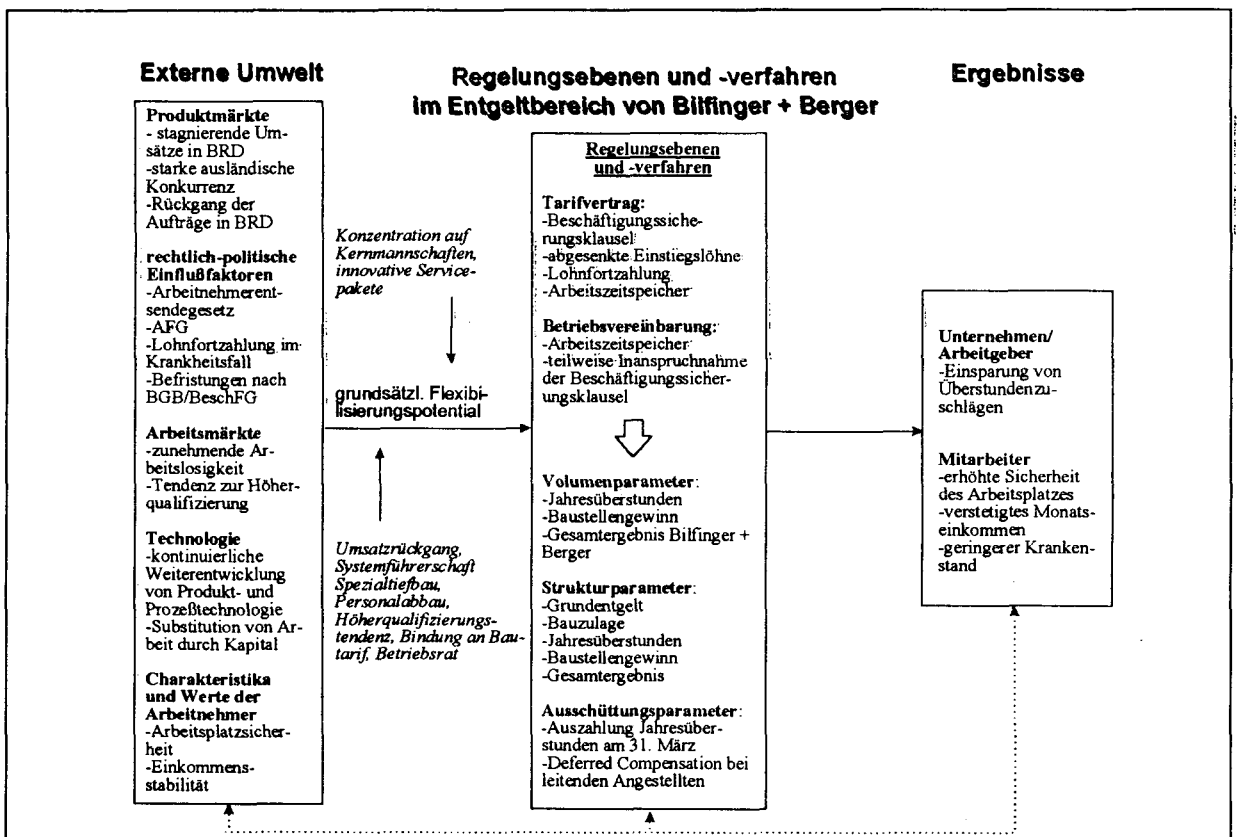


Abbildung 4: Entgeltgestaltung bei der Bilfinger + Berger AG

4. Zusammenfassung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

Die für die einzelnen Unternehmen identifizierten unterschiedlichen externen und internen Einflußfaktoren wirken sich relativ stark auf die dem einzelnen Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung stehenden Flexibilisierungspotentiale aus. Dies gilt im Kontext entsprechend unterschiedlicher Flexibilisierungserfordernisse für die mit einer Flexibilisierung im Entgeltbereich verfolgten Ziele und zusammenhängend damit für die entsprechende Nutzung der möglichen Potentiale über die jeweilige Ausgestaltung der einzelnen Entscheidungsparameter der Entgeltflexibilisierung. Auffallend ist, daß bei den untersuchten Unternehmen eine fast systematische Diskrepanz zwischen Flexibilisierungserfordernissen und Flexibilisierungsspielräumen festgestellt werden konnte (vgl. Übersicht 4).

