

Universität Mannheim

Schloß D-68131 Mannheim

ZEW

Lehrstuhl und Seminar für
Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre,
Personalwesen und Arbeits-
wissenschaft

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht,
Arbeitsrecht, Handels- und
Wirtschaftsrecht

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
L 7,1
D-68161 Mannheim

Flexibilisierung des Arbeitsentgelts aus ökonomischer und juristischer Sicht

Arbeits- und Ergebnisbericht

erstattet der

Deutschen Forschungsgemeinschaft

Berichterstatter:

Prof. Dr. Wolfgang Franz

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

Prof. Dr. Volker Rieble

Mannheim, den 12.12.2002

Inhaltsübersicht

<u>1. Übersicht über das Gesamtprojekt</u>	4
<u>1.1. Projektleiter und Fachgebiete</u>	4
<u>1.2. Projektmitarbeiter (ohne studentische Hilfskräfte)</u>	5
<u>1.3. Förderdauer Gesamtprojekt und Teilprojekte</u>	5
<u>1.4. Genehmigte und verbrauchte Mittel</u>	5
<u>2. Projektbericht (Gesamtbericht)</u>	7
<u>2.1. Aufgabenstellung</u>	7
<u>2.2. Lohnsystem: Bestandsaufnahme und (ökonomisches) Referenzmodell</u>	8
a) <u>Bestandsaufnahme</u>	8
b) <u>Referenzmodell</u>	10
<u>2.3. Fallstudien und Verbändebefragungen</u>	16
<u>2.4. Handlungsempfehlungen</u>	19
a) <u>Änderungen zur Korrektur der Lohnentwicklung</u>	19
b) <u>Beförderung betriebsnaher Regelungen</u>	20
c) <u>Anreize für flexible Entgeltsysteme</u>	22
<u>2.5. Projektarbeit und Tagungen</u>	22
a) <u>Programmübersicht des Workshops am 27. September 2000</u>	23
b) <u>Programmübersichten der Symposien</u>	25
<u>3. Projektbericht (Einzelberichte)</u>	29
<u>3.1. Projektbericht – volkswirtschaftliches Teilprojekt</u>	29
<u>3.2. Projektbericht – betriebswirtschaftliches Teilprojekt</u>	38
a) <u>Schriftliche Unternehmensbefragung</u>	39
b) <u>Expertendiskussion</u>	41
c) <u>Fallstudien</u>	42
a) <u>Aufbau der Entgeltsysteme und resultierende Flexibilitätspotentiale</u>	43
b) <u>Rechtliche Ausgestaltung und Flexibilisierungspotentiale</u>	47

<u>cc) Flexibilisierungsspielräume und -strategien</u>	49
<u>3.3. Projektbericht – juristisches Teilprojekt</u>	52
<u>a) Arbeitsrechtliche Hemmnisse flexibler Entgeltsysteme</u>	52
<u>aa) Grenze des § 138 BGB</u>	55
<u>bb) Leistungsstörungsrechtliche Hemmnisse</u>	56
<u>cc) Keine Umgehung des Kündigungsschutzes</u>	57
<u>dd) Weitere rechtliche Grenzen</u>	58
<u>b) Rolle der Kollektivvertragsparteien</u>	58
<u>aa) Kompetenzverlagerung in Lohnfragen auf die Betriebspartner</u>	59
<u>bb) Beschäftigungspolitische Kontrolle von Tarifverträgen</u>	59
<u>c) Sozialversicherungsrechtliche „Vollzugsprobleme“ flexibler Entgeltsysteme</u>	61
<u>4. Literaturübersicht</u>	66

1. Übersicht über das Gesamtprojekt

1.1. Projektleiter und Fachgebiete

Franz, Wolfgang, Prof. Dr., Ordinarius für Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

FR 715/3-1, FR 715/3-3

Fachgebiet: Volkswirtschaftslehre; Angewandte Mikroökonomie

Arbeitsrichtung: Arbeitsmarktökonomie; Theorie und Empirie der Lohnbildung

Oechsler, Walter A., Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls und Seminars für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim

Oe 105/5-1, Oe 105/5-3

Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre, Personalwirtschaftslehre

Arbeitsrichtung: Personaleinsatz und Entgeltsysteme; System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Rieble, Volker, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität Mannheim

Ri 998/1-1, Ri 998/1-3

Fachgebiet: Bürgerliches Recht, Arbeits-, Handels- und Wirtschaftsrecht

Arbeitsrichtung: Kollektives Arbeitsrecht, Arbeitskampfrecht, Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsmarkt und Wettbewerb, Umstrukturierung von Unternehmen

1.2. Projektmitarbeiter (ohne studentische Hilfskräfte)

- Dr. Martin Gutzeit, 16. November 1999 – 15. November 2002 (Habitationsvorh. läuft noch)
- Rechtsref. Jan Lessner, 16. November 1999 – 31. April 2002 (Dissertation kurz vor dem Abschluß)
- Dipl.-Kfm. Lars Mitlacher, 1. Mai 2001 – 31. August 2002 (Promotionsvorhaben läuft noch)
- Dr. Lars Reichmann, 1. Mai 1999 – 31. August 2002 (Dissertation im Juli 2002 abgeschlossen)
- Dipl.-Kfm. Jochen Roll, 1. Mai 1999 – 31. August 2000
- PD Dr. Friedhelm Pfeiffer, 1. August 1999 – 31. Juli 2002 (Habilitation am 12.6.2002 abgeschlossen)

1.3. Förderdauer Gesamtprojekt und Teilprojekte

Förderdauer Gesamtprojekt: 1. Mai 1999 – 15. November 2002

Förderdauer Teilprojekte: 1. Mai 1999 – 31. August 2002 (BWL)

1. August 1999 – 31. Juli 2002 (VWL)

16. November 1999 – 15. November 2002 (ArbR)

1.4. Genehmigte und verbrauchte Mittel

Volkswirtschaftliches Teilprojekt

Personalmittel:

- Eine Stelle BAT IIa für den gesamten Förderzeitraum
- Zwei studentische Hilfskräfte mit 40 Monatsstunden für den gesamten Förderzeitraum

Sachmittel:

- 10.000 DM für Symposium am 21. und 22. Januar 2001 genehmigt (verbrauchte Mittel 7.600 DM – wg. vereinzelter Absagen)
- 35.285 DM für Abschlußkonferenz am 28. und 29. November 2002

Betriebswirtschaftliches Teilprojekt

Personalmittel:

- Zwei Stellen BAT IIa/2 für einen Förderzeitraum von 36 Monaten
- Eine studentische Hilfskraft mit 40 Stunden pro Monat für einen Förderzeitraum von insgesamt 36 Monaten

Sachmittel:

- 5.000 DM für Workshop mit Praktikern am 27. September 2000 (davon 2.770,25 DM in Anspruch genommen)

Arbeitsrechtliches Teilprojekt

Personalmittel:

- Eine Stelle BAT IIa für den gesamten Förderzeitraum
- Eine geprüfte Hilfskraft mit 80 Monatsstunden für 24 Monate sowie 19 Wochenstunden für 9 Monate (Mittel wurden teilweise in BAT IIa/2 Stelle umgewandelt)

2. Projektbericht (Gesamtbericht)

2.1. Aufgabenstellung

Die Projektgruppe hatte es sich zum Ziel gesetzt, die ökonomischen und juristischen Zusammenhänge zwischen dem deutschen Arbeitsrechtssystem (insb. Tarifsysteem), dem Grad der Entgeltflexibilität und dem Arbeitsmarkt zu erforschen. Im Rahmen einer interdisziplinär angelegten Untersuchung sollten wirtschaftspolitisch gehaltvolle sowie theoretisch und empirisch fundierte Erkenntnisse zu Wechselwirkungen zwischen Lohnabschlüssen, Flexibilisierung und Beschäftigung erzielt werden. Hieraus sollten Handlungsvorschläge für die beteiligten Personen, namentlich die Tarifvertragsparteien, die Unternehmen sowie die öffentlichen Entscheidungsträger entwickelt werden (vgl. S. 32 des Erstantrags vom 21.7.1998). Aufgrund dieser Handlungsvorschläge soll eine beschäftigungsfreundliche Flexibilisierung der Löhne erreicht werden können, die zugleich betriebswirtschaftlichen Zielvorstellungen im Lohnbereich nahekommt (als Stichworte seien genannt: anreizkompatible Löhne, Betriebsfrieden und Sicherung der wirtschaftlichen [Existenz-] Grundlagen) und im Arbeitsrecht nicht zu Systembrüchen führt.

Für die Ökonomen mußte dabei im Rahmen eines interdisziplinären Ansatzes die Frage geklärt werden, ob ein von ihnen nach diesen Vorgaben favorisiertes flexibles Lohnsystem an rechtlichen Restriktionen scheitert, oder ob vorhandene Flexibilisierungspotentiale aus anderen Gründen, die dann gegebenenfalls zu ermitteln wären, von den Tarifvertragsparteien und den Unternehmen nicht (oder zu wenig) genutzt werden. Diese Frage war, soweit es um die rechtlichen Restriktionen geht, von den Juristen zu beantworten. Etwaige gesetzliche Abhilfemöglichkeiten *de lege ferenda* waren auf ihre Systemkompatibilität zu überprüfen. Der Frage nach den außerrechtlichen Flexibilitätshemmnissen mußte über Fallstudien, Breiterehebungen sowie Lohn- und Beschäftigungsdaten nachgegangen werden, wobei diese sich insoweit freilich nicht nur auf den rechtlich zulässigen Rahmen beschränken durften. Eine Diskussion über gesetzliche Änderungsmöglichkeiten *de lege ferenda* ist dann entbehrlich, wenn die Parteien des Arbeitsmarktes ungeachtet weitergehender rechtlicher

Möglichkeiten an „ihrem“ Lohnsystem festhalten, die rechtliche Restriktion mithin nicht in diesem Sinne „monokausal“ wäre.

2.2. Lohnsystem: Bestandsaufnahme und (ökonomisches) Referenzmodell

a) Bestandsaufnahme

Das Lohnsystem in Deutschland ist nach Ansicht vieler Ökonomen zu starr und damit beschäftigungsfeindlich. Gewiß ist es unscharf von *dem* deutschen Lohnsystem oder von *den* Löhnen in Deutschland zu sprechen; es existiert eine große Bandbreite sehr unterschiedlich ausgestalteter Systeme. In der Masse finden sich flexible Lohnsysteme jedoch kaum. Es überwiegen starre Lohnsysteme. Von flexiblen Lohnbestandteilen wird allenfalls mäßig Gebrauch gemacht. Dies kann rechtliche wie ökonomische Gründe haben. Eine einigermaßen repräsentative Bestandsaufnahme der deutschen Lohnsysteme wurde im Rahmen einer Unternehmensbefragung versucht, die zu Beginn des interdisziplinären Projekts stand. Deren Ergebnisse sind in der ZEW-Dokumentation Nr. 00-09 (*Franz* u. a. [2000]) zusammengefaßt. Im Zuge dieser Umfrage wurde nicht nur der „Ist-Zustand“ erforscht. Besonderes Augenmerk wurde auch auf die Motive der Arbeitsmarktparteien für ihr jeweiliges Lohnsystem bzw. gegen flexible Lohnsysteme gelegt.

An der Umfrage haben sich 801 Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich sowie aus dem in den letzten Jahren stark wachsenden Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen beteiligt. Der Antwortrücklauf betrug 15,5% und liegt damit am oberen Rand vergleichbarer schriftlicher Umfragen. Die Studie verdeutlicht das Zusammenwirken rechtlicher und ökonomischer Faktoren bei der Entgeltfindung. Hält man das Entgeltniveau in Deutschland für zu hoch, so legen die Ergebnisse die Vermutung nahe, daß vollbeschäftigungskonformere Entgeltrelationen erst in einem langwierigen Prozeß erreicht werden können. Denn Entgeltstarrheiten lassen sich nur zum Teil auf rechtliche Restriktionen zurückführen. Die Inflexibilität im Entgeltbereich hat auch ökonomische Gründe, die in der

Rationalität von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen liegen. Allerdings deuten die gefundenen Umfrageergebnisse auf verstärkte Anstrengungen zur Flexibilisierung der Entgelte in den Unternehmen hin.

Als größte Flexibilisierungshemmnisse wurden geltende Tarifverträge, Kündigungsschutzbestimmungen sowie mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern angeführt. Dabei maßen Banken, Versicherungen und Handelsunternehmen den für sie geltenden Tarifverträgen eine erhebliche Bedeutung bei, während für unternehmensnahe Dienstleister sowie Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie die mangelnde Mitarbeiterakzeptanz im Vordergrund stand. Der Handel hingegen verwies auf den Kündigungsschutz. Widerstände des Betriebsrats wurden kaum als Hemmnis angesehen.

Die Untersuchung hat empirisch relevante Aussagen zu den Ursachen von Entgeltrigiditäten aufgezeigt. Unternehmen stimmten den in der Arbeitsmarktökonomik entwickelten Theorien in hohem Maße zu, wobei dem Aspekt der qualifikatorischen Differenzierung von Arbeitsmärkten, die empirisch von hoher Relevanz zu sein scheint, in der Theorie vielleicht sogar noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer stellten Tarifverträge und implizite Kontrakte wesentliche Flexibilisierungshemmnisse dar; für hochqualifizierte Arbeitnehmer standen Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten sowie betriebsspezifisches Humankapital im Vordergrund. Unternehmen sehen von Entgeltsenkungen auch deshalb ab, weil dadurch die Gefahr zunehme, daß die jeweils besten Arbeitnehmer einer jeden Qualifikationsgruppe abwanderten und so negative Signale für die Anwerbung neuer Mitarbeiter gesetzt würden.

Eine Bestandsaufnahme bestehender Vergütungssysteme zeigte, daß in den fünf untersuchten Branchen (Chemie, Metall-/Elektroindustrie/Maschinenbau, Handel, Banken und Versicherungen, unternehmensnahe Dienstleister) nur rund 39% der Unternehmen Tarifverträge überhaupt anwenden. Das könnte den Weg für eine experimentelle Entgeltpolitik auf Unternehmensebene frei machen, doch wird der Tarifvertrag um so öfter angewandt, je größer die Belegschaft der einzelnen Unternehmen ist. Insgesamt gelten daher für ca. 77% aller Beschäftigten Tarifverträge.

60% der Unternehmen, die Tarifverträge anwenden, sind aufgrund einer Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband tarifgebunden. Nur etwa 5% unterliegen einem Haustarifvertrag und gar nur 3,5% haben in ihren Arbeitsverträgen Bezugnahmeklauseln – allerdings wenden rund 23% aller Unternehmen den Tarifvertrag „freiwillig“ an. Bemerkenswert ist, daß die deutlich meisten Haustarifverträge mit Unternehmen von einer Größenklasse zwischen 20 und 49 Beschäftigten abgeschlossen wurden – einer Größenordnung, in der Unternehmen gemeinhin als nicht bestreikbar gelten.

Im übrigen dominiert der Einzelarbeitsvertrag, der für rund 86% aller Beschäftigten Entgeltregelungen bereit hält. Demgegenüber nehmen Betriebsvereinbarungen im Entgeltbereich mit rund 38% eine nur untergeordnete Stellung ein. Eine unterschiedliche Behandlung von vergleichbaren tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Arbeitnehmern hinsichtlich des Entgelts oder der Arbeitszeit erfolgt eher selten. Im Entgeltbereich behandeln 20% der Unternehmen ihre Arbeitnehmer unterschiedlich, in Arbeitszeitfragen 14%. Härteklauseln für Krisenzeiten, Entgeltabsenkung bei Neueinstellungen und bei Langzeitarbeitslosen finden sich in der tariflichen Wirklichkeit kaum. Nur zwischen 11 und 15% aller Tarifverträge enthielten entsprechende Anpassungsmöglichkeiten. Von den „Härteklauseln“ machten wiederum nur 20% der Unternehmen Gebrauch.

Im Vergleich zu den tariflichen zeigten sich bei außertariflichen Arbeitnehmern schon derzeit deutliche Flexibilisierungstendenzen – einmal mit Blick auf die von der individuellen Leistung abhängigen Zielvereinbarungsprämien als auch bei ergebnisbezogenen Entgeltkomponenten. Auch tarifgebundene Unternehmen planen gleichfalls den Ausbau dieser beiden Vergütungsbestandteile. Zielvereinbarungsprämien und die ergebnisbezogenen Komponenten können die Anpassung von Personalkosten unterstützen und Anreize zur Leistungssteigerung setzen.

b) Referenzmodell

Gemeinsames Anliegen der einzelnen Projektgruppen war es, das deutsche Lohnsystem im Hinblick auf seine Beschäftigungswirkung zu untersuchen und Vorschläge für eine flexible

und beschäftigungsfördernde Gestaltung zu unterbreiten. Dabei mußte der Blick geweitet werden. Relevant war nicht „nur“ die Interessenlage im bloßen Austauschverhältnis (Arbeitgeber – Arbeitnehmer), sondern bedeutsam waren auch die Interessen der Beschäftigungslosen.