Branche/ Unternehmen	Produkt-Markt- Konzept	Flexibilisierungs- erfordernisse	Flexibilisierungs- spielräume	Handlungsoptionen
Bau (Bilfinger + Berger Bau AG)	• <i>spezialisiert</i>	• <i>groß</i> ⇔ Auftragsschwankungen Witterung	• <i>gering</i> insgesamt starre Tarifregelungen	v.a. Arbeitszeit- flexibilisierung Entlassungen
Chemie (BASF AG)	• <i>differenziert</i>	• <i>mittel</i> ⇔ hoher Technologiegrad vollkontinuierliche Fertigung	• <i>mittel</i> u.a. Einstiegstarife Entgeltkorridore	zunehmend variable Entgeltbestandteile verstärkte Rationalisierung
Dienstleistung (SAP AG)	• <i>spezialisiert</i>	• <i>gering</i> ⇔ Wachstumsmarkt	• <i>groß</i> keine Tarifbindung keine betriebliche Arbeitnehmervertretung	relativ stark aus- gebaute variable Entgeltbestandteile Beteiligungssysteme

Übersicht 4: Flexibilisierungserfordernisse und -spielräume der untersuchten Unternehmen

Die gute wirtschaftliche Situation und die fehlenden mitbestimmungsrechtlichen Restriktionen erlauben es der SAP AG, ein Entgeltsystem mit relativ vielen variablen Bestandteilen aufzubauen. Das bestehende System erhöht dank seiner Möglichkeiten, die Personalkosten an die Ertragslage des Unternehmens anzupassen, die Arbeitsplatzsicherheit und paßt sich somit den besonderen Bedingungen der Softwarebranche an. Der hohe Wert des Humankapitals und die geringe Substituierbarkeit des Faktors Arbeit erfordern von den Unternehmen dieser Branche, daß sie auch in wirtschaftlich schlechten Situationen mit einem relativ großen und hoch qualifizierten Personalbestand weiterarbeiten, um mit Innovationen

den dann notwendigen Turnaround zu schaffen. Diese Flexibilisierungspotentiale lassen schließlich ein systematisches Beschäftigungsmanagement zu, d.h. das Unternehmen kann wirtschaftliche Schwankungen durch Entgeltflexibilisierung ausgleichen und dadurch Personalfreisetzen vermeiden.

Die derzeitige gute Ertragslage der BASF AG gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, überdurchschnittlich hohe, übertarifliche Entgelte zu bezahlen. Der Bereich der übertariflichen Entgeltbestandteile wurde vom Unternehmen genutzt, um Spielräume für die Honorierung von Leistungsträgern und für die Anpassung der Personalkosten an sich ändernde Marktgegebenheiten zu schaffen. Mit dem bestehenden Entgeltsystem kann die BASF AG nun schnell und flexibel auf auftretende Leistungsschwankungen der Mitarbeiter und Ertragsschwankungen des Konzerns reagieren, ohne dabei auf die Zustimmung von Tarifvertragsparteien oder Betriebsrat angewiesen zu sein oder den Personalbestand reduzieren zu müssen. Neben der erhöhten Kostenflexibilität ermöglicht das Entgeltsystem auch einen positiven Einfluß auf die Leistung des Unternehmens. Durch die stärkere Berücksichtigung der individuellen Leistung kann die Produktivität und somit die Ertragslage des Unternehmens weiter gesteigert werden. Mit den gegebenen Flexibilitätspotentialen ist es der BASF AG möglich, ohne die Inanspruchnahme der mitbestimmungspflichtigen Beschäftigungssicherungsklausel des Tarifvertrags auszukommen.

Aufgrund des harten internationalen Wettbewerbs in der Baubranche sieht sich Bilfinger + Berger einem erhöhten Kostendruck ausgesetzt. Das Unternehmen ist somit gezwungen, seine Personalkosten drastisch zu senken, um mit den unter günstigeren rechtlichen Bedingungen agierenden ausländischen Billiganbietern konkurrieren zu können. Hierzu nutzt Bilfinger + Berger einen Großteil der im derzeitigen System zur Verfügung stehenden Flexibilisierungs- und Kostensenkungspotentiale. Eine vollständige Ausnutzung der gegebenen Lohnsenkungspotentiale kann zwar auf der einen Seite weitere Kosteneinsparungen bedeuten, würde aber möglicherweise zu einer Verschlechterung der kooperativen Zusammenarbeit auf Betriebsebene führen und dem Unternehmen so mehr schaden als nutzen. Ein Aufbau von übertariflichen, variablen Entgeltbestandteilen, mit deren Hilfe Anreizwirkungen geschaffen und eine höhere Zielorientierung bei den Mitarbeitern erreicht werden könnte, ist derzeit aufgrund der hohen deutschen Tariflöhne nicht durchführbar. Grundsätzlich besteht aber ein Bedarf an solchen variablen Bestandteilen, vor allem mit Blick auf die Generierung strategische Anreize. Um diesen Bedarf umsetzen zu können, müßten aber zunächst die bestehenden fixen Entgelte gesenkt werden, um den so gewonnenen Spielraum für neue, flexiblere Entgeltbestandteile nutzen zu können. Darüber