Wer ein beschäftigungsförderndes flexibles Lohnsystem erreichen will, muß es definieren. Aus Sicht der Volkswirte ist dabei mit Blick auf die Beschäftigungswirkung ganz grundsätzlich am Lohnniveau anzusetzen. Nach Untersuchungen von *Franz* (2001) liegt die natürliche Arbeitslosenquote – berechnet nach dem Konzept der „NAIRU“ – in Deutschland inzwischen etwa bei 8%. Um eine geringere Arbeitslosenquote zu erreichen sind angebotsseitige Maßnahmen erforderlich, die zur Senkung der natürlichen Arbeitslosenquote führen und an Funktionsstörungen auf Faktor- und Gütermärkten ansetzen müßten. Aufgrund ökonomischer Mehrgleichungsmodelle der Arbeitsnachfrage nach drei Qualifikationsgruppen auf der Basis der IABS 1975 bis 1995 schätzen *Fitzenberger* und *Franz* (2001) (vgl. auch *Franz* [1999b] und *Klotz, Pfeiffer* und *Pohlmeier* [1999]), daß die nominalen Löhne der Arbeitnehmer mit geringer (ohne formale Berufsausbildung) und mittlerer Qualifikation (mit Lehrabschluß) in einer Größenordnung zwischen 14 und 37% bzw. 10 und 34% gesenkt werden müßten. Dann könnte die Arbeitslosenquote in diesen Qualifikationsgruppen halbiert werden. Bei der Modellierung wird die Lohndispersion auch innerhalb der Qualifikationsgruppen sowie der qualifikationsspezifische Nettoorganisationsgrad der Gewerkschaften berücksichtigt. Die Berechnungen von *Fitzenberger* und *Franz* (2001) zeigen somit für Westdeutschland in etwa die Größenordnungen potentieller Lohnrigiditäten auf (*Franz* und *Steiner* [2000] vergleichen die Entwicklung der Lohnstrukturen in Ost- und Westdeutschland unter anderem auf der Basis des SOEP 1990 bis 1997; *Pfeiffer* [1999] analysiert die Unterschiede in der Qualifikations- und Altersstruktur der Arbeitslosen in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit der letzten Arbeitsstelle mit den Daten des Mikrozensus 1991, 1993 und 1995). Trotz einer zum Teil erheblichen Zunahme der Arbeitslosigkeit in den letzten 30 Jahren ist es kaum jemals zu Nominallohnsenkungen in nennenswertem Umfang gekommen, von Reduktionen in den genannten Größenordnungen ganz zu schweigen. Lohnrigiditäten, die Lohnsenkungen verhindern, können aus theoretischer Sicht einerseits auf Verhandlungsmacht der Beschäftigten zurückgeführt werden. Sie können andererseits mit Besonderheiten von sich wiederholenden, langjährigen Tauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen in einer Welt unvollkommener Arbeitsverträge begründet werden. Arbeitsmärkte

konstituieren eine Vielzahl bilateraler Arbeitsbeziehungen mit Löhnen, die mehr oder weniger von einem (hypothetischen) Wettbewerbsgleichgewicht abweichen können. Lohnrigiditäten können aus Unternehmenssicht in Rezessionen helfen, die Arbeitsproduktivität zu erhalten (Effizienzlöhne), sie dienen ferner zur Absicherung versunkener Investitionen gegen Nötigung (nominal effiziente Arbeitsverträge) sowie der Versicherung von Arbeitnehmern gegen Einkommensschwankungen bei unvollständigen Kapitalmärkten (implizite Kontrakte). Effizienzlöhne (Leistungslöhne, spezifisches Humankapital, adverse Selektion, negative Signale, Fairneßempfinden) wiederum können die Unternehmen zu einem Verzicht auf Lohnsenkungen veranlassen, um die Arbeitsproduktivität und -moral der Beschäftigten nicht zu gefährden.

Bislang war es in der Literatur noch weitgehend ungeklärt, welche Löhne (Tariflöhne, Effektivlöhne) im Sinne des Beschäftigungszieles zu hoch sind, wie eventuell notwendige Lohnsenkungen durchgeführt werden sollten und insbesondere warum die Unternehmen weitergehende Lohndifferenzierungen zu scheuen scheinen. Angesichts eines gewerkschaftlichen Organisationsgrades von etwa 30%, sowie von Härte- und Öffnungsklauseln in Tarifverträgen wären weitergehende Lohndifferenzierungen für Neueinsteiger in den Arbeitsmarkt bereits nach heutiger Rechtslage möglich. Einmal ganz abgesehen von der Frage, wie unter Beachtung der in Deutschland rechtsstaatlich garantierten Privat- und Tarifautonomie, die zu dem gemischten System der Lohnbildung mit zentralen und dezentralen Lohnkomponenten geführt hat, eine direkte staatliche Einflußnahme auf die Löhne überhaupt aussehen könnte, liegen bei heterogenen Beschäftigten und Unternehmen Lohnsenkungen oder moderate Lohnsteigerungen nicht im Interesse aller Beteiligten. Wenn die Löhne von Beschäftigten relativ zu einem als flexibel definierten Vergleichszustand zwischen zwei Zeitpunkten nicht sinken, dann existieren Nominallohnrigiditäten. Tariflohnlohnrigiditäten existieren dann, wenn Tariflöhne über einem als flexibel definierten Vergleichszustand liegen und in Abwesenheit von Tariflöhnen die tatsächlichen Löhne für die betroffenen Beschäftigten niedriger ausgefallen wären. Als Vergleichszustand gilt in beiden Fällen die (idealtypische) Lohnbildung auf Auktionsmärkten. Fehr, Götte und Pfeiffer (2002) (vgl. auch Franz und Pfeiffer [2002] sowie Pfeiffer [2003]) entwickelten eine Methodik mit der unter anderem der (hypothetische) Lohnsatz eines tarifgebundenen Arbeitnehmers bei Abwesenheit von Tarifverträgen abgeschätzt werden kann. Erst diese Abschätzung schafft die Voraussetzung zur Beantwortung der für die Arbeitsmarktpolitik entscheidenden Frage, in welchem Ausmaß Tariflöhne in Deutschland im Hinblick auf Beschäftigungsziele tatsächlich

zu hoch sind, und welche Beschäftigungsgruppen von Tariflohnrigiditäten vor Lohnsenkungen geschützt sind.

In Deutschland existieren den Ergebnissen von Fehr, Götte und Pfeiffer (2002) sowie Pfeiffer (2003) zufolge erhebliche tarifliche Lohnrigiditäten, die bislang in der Literatur unseres Wissens noch nicht mit Individualdaten untersucht wurden. Diese Lohnrigiditäten haben zum Teil negative Beschäftigungskonsequenzen. Lohnrigiditäten existieren in den tarifgebundenen und den nicht tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes. In den tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes sind sie quantitativ wesentlich bedeutsamer als in den nicht tarifgebundenen Bereichen. In den nicht tarifgebundenen Arbeitsmärkten arbeiten etwa 30% der Beschäftigten. In diesen Arbeitsmärkten kann die Lohnbildung teilweise als flexibel bezeichnet werden, auch hinsichtlich des Einflusses der Arbeitslosigkeit. Diese flexiblen Bereiche können sich allerdings aufgrund von Lohnrigiditäten, insbesondere, aber nicht nur, in den tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes, nicht flächendeckend ausbreiten. Statt dessen sorgen Lohnrigiditäten im gemischten System der Lohnbildung für eine beachtliche Fragmentierung des Arbeitsmarktes. Im Zeitraum zwischen 1977 und 1995 hätte den Berechnungen folgend eine jährlich um 1% niedrigere Lohnaufschwemmung zu bis zu 1,7 Millionen zusätzlichen Beschäftigten geführt. Diese Werte liegen im Rahmen der von Fitzenberger und Franz (2001) berechneten Größenordnung. Eine gesamtwirtschaftliche Lohnsenkung um 1% pro Jahr würde im gemischten System der Lohnbildung eine Tariflohnsenkung um fast 2% erfordern. Der Grund liegt darin, daß nicht alle Arbeitnehmer tarifgebunden sind, und daß auch in der Gruppe der tarifgebundenen Arbeitnehmer Tariflöhne nur für einen Teil bindend sind. Nur in dieser Gruppe führen niedrigere Tariflöhne tatsächlich zu niedrigeren Löhnen. Zu dieser Gruppe gehören bis zu 50% der Beschäftigten.

Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre ist für ein „optimales“ Lohnssystem vor allem zweierlei erforderlich: Es muß zum einen auf die „Verhältnisse im Betrieb“ reagieren können, es muß also betriebsnah sein. Dafür sind regelmäßig tarifliche Lohnsysteme unterlegen – zumindest soweit sie für die Fläche konzipiert sind (Ausnahme: Haustarifverträge). Zum andern sollen in die einzelnen betrieblichen Lohnsysteme flexible Bestandteile installiert werden, die eine produktivitätssteigernde Anreizwirkung hätten und in Krisenzeiten zu einer Kostenentlastung für die einzelnen Unternehmen führten.

Inwiefern sich die Leitbilder (Senkung der Löhne, betriebsnahe Regelung, flexible Vergütungsformen) der beiden ökonomischen Disziplinen in einem Referenzsystem abbilden lassen, das zudem rechtlichen Ansprüchen genügt, konnte in dem Projekt auch vor dem Hintergrund nachfolgender Fallstudien und Verbändebefragungen nicht abschließend geklärt werden. Denn: Wer einerseits betriebsnahe Regelungen *und* Nominallohnsenkungen möchte, muß beachten, daß ein (maßgeschneiderter) Haustarifvertrag große Unternehmen regelmäßig teurer kommt, als ein Tarif für die Fläche, der auch der geringeren Leistungsstärke der kleinen und mittleren Unternehmen Rechnung tragen muß. Eine legislative Korrektur (volkswirtschaftlich) zu hoher Tarifröhne durch Gesetz im „Normalbetrieb“ ist völlig ausgeschlossen und wurde innerhalb des Projekts nicht ernstlich diskutiert. Die Absenkung zu hoher Tarifröhne in der Unternehmenskrise wäre zwar – jedenfalls nach Billigung durch die Gewerkschaft – möglich, wirkte aber allenfalls beschäftigungssichernd, nicht hingegen beschäftigungsfördernd.

Umgekehrt spricht jedoch für ein maßgeschneidertes betriebspezifisches Lohnsystem, die damit (möglicherweise) einhergehende Produktivitätssteigerung, die ihrerseits beschäftigungsfördernd wirken könnte. Auch können bestimmte flexible Entgeltsysteme – wie etwa die unternehmenserfolgsabhängige Vergütung – sinnvoll nur auf betrieblicher Ebene geregelt werden. Nach vorläufiger Einschätzung im Rahmen des Gesamtprojekts scheint das Festhalten am Flächentarif ratsam; jedoch sollten die Tarifwerke betriebsnahe und flexible Lohnsysteme zulassen und dabei die konkrete Ausgestaltung den Betriebspartnern (also Arbeitgeber und Betriebsrat) überlassen. Vorzugswürdig sind betriebsvereinbarungsoffene Rahmentarifverträge.

Der Weg über den (betriebsvereinbarungsoffenen) Tarifvertrag beseitigt auch ein Legitimationsproblem. Müssen die Arbeitsvertragsparteien erst für den Tarifvertrag optieren, indem sie der Gewerkschaft respektive dem Arbeitgeberverband beitreten oder indem sie einzelvertraglich auf tarifliche Regelungswerke Bezug nehmen, so sind die Arbeitnehmer der Regelungsmacht der Betriebspartner zwangsweise unterworfen. Deshalb läßt sich die Geltung tarifvertraglicher Normen privatautonom erklären, während die Geltung einer Betriebsvereinbarung letztlich nur abgeleitet von staatlicher Regelungsmacht verstanden werden kann. Dem regelnden Zugriff der Betriebsparteien kann sich der einzelne Arbeitnehmer also nicht entziehen. Regelt eine Betriebsvereinbarung Essentialien des

Arbeitsverhältnisses – hier: Lohnfragen –, so ist das im Ansatz freiheitsfeindlich. Aus diesem „Dilemma“ hilft der Weg über tarifliche Öffnungsklauseln, die betriebsnahe Regelungen durch die Betriebspartner zulassen. In diesem Fall sind die Betriebspartner nur das letzte Glied einer Kette, die auf der privatautonomen Entscheidung des Arbeitnehmers fußt, die Regelung seiner Lohnfragen Kollektiven zu übertragen.

Daneben können die Arbeitsentgelte freilich – sozusagen als „betriebsnächste“ Möglichkeit – individualvertraglich verhandelt und vereinbart werden. Ökonomisch ist das durchaus wünschenswert. Und auch ordnungspolitisch ist der Schutz durch Kollektive nicht mehr in der Weise geboten, wie er es möglicherweise vor Jahrzehnten noch war. Hier haben aber durchgeführte Befragungen gezeigt (dazu noch unter 2.3.), daß die Praxis den schlichten Verweis auf Tarifverträge einer individuellen Verhandlung über Löhne vorzieht. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zunächst sind die Betriebe – schon aus verwaltungstechnischen Gründen – an einheitlichen Arbeitsbedingungen interessiert. Vor allem aber bedeutet die Delegation von Regelungskompetenz ein Minus an eigener Verantwortung. So schadet nicht die eigene, selbst entwickelte betriebliche Regelung dem Unternehmen, sondern eben der Tarifvertrag. Schließlich: Der Tariflohn gilt gemeinhin als „fair und angemessen“; die Unternehmen sind schon aus Gründen der Mitarbeitermotivation daran interessiert, ihre Mitarbeiter „fair“ zu behandeln. Eher also zahlen Unternehmen zur Motivationssteigerung „übertariflich“, um sich ihren Mitarbeitern als besonders gute Unternehmen zu präsentieren, als in nicht tarifgebunden Arbeitsverhältnissen das Tarifniveau zu unterschreiten. Dieser Glaube an den „gerechten Tarifvertrag“ als gerechter Interessenausgleich wird überdies gemehrt – etwa durch eine völlig verfehlte Diskussion über ein vergaberechtliches Tariftrüegesetz. Nur die in diesem Sinne „guten“ Unternehmen sollten nach den Vorstellungen der Bundesregierung öffentliche Aufträge bekommen, die „bösen“ sollten leer ausgehen. Dies ist abwegig.

Hinsichtlich der Flexibilisierung der Löhne (bzw. einzelner Lohnbestandteile) als solcher sind äußere rechtliche Grenzen zu beachten. Erinnerung sei an: § 138 BGB (insbes. dessen Abs. 2); die Problematik der Umgehung des (Änderungs-)Kündigungsschutzes sowie leistungsstörungsrechtliche Hemmnisse – dazu eingehend *Rieble/Gutzeit* (2000), S. 41 ff. Ungeachtet dieser rechtlichen Hemmnisse (oder besser: Grenzen) besteht für die Praxis ein erheblicher – gleichwohl ungenutzter – Gestaltungsspielraum. Es wurde versucht, in mehreren

Befragungen zu ergründen, warum in der Praxis starre Vergütungsformen vorherrschen, bzw. weshalb „intelligenter“ Vergütungssysteme nicht zum Einsatz kämen (unter 2.3.). Intensiv wurde untersucht, welche legislativen Änderungen der Erreichung der vorgestellten Zielsetzungen innerhalb des Referenzmodells förderlich wären (unter 2.4.).

2.3. Fallstudien und Verbändebefragungen

Die durchgeführten Fallstudien und Verbändebefragungen haben zunächst die Ergebnisse der ersten Unternehmensbefragung weithin bestätigt:

Hinsichtlich der Grundentgelte ergibt sich über alle Branchen hinweg ein einheitliches Bild: Es dominiert die anforderungsabhängige Vergütung. Selbst in Betrieben ohne Tarifbindung wird auf tarifliche Entgeltgruppen vielfach schlicht Bezug genommen. Nur vereinzelt besitzen tarifungebundene Unternehmen eigene – häufig über umfassende Benchmarks erstellte – Entgeltgruppensysteme. Darüber hinaus werden in vielen Unternehmen „übertarifliche“ Zulagen (Marktzulagen) gewährt, deren Höhe nach Branchen und Mitarbeitergruppen variiert. In größerem Maße werden diese Zulagen in der IT-Branche (vgl. Reichmann 2002) sowie in den anderen untersuchten Branchen für die IT-spezifischen Berufsgruppen, im Bereich Controlling sowie in der Metallindustrie für Facharbeiter gewährt. Die Zulagen sind aus Sicht der Unternehmen – neben den bereits angeführten Gründen – wegen der angespannten Arbeitsmarktlage hinsichtlich qualifizierter Mitarbeiter geboten. Viele Unternehmen vereinbaren dabei Widerrufsvorbehalte. Andere Unternehmen gewähren sie hingegen vorbehaltlos und können sie deshalb nur langfristig durch eine Anrechnung bei Tarifierhöhungen wieder abschmelzen. Flexibilisierungsspielräume werden bei den Grundentgelten noch zu wenig genutzt. Wie die Entgeltkorridore im Tarifvertrag der chemischen Industrie belegen, gibt es hier durchaus schon Spielräume.

Leistungsabhängige Entgelte werden in den meisten Unternehmen zumindest einem Teil der Beschäftigten gewährt. Hierbei sind jedoch starke branchenspezifische Unterschiede festzustellen. Während z.B. im Bereich der Metall- und Elektroindustrie allen Mitarbeitern zusätzlich zum fixen Grundentgelt leistungsabhängige Entgelte in Form vom

Leistungszulagen, Prämien- oder Akkordlöhnen oder leistungsabhängigen Einmalzahlungen gewährt werden, besaßen die Entgeltsysteme in den untersuchten Handelsunternehmen ausschließlich für den Kreis der außertariflichen Mitarbeiter leistungsabhängige Komponenten. Es wurde jedoch von fast allen Unternehmen der Wunsch geäußert, Leistungsunterscheide in stärkerem Maße als bisher in der Vergütung zu berücksichtigen. Im Handel, der keine entsprechenden Bestandteile kennt, wurde jedoch darauf hingewiesen, daß angesichts des im Branchenvergleich geringen Entgelt-niveaus und der gleichzeitig angespannten Kostensituation kein finanzieller Spielraum für leistungsabhängige Entgelte bestehe.

Bei der Ausgestaltung leistungsabhängiger Entgelte zeigte sich vor allem ein Unterschied bei den Systemen für tarifliche und außertarifliche Mitarbeiter. Während für den Kreis der tariflichen Mitarbeiter fast durchweg monatliche leistungsabhängige Zahlungen gewährt werden, haben sich für die außertariflichen Mitarbeiter Einmalzahlungen durchgesetzt. Tatsächliche Schwankungen in den „leistungsabhängigen“ Entgelten treten dabei in der Praxis nur bei den Prämien- und Akkordlöhnen auf, bei denen ein meßbarer, in Kennzahlen ausgedrückter Leistungsbegriff verwendet wird. Leistungszulagen, die auf Basis von Leistungsbeurteilungsverfahren bestimmt werden, unterliegen in der Praxis nur einer Schwankung nach oben. Eine Kürzung einmal gewährter Zulagen ist praktisch nicht anzutreffen.

Für die Gruppe der außertariflichen Mitarbeiter werden leistungsabhängige Entgeltbestandteile i.d.R. in Form von Einmalzahlungen gewährt. Gerade in großen Unternehmen ist dabei zudem eine Verknüpfung mit erfolgsbezogenen Elementen anzutreffen. Hierbei wird das Gesamtbudget für leistungsabhängige Einmalzahlungen in Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs festgelegt. Bei diesen Systemen kommen im Gegensatz zu den monatlichen Zahlungen in der Praxis Schwankungen nach oben und nach unten vor. Da die Entgelte als „zusätzliche Einmalzahlungen“ ausgestaltet sind, werden diese Leistungen von den Beschäftigten eher als Belohnungen denn als laufender Entgeltbestandteil wahrgenommen und eine geringere Zahlung im Folgejahr auch weniger als Kürzung oder gar Bestrafung empfunden. Auch die Koppelung an den Unternehmenserfolg erleichtert hier in der Sicht vieler Unternehmen die Handhabung für die Vorgesetzten, da nicht ihre Beurteilung

alleine über die Höhe der Zahlungen bestimmt, sondern auch der durch Zahlen transparente und quantifizierbare Unternehmenserfolg.

Leistungsabhängige Komponenten bieten somit in der Praxis nur teilweise die erhofften Flexibilisierungsspielräume. Die liegt vor allem daran, daß sich viele der bestehenden Systeme in der Praxis nur nach oben als flexibel erweisen. Während dies in einigen Unternehmen mit bestehenden tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen, die eine Kürzung von einmal gewährten leistungsabhängigen Entgelten erschweren, begründet wurde, stellt sich in anderen Unternehmen das Problem, daß die für die Beurteilung der Leistung verantwortlichen Führungskräfte die in den bestehenden Systemen vorhandenen Spielräume nicht ausnutzen. Dies kann sowohl auf mangelnde Führungskompetenzen als auch auf eine Scheu vor möglichen Konflikten zurückgeführt werden.

Bei erfolgsabhängigen Entgelten dominieren Systeme, die den Unternehmen einen hohen Entscheidungsspielraum überlassen. Regelungen, die einen Automatismus zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Höhe der an die Mitarbeiter auszuschüttenden Zahlungen vorsehen, sind nur sehr vereinzelt anzutreffen. In den meisten Fällen behält sich das Unternehmen entweder vor, über die Höhe der Beteiligung in Abhängigkeit eines nicht genauer definierten Erfolgsbegriffs zu entscheiden, oder Erfolgsziele jährlich neu vorzugeben, wobei sich die Höhe der Beteiligung am Ende der Periode dann aus der Erreichung dieser zumeist jährlichen Ziele ergibt.

Neben Erfolgsbeteiligungen im engeren Sinne bieten praktisch alle untersuchten Aktiengesellschaften ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, über Mitarbeiteraktien oder Aktienoptionsprogramme am Wert des Unternehmens beteiligt zu werden. Mitarbeiteraktien werden dabei jedoch nicht nur als vergütungspolitisches Instrument eingesetzt, sondern dienen in vielen Unternehmen vor allem dazu, die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu fördern. Hierzu werden teilweise in hohem Maße finanzielle Anreize gesetzt, um die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zu fördern.

Die erzielten Flexibilitätswirkungen durch erfolgsabhängige Entgelte stellen sich somit in den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich dar. Während die Entgelte in einigen

Unternehmen in hohem Maße entsprechend des Erfolgs des Unternehmens variieren und somit die erwünschten Kosten- und Anreizwirkungen entfalten können, stellen „flexible Entgeltbestandteile“ in anderen Unternehmen quasi fixe Zahlungen dar, die allenfalls als Polster für Krisenzeiten angesehen werden können.

Ein großes Problem ist die Akzeptanz flexibler Systeme bei den Belegschaften. Die Arbeitnehmer seien regelmäßig nicht bereit, Entgeltkürzungen hinzunehmen. Diese würden überwiegend als stigmatisierend empfunden. Die Unternehmen scheuen vor einer Kürzung auch zurück, weil sie nachteilige Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation befürchten – bis hin zu Abwanderungen „unternehmenswichtiger“ Arbeitnehmer. Derzeit – so die weithin übereinstimmende Einschätzung der befragten Verbände – sei auf eine Akzeptanz allenfalls bei den besserverdienenden Arbeitnehmergruppen zu hoffen (u. U. ab der Facharbeiterebene). Kürzungen bei Einmalzahlungen (Weihnachtsgeld) würden eher akzeptiert als Kürzungen monatlicher Bezüge.

2.4. Handlungsempfehlungen

Betrachtet man die unter 2.2. skizzierten Zielsetzungen unter Berücksichtigung der unter 2.3. dargestellten Erkenntnisse aus Befragungen der Praxis, so lassen sich folgende Handlungsempfehlungen formulieren:

a) Änderungen zur Korrektur der Lohnentwicklung

Daß die Parteien des Arbeitsmarktes „kraft Einsicht“ zu einer moderateren Lohnpolitik finden, ist unwahrscheinlich. Denn das Lohnniveau kann auf die (kollektive) Verhandlungsmacht der Beschäftigten zurückgeführt werden. Deshalb gibt es keine endogenen, selbstregulierenden Kräfte des Arbeitsmarktes, die für ein beschäftigungsfreundliches Lohnniveau sorgen. Lohnrigiditäten stehen der notwendigen Senkung oder Differenzierung der Löhne entgegen. Befördert werden diese Rigiditäten durch das Arbeitsrecht, das den Arbeitsplatzbesitzern über das gewährte Schutzniveau eine

besondere Verhandlungsmacht (insbesondere über den Kündigungsschutz) einräumt und so auch Eintrittsbarrieren für Arbeitslose schafft. Es wäre daher zweckmäßig, das Niveau des Änderungskündigungsschutzes zur Entgeltsenkung zu reduzieren. In der Praxis ist bislang eine betriebsbedingte Änderungskündigung zur Korrektur des Entgeltlevels ein regelmäßig nicht gangbarer Weg. Das muß geändert werden.

Kontrovers wurden Weiterungen des Günstigkeitsprinzips diskutiert. Fraglich ist, ob eine „Arbeitsplatzgarantie“ des Arbeitgebers im Rahmen einer Gesamtbetrachtung in einem Günstigkeitsvergleich relevant sein sollte. Dieses ökonomisch grundsätzlich wünschenswerte Ergebnis der Lohnkorrektur in Krisenzeiten begegnete jedoch insofern rechtlichen Bedenken, als die vom Arbeitgeber im Rahmen des Günstigkeitsvergleichs gemachten Zusagen letztlich bloße Absichtserklärungen sind. Mehr kann der Arbeitgeber – zumal in der Krise – nicht bieten. Die Frage wurde kontrovers diskutiert.

Weitergehend verbietet sich jedoch jede (unmittelbare) Senkung der Lohnhöhe als staatliche Vertragskorrektur. Diese bedeutete einen gravierenden Eingriff in die Privat- und Tarifautonomie und verträge sich nicht mit einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Der Staat kann letztlich nur zu einem beschäftigungsfreundlichen Lohnniveau verhelfen, indem er auf „seinen Anteil“ am Lohn verzichtet. Denn so wie der Arbeitgeber „nur“ am Bruttolohn interessiert ist, weil eben das der Betrag ist, den der einzelne Arbeitnehmer ihm kostet (freilich unter Hinzurechnung des Arbeitgeberanteils an der Sozialversicherung), so ist der Arbeitnehmer „nur“ am Nettolohn interessiert, weil er eben bloß diesen erhält. Bescheidet sich der Staat, so könnte eine beschäftigungsfreundliche Kostenentlastung des Arbeitgebers bei gleichbleibendem Nettoentgelt des Arbeitnehmers erreicht werden.

b) Beförderung betriebsnaher Regelungen

Daß die Arbeitsvertragsparteien selbst nicht zu betriebsnahen Regelungen neigen – obgleich sie es (rechtlich) zweifelsohne könnten –, zeigt die Praxis. Bezugnahmeklauseln auf Tarifverträge finden sich in den meisten Arbeitsverträgen. Die Gründe dafür wurden bereits dargelegt. Im Projekt wurde daher – sehr kontrovers – die Frage diskutiert, ob denn nicht der

Weg über Betriebsvereinbarungen ein vorteiliger Ausweg wäre. Unklar waren dabei zunächst die Erfolgsaussichten einer solchen Kompetenzverschiebung. Wäre das von den Betriebspartnern ausgehandelte Lohnsystem denn wirklich „besser“, oder würde nicht letztlich der „Tarifvertrag“ in den Betrieben – vielleicht sogar „ökonomisch schlechter“ als zuvor – bloß fortgeschrieben. Und selbst ungeachtet des Regelungsergebnisses (unterstellt der Betriebsrat erweise sich als „vernünftiger“ Verhandlungspartner) ist auch der Regelungsprozeß als solcher für die einzelnen Betriebe eher nachteilig. Denn die betriebliche Regelung befördert innerbetriebliche Konflikte, die sonst durch den klassischen Flächentarifvertrag aus den Betrieben herausgehalten würden. Das kann das „Betriebsklima“ empfindlich vergiften.

Keine Einigung konnte jedenfalls hinsichtlich der Frage erreicht werden, ob es die Betriebspartner überhaupt besser machen „dürfen“. Hiergegen wurden vor allem rechtliche Bedenken vorgetragen: Der Betriebsrat dürfe nicht als „beitragsfreie Ersatzgewerkschaft“ den ohnehin schon mitgliederschwachen Gewerkschaften Konkurrenz machen. Die Gewerkschaften seien davor verfassungsrechtlich (Art. 9 Abs. 3 GG) geschützt. Zudem seien die einzelnen Arbeitnehmer seiner Regelungsmacht zwingend unterworfen. Die gegenüber den Gewerkschaften hochgehaltene negative Koalitionsfreiheit des Einzelnen liefe gegenüber dem Betriebsrat ins Leere. Auch sei der Betriebsrat vor allem konzipiert, um die widerstreitenden Interessen der einzelnen Arbeitnehmer im Betrieb untereinander auszugleichen und das dann gefundene „Belegschaftsinteresse“ gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten (sog. Dritte Dimension des Arbeitsrechts). Das ist bei Entgeltfragen grundsätzlich nicht der Fall. Zwar hat der Betriebsrat auch nach Maßgabe des BetrVG für die „innerbetriebliche Lohngerechtigkeit“ zu sorgen; dabei geht es aber grundsätzlich nicht um die Lohnhöhe, sondern nur um die Lohngrundsätze. Der „Topf“ des Arbeitgebers soll unter den einzelnen Arbeitnehmern gerecht verteilt werden.

Sieht man von einer generellen Kompetenzverschiebung einmal ab, so wurde vermittelnd erwogen, inwieweit denn der Betriebsrat in besonderen Situationen (vor allem in Krisenzeiten) vom Tarifvertrag abweichende Vergütungsregelungen treffen könne soll – freilich auch (und gerade) zu Lasten der Arbeitnehmer.

Einigkeit bestand demgegenüber darin, daß die Tarifvertragsparteien in ihren Tarifwerken Raum für betriebsnahe Regelungen lassen sollten. So ist es durchaus vorstellbar, in Tarifverträgen Entgeltkorridore zu vereinbaren, deren nähere Ausgestaltung den Betriebspartnern überlassen bleibt – aber eben nur für die tarifgebundenen Arbeitnehmer.

c) Anreize für *flexible* Entgeltsysteme

Das geltende Arbeitsrecht läßt flexible Entgeltsysteme zu. Die Praxis reizt die vorhandenen Spielräume jedoch bei weitem nicht aus, so daß sich die Frage nach arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht in aller Schärfe stellt. Hier sind die Tarifpartner und die Unternehmen aufgerufen, sich trotz gewisser Rechtsrisiken experimentierfreudiger zu zeigen. Allerdings ziehen flexible Entgeltsysteme auch administrative Folgeprobleme nach sich. Insbesondere der Bereich der Sozialversicherung ist auf die Entgeltflexibilisierung noch nicht hinreichend eingestellt. Im Gegenteil birgt das geltende Sozialversicherungsrecht für den Arbeitgeber sogar immense Risiken. Der Arbeitgeber schuldet nämlich den Gesamtsozialversicherungsbeitrag und kann sich vor umfangreichen Beitragsnacherhebungen, die im Zuge flexibler Entgeltsysteme grundsätzlich zu erwarten sind, kaum wirksam schützen. Denn das sozialversicherungsrechtliche Entstehungsprinzip bewirkt, daß jeder Streit um die „richtige“ Entgelthöhe für den Arbeitgeber – auch der langen Verjährungsfristen wegen – zu einer Existenzfrage werden kann. Hier sollte der Gesetzgeber handeln und das aus dem Steuerrecht bekannte Zuflußprinzip auch im Sozialversicherungsrecht installieren.

2.5. Projektarbeit und Tagungen

Das Gesamtprojekt profitierte von einer intensiven interdisziplinären Zusammenarbeit der einzelnen Projektgruppen. Neben der bereits ausführlich vorgestellten Unternehmensbefragung sowie den Verbändebefragungen und Fallstudien wurden längstens in zweimonatigen Abständen gemeinsame Projekttreffen abgehalten, auf denen organisatorische, vor allem aber inhaltliche Fragen diskutiert wurden. Neben diesen Projekttreffen, an denen alle Teilnehmer des Gesamtprojekts teilnahmen, gab es zahlreiche Arbeitertreffen, bei denen einzelne Fragen vorab erörtert wurden. Von den gemeinsamen

Veranstaltungen sind vor allem der „Workshop“ am 27. September 2000 sowie die beiden Symposien am 25./26. Januar 2001 und am 28./29. November 2002 hervorzuheben. Da die wesentlichen Ergebnisse des Workshops und der Symposien jeweils gesondert publiziert worden sind (bzw. noch publiziert werden), darf an dieser Stelle die Wiedergabe der jeweiligen Programme genügen.

a) Programmübersicht des Workshops am 27. September 2000

Expertenworkshop „Flexibilisierung des Arbeitsentgelts“ 27. September 2000

10.00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung des Tagesablaufes Prof. Dr. W.A. Oechsler
10.15 – 12.00 Uhr	Entgeltflexibilisierung als Herausforderung – Vorstellung des Forschungsprojektes „Entgeltflexibilisierung aus ökonomischer und juristischer Sicht“ W. Franz, W.A. Oechsler, V. Rieble Vorstellung der Ergebnisse der Pilotstudie „Flexibilisierung von Entgeltsystemen“ Lars Reichmann, Jochen Roll Vorstellung der Ergebnisse aus der Firmenbefragung F. Pfeiffer Diskussion W.A. Oechsler

12.00 – 13.00 Uhr

Mittagspause

13.00 – 15.00 Uhr

Arbeit in drei Arbeitsgruppen

Wie läßt sich individuelle Leistung flexibel honorieren?

W.A. Oechsler

Wie kann ein Entgeltsystem am Unternehmenserfolg ausgerichtet werden?

W. Franz

Wie läßt sich Entgeltflexibilität mit flexiblem Personaleinsatz verbinden?