hinaus forciert Bilfinger + Berger im Kontext dieses hohen Kostendrucks seine Bemühungen, die vorhandene gute Position im Spezialtiefbau auszubauen und darüber hinaus über den Ausbau der Aktivitäten im Projektmanagement das auf spezifische Kundenwünsche ausgerichtete flexible Leistungsangebot stetig zu erweitern bzw. zu verbessern.

Deutlich wurde der bedeutende Einfluß der Situation auf den externen Arbeitsmärkten auf die Ausgestaltung der Entgeltsysteme. Da sich der Arbeitsmarkt in der Softwarebranche als Verkäufermarkt darstellt, muß das Entgeltsystem der SAP anderen Anforderungen genügen, als vergleichsweise das von Bilfinger + Berger, für die sich der Arbeitsmarkt in allen relevanten Segmenten als Käufermarkt präsentiert. Daraus resultierend bedeutet Flexibilität für Bilfinger + Berger im Kontext ihrer vergleichsweise schwierigen wirtschaftlichen Situation bei gleichzeitig als Käufermarkt gekennzeichnetem Arbeitsmarkt gegenwärtig in erster Linie die Wahrnehmung von Möglichkeiten zur Senkung von Personalkosten als reaktives Verhalten auf aktuelle Herausforderungen. Die SAP AG (und ähnlich auch die BASF AG) hingegen verfolgt mit der Flexibilisierung ihres Entgeltsystems das Ziel einer stärkeren leistungsorientierten Entlohnung und entsprechend stärkeren Leistungsmotivation der Mitarbeiter und versucht gleichsam, über das Ausweiten flexibler leistungsbezogener Entgeltbestandteile, sich für etwaig wirtschaftlich schwierigere Zeiten Handlungsoptionen zu schaffen. Flexibilität wird bei der SAP AG und der BASF AG somit nicht reaktiv, sondern tendenziell stärker i.S. einer antizipativen, präventiven Anpassungsfähigkeit verstanden. So werden in wirtschaftlich guten Zeiten variable Entgeltbestandteile aufgebaut, was zum einen zu einer engeren Kopplung der Personalkosten an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens führt und zum anderen, v.a. mit Blick auf in Zukunft eventuell auftretende Krisensituationen, Handlungsoptionen eröffnet, Personalkosten ohne unmittelbaren Abbau von Arbeitsplätzen zu reduzieren.

Auch die Struktur der institutionellen Beziehungen im einzelnen Unternehmen konnte als weitere wesentliche Determinante des Flexibilisierungspotentials identifiziert werden. Das Zusammenwirken von Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag konkretisiert unmittelbar die unternehmensindividuellen Flexibilisierungspotentiale. Bezüglich des Tarifvertragsystems in der Baubranche läßt sich eine relativ restriktive Wirkung auf die Ausgestaltung unternehmensspezifischer Entgeltsysteme konstatieren. Bilfinger + Berger schätzt so auch die in der Baubranche tariflich festgelegten Entgelte als deutlich zu hoch ein, um im internationalen Wettbewerb mit ausländischen Anbietern konkurrieren zu können. Selbst eine weitestgehende Ausschöpfung der tarifvertraglichen Flexibilisierungsmöglichkeiten, bspw. durch die Einrichtung von Arbeitszeitspeichern oder die Nutzung