V. Rieble

15.00 – 15.15 Uhr

Kaffeepause

15.15 – 16.30 Uhr

Diskussion der Ergebnisse im Plenum

W.A. Oechsler

ab 16.30 Uhr

Abschließender Empfang und Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch

b) Programmübersichten der Symposien

DFG Symposium am 25. und 26. Januar 2001

Donnerstag 25. Januar 2001

ab 13:00 Uhr Registrierung

13:30-15:00 Uhr **Begrüßung und Einführungsvortrag**

Vortrag: Flexibility at work in Europe (Vortrag und Diskussion in Englisch)

Chris Brewster

15:00 - 15:30 Uhr Kaffeepause

15:30 - 18:00 Uhr **1. Sitzung**

Referat: Das Ausmaß und die Konsequenzen von Lohnstarreheiten. Deutschland und die Schweiz im Vergleich

Ernst Fehr, Lorenz Götte, Friedhelm Pfeiffer

Koreferat: Bernd Fitzenberger

Referat: Tarifbindung und die ökonomische Rationalität von Lohnrigiditäten

Wolfgang Franz, Friedhelm Pfeiffer

Koreferat: Joachim Möller

18:30 – 21:00 Uhr Abendessen im Bistro EURO (ZEW)

Freitag 26. Januar 2001

8:30 - 11:00 Uhr

2. Sitzung

Referat: Grundlagen und Grenzen flexibler Entgeltsysteme

Hermann Reichold

Koreferat: Martin Gutzeit

Referat: Arbeitsrechtliche Hemmnisse für die Anreizwirkung flexibler Entgeltsysteme

Walter A. Oechsler

Koreferat: Georg Caspers

11:00 - 11:30 Uhr

Kaffeepause

11:30 - 14:00 Uhr

3. Sitzung

Referat: Flexibilisierung von Vergütungssystemen in betriebswirtschaftlicher Perspektive

Dudo von Eckardstein

Koreferat: Lars Reichmann

Referat: Regelungsinstrumente der Entgeltflexibilisierung

Volker Rieble

Koreferat: Hartmut Wächter

Abschlußdiskussion

DFG–Abschlußkonferenz 28. und 29. November 2002:

Donnerstag 28. November 2002

ab 12:45 Uhr Registrierung

13:15 – 15:45 Uhr **Begrüßung und 1. Sitzung**

Vortrag: Flexibilisierung des Arbeitsentgeltes aus ökonomischer und juristischer Sicht: Forschungsprogramm und Ergebnisse des DFG-Projektes

Wolfgang Franz, Walter A. Oechsler, Volker Rieble

Referat: Diskriminierungsverbote als Gefahr für flexible Entgeltsysteme?

Gregor Thüsing

Koreferat: Matthias Jacobs

15:45 - 16:15 Uhr Kaffeepause

16:15 - 18:45 Uhr **2. Sitzung**

Referat: Entgeltflexibilisierung und Sozialversicherung

Martin Gutzeit

Koreferat: Thomas Lambrich

Referat: Lohnrigiditäten im gemischten Lohnbildungssystem

Friedhelm Pfeiffer

Koreferat: Thomas Beissinger

19:30 – ca. 21:30 Uhr Abendessen im Bistro EURO (ZEW)

Freitag 29. November 2002

9:00 - 11:30 Uhr

3. Sitzung

Referat: Tarifverträge, Lohnverteilung und Selektion

Knut Gerlach und Gesine Stephan

Koreferat: Joachim Möller

Referat: Entgeltflexibilisierung und deren Grenzen in der Unternehmenspraxis – Ein Fallstudienbericht

Lars Reichmann

Koreferat: Manfred Becker

11:30 - 12:00 Uhr

Kaffeepause

12:00 - 13:30 Uhr

4. Sitzung

Referat: Anreizsysteme und Führungskräftevergütung

Stefan Winter

Koreferat: Heinz Rehkugler

Abschlußdiskussion

3. Projektbericht (Einzelberichte)

3.1. Projektbericht – volkswirtschaftliches Teilprojekt

Ziel des Forschungsvorhabens insgesamt war es, die ökonomischen und juristischen Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsrechtssystem (insb. Tarifsystem), dem Grad der Entgeltflexibilität und dem Arbeitsmarkt zu erforschen. Im Rahmen einer interdisziplinär angelegten Untersuchung sollten wirtschaftspolitisch gehaltvolle, theoretisch und empirisch fundierte Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Lohnabschlußebene, Flexibilisierung und Beschäftigung erzielt und daraus Reformoptionen für die Tarifvertragsparteien, die Unternehmen und die öffentlichen Entscheidungsträger abgeleitet werden.

Aus ökonomischer Sicht stellte sich insbesondere die Frage, ob der rechtliche Rahmen der Lohnbildung zu wenige Flexibilisierungsmöglichkeiten bietet oder ob die vorhandenen Potentiale aus wohl überlegtem Kalkül der Tarifparteien und der Unternehmen zu wenig genutzt werden. Welcher Anteil der Lohnrigiditäten läßt sich somit inhärent ökonomischen Faktoren zuordnen und welche Interaktionen bestehen mit dem Arbeitsrecht? Die im Rahmen des Projektes durchgeführten spezifisch volkswirtschaftlichen Studien lassen sich in zwei Gruppen einteilen. In der ersten Gruppe werden der Arbeitsmarkt, die qualifikatorische Lohnstruktur und die Arbeitslosigkeit auf einer aggregierten, zum Teil gesamtwirtschaftlichen Ebene analysiert, während sich die Studien der zweiten Gruppe der Mikrofundierung der Lohnbildung zuwenden und aus mikroökonomischer Perspektive eine Abschätzung von Ausmaß, Ursachen und Konsequenzen von Lohnrigiditäten vornehmen. Erst diese beiden Sichtweisen erlauben empirisch fundierte Antworten auf die eingangs gestellten Fragen.

Nach Franz (2001) liegt die natürliche Arbeitslosenquote (berechnet nach dem Konzept der „NAIRU“) in Deutschland mittlerweile bei etwa 8%. Um die Arbeitslosigkeit unter diesen Wert zu senken, sind angebotsseitige Maßnahmen erforderlich, die zur Senkung der natürlichen Arbeitslosenquote führen und an Funktionsstörungen auf Faktor- und Gütermärkten ansetzen müßten. Aufgrund der Ergebnisse ökonometrischer

Mehrgleichungsmodelle der Arbeitsnachfrage nach drei Qualifikationsgruppen auf der Basis der IABS 1975 bis 1995 schätzen Fitzenberger und Franz (2001) (vgl. auch Franz [1999b] und Klotz, Pfeiffer und Pohlmeier [1999]), daß die nominalen Löhne der Arbeitnehmer mit geringer (ohne formale Berufsausbildung) und mittlerer Qualifikation (mit Lehrabschluß) in einer Größenordnung zwischen 14 und 37% bzw. 10 und 34% gesenkt werden müßten, um die Arbeitslosenquoten in diesen Qualifikationsgruppen zu halbieren. Bei der Modellierung wird die Lohndispersion auch innerhalb der Qualifikationsgruppen sowie der qualifikationsspezifische Nettoorganisationsgrad der Gewerkschaften berücksichtigt.

Die Berechnungen von Fitzenberger und Franz (2001) zeigen somit für Westdeutschland in etwa die Größenordnungen potentieller Lohnrigiditäten auf (Franz und Steiner (2000) vergleichen die Entwicklung der Lohnstrukturen in Ost– Westdeutschland unter anderem auf der Basis des SOEP 1990 bis 1997; Pfeiffer (1999) analysiert die Unterschiede in der Qualifikations- und Altersstruktur der Arbeitslosen in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit der letzten Arbeitsstelle mit den Daten des Mikrozensus 1991, 1993 und 1995). Trotz einer zum Teil erheblichen Zunahme der Arbeitslosigkeit in den letzten 30 Jahren ist es kaum jemals zu Nominallohnsenkungen in nennenswertem Umfang gekommen, von Reduktionen in den genannten Größenordnungen ganz zu schweigen.

An diesem Befund setzen die weiteren Analysen zur Mikrofundierung von Lohnrigiditäten an. Lohnrigiditäten, die Lohnsenkungen verhindern, können aus theoretischer Sicht einerseits auf Verhandlungsmacht der Beschäftigten zurückgeführt werden. Sie können andererseits auf Besonderheiten von sich wiederholenden, langjährigen Tauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen in einer Welt unvollkommener Arbeitsverträge zurückgeführt werden. Arbeitsmärkte konstituieren eine Vielzahl bilateraler Arbeitsbeziehungen mit Löhnen, die mehr oder weniger von einem (hypothetischen) Wettbewerbsgleichgewicht abweichen können. Lohnrigiditäten können aus Unternehmenssicht in Rezessionen helfen, die Arbeitsproduktivität zu erhalten (Effizienzlöhne), sie dienen ferner zur Absicherung versunkener Investitionen gegen Nötigung (nominal effiziente Arbeitsverträge) sowie der Versicherung von Arbeitnehmern gegen Einkommensschwankungen bei unvollständigen Kapitalmärkten (implizite Kontrakte). Effizienzlöhne wiederum können Ergebnis ökonomisch rationalen Verhaltens sein (Leistungslöhne, spezifisches Humankapital, adverse Selektion, negative Signale). Alternativ

können sie auf emotionale, vom ökonomischen Rationalitätspostulat gelegentlich auch abweichenden Verhaltensweisen von Menschen zurückgeführt werden (nominale Verlustaversion, nominales Fairneßempfinden, Reziprozität), die Unternehmen zu einem Verzicht auf Lohnsenkungen veranlassen können, mit der Folge von Arbeitszeitreduktion und/oder Entlassungen.

Bislang war es in der Literatur noch weitgehend ungeklärt, welche Löhne (Tariflöhne, Effektivlöhne) im Sinne des Beschäftigungszieles zu hoch sind, wie eventuell notwendige Lohnsenkungen durchgeführt werden sollten und insbesondere warum die Unternehmen weitergehende Lohndifferenzierungen zu scheuen scheinen. Angesichts eines gewerkschaftlichen Organisationsgrades von „nur“ etwa 30%, sowie von Härte- und Öffnungsklauseln in Tarifverträgen wären weitergehende Lohndifferenzierungen für Neueinsteiger in den Arbeitsmarkt bereits nach heutiger Rechtslage möglich. Einmal ganz abgesehen von der Frage, wie unter Beachtung der in Deutschland rechtsstaatlich garantierten Privat- und Tarifautonomie, die zu dem gemischten System der Lohnbildung mit zentralen und dezentralen Lohnkomponenten geführt hat, eine direkte staatliche Einflußnahme auf die Löhne denn aussehen könnte, liegen bei heterogenen Beschäftigten und Unternehmen Lohnsenkungen oder moderate Lohnsteigerungen nicht im Interesse aller Beteiligten.

Ohne Lohnsenkungen beziehungsweise eine auf Neueinsteiger abgestimmte weitere Lohndifferenzierung wird jedoch ein nachhaltiger Rückgang der Arbeitslosigkeit in Deutschland nicht zu bewerkstelligen sein. Wenn Arbeitslosigkeit auf Verhandlungsmacht seitens der Beschäftigten zurückgeführt werden kann, dann gibt es keine endogenen, selbstregulierenden Kräfte zu deren Abbau und keynesianische, expansive Politiken sind nicht geeignet, Vollbeschäftigung herzustellen. Auch die in den letzten Jahren ausgebauten Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik haben bislang die Arbeitslosigkeit nicht reduzieren können, weil Lohnrigiditäten der notwendigen Senkung oder Differenzierung der Löhne entgegen stehen. Daß es dafür auch rechtliche Ursachen gibt, ist kaum zu bestreiten. Es ist eine der Intentionen des Arbeitsrechts und des Sozialstaates, den Lohnwettbewerb einzuschränken. Die Schutzfunktion des Arbeitsrechtes kommt zunächst den bereits Beschäftigten zu Gute, stärkt deren Verhandlungsmacht und trägt zur Schaffung von Eintrittsbarrieren für Arbeitslose bei. Diesen Gedanken abschließend soll ergänzend darauf hingewiesen werden, daß die volkswirtschaftliche Gruppe nicht der Ansicht ist, daß die Löhne

alleine für die Höhe der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit verantwortlich sind. Allerdings können negative Folgen von Lohnrigiditäten für die Beschäftigung kaum ursachenadäquat beispielsweise durch Mittel der aktiven Arbeitsmarktpolitik kompensiert werden.

Wenn die Löhne von Beschäftigten relativ zu einem als flexibel definierten Vergleichszustand zwischen zwei Zeitpunkten nicht sinken, dann existieren Nominallohnrigiditäten. Tariflohnrigiditäten existieren dann, wenn Tariflöhne über einem als flexibel definierten Vergleichszustand liegen und in Abwesenheit von Tariflöhnen die tatsächlichen Löhne für die betroffenen Beschäftigten niedriger ausgefallen wären. Als Vergleichszustand gilt in beiden Fällen die (idealtypische) Lohnbildung auf Auktionsmärkten. Fehr, Götte und Pfeiffer (2002) entwickeln eine Methodik mit der unter anderem der (hypothetische) Lohnsatz eines tarifgebundenen Arbeitnehmers bei Abwesenheit von Tarifverträgen abgeschätzt werden kann. Erst diese Abschätzung schafft die Voraussetzung zur Beantwortung der für die Arbeitsmarktpolitik entscheidenden Frage, in welchem Ausmaß Tariflöhne in Deutschland im Hinblick auf Beschäftigungsziele tatsächlich zu hoch sind, und welche Beschäftigungsgruppen von Tariflohnrigiditäten vor Lohnsenkungen geschützt sind.

Nominallohnrigiditäten und ihre Ursachen sind mittlerweile für etliche Länder auf der Basis von Personendaten und Unternehmensbefragungen nachgewiesen worden (darunter Deutschland, Kanada, Schweden, Schweiz und USA, also auch Länder mit einer wesentlich stärker dezentralisierten Lohnbildung, vgl. die ausführlichen Literaturübersichten in Franz und Pfeiffer (2002) und Pfeiffer (2002)). Wichtiger für Deutschland sind allerdings nach der Studie von Fehr, Götte und Pfeiffer (2002), die auf den Individualdaten der IABS 1975-1995 basiert, erhebliche tarifliche Lohnrigiditäten, die bislang in der Literatur unseres Wissens noch nicht mit Individualdaten untersucht wurden. Die Leitfragen der im Rahmen des DFG-Projektes erarbeiteten Studien von Fehr, Götte und Pfeiffer (2002), Franz und Pfeiffer (2002) und Pfeiffer (2002) lautete, ob die Löhne im gemischten System der Lohnbildung mit Elementen der Privat- und Tarifautonomie angesichts der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland nicht sinken können, weil dem Tarifverträge entgegenstehen, oder nicht sinken, um individuelle Vereinbarungen in Arbeitsbeziehungen einzuhalten und die Arbeitsmoral und -produktivität der Beschäftigten nicht zu gefährden.

Diese Frage kann den Ergebnissen folgend erstens dahingehend beantwortet werden, daß tarifgebundene Unternehmen die Löhne der tarifgebundenen Beschäftigten im Zeitablauf in aller Regel nicht unter die Tariflöhne senken können, obwohl die Löhne bei Abwesenheit von Tarifverträgen bei einem Teil der Beschäftigten niedriger wären. Zweitens steht auch in nicht tarifgebundenen Unternehmen vielfach eine Verhandlungsmacht seitens der Beschäftigten einer Lohnmoderation trotz hoher Arbeitslosigkeit entgegen. Drittens wollen tarifgebundene Unternehmen in aller Regel die Löhne der nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten im Zeitablauf nicht unter die Tariflöhne senken, obwohl diese Art der Lohndifferenzierung rechtlich möglich ist. Viertens wollen Unternehmen, ob tarifgebunden oder nicht, im allgemeinen die Löhne ihrer Beschäftigten im Zeitablauf nicht senken, auch wenn dies in tarifgebundenen Unternehmen rechtlich möglich ist (beispielsweise weil die Unternehmen freiwillig übertarifliche Zulagen zahlen). Fünftens nutzen Unternehmen die rechtlich und tariflich vorhandenen Spielräume zur Lohndifferenzierung für Neueinsteiger und Arbeitslose nicht, oder zumindest aus beschäftigungspolitischer Sicht nicht in ausreichendem Maße, aus.

Fehr, Götte und Pfeiffer (2002) und Pfeiffer (2002) zu Folge existieren in Deutschland Lohnrigiditäten und ein Teil davon hat negative Beschäftigungskonsequenzen. Lohnrigiditäten existieren in den tarifgebundenen und den nicht tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes. In den tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes sind sie quantitativ wesentlich bedeutsamer als in den nicht tarifgebundenen Bereichen. In den nicht tarifgebundenen Arbeitsmärkten arbeiten etwa 30% der Beschäftigten. In diesen Arbeitsmärkten kann die Lohnbildung teilweise als flexibel bezeichnet werden, auch hinsichtlich des Einflusses der Arbeitslosigkeit. Diese flexiblen Bereiche können sich allerdings aufgrund von Lohnrigiditäten, insbesondere, aber nicht nur, in den tarifgebundenen Bereichen des Arbeitsmarktes, nicht flächendeckend ausbreiten. Statt dessen scheinen nominale und tarifliche Lohnrigiditäten im gemischten System der Lohnbildung für eine beachtliche Fragmentierung des Arbeitsmarktes zu sorgen, in dem einzelne Beschäftigte und Beschäftigungsgruppen unterschiedliche Grade von Verhandlungsmacht haben.

Der weitaus überwiegende Teil der empirisch nachweisbaren Lohnrigiditäten in Deutschland ist, und das ist ein in diesem Ausmaß nicht erwartetes Untersuchungsergebnis, effizienzsteigernder und/oder produktivitätserhaltender Natur und daher aus volkswirtschaftlicher Sicht ein eher erwünschtes Phänomen. Diese Lohnrigiditäten gehen auf

Risikoteilung, Effizienzlöhne und Absicherung gegen opportunistisches Verhalten zurück. Dieser Teil macht etwa 80 bis 90% der Lohnaufschwemmung aus, die angibt, wie hoch die Löhne bedingt durch Lohnrigiditäten über einem (nicht individuell beobachtbaren) Vergleichszustand bei völliger Abwesenheit von Lohnrigiditäten gewesen wären. Im 20jährigen Untersuchungszeitraum von 1975 bis 1995 (für Westdeutschland) lag diese im Mittel, von einem Jahr zum nächsten, zwischen 4 und 8% und auf individueller Ebene der Arbeitnehmer sogar zwischen 0,1 und 17%.

Zwischen 10 und 20% der für die Gesamtwirtschaft gemessenen jährlichen Lohnaufschwemmung geht allerdings auf Verhandlungsmacht seitens der Beschäftigten zurück. Dieser Teil der Lohnaufschwemmung führt zu Ineffizienzen und stellt eine Umverteilungskomponente zugunsten der Beschäftigten mit Verhandlungsmacht dar. Diese Verhandlungsmacht ist relativer Natur und muß sozusagen immer wieder neu etabliert werden, je nach Beschäftigungsgruppe, Unternehmen und Wirtschaftslage. Deshalb schwankt der daraus resultierende Wert der Lohnaufschwemmung im Zeitverlauf. Zwar ist eine Umverteilungskomponente von 0,5 bis 1% pro Jahr zugunsten der tariflichen Arbeitnehmer für sich genommen noch nicht so viel. Die negativen Beschäftigungswirkungen sind allerdings eine Folge der Nachhaltigkeit ihrer Existenz. Im Verlauf von 20 Jahren sind 0,5% per anno bereits 10,5% ($(1,005^{20}-1)100$). Im Zeitraum zwischen 1977 und 1995 hätte den Berechnungen folgend eine jährlich um 1% niedrigere Lohnaufschwemmung zu bis zu 1,7 Millionen zusätzlichen Beschäftigten geführt. Diese Werte liegen im Rahmen der von Fitzenberger und Franz (2001) berechneten Größenordnung.

Eine gesamtwirtschaftliche Lohnsenkung um 1% pro Jahr würde im gemischten System der Lohnbildung eine Tariflohnsenkung um fast 2% erfordern. Der Grund liegt darin, daß nicht alle Arbeitnehmer tarifgebunden sind, und daß auch in der Gruppe der tarifgebundenen Arbeitnehmer Tariflöhne nur für einen Teil bindend sind. Nur in dieser Gruppe führen niedrigere Tariflöhne tatsächlich zu niedrigeren Löhnen. Zu dieser Gruppe gehören bis zu 50% der Beschäftigten. Dies mag den Widerstand gegen tarifliche Lohnmoderation verdeutlichen.

Aus den Analysen kann nicht geschlossen werden, daß Lohnrigiditäten in bedeutendem Umfang humankapital- oder qualifikationsspezifisch sind. Insofern können die früheren Ergebnisse unter anderem von Fitzenberger (1999) oder Klotz, Pfeiffer und Pohlmeier (1999) nicht bestätigt werden, die als Folge kollektiver Lohnverhandlungen eine Kompression der Lohnverteilung zugunsten gering qualifizierter Beschäftigten gefunden haben. Die Lohnaufschwemmung scheint in der Summe in den (betrachteten) unteren Lohngruppen nicht höher als in den (betrachteten) mittleren und höheren Lohngruppen zu sein. Die stärkere Betroffenheit von Arbeitslosigkeit bei Arbeitskräften mit geringerer Qualifikation ist nach den vorliegenden Untersuchungsergebnissen nicht die Folge einer im Vergleich zu anderen Qualifikationsgruppen überdurchschnittlich ausgeprägten Lohnrigidität, die beispielsweise eine Folge von Tarifverträgen sein könnte.

Die zum Abbau der Arbeitslosigkeit erforderliche Senkung von Tariflöhnen müßte demnach alle Lohngruppen betreffen. Dazu müßte die Verhandlungsmacht der tariflichen Beschäftigten zurückgedrängt werden. Alternativ kommt eine Lohndifferenzierung für Beschäftigungssuchende in Frage, die bereits heute auch in tarifgebundenen Unternehmen rechtlich möglich wäre, aber offensichtlich aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht oder selten zustande kommt. Als Ursachen dafür kommen Fairneßüberlegungen in Verbindung mit Reziprozität oder unkooperatives Verhalten der Beschäftigten Neueinsteigern gegenüber in Frage. Kostenersparnisse durch Lohndifferenzierungen werden von den Unternehmen mit eventuellen Produktivitätseinbußen verglichen und unterbleiben daher in vielen Fällen. Theoretische Überlegungen legen nahe, daß unkooperatives und betriebsschädigendes Verhalten von Beschäftigten gegenüber Neueinsteigern möglicherweise vertragsmäßig unterbunden werden kann. Sofern nachweisbar, werden Unternehmen dabei vom geltenden Arbeitsrecht unterstützt. Falls allerdings die Ursache Reziprozität (in Verbindung mit bei Verhandlungsmacht höheren Löhnen) heißt, dann ist das Arbeitsrecht wenig hilfreich.

Aus Unternehmenssicht haben Franz und Pfeiffer (2002) (siehe auch Franz, Gutzeit et al. (2000)) folgend beide Ursachen eine gewisse Relevanz, wobei die Zustimmung zu unkooperativem Verhalten in der Summe niedriger ausgefallen ist. Franz und Pfeiffer (2002) untersuchen auf der Basis einer schriftlichen Befragung von 801 Unternehmen die Bedeutung von Tarifverträgen, Effizienzlohntheorien, Vertragstheorien und der Insider-Outsider-Theorie als Ursache für Lohnrigiditäten und stellen einen Vergleich mit US-amerikanischen

Ergebnissen an. Mit Hilfe ökonometrischer Modelle (binäre und geordnete Probitmodelle) werden die Bestimmungsgründe des Antwortverhaltens der Unternehmen und den Zusammenhang der Antworten (Korrelationsanalyse mit Goodman's und Kruskal's gamma für geordnete Variable) analysiert. Unternehmen stimmen den in der Arbeitsmarktökonomik entwickelten Theorien in differenzierter Art und Weise zu. Für gering qualifizierte Arbeitnehmer stellen Tarifverträge und implizite Lohnkontrakte wesentliche Ursachen für Lohnrigiditäten dar. Für Hochqualifizierte stehen Personalentwicklungskosten und für Neueinstellungen negative Signale im Vordergrund. Unternehmen sehen von Lohnsenkungen für alle Qualifikationsgruppen ab, um produktive Arbeitnehmer im Betrieb zu halten. Im Vergleich zu den USA stimmen hierzulande mehr Unternehmen den Aussagen zu, daß Tarifverträge, Insider-Outsider-Verhalten und betriebspezifisches Humankapital Lohnrigiditäten verursachen.

Während die genannten Arbeiten zwar Evidenz zu den ökonomischen und rechtlichen Ursachen von Lohnrigiditäten liefern, ist der Transmissionsmechanismus zur Beschäftigung insbesondere auf der Unternehmensebene noch weniger gut erforscht. Kaiser und Pfeiffer (2000, 2001) untersuchen die Verbreitung von Tarifverträgen in Dienstleistungsunternehmen sowie deren Wirkungen auf die Beschäftigungspolitik auf der Unternehmensebene auf der Basis der ZEW-Konjunkturumfrage bei unternehmensnahen Dienstleistern. Unternehmen, die tarifgebunden sind, reagieren demnach weniger häufig mit Neueinstellungen und Überstunden bzw. Kurzarbeit als die übrigen Unternehmen. Lebensarbeitszeitkonten werden häufiger von tarifgebundenen Unternehmen eingesetzt. Bei Entlassungen als Reaktion auf Nachfrageschwankungen konnten keine differentiellen Effekte festgestellt werden. Diese Ergebnisse stehen nicht im Widerspruch mit den vorher genannten, so daß auch die Bedeutung von Tariflöhnen für die Beschäftigungsdynamik bestätigt wurde.

Beschäftigungspolitische Maßnahmen müssen darauf abzielen, den umverteilenden Teil der Lohnaufschwemmung, zumindest hinsichtlich seiner negativen Beschäftigungseffekte, einzudämmen. Offensichtlich sind in Deutschland viele Maßnahmen der Beschäftigungs- und aktiven Arbeitsmarktpolitik unwirksam geblieben, weil sie nicht an der Reduktion der Lohnaufschwemmung und der Schaffung von zusätzlichen Beschäftigungsverhältnissen mit einem niedrigeren Wertgrenzprodukt ansetzten. Zielgerichtete Maßnahmen müßten einerseits darauf abzielen, bereits bestehende Arbeitsplätze auch bei einem Rückgang des

Wertgrenzproduktes unter den Tariflohn zu erhalten oder andererseits neue Arbeitsplätze mit einem „untertariflichen“ Wertgrenzprodukt zu schaffen. Dies betrifft die gesamte Tariflohnstruktur, also nicht nur den sogenannten Niedriglohnsektor. Der Rückgang müßte solange erfolgen, wie es noch Beschäftigungssuchende gibt, deren Reservationslohn unter dem Wertgrenzprodukt der Arbeit liegt. Derzeit funktioniert dieser Mechanismus, darauf deuten die Analysen hin, nur in wenigen Segmenten des Arbeitsmarktes und kann sich bedingt durch Lohnrigiditäten nicht flächendeckend ausbreiten.

Entsprechend den Ursachen von Lohnrigiditäten müßte einerseits das Arbeitsrecht und andererseits die Wirtschaftspolitik einen Beitrag zur Flexibilisierung leisten. Beide Bereiche hängen natürlich zusammen und generell muß bei der wirtschaftspolitischen Diskussion bedacht werden, daß erstens jede isolierte Anpassung des Rechts oder einer bereits existierenden Maßnahme ebenso wie die Einführung einer neuen auf eine vorhandene komplexe Struktur von Institutionen und Maßnahmen fällt, deren (offiziell genannte) Intention es seit langem ist, die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen. Zweitens sind Interaktionen mit der Steuer- und Sozialpolitik zu beachten, die ebenso seit langem wirken und kumulative direkte und indirekte Wirkungen haben. Eine erfolgreiche Beschäftigungspolitik setzt daher in aller Regel ein Bündel mehrerer Maßnahmen voraus. Partielle Reformen wie beispielsweise tarifliche Öffnungsklauseln oder ein verringerten Kündigungsschutz für bestimmte Beschäftigungsgruppen werden nicht ausreichen.

Das zugleich einfachste und wirksamste Mittel zur Verminderung der Lohnaufschwemmung bei Beibehaltung des Arbeitsrechts wären moderate Tariflohnvereinbarungen. Es gibt praktisch kein einfacheres Mittel zur Reduktion der Lohnaufschwemmung als das Tariflohnwachstum bis zur Wiederherstellung der Vollbeschäftigung einzufrieren, oder weniger „radikal“, auf die Inflationsrate zu beschränken. Die Implementierung einer solchen Strategie ist jedoch ebenso aussichtslos wie die Aufhebung der Tarifautonomie, da sie letztlich den gleichen Effekt hat. Da die Tarifautonomie auch aus ökonomischer Sicht nicht nur Ineffizienzen zu Folge hat, nicht zuletzt als Gegengewicht zur Verhandlungsmacht der Unternehmen gegenüber einzelnen Beschäftigten, können die Argumente zu ihrer Abschaffung im politischen Wettbewerb wahrscheinlich nicht überzeugen. Daher sehen wir den Flächentarifvertrag „als nicht überholt, aber überholungsbedürftig“ an. Um die Verhandlungsmacht der Beschäftigten, die zu Ineffizienzen führt, zurückzudrängen, bieten

sich die Abschaffung der Regelsperre im Betriebsverfassungsgesetz, die Abmilderung der Nachwirkung, die Lockerung des Kündigungsschutzes und eine weitere Flexibilisierung des Arbeitsrechtes an. Nominale Verlustaversion, nominale Fairneßüberlegungen und nominal effiziente Arbeitsverträgen erschweren die Reduktion von *Nominallöhnen*, aber nicht notwendigerweise auch die Reduktion von *Reallöhnen*. Für den Aufbau von Beschäftigung sind die Reallöhne (bzw. die realen Arbeitskosten) entscheidend. Die positiven Beschäftigungswirkungen einer Flexibilisierung des Arbeitsrechtes, die sich letztlich durch die Beschränkung der Verhandlungsmacht der Beschäftigten erzielen lassen, können daher bei höherer Inflation höher ausfallen als bei niedriger Inflation. Dabei gilt es zu beachten, daß dieser Zusammenhang nur für Inflationsraten bis zu drei Prozent gilt. Bei noch höheren Inflationsraten konnte ein Zusammenhang nicht mehr festgestellt werden. Die neueren Versuche der Mikrofundierung von Lohnrigiditäten liefern insofern auch einen empirischen Beitrag zum möglichen Zielkonflikt zwischen Inflation und Beschäftigung. Dieser Beitrag ist positiver, nicht normativer Natur. Er beinhaltet noch keine Schlußfolgerung für die Geldpolitik, da mögliche negative Wirkungen einer höheren Inflation beispielsweise für Gläubiger oder auch für die Glaubwürdigkeit der Geldpolitik zu beachten sind.

Die Projektgruppe hatte sich auch das Ziel gesetzt, die Bestimmungsgründe der Arbeitsnachfrage für heterogene Arbeit mit unterschiedlicher gewerkschaftlicher Zielsetzung zu analysieren und deren Konsequenzen für den Grad der Lohnflexibilität zu testen. Die Modelle von Fitzenberger (1999) und Fitzenberger und Franz (2001) sollten im Hinblick auf die Messung von Qualifikation verfeinert werden um Kontinuitäten und Brüche im System der Entgeltgestaltung in den neunziger Jahren zu untersuchen. Dieses Ziel konnte angesichts einer unzureichenden Datenlage schließlich nicht weiter verfolgt werden.

3.2. Projektbericht – betriebswirtschaftliches Teilprojekt

Ziel des Forschungsprojektes insgesamt war es, die ökonomischen und juristischen Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsrechtssystem (insb. Tarifsystem), dem Grad der Entgeltflexibilität und dem Arbeitsmarkt zu erforschen. Im Rahmen einer interdisziplinär angelegten Untersuchung sollten wirtschaftspolitisch gehaltvolle, theoretisch und empirisch fundierte Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Lohnabschlußebene, Flexibilisierung und

Beschäftigung erzielt und daraus Reformoptionen für die Tarifvertragsparteien, die Unternehmen und die öffentlichen Entscheidungsträger abgeleitet werden.

Aus ökonomischer Sicht stellte sich insbesondere die Frage, ob der rechtliche Rahmen der Lohnbildung zu wenig Flexibilisierungsmöglichkeiten bietet oder ob die vorhandenen Potentiale aus wohl überlegtem Kalkül der Tarifparteien und der Unternehmen zu wenig genutzt werden. Welcher Anteil der Lohnrigiditäten läßt sich somit inhärent ökonomischen Faktoren zuordnen und welche Interaktionen bestehen mit dem Arbeitsrecht?

Die betriebswirtschaftlichen Arbeiten des Projektes lassen sich in drei Hauptschritte unterteilen, eine schriftliche Unternehmensbefragung zum Thema „Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte“, einen Workshop mit für die Entgeltgestaltung verantwortlichen Praktikern und diverse Fallstudien in Unternehmen verschiedener Branchen.

a) Schriftliche Unternehmensbefragung

Die schriftliche Unternehmensbefragung (vgl. ausführlich hierzu Franz et al. 2000) diene aus betriebswirtschaftlicher Sicht in erste Linie dem Ziel, einen breiten Überblick über den Aufbau der gegenwärtig eingesetzten Entgeltsysteme sowie Veränderungswünsche und -hindernisse aus Sicht der Unternehmen zu erhalten.