niedriger Einstiegslohne für Langzeitarbeitslose, führt letztlich wohl zu keiner ausreichenden Entlastung der Personalkostensituation, was sich voraussichtlich in einer weiteren Belastung des externen Arbeitsmarktes niederschlagen wird. Eine weitere Senkung der Entgelte ist unter den bestehenden Bedingungen wohl nur in sehr geringen Maßen möglich. Zudem wäre dann voraussichtlich auch mit massivem Widerstand der Arbeitnehmervertretung zu rechnen. Für die Baubranche läßt sich darüber hinaus eine große Bedeutung der Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Entgeltflexibilisierung feststellen, welche nicht zuletzt auch durch die extreme Wetterabhängigkeit dieser Branche bedingt ist. Im Gegensatz hierzu werden bei der BASF AG die im Tarifvertrag vorgesehenen Möglichkeiten zur Senkung der direkten Arbeitsentgelte, z.B. die Absenkung der tariflichen Entgelte um bis zu 10 %, kaum genutzt. Da die SAP AG weder tarifgebunden ist, noch einen Betriebsrat besitzt, ergeben sich weder auf Tarifvertragebene noch auf Betriebsebene zu beachtende Restriktionen bei der Ausgestaltung des Entgeltsystems. Die Arbeitsentgelte werden individuell auf Basis von Einzelarbeitsverträgen festgelegt. Im Rahmen der untersuchten Unternehmen lassen sich demnach für die SAP die größten Flexibilisierungspotentiale feststellen. Daraus den Schluß abzuleiten, das rechtliche Regelungssystem hindere per se nachhaltig Bestrebungen zur Flexibilisierung von Entgeltsystemen, ist jedoch kaum möglich, bedenkt man das derzeit hohe Entgeltniveau der SAP AG in einem wirtschaftlich expandierenden Umfeld.

Die Untersuchung der unterschiedlichen Entgeltsysteme mit Blick auf die Beschäftigungssituation ergibt zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine unmittelbaren positiven Wirkungen. Es ist zu vermuten, daß die Starrheit des Regelungssystems zumindest mit Blick auf das Verhältnis von Tarif- und Betriebsebene einen fortschreitenden Abbau von Arbeitsplätzen in der Baubranche begünstigt. Dies resultiert daraus, daß insbesondere über tarifliche Regelungen der Handlungsspielraum der Unternehmen relativ begrenzt wird und darüber die Tendenz verstärkt wird, Flexibilisierung reaktiv als Mittel zur Reduzierung von Personalkosten anzuwenden. Dabei darf jedoch auch nicht vergessen werden, daß insbesondere in der Baubranche immer noch ein hohes Substitutionspotential (Arbeit durch Kapital) vermutet werden kann. Möglicherweise führt auch die Ausnutzung der bestehenden Flexibilisierungspotentiale im Bereich der Arbeitszeit zu einem effizienteren Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter, was ebenfalls die Tendenz zu einem weiteren Abbau von Arbeitsplätzen verstärken könnte. Eine grundsätzlich mögliche Ungleichbehandlung von organisierten und nichtorganisierten Arbeitnehmern hinsichtlich solcher tariflicher Regelungen, welche nicht als Allgemeinverbindlich erklärt wurden, erscheint dabei kaum als

gangbarer Weg, den Preis für den Produktionsfaktor Arbeit im Baugewerbe weiter zu senken, um so gegebenenfalls weitere Entlassungen, insbesondere im Bereich der niedrigqualifizierten Arbeitnehmer, zu vermeiden. Zum einen würde dies sehr wahrscheinlich nachhaltig den Betriebsfrieden stören und dementsprechend negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und damit auf das Geschäftsergebnis haben. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß als Reaktion auf eine solche Ungleichbehandlung derzeit nichtorganisierte Arbeitnehmer wenigstens mittelfristig in die Gewerkschaften eintreten würden. Auch die dargestellte Umgestaltung des Entgeltsystems der BASF AG konnte keinen unmittelbar positiven Beitrag zur Verbesserung der Beschäftigungssituation in der Chemiebranche leisten. Jedoch kann davon ausgegangen werden, daß die durchgeführten Flexibilisierungsmaßnahmen, insbesondere die stärkere Betonung leistungsbezogener Entgeltbestandteile und deren engere Kopplung an den Unternehmenserfolg, zur Sicherung von bestehenden Arbeitsverhältnissen beitragen. Entsprechendes gilt auch für die SAP AG. Der dort zur Zeit stattfindende Beschäftigungsaufbau resultiert primär aus einer sehr guten Marktsituation.