Bisherige Systeme und Veränderungstrends wurden differenziert für tarifliche und außertarifliche Mitarbeiter analysiert, zudem wurden die Entgeltsysteme auch auf Unterschiede in Abhängigkeit von Wirtschaftszweig und Tarifbindung untersucht. Die aus der schriftlichen Befragung gewonnenen Datensätze ermöglichten weitere Analysen bzgl. der Zusammenhänge zwischen Entgeltsystemen und der Größe des Unternehmens oder bzgl. Unterschieden zwischen betrieblich mitbestimmten und nicht-mitbestimmten Unternehmen. Diese Analysen sollen in den folgenden Monaten noch durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigten eindeutige Flexibilisierungstendenzen im Bereich der Entgeltfindung. Viele Unternehmen haben bereits Flexibilisierungsmaßnahmen durchgeführt oder planen diese für die Zukunft (vgl. auch Reichmann/Roll 2000). Unterschiede beim Einsatz einzelner Entgeltkomponenten und damit auch bei der Flexibilisierung von Entgelten zeigen sich sowohl in Abhängigkeit von Branchen, als auch von der Tarifbindung (vgl. ausführlich hierzu Franz et al. 2000). Eine Flexibilisierung von Entgelten sollte aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren vor allem durch einen verstärkten Einsatz von Zielvereinbarungsprämien sowie Erfolgsbeteiligungen innerhalb der Entgeltsysteme erreicht werden. Als Ziele einer zunehmenden Flexibilisierung von Entgelten werden dabei vor allem Produktivitätssteigerungen angegeben, zudem werden ein Ausbau von Kostenpuffern sowie die Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt angestrebt. Als gegenwärtig größte Hemmnisse einer Flexibilisierung im Entgeltbereich werden von den Unternehmen die geltenden tariflichen Regelungen, aber auch eine mangelnde Akzeptanz flexibler Entgelte bei den eigenen Mitarbeitern angesehen, wobei hier jedoch starke branchenspezifische Unterschiede bestehen. Gerade die wahrgenommene Wirkung des Tarifvertrags wird bei einem Vergleich der Entgeltsysteme von tarifgebundenen und tariffreien Unternehmen deutlich. So ergab eine Analyse (vgl. Oechsler/Reichmann 2002), daß insbesondere die von den Unternehmen als attraktiv eingestuften Zielvereinbarungsprämien und Erfolgsbeteiligungen gerade in den tarifgebundenen Unternehmen deutlich seltener anzutreffen sind.

Gleichzeitig hat die Befragung jedoch auch gezeigt, daß die bestehenden rechtlichen Flexibilisierungsspielräume gegenwärtig nicht in vollem Umfang genutzt werden. Gerade mit Blick auf die aus Unternehmenssicht als stärkstes Hindernis wahrgenommenen tariflichen Regelungen zeigte sich in der Befragung, daß eine große Zahl von Unternehmen den Tarifvertrag freiwillig, d.h. ohne tarifrechtliche Grundlage, anwendet und nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen von der Möglichkeit Gebrauch macht, tariflich nicht gebundene Mitarbeiter zu vom Tarifvertrag abweichenden Bedingungen zu beschäftigen.

b) Expertendiskussion

Aufbauend auf den in der Befragung gewonnen betriebswirtschaftlichen Problembereichen wurde im Rahmen des Expertenworkshops mit Personalverantwortlichen aus der Unternehmenspraxis eine vertiefende Analyse vorgenommen. Hierbei wurde insbesondere auf die in der Unternehmensbefragung als zukünftig bedeutenden Instrumente der Zielvereinbarungsprämie und der Erfolgsbeteiligungen eingegangen, wobei die hiermit verbundenen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Problemfelder thematisiert wurden.

Hierbei zeigte sich, daß in vielen Unternehmen nach wie vor methodische Probleme bei der Anwendung von Leistungsbeurteilungen und insbesondere Zielvereinbarungssystemen gesehen werden (vgl. zur Gestaltung von Zielvereinbarungssystemen Oechsler 2001c). Als zentrales methodisches Problem stellt sich hier immer wieder die Frage, wie eine zu erwartende „Normalleistung“, die als Bewertungsgrundlage für jede Form der Leistungsbeurteilung benötigt wird, gewonnen werden kann. Als Ansatzpunkte wurden hier Verfahren des Benchmarking und der Leistungsvergleiche (vgl. Oechsler 2001b) erarbeitet, die zu einer Objektivierung führen können. Neben den methodischen Problemen erschweren zudem mangelnde Führungsfähigkeiten die Einführung von Zielvereinbarungssystemen und daran gekoppelten flexiblen Entgeltbestandteilen. Als dritter Problembereich wurde auch hier auf die bestehenden tarifvertraglichen Reglementierungen verwiesen, die den Einsatz flexibler leistungsabhängiger Entgelte erschweren. Als hinderlich erweisen sich hier u.a. die in Tarifverträgen festgeschriebenen einheitlichen Beurteilungskriterien und die Kontingentierung von Leistungszulagen (vgl. Oechsler 2001a).

Für den Bereich der Erfolgsbeteiligungen konnte festgestellt werden, daß eine geeignete Beteiligungsform und damit auch Erfolgskennzahl, aus der die Höhe von Entgeltzahlungen abgeleitet wird, nur unternehmensindividuell bestimmt werden kann. Da die Eignung verschiedener Kennzahlen in hohem Maße von der Unternehmensstruktur-, strategie und auch der jeweiligen Kapitalstruktur abhängt, könnten hier durch Tarifverträge nur entsprechende Volumina zur Verfügung gestellt werden, nicht jedoch abschließende Bestimmungen hinsichtlich der genauen Ausgestaltung der Beteiligung vereinbart werden. Diese kann nur auf

betrieblicher Ebene erfolgen, wofür der Tarifvertrag jedoch prozeßorientierte Regelungen, in denen die Betriebspartner dann zu einer Vereinbarung gelangen, zur Verfügung stellen kann.

Ein weiterer, aus Sicht der Praxis bestehender Problembereich liegt in der Einführung flexibler Entgeltkomponenten. Nach überwiegender Meinung ist eine Kürzung bereits bestehender, fixer Entgeltzahlungen zugunsten flexibler Elemente überhaupt nur in Ausnahmefällen denkbar. Eine Flexibilisierung kann daher nur sukzessive im Rahmen von Gehaltserhöhungen erfolgen. Hierbei ist es aus Sicht der Unternehmen notwendig, daß auch die Tarifpartner im Rahmen der Tarifierhöhungen Teile hiervon für flexible, d.h. leistungs- oder erfolgsabhängige Entgelte zur Verfügung stellen. Gleichzeitig sind die Unternehmen gefordert, übertarifliche Bestandteile wie z.B. die weit verbreiteten Marktzulagen, nur noch in flexibler Form und nicht mehr als Fixum zu gewähren. Eine zentrale Aufgabe für Unternehmen muß es zudem sein, die Einführung flexibler Entgeltsysteme durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten, um die Attraktivität für die betroffenen Mitarbeiter zu verdeutlichen. Hierbei müssen mehr als bisher die Vorteile flexibler Entgeltsysteme in den Vordergrund gerückt werden, um das häufig mit dem Begriff der Flexibilisierung verbundene Negativimage der Entgeltsenkung zu korrigieren. Hierbei kann es sich z.B. anbieten, Pilotprojekte mit Wahlrechten für die Mitarbeiter durchzuführen.

Über alle Problemfelder hinweg wurde auch auf die Wechselwirkungen mit dem Steuer- und Sozialversicherungsrecht hingewiesen. Aus Sicht der Praxis verfehlen viele flexible Anreizsysteme ihre Wirkung in der Praxis auch deshalb, weil aufgrund der hohen Lohnnebenkosten nur ein Bruchteil der vom Unternehmen aufgewendeten Mittel als Nettoentgelt beim Mitarbeiter ankommt.

c) Fallstudien

Um einen tieferen Einblick in die Praxis der Entgeltflexibilisierung einzelner Unternehmen zu gewinnen, wurden Fallstudien in den Branchen Metall- und Elektroindustrie, Chemische Industrie, Handel, Banken- und Versicherungen und der IT-Branche durchgeführt. Die Daten wurden dabei im Rahmen von Interviews mit den für die Entgeltgestaltung verantwortlichen

Mitarbeitern und Betriebsräten sowie durch Inhaltsanalysen der relevanten Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und weiterer für die Entgeltgestaltung relevanter Dokumente gewonnen.

aa) Aufbau der Entgeltsysteme und resultierende Flexibilitätspotentiale

Im Bereich der Grundentgelte ergibt sich über alle Branchen hinweg gegenwärtig ein einheitliches Bild, bei dem nach wie vor die anforderungsabhängige Vergütung dominiert. Vielfach wird dabei auf die tariflich vorgegebenen Entgeltgruppen Bezug genommen, einige tariffreie Unternehmen besitzen eigene, häufig über umfassende Benchmarks erstellte, Entgeltgruppensysteme. Über die aus der Eingruppierung gewonnenen Grundentgelte hinaus werden in vielen Unternehmen Marktzulagen gewährt, deren Höhe nach Branchen und Mitarbeitergruppen variiert. In größerem Maße werden diese Zulagen in der IT-Branche (vgl. Reichmann 2002) sowie in den anderen untersuchten Branchen für die IT-spezifischen Berufsgruppen, im Bereich Controlling sowie speziell in der Metallindustrie für Facharbeiter, die am Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen nicht in ausreichendem Maße anzutreffen sind, gewährt. Diese Marktzulagen tragen dabei dem aus Sicht der Unternehmen bestehenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt Rechnung. Viele Unternehmen machen bei den Marktzulagen von der Möglichkeit Gebrauch, einen Widerrufsvorbehalt zu vereinbaren. In anderen Unternehmen werden sie jedoch dauerhaft gewährt und können nur langfristig durch eine Anrechnung bei Tarifierhöhungen wieder abgeschafft werden. Insgesamt werden damit im Bereich der Grundentgelte praktisch keine Flexibilisierungsspielräume genutzt.

Leistungsabhängige Entgelte werden in der überwiegenden Zahl der Unternehmen zumindest einem Teil der Beschäftigten gewährt. Hierbei sind jedoch starke branchenspezifische Unterschiede festzustellen. Während z.B. im Bereich der Metall- und Elektroindustrie allen Mitarbeitern leistungsabhängige Entgelte in Form von Leistungszulagen, Prämien- oder Akkordlöhnen oder leistungsabhängigen Einmalzahlungen gewährt werden, besaßen die Entgeltsysteme in den untersuchten Handelsunternehmen ausschließlich für den Kreis der außertariflichen Mitarbeiter leistungsabhängige Komponenten. Insgesamt wurde jedoch von fast allen Unternehmen der Wunsch geäußert, Leistungsunterscheide in stärkerem Maße als bisher in der Vergütung zu berücksichtigen. Im Handel, wo bislang keine entsprechenden

Bestandteile vorhanden waren, wurde jedoch auf das Problem hingewiesen, daß angesichts des im Branchenvergleich geringen Entgeltlevels und der gleichzeitig angespannten Kostensituation kein finanzieller Spielraum für leistungsabhängige Entgelte bestehe.

Bei der Ausgestaltung leistungsabhängiger Entgelte zeigte sich vor allem eine Trennung der Systeme zwischen tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern. Während für den Kreis der tariflichen Mitarbeiter fast durchweg monatliche leistungsabhängige Zahlungen gewährt werden, haben sich für die AT-Mitarbeiter Einmalzahlungen durchgesetzt. Tatsächliche Schwankungen in den „leistungsabhängigen“ Entgelten treten dabei in der Praxis nur bei den Prämien- und Akkordlöhnen auf, bei denen ein meßbarer, in Kennzahlen ausgedrückter Leistungsbegriff verwendet wird. Leistungszulagen, die auf Basis von Leistungsbeurteilungsverfahren bestimmt werden, unterliegen in der Praxis nur einer Schwankung nach oben. Eine Kürzung einmal gewährter Zulagen ist praktisch nicht anzutreffen.

Für die Gruppe der außertariflichen Mitarbeiter, deren Entgeltsysteme nicht durch tarifvertragliche Vorgaben reglementiert sind, werden leistungsabhängige Entgeltbestandteile i.d.R. in Form von Einmalzahlungen gewährt. Gerade in großen Unternehmen ist hierbei zudem eine Verknüpfung mit erfolgsbezogenen Elementen anzutreffen. Hierbei wird das Gesamtbudget für leistungsabhängige Einmalzahlungen in Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs festgelegt. Bei diesen Systemen kommen im Gegensatz zu den monatlichen Zahlungen in der Praxis Schwankungen nach oben und nach unten vor. Da die Entgelte als „zusätzliche Einmalzahlungen“ ausgestaltet sind, werden diese Leistungen von den Beschäftigten eher als Belohnungen denn als laufender Entgeltbestandteil wahrgenommen und eine geringere Zahlung im Folgejahr auch weniger als Kürzung oder gar Bestrafung empfunden. Auch die Koppelung an den Unternehmenserfolg erleichtert hier in der Sicht vieler Unternehmen die Handhabung für die Vorgesetzten, da nicht ihre Beurteilung alleine über die Höhe der Zahlungen bestimmt, sondern auch der, durch Zahlen transparent quantifizierbare, Unternehmenserfolg.

Die leistungsabhängigen Komponenten bieten somit in der gegenwärtigen Praxis nur teilweise die erhofften Flexibilisierungsspielräume. Dies liegt vor allem daran, daß sich viele der

bestehenden Systeme in der Praxis nur nach oben als flexibel darstellen. Während dies in einigen Unternehmen mit bestehenden tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen, die eine Kürzung von einmal gewährten leistungsabhängigen Entgelten erschweren, begründet wurde, stellt sich in anderen Unternehmen das Problem, daß die für die Beurteilung der Leistung verantwortlichen Führungskräfte die in den bestehenden Systemen vorhandenen Spielräume nicht ausnutzen. Dies kann sowohl auf mangelnde Führungskompetenzen als auch auf eine Scheu vor möglichen Konflikten zurückgeführt werden.

Bei den erfolgsabhängigen Entgelten dominieren Systeme, die den Unternehmen einen hohen Entscheidungsspielraum überlassen. Regelungen, die einen Automatismus zwischen dem Erfolg des Unternehmens und der Höhe der an die Mitarbeiter auszuschüttenden Zahlungen vorsehen (aus juristischer Sicht sogenannte dynamische Klauseln, vgl. zu deren Zulässigkeit Rieble 2000, S. 43f.), sind nur sehr vereinzelt anzutreffen. In den meisten Fällen behält sich das Unternehmen entweder vor, über die Höhe der Beteiligung in Abhängigkeit eines unternehmensspezifisch definierten Erfolgsbegriffs zu entscheiden, oder Erfolgsziele jährlich neu vorzugeben, wobei sich die Höhe der Beteiligung am Ende der Periode dann aus der Erreichung dieser zumeist jährlichen Ziele ergibt. Aus juristischer Sicht wird somit statt auf reine dynamische Klauseln eher auf Leistungsbestimmungsrechte des Arbeitgebers zurückgegriffen (vgl. ausführlich zu Leistungsbestimmungsrechten im Entgeltbereich Rieble 2000, S. 38ff.).

Neben den Erfolgsbeteiligungen im engeren Sinne bieten praktisch alle untersuchten Aktiengesellschaften ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, über Mitarbeiteraktien oder Aktienoptionsprogramme am Wert des Unternehmens beteiligt zu werden. Mitarbeiteraktien werden dabei jedoch nicht nur als vergütungspolitisches Instrument eingesetzt, sondern dienen in vielen Unternehmen vor allem dazu, die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu fördern. Hierzu werden teilweise in hohem Maße finanzielle Anreize gesetzt, um die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zu fördern (vgl. z.B. Reichmann 2002, S. 268f.).

Die erzielten Flexibilitätswirkungen durch erfolgsabhängige Entgelte stellen sich in den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich dar. Während diese Komponenten in einigen

Unternehmen in hohem Maße mit dem Erfolg des Unternehmens variieren und somit die erwünschten Kosten- und Anreizwirkungen entfalten können, stellen sie in anderen Unternehmen quasi fixe Zahlungen dar, die allenfalls als Polster für Krisenzeiten angesehen werden können. Da die Entscheidung über die Höhe der Beteiligung in vielen Fällen allein bei der Unternehmensleitung liegt, schwanken die tatsächlichen Beteiligungshöhen, auch bei sehr unterschiedlicher Ertragslage, in vielen Fällen nur relativ gering.

Wenig Flexibilität besteht auch bei den Leistungsarten. Neben den typischen Barzahlungen existiert in einer Reihe der untersuchten Unternehmen die Möglichkeit, Teile des Entgelts im Rahmen von Deferred Compensation Modellen in Ansprüche auf betriebliche Altersvorsorge umzuwandeln oder Mitarbeiteraktien zu verbilligtem Kurs zu erwerben. Darüber hinaus bieten nur wenige Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Wahloptionen bei der Zusammensetzung der Entgeltleistungen (z.B. Barzahlungen, Versicherungs- und Sachleistungen) zu nutzen. Hier könnte die Einführung von Cafeteria-Systemen die Flexibilisierung von Entgeltbestandteilen unterstützen. Entsprechend seiner individuellen Bedürfnisse kann der Mitarbeiter im Rahmen eines zuvor bestimmten Budgets einzelne, inhaltlich und zeitlich verschiedene Entgeltkomponenten zusammenstellen. Dabei berücksichtigt das Unternehmen sowohl Differenzen in den Bedürfnisstrukturen einzelner Mitarbeiter als auch eine Veränderung der Bedürfnisse im Zeitablauf. Die Möglichkeit, hier durch eine am individuellen Nutzen orientierte flexible Zusammenstellung der Leistungsarten die Anreizwirkung des Entgelts zu erhöhen, wird insgesamt nur in sehr geringem Umfang genutzt.

Im Rahmen eines systematischen Beschäftigungsmanagement sind vor allem zwei Faktoren bei der Gestaltung eines Entgeltsystems zu beachten. Zum einen sollen Personalkosten in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens flexibilisiert und leistungsunabhängige Entgeltsteigerungen vermieden werden. Gerade in Zeiten konjunktureller Schwäche spielt die Höhe der Personalkosten eine wesentliche Rolle. Durch die Integration flexibler Entgeltbestandteile sollen die häufig als Quasi-Fixkosten anzusehende Löhne und Gehälter in variable Kosten umgewandelt werden, die eine Anpassung an die wirtschaftliche Lage des Unternehmen auch ohne Personalbestandsveränderungen (und die damit i.d.R. verbundenen sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Probleme) ermöglichen. Zum anderen sollen wirksamere Anreize für

Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen gesetzt werden. Von Bedeutung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement ist neben der flexiblen Ausgestaltung der einzelnen Entgeltbestandteile auch ihre Gewichtung im Hinblick auf die Gesamtvergütung (vgl. hierzu und zum Folgenden Bertelsmann-Stiftung [Hrsg] (1999), Systematisches Beschäftigungs-Management in der Praxis, Gütersloh).

S. 95ff.) Die Höhe der Personalkosten und ihre flexible Ausrichtung am Unternehmenserfolg hängt dabei von der Justierung der verschiedenen Parameter ab. Um eine Kopplung von Personalkosten und Unternehmenserfolg zu erreichen, sollte die Zahlung freiwilliger Zusatzleistungen an den Unternehmenserfolg geknüpft sein. Zudem könnten Lohnsteigerungen Eingang in variable Entgeltkomponenten finden, so daß durch die jährlichen Lohnsteigerungen ein variabler Lohnanteil entsteht, der sich in ökonomisch schlechten Zeiten automatisch reduziert. Weiterhin könnten Leistungen der Mitarbeiter, die in wirtschaftlich schlechten Zeiten erbracht werden, zu einem späteren Zeitpunkt vergütet werden (Modell der Deferred Compensation). Durch die Veränderung der beschriebenen Parameter kann der unternehmensindividuelle Handlungsspielraum bei der Flexibilisierung im Sinne eines systematischen Beschäftigungsmanagement genutzt werden.

bb) Rechtliche Ausgestaltung und Flexibilisierungspotentiale

Flexibilisierungsspielräume werden in der gegenwärtigen Praxis überwiegend auf betrieblicher und arbeitsvertraglicher Ebene gewonnen. Auf Ebene des Tarifvertrags bestehen nur sehr vereinzelt Potentiale zur Flexibilisierung.

Die bestehenden Flächentarifverträge bieten Flexibilisierungsspielräume in erster Linie in Form von Härteklauseln (z.B. Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie sowie eine Reihe von Tarifverträgen in den neuen Bundesländern), die eine vorübergehende Absenkung der Grundentgelte um bis zu 10% zur Sicherung von Arbeitsplätzen ermöglichen. In den untersuchten Unternehmen wird eine Nutzung dieser Option jedoch nur dann in Erwägung gezogen, wenn es sich um akute, aber vorübergehende wirtschaftliche Probleme handelt, da andernfalls weder mit einer Zustimmung des Betriebsrats und der Gewerkschaften, noch mit einer Akzeptanz in der Belegschaft gerechnet wird.

Als flexibilitätshemmend werden in vielen Fällen die Reglementierungen für leistungsabhängige tarifliche Entgeltkomponenten wahrgenommen, die eine Anpassung der Beurteilungsverfahren an die betrieblichen Belange und auch die Anpassung von Leistungszulagen an schwächere Leistungen erschweren. Auch der fixe Charakter der tariflichen Sonderzahlungen wird vielfach als Flexibilisierungshindernis empfunden, da gerade die Jahresabschlußzahlungen aus Sicht vieler Unternehmen einen guten Ansatzpunkt für die leistungs- und erfolgsabhängige Flexibilisierung bieten würden.

Haustarifverträge bieten nach den Ergebnissen der Fallstudien einen größeren Flexibilisierungsspielraum im Entgeltbereich, wobei sich diese jedoch häufig mehr auf die Metaebene beziehen, d.h. die Veränderung tariflicher Regelungen, als auf die tariflichen Inhalte selbst. Ein Vorteil dieser Kollektivvereinbarungen liegt aus Sicht der befragten Unternehmen und Betriebsräte darin, daß die tariflichen Entgeltbestimmungen zwar nicht mehr Regelungsspielraum lassen als die in Flächentarifverträgen, dafür aber inhaltlich besser auf die besonderen Belange des Unternehmens abgestimmt sind und daher paßgenauere Lösungen darstellen. Zudem hat sich in Einzelfällen gezeigt, daß gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten über die Veränderung des bestehenden Tarifvertrags zusammen mit der Gewerkschaft vergleichsweise schnell und wirksam eine Anpassung an veränderte Umwelteinflüsse erreicht werden kann. In vielen an den Flächentarifvertrag gebundenen Unternehmen besteht allerdings nach wie vor die Befürchtung, im Rahmen von Haustarifverhandlungen anfälliger für höhere Forderungen seitens der Gewerkschaften zu sein.

In Betriebsvereinbarungen werden hauptsächlich übertarifliche Entgeltsbestandteile geregelt. Die in den meisten untersuchten Unternehmen analysierten Betriebsvereinbarungen ermöglichen dabei eine flexible Ausgestaltung von leistungs- und erfolgsabhängigen Entgelten. Hierbei werden zwar Verteilungsgrundsätze festgeschrieben, es verbleibt jedoch i.d.R. ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit bei den beurteilenden Vorgesetzten oder bei der Geschäftsführung bzgl. der Entscheidung über das insgesamt zur Verfügung gestellte Entgeltvolumen. Die über Betriebsvereinbarungen vereinbarten leistungs- und erfolgsabhängigen Entgelte ermöglichen somit in den meisten Fällen die angestrebten Flexibilitätsspielräume. In einzelnen Unternehmen sind jedoch auch nach wie vor

Betriebsvereinbarungen anzutreffen, die starre und aus Sicht der Unternehmen nicht mehr zeitgemäße Komponenten wie z.B. Erfahrungszulagen (Senioritätsprämien) regeln. Hier wird jedoch darauf verwiesen, daß die traditionell gewachsenen Komponenten aus politischen Gründen, obwohl dies rechtlich ohne Probleme möglich wäre, nicht abgeschafft werden, um Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat zu vermeiden. Insgesamt ist auch bei leistungs- und erfolgsabhängigen Komponenten festzustellen, daß die hier bestehenden Möglichkeiten der Entgeltdifferenzierung in vielen Fällen nicht ausgeschöpft werden. Dies betrifft sowohl die Anpassung leistungsabhängiger Entgelte, bei denen viele Vorgesetzte die Vergabe besonders hoher und besonders geringer Zahlungen scheuen, als auch die Höhe der erfolgsabhängigen Entgelte, bei denen die Unternehmensleitung häufig für eine abgemilderte Anpassung der Erfolgsentgelte sorgt.

Auf arbeitsvertraglicher Ebene wird in erster Linie auf Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalte zurückgegriffen. Hierbei behalten sich viele Unternehmen vor, Marktzuklagen oder Sonderzahlungen bei Bedarf zu kürzen bzw. einzustellen. Genutzt werden diese Optionen in der Praxis jedoch nur sehr vereinzelt, da negative Auswirkungen auf die Motivation befürchtet werden. Auf die mit diesen Leistungsbestimmungsrechten verbundenen Rechtsunsicherheiten (vgl. Rieble 2000) wird dabei nur in den wenigsten Unternehmen durch entsprechend exakte Formulierung der Widerrufsbedingungen eingegangen. Echte dynamische Klauseln, bei denen ein Automatismus zwischen Entgeltzahlungen und einzelnen Kennzahlen des Unternehmens hergestellt wird, finden sich ausschließlich bei Phantomaktienprogrammen, bei denen eine eindeutige Verknüpfung zwischen Höhe der Zahlungen und Aktienkurs besteht.

cc) Flexibilisierungsspielräume und -strategien

Die bestehenden Flexibilisierungsspielräume werden nach den Ergebnissen der Fallstudien von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, wobei der bestehende rechtliche Regelungsrahmen eine wichtige, aber nicht die dominierende Rolle einnimmt. Vielmehr ergibt sich auch die Bedeutung von gesetzlichen, tariflichen, betrieblichen und vertraglichen Regelungen erst im Zusammenspiel mit anderen Einflußgrößen (vgl. hierzu auch Oechsler/Wiskemann 1999, S: 3ff.).

Als zentrale Einflußfaktoren aus der Umwelt des Unternehmens können dabei die wirtschaftlichen Einflußfaktoren, die Situation auf dem Arbeitsmarkt und die Werte der Arbeitnehmer gesehen werden.

Bei den wirtschaftlichen Einflußfaktoren wurde deutlich, daß die Flexibilisierungsmöglichkeiten in einzelnen Branchen, wie z.B. dem Handel, dadurch stark eingengt werden, daß die wirtschaftliche Lage der Unternehmen einen Aufbau zusätzlicher, flexibler Entgeltkomponenten nicht erlaubt. Gleichzeitig verhindert das bereits geringe Entgeltniveau eine Flexibilisierung bestehender Entgelte, da diese in vielen Fällen das von den Arbeitnehmern zum Lebensunterhalt benötigte Mindesteinkommen unterschreiten würde.

Der Arbeitsmarkt macht bei bestimmten Beschäftigtengruppen (z.B. IT-Fachkräfte, Facharbeiter) eine Orientierung am Marktniveau unerlässlich. Bei einer zu starken Abweichung von diesem Marktniveau, z.B. durch ertragsabhängige Komponenten, besteht hier für die Unternehmen die Gefahr, qualifizierte Kräfte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu verlieren. In den Marktsegmenten, in denen ein Überschuß an Arbeitskräften besteht, schlagen die Marktkräfte hingegen nicht in vollem Maße bis auf die betrieblichen Entgeltsysteme durch, da die Einkommen nach unten durch Tarifverträge abgesichert sind. In den unteren Einkommensgruppen für einfache Tätigkeiten wird zudem ein Einfluß durch die Sozialgesetzgebung gesehen, da der Unterschied zwischen marktadäquaten Verdiensten und dem Sozialhilfeniveau zu gering ist, so daß z.B. gerade für Familienväter kein finanzieller Anreiz zur Aufnahme einer Tätigkeit besteht. Diese Beschränkungen fallen somit insbesondere bei den Arbeitnehmergruppen ins Gewicht, die in stärkerem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen sind.

Hemmnisse für eine Flexibilisierung von Entgelten gehen in vielen Fällen von den Werten der Arbeitnehmer aus. Aufgrund der über lange Jahre gewachsenen Tradition, Entgelte in fixer Höhe zu gewähren bzw. nur im Laufe der Zeit nach oben anzupassen, stößt eine Flexibilisierung von Entgelten, die auch eine Kürzung beinhalten kann, bei vielen Arbeitnehmern auf Widerstände und Bedenken. In vielen Unternehmen wurde deutlich, daß diese Flexibilisierung nur in Krisensituationen, wo es direkt um den Erhalt von Arbeitsplätzen geht, oder in Verbindung mit einem Aufbau zusätzlicher Entgeltbestandteile möglich ist. Die

Erfahrungen in Unternehmen, die seit längerer Zeit ihre Flexibilisierungsbestrebungen konsequent verfolgt haben, haben jedoch auch gezeigt, daß diese Werte im Zeitverlauf veränderbar sind und erfolgreiche transparente und gut kommunizierte flexible Entgeltsysteme die Akzeptanz entscheidend verbessern können.

Neben den Faktoren der externen Umwelt besitzen zudem unnehmensspezifische Faktoren wie die Strategien, die Werte des Managements und die gewachsenen Strukturen und Managementmethoden einen entscheidenden Einfluß auf die Flexibilisierung von Entgelten. Die Strategien, d.h. das Produkt-Markt-Konzept bestimmt in hohem Maße die Notwendigkeit und den Nutzen von Flexibilitätspotentialen im Entgeltbereich. Gerade für Unternehmen, die auf sehr dynamischen und nur schwer prognostizierbaren Märkten tätig sind, besitzt die Flexibilität im Entgeltbereich eine hohe Bedeutung. Zudem wird deren Notwendigkeit von der Personalintensität der hergestellten Leistungen beeinflusst. Angesichts der vielfältigen Probleme bei der Flexibilisierung von Entgelten, vermeiden Unternehmen, die Veränderungen längerfristig antizipieren können, eine Flexibilisierung von Entgelten durch Flexibilitätsmaßnahmen in anderen Bereichen. Neben der praktisch in allen Bereich anzutreffenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten werden mit der Gründung eigener Beschäftigungsgesellschaften (interne und teilweise auch externe Arbeitnehmerüberlassung), dem weitgehenden Einsatz von Alterteilstzeit sowie langfristige Qualifizierungsprogrammen Flexibilitätspotentiale geschaffen, die einen Ausgleich bei veränderten, aber in der Regel nicht vorübergehenden Arbeitskräftebedarfen ermöglichen sollen. Eine weitere Strategie kann in dem Versuch gesehen werden, das Risiko veränderter Personalbedarfe aus dem Unternehmen auszulagern, indem Arbeit durch eine zunehmende Automatisierung ersetzt wird, indem auf fremde Arbeitnehmer (Arbeitnehmerüberlassung) zurückgegriffen wird oder indem Teile des Leistungsprozesses durch Fremdvergabe komplett aus dem eigenen Unternehmen ausgelagert werden. Ein hohes Maß an Entgeltflexibilität bzw. starke Flexibilisierungsbemühungen im Entgeltbereich sind vor allem in solchen Unternehmen anzutreffen, die über ein sehr spezifisches und nur schwer ersetzbares Humankapital verfügen oder in starkem Maße vorübergehenden Schwankungen unterliegen.

In enger Beziehung zueinander stehen die Werte des Managements und die darauf basierenden gewachsenen Strukturen und Managementmethoden im Unternehmen. Hierbei machten gerade die Fallstudien deutlich, daß, obwohl in vielen Unternehmen die bestehenden

Entgeltsysteme ein erhebliches Flexibilitätspotential sowohl hinsichtlich einer leistungsabhängigen als auch einer erfolgsabhängigen Flexibilisierung enthalten, diese nicht genutzt werden, weil das vorhandene Instrumentarium, insbesondere zur Beurteilung individueller Leistung noch nicht ausgereift ist oder die Führungskräfte sich scheuen, mit einer stärkeren Differenzierung verbundene Konflikte auszutragen. Das Konfliktpotential steht dabei in enger Verbindung mit den gewachsenen Werten vieler Arbeitnehmer, daß eine Kürzung einmal gewährter Entgelte nicht akzeptiert wird. Aber auch eine auf Beurteilungen basierende dauerhafte Differenzierung von leistungsstarken und -schwächeren Mitarbeitern wird von vielen Führungskräften vermieden, um dem daraus resultierenden Begründungszwang zu entgehen und angenommene Konflikte mit ihren Mitarbeitern, aber auch zwischen den Mitarbeitern zu vermeiden.

3.3. Projektbericht – juristisches Teilprojekt

Aufgabe der Juristen war es vornehmlich, den rechtlichen Rahmen flexibler Entgeltsysteme aufzuzeigen und ökonomische Referenzmodelle juristisch zu begleiten. Dabei ging es nicht nur um die rechtlichen Möglichkeiten *de lege lata*. Mit Blick auf Handlungsempfehlungen für den Gesetzgeber waren die Vorschläge *de lege ferenda* auf ihre Systemkompatibilität zu überprüfen. Das galt insbesondere für Änderungsvorschläge im kollektiven Arbeitsrecht. Auch durfte der Blick nicht auf das Arbeitsrecht beschränkt bleiben. Gerade das Sozialversicherungsrecht erschwert die Umsetzung flexibler Entgeltsysteme in der Praxis erheblich. Die juristischen Fragestellungen im Gesamtprojekt waren vielfach. Im folgenden sollen die Kernfragen herausgestellt werden.

a) Arbeitsrechtliche Hemmnisse flexibler Entgeltsysteme

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die damit verbundenen Rechtsfragen dürfen im Großen und Ganzen als bewältigt angesehen werden. Als betriebswirtschaftliche Aufgabe haben sich die Unternehmen nunmehr der Entgeltflexibilisierung zugewandt. Das

Arbeitsrecht ist hierauf nur mäßig vorbereitet und kann derzeit nicht mit einem geschlossenen Regelungskonzept aufwarten.