Insgesamt zeigt die Analyse der verschiedenen Entgeltsysteme, daß durch eine Flexibilisierung i.S. eines proaktiven, antizipativen Verständnisses über die engere Kopplung der Entlohnung an den Unternehmenserfolg zumindest die Handlungsoptionen der Unternehmen mit Blick auf den Erhalt von Arbeitsplätzen deutlich erhöht werden können. Dies geht zwar in wirtschaftlich guten Zeiten einher mit einer entsprechenden Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit, entspricht aber einem Verständnis, die eingesetzten Produktionsfaktoren gemäß ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg zu entlohnen. Eine Flexibilisierung von Entgeltsystemen schafft unmittelbar sicherlich keine neuen Arbeitsplätze, kann jedoch dazu beitragen, bestehende Arbeitsplätze zu sichern und darüber hinaus über einen Effekt der Leistungsmotivation die Anreizfunktion von Entgelten zu steigern bzw. zu reaktivieren. Daß in einzelnen Unternehmen potentielle Flexibilisierungspotentiale nicht ganz ausgeschöpft werden, läßt sich ansatzweise dadurch erklären, daß zum einen externe politische Motive bestehen, wie z.B. Erhalt des Flächentarifvertrags und damit im Zusammenhang stehend die Aufrechterhaltung eines funktionierenden Arbeitgeberverbandes. Zum anderen spielt aus interner Sicht die Bedeutung sogenannter „soft facts“ wie eben der Betriebsfrieden oder eine entsprechende Unternehmenskultur hier möglicherweise eine nicht unbedeutende Rolle.

5. Anmerkungen

- [1] Vgl. Kolb (1989), S. 215. Dieser Arbeit liegt ein Verständnis zugrunde, wonach Flexibilität die Fähigkeit zur Anpassung hinsichtlich (externer wie interner) Anforderungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt als auch die antizipative, präventive Anpassungsfähigkeit, quasi über die Gegenwart hinaus, bedeutet. Vgl. auch Meffert (1985), S. 121.
- [2] Vgl. z.B. Albach (1988); ferner Marr (1988), S. 315ff.
- [3] Vgl. Hentze/ Kammel (1988) S. 45ff.; ferner Becker (1988), S. 84f.
- [4] Vgl. z.B. Marr/ Köttig (1993), S. 215f. u. S. 219.
- [5] Vgl. Oechsler/ Wiskemann (1998), S. 237ff. und die dort genannten Autoren.
- [6] Vgl. dazu und zum folgenden Marr/ Köttig (1993), S. 220ff.
- [7] Vgl. Marr/ Köttig (1993), S. 222.
- [8] Vgl. ähnlich Harges/ Uhly (1996), S. 69ff.
- [9] Vgl. Becker (1988), S. 84f.
- [10] Mit der Bestimmung eines konzeptionellen Rahmens wurde das Ziel verfolgt, einen systematischen Vergleich der untersuchten Unternehmen in Abhängigkeit von jeweils relevanten Umweltbedingungen mit Blick auf die vorhandenen Flexibilisierungspotentiale, deren Nutzung und etwaig daraus resultierender Beschäftigungseffekte zu ermöglichen.
- [11] Vgl. grundsätzlich Kochan/ Katz/ McKersie (1994). Der Strategic Choice-Ansatz stellt eine Erweiterung des Dunlopschen Systemansatzes dar, welcher als einer der ersten systematischen Versuche zu einer Theorie der industriellen Beziehungen zu kennzeichnen ist. Vgl. grundsätzlich Dunlop (1958/ 1993); ferner Müller-Jentsch (1996), S. 37.
- [12] Vgl. Kochan/ Katz/ McKersie (1994), S. 13ff.
- [13] Vgl. Kochan/ Katz/ McKersie (1994), S. 16f.; ferner Liebel/ Oechsler (1994), S. 19.
- [14] Damit wird auch die Nähe zum klassischen „Input-Conversion-Output-Modell“ deutlich, welches dem Strategic Choice-Ansatz zugrunde liegt. So wirken externe Determinanten als Input auf die Unternehmen, welche über entsprechend spezifisch gewählte Strategien und Aktivitäten einen bestimmten Output erzeugen (z.B. Beschäftigungsförderung; sozialen Frieden, Arbeitskämpfe), welcher wiederum auf die externen Umweltdeterminanten und auch auf das strategische, taktische und operative Handeln der Unternehmen selbst einwirkt.
- [15] Vgl. dazu auch beispielhaft für ein Strategisches Human Resource Management Oechsler (1994).
- [16] Das interdisziplinäre Projekt „Entgeltflexibilisierung aus ökonomischer und juristischer Sicht“ wird geleitet von Prof. Dr. Wolfgang Franz (ZEW/ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim), Prof. Dr. Volker Rieble (Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Handelsrecht, Universität Mannheim) und Prof. Dr. Walter A. Oechsler (Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim). Die Autoren danken den weiteren Projektleitern ebenso wie Dr. Friedhelm Pfeiffer und Dr. Viktor Steiner vom ZEW für zahlreiche und äußerst hilfreiche Anregungen im Laufe der Pilotstudie.
- [17] Eine solche vorübergehende Absenkung der Tarifentgelte ist mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien dann möglich, wenn dadurch Beschäftigung gesichert oder die Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen, verbessert wird. Grundsätzlich hat jedoch zuvor ein Abbau übertariflicher Leistungen, soweit rechtlich