Erfolgsabhängige Vergütungsformen als Anreizsystem bezwecken zuerst eine zusätzliche Mitarbeitermotivation. Der erfolgsbedingt erhöhte Unternehmensertrag soll nach der Grundidee (zumindest partiell) an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden. Neben der tradierten Entgeltanknüpfung an das individuelle Arbeitsergebnis (Provisionen, Stücklohn, Akkordlohn, Prämienlohn, Zeitlohn mit Leistungszulage [in der Regel beurteilungsabhängig]) kennt die Praxis u. a. die Anknüpfung an den Unternehmenserfolg, die etwa direkt mittels unterschiedlichster Kriterien (Gewinn, Umsatzrendite, Eigenkapitalrendite, Marktdurchdringung etc.) oder nach Maßgabe eines Bonussystems in der Weise erfolgen kann, daß nicht der Erfolg als solcher, sondern seine Relation zu einer Vergleichsgröße als Maßstab dient. So kann der Umsatz oder der Gewinn im Verhältnis zu dem des Vorjahres oder in Relation zu den Daten maßgeblicher Konkurrenten zum Anknüpfungspunkt gemacht werden. Virtuelle Aktien oder Aktienoptionen beteiligen den Arbeitnehmer am Kursgewinn der Unternehmensaktie gemessen an einem Referenzkurs.

Der „Erfolg“, an den die erfolgsabhängige Vergütung anknüpft, kann unterschiedliche Bezugspunkte haben. Provisionen, Stücklohn, Akkordlohn knüpfen am individuellen Arbeitsergebnis des zu entlohnenden Arbeitnehmers an, so wie Prämien aus Zielvereinbarungen oder (Leistungs-)Beurteilungen einen individuellen Erfolg prämiieren wollen. Hier hat der Erfolgsbezug unmittelbare Anreizwirkung, da der Arbeitnehmer die Vergütung durch seine Anstrengung steuern kann. Gegenstück ist die Anknüpfung an den Unternehmenserfolg, sei es der Aktienwert, Gewinn oder Umsatz, Marktanteilen oder eine rechnerisch ermittelte Kapitalrendite. Möglich ist auch eine Anknüpfung an ein Konzernergebnis.

Zwischen individuellem Arbeitnehmererfolg und Unternehmenserfolg steht der Erfolg einer Arbeitnehmergruppe, sei es ein Betrieb, eine Abteilung oder eine Arbeitsgruppe. Der Arbeitgeber kann mit solchen Kollektivbezügen versuchen, die Arbeitnehmer in der Gruppe zur gegenseitigen Disziplinierung anzuhalten, Beispiel ist der Gruppenakkord oder die am Krankenstand orientierte „kollektive“ Anwesenheitsprämie.

Echte Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter sind im Rahmen des Projekts nicht vertieft behandelt worden. Sie enthalten neben den arbeitsrechtlichen Fragestellungen vor allem gesellschaftsrechtliche Implikationen.

Gegen erfolgsabhängige Vergütungen ist aus rechtlicher Sicht im Grundsatz nichts einzuwenden. Auch wenn der Dienstvertrag anders als der Werkvertrag nicht erfolgsbezogen ist, darf die Vergütung unter einen Erfolgsbezug gestellt werden. Denn die Erfolgsabhängigkeit des Werkvertrages betrifft zunächst nur die Werkleistungspflicht, den Werklohn nur mittelbar über das Synallagma. Dementsprechend kann die Vergütung des Dienstverpflichteten unter eine Erfolgsbedingung gestellt werden. Für das Arbeitsverhältnis gilt keine besondere Einschränkung, wie die Bezugnahme des für angestellte Handelsvertreter geltenden § 65 HGB auf das Provisionsrecht der selbständigen Handelsvertreter in den §§ 87 ff. HGB zeigt. § 4 Abs. 1a Satz 2 EFZG akzeptiert Vergütungen, die auf das individuelle Arbeitsergebnis abstellen.

Das Arbeitsrecht liefert zu erfolgsbezogenen Vergütungen nur wenige Beschränkungen: Wegen des besonderen Leistungsdruckes ist die Beschäftigung von Jugendlichen und werdenden Müttern im Akkord verboten (§§ 4 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1, 6 Abs. 3 Satz 1 MuSchG, § 23 Abs. 1 Nr. 1 und 2 JArbSchG). Beanstandet wird aber nur die Arbeitsbelastung, nicht die Vergütungsform als solche. Die Mitbestimmung des Betriebsrats beim Akkord- und Prämienlohn nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG soll über den Leistungsdruck immerhin eine gewisse Entgeltgerechtigkeit gewährleisten. Wegen der beschränkten Steuerfähigkeit gegenüber der eigenen Erkrankung zieht § 4a EFZG Anwesenheitsprämien gewisse Grenzen; der krankheitsbedingte Erfolgsausfall führt über § 4 Abs. 1a Satz 2 EFG gleichwohl zu Fortzahlung auch der erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile.

Im übrigen sind rechtliche Grenzen zu beachten, die hier kurz skizziert werden sollen:

aa) Grenze des § 138 BGB

Äußerste Grenze jeder und damit auch der erfolgsabhängigen Vergütung ist das Verbot des Lohnwuchers (§ 138 Abs. 2 BGB, § 134 BGB i. V. mit § 291 Abs. 1 Nr. 3 StGB). Bei unternehmererfolgsbezogenen Vergütungsformen als „spekulativer“ Arbeitslohn wird die durch § 138 Abs. 2 BGB gebotene Grenzziehung um so dringlicher, je größer der variable Anteil an der Gesamtvergütung ist. Immerhin hat der BGH (Urteil vom 22.4.1997 – 1 StR 701/96) entschieden, daß schon bei einer Beschäftigung eines Arbeitnehmers zu einem vertraglich vereinbarten Stundenlohn von 12,70 DM bei einem Tariflohn von 19,05 DM ein auffälliges Mißverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung gegeben sei. Den Straftatbestand des Wuchers sah das Gericht deshalb im Ergebnis als erfüllt an (§ 302a Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 StGB a. F. = § 291 Abs. 1 Nr. 3 StGB n. F.). Auffällig sei ein Mißverhältnis immer dann, „wenn es einem Kundigen, sei es auch erst nach Aufklärung des – oft verschleierten – Sachverhalts, ohne weiteres ins Auge“ springe. Folgt man dem, so könnte das für jede Entgeltflexibilisierung heißen: Zumindest 2/3 des Tariflohns müssen als Fixum garantiert sein, will sich der Arbeitgeber nicht dem Verdikt des Wuchers aussetzen.

Doch hatte der BGH gerade nicht über flexible, erfolgsabhängige Lohnformen, sondern über feste Stundensätze zu befinden. Für Provisionen läßt das Gesetz sogar ausdrücklich eine völlige Flexibilisierung ohne jedes Fixum zu (§ 65 HGB), so daß nach dieser für den Rechtsanwender verbindlichen Wertung nicht schon wegen der abstrakten Gefahr einer „Nullrunde“ ein auffälliges Mißverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung gegeben sein kann. Auch bei den übrigen erfolgsabhängigen Vergütungsformen ist deshalb das auffällige Mißverhältnis zumindest nicht strikt am unteren Ende des Entgeltkorridors zu messen, denn der Gefahr eines geringen Verdienstes steht grundsätzlich die Chance auf einen höheren gegenüber. Auch im Rahmen von § 138 BGB ist deshalb zu berücksichtigen, ob Risiken und Chancen einander entsprechen.

Wann das der Fall ist, ist noch nicht hinreichend rechtssicher geklärt. Richtig nimmt die Rechtsprechung bei „Hungerprovisionen“ ein auffälliges Mißverhältnis jedenfalls dann an, wenn „der Handelsvertreter aufgrund der Vergütungsregelung selbst bei fleißiger und erfolgreicher Tätigkeit keine Chance hat, mehr als nur den pfändungsfreien Betrag zu verdienen“. Schon das Reichsarbeitsgericht hat für einen Anzeigenwerber das einseitige

Überwälzen von Geschäfts- und Unternehmensrisiken, denen keine entsprechenden Verdienstmöglichkeiten gegenüberstehen, gleich dem Hungerlohn als sittenwidrig qualifiziert.

Je weiter sich der für die Vergütungsfindung maßgebliche Erfolg von der individuellen Leistung entfernt (etwa bei Anknüpfung an die Umsatzrendite), um so spekulativer gestaltet sich für den Arbeitnehmer das Arbeitsentgelt, weil er weithin dem Erfolg des Arbeitgebers ausgeliefert wird und so das Risiko trägt, trotz individueller Höchstleistung „leer“ auszugehen.

Über § 138 BGB ließe sich auf diesem Wege ein garantiertes Fixum fordern. Dabei verringerte sich die Marge für den variablen Lohnanteil, je weniger der Arbeitnehmer den maßgeblichen Erfolg selbst beeinflussen kann. Wie hoch in diesen Fällen der (nach unten) variable Anteil an der Gesamtvergütung sein darf, ist gleichwohl ungeklärt. *Loritz* schlägt für unternehmenserfolgsabhängige Vergütungsformen eine maximale Schwankung von 10% des „Regellohnes“ nach unten vor. *Hanau* hingegen entnimmt ganz allgemein der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung, daß jedenfalls „die Hälfte des Marktlohnes“ nicht unterschritten werden dürfe. Die erwähnte restriktive Rechtsprechung des BGH kann einen engen Maßstab nicht rechtfertigen, weil der Arbeitnehmer durch die Erfolgsbeteiligung auch besondere Entgeltchancen hat. Es kann nicht darauf ankommen, wie wenig der Arbeitnehmer in einem schlechten Monat verdient, es kommt auf den ex ante zu prognostizierenden Durchschnitt an.

bb) Leistungsstörungsrechtliche Hemmnisse

Soweit das Entgelt abhängig von der individuellen Leistung ist, wird dem Arbeitnehmer – je nach Ausgestaltung – das Risiko seiner eigenen Minderleistung auferlegt, obschon dieses nach überwiegender Ansicht vom Arbeitgeber zu tragen ist. Mit der leistungsabhängigen Vergütung wird ein Minderungstatbestand geschaffen. Das ist grundsätzlich nicht zu beanstanden, wie wiederum § 65 HGB zeigt. Sowohl beim individuellen Leistungsbezug, vor allem aber bei der Anknüpfung an eine Gruppenleistung oder den Unternehmenserfolg wird dem Arbeitnehmer darüber hinaus aber das Lohnverwendungsrisiko und das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko auferlegt, obschon dies nach § 615 BGB vom Arbeitgeber zu tragen ist.

Man denke nur an den Stücklohn, der bei Stromausfall trotz Arbeitsbereitschaft des Arbeitnehmers entfiele oder an die erfolglosen Vertriebsbemühungen für ein Produkt, das wegen schwerer Sicherheitsmängel nicht verkäuflich ist.

Darauf läßt sich nicht einfach mit der Feststellung reagieren, daß § 615 BGB ebenso wie § 324 BGB dispositives Recht sei. Zuerst gilt auch hier: Vom Arbeitgeber vorsätzlich verursachte Leistungsstörungen – etwa die evident grundlose Entziehung des Vertriebes mit entsprechendem Provisionsverlust können nicht zu Lasten des Arbeitnehmers gehen. Freilich wird dieser Fall bereits von § 162 BGB aufgefangen. Aber auch dort wo den Arbeitgeber ein vorwerfbares Verschulden gegen sich selbst trifft, bestehen Zweifel an der Überwälzbarkeit: Denn auch dispositives Recht ist mit seiner Risikozuweisung jedenfalls bei der Inhaltskontrolle allgemeiner Arbeitsbedingungen als „Leitbild“ zu berücksichtigen.

Daß das Leistungsstörungsrecht auf erfolgsabhängige Vergütungen durchschlagen kann, zeigt zudem § 87a Abs. 3 HGB, der auch auf Arbeitnehmer-Provisionen anwendbar ist (§ 65 HGB): Danach darf dem Arbeitnehmer die vom Unternehmer zu vertretende Nichtdurchführung des Geschäfts nicht zum Provisionsnachteil gereichen; die Vorschrift ist zwingend (§ 87a Abs. 4 HGB). Der Gesetzgeber hat das umfassende Provisionsrisiko des Handelsvertreters wie des Arbeitnehmers leistungsstörungsrechtlich begrenzt.

Freilich kann über eine leistungsstörungsrechtliche Kontrolle flexibler Entgeltsysteme schon mit Rücksicht auf die Tarifautonomie nicht das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung hinterfragt werden – sondern nur die durch die Erfolgsabhängigkeit bewirkte Risikozuweisung des bedingten Entgelts. Das hindert es aber nicht, mit Hilfe der Inhaltskontrolle den Flexibilitätsgrad der Vergütung zu beschneiden, also ein prozentuales Fixum zu fordern. Auch hier hat sich in der Rechtspraxis noch keine verlässliche Grenze herausgebildet.

cc) Keine Umgehung des Kündigungsschutzes

Bei Leistungsbestimmungsrechten des Arbeitgebers (insbes. bei Widerrufsvorbehalten) bemüht das BAG den vom Kündigungsschutzgesetz gewollten Vertragsinhaltsschutz (und

nicht: den Änderungskündigungsschutz). Soweit das Entgelt „automatisch“ abhängig von objektivierten Kennzahlen schwankt, der Arbeitgeber also nicht rechtsgeschäftlich qua Leistungsbestimmung auf das geschuldete Entgelt Einfluß nimmt, interessieren diese Einschränkungen jedoch nicht. Immerhin kann man daraus, daß das BAG bei der kraft Leistungsbestimmung flexiblen Vergütung eine Kürzung um etwa 25% zuläßt, schließen, daß für die erfolgsabhängige Vergütung zumindest keine engeren Grenzen gelten. Denn der Arbeitgeber verzichtet mit der Bedingungsautomatik auf seine Einflußnahme und räumt den Arbeitnehmern die Chance der Verbesserung ihrer Bezüge ein. In der Projektgruppe hat sich daher die Ansicht durchgesetzt, bei überindividuellem Erfolgsbezug – also bei der Anknüpfung an den Unternehmenserfolg oder den einer Mehrzahl von Arbeitnehmern – eine Flexibilisierung von 40 bis 50% zuzulassen.

dd) Weitere rechtliche Grenzen

Neben den aufgezeigten Grenzen, die sich spezifisch bei erfolgsabhängigen Vergütungen stellen, sind freilich weitere (allgemeine) Grenzen relevant. Erinnerung sei an den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz, an zwingende tarifliche Vorgaben (§ 4 Abs. 1 und 3 TVG) und an die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats – insbesondere aus § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG.

b) Rolle der Kollektivvertragsparteien

Was die Rolle Kollektivvertragsparteien bei der Lohnfindung anlangt, so haben sich im Gesamtprojekt vor allem zwei von den Ökonomen favorisierte Wege herausgebildet, die juristisch hinterfragt werden mußten. Zum einen die (auch vom Sachverständigenrat mehrfach erhobene) Forderung, die Kompetenzen in Lohnfragen weg von den Tarifvertragsparteien hin zu den Betriebspartnern (Arbeitgeber und Betriebsrat) zu verlagern und zweitens, die Tarifvertragsparteien auf beschäftigungsfreundliche Tarife zu verpflichten.

aa) Kompetenzverlagerung in Lohnfragen auf die Betriebspartner

Die Ansicht, daß eine völlige Verlagerung der Kompetenzen der Tarifvertragsparteien hin zu den Betriebspartnern gegen Art. 9 Abs. 3 GG verstieße, hat sich durchgesetzt. Im Interesse einer funktionierenden Tarifautonomie müssen die Gewerkschaften vor der viel zitierten „beitragsfreien Ersatzgewerkschaft“ Betriebsrat geschützt werden.

Damit ist die Problematik aber nur unvollkommen erschlossen. Denn auch der einzelne Arbeitnehmer muß vor Fremdbestimmung bewahrt werden, will er seine Arbeitsbedingungen selbst verhandeln und sich nicht dem Diktat eines Kollektivs unterwerfen. Dem Betriebsrat wäre er aber zwangsweise unterworfen; nicht hingegen der Gewerkschaft. Der Regelungskompetenz des Betriebsrats könnte er sich nicht entziehen; aus der Gewerkschaft kann er austreten.

Wirklich privatautonom läßt sich deshalb nur das Tarifsysteem erklären. Die Geltung des Tarifvertrages ist über die tarifgebundenen Personen legitimiert, eine Betriebsvereinbarung läßt sich letztlich nur als Konstrukt einer vom Staat abgeleiteten Regelungsmacht begreifen. Die Regelungsmacht der Betriebspartner bezieht sich deshalb auch (personenunabhängig) auf den Betrieb als Einheit. Der Tarifvertrag fußt auf der Legitimation durch Beitritt zu einem tarifschließenden Verband. Die in Art. 9 Abs. 3 GG verbürgte negative Koalitionsfreiheit, also das Recht sich von einer Gewerkschaft fernzuhalten, liefe bei betrieblichen Regelungen leer.

Hinzu kommt: ob die Betriebspartner wirklich ökonomisch vorteilhaftere Entgeltsysteme installierten