möglich, zu erfolgen. Als Kompensation für die Absenkung der Tarifentgelte im Rahmen der gegebenen Öffnungsklausel sollen die Arbeitgeber gem. § 11 Bundesentgelttarifvertrag die Beschäftigten in wirtschaftlich guten Zeiten am Unternehmenserfolg teilhaben lassen.

[18] Das Arbeitnehmerentsendegesetz dehnt die Geltung dieses für allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrags auch auf ausländische Bauunternehmen aus, die auf deutschen Baustellen tätig sind. Hierdurch werden ausländische Anbieter gezwungen, ihren in der Bundesrepublik Deutschland beschäftigten Arbeitnehmern einen bestimmten Mindestlohn zu zahlen. Diese Arbeitnehmer unterliegen allerdings in der Regel nicht der deutschen Sozialversicherung, so daß ausländische Anbieter zwar ähnliche direkte Personalkosten wie ihre deutschen Konkurrenten haben, jedoch im Bereich der Personalnebenkosten nach wie vor andere (günstigere) Rahmenbedingungen vorfinden.

[19] Diese tarifliche Öffnungsklausel erlaubt es den Betriebsparteien, die Tariflöhne um bis zu 10% abzusenken, wenn dadurch die Beschäftigung der Arbeitnehmer gesichert oder die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auf dem regionalen Baumarkt gestärkt wird. Die Senkung der Tarifentgelte hat durch Betriebsvereinbarung zu erfolgen, wobei den Tarifvertragsparteien eine einmalige Widerspruchsfrist von einer Woche zukommt.

6. Literaturverzeichnis

- Albach, Horst (Hrsg.) (1988): Arbeitszeitflexibilisierung in der Praxis, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/ 1988.
- Becker, Fred (1988): Flexibilisierung der Führungskräftevergütung?, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg., H. 2/ 1988, S. 83 - 88.
- Dunlop, John T. (1958/ 1993): Industrial Relations Systems, New York 1958, (revidierte Auflage Boston 1993).
- Hardes, Heinz-Dieter/ Uhly, Alexandra (1996): Optionen betrieblicher Entgeltflexibilität aus anreiztheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg., H. 1/ 1996, S. 67 - 91.
- Hentze, Joachim/ Kammel, Andreas (1988): Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung der Führungskräfteentlohnung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg., H. 1/ 1988, S. 41 - 56.
- Kochan, Thomas A./ Katz, Harry C./ McKersie, Robert B. (1994): The Transformation of American Industrial Relations, 2. Aufl., Ithaca/ London 1994.
- Kolb, Meinulf (1989): Flexibilisierung als konzeptionelle Leitidee strategischen Personalmanagements, in: Weber, Weber/ Weinmann, Joachim (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 205 - 221.
- Liebel, Hermann J./ Oechsler, Walter A. (1994): Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994.
- Marr, Rainer (1988): Chancen und Probleme einer Individualisierung der Arbeitszeit durch Zeitsparmodelle, in: Hax, Herbert/ Kern, Werner./ Schröder, Hans-H. (Hrsg.): Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis, Stuttgart 1988, S. 315 - 329.
- Marr, Rainer/ Köttig, Marcus (1993): Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis, in: Weber, Wolfgang (Hrsg.): Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Eduard Gaugler, Stuttgart 1993, S. 213 - 232.
- Meffert, Heribert (1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., H. 2/ 1985, S. 121 - 137.
- Müller-Jentsch, Walther (1996): Theorien industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., H. 01/ 1996, S. 36 - 64.
- Oechsler, Walter A. (1994): Strategisches Human Resource Management im Kontext der industriellen Beziehungen, in: Engelhard, Johann/ Rehkugler, Heinz (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte, Wiesbaden 1994, S. 35 - 61.
- Oechsler, Walter A./ Wiskemann, Gabriel (1998): Entlohnungsmodelle der Zukunft. Entwicklungstendenzen im Bereich der Entgeltgestaltung, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 45. Jg., H. 2-3/ 1998, S. 237 - 244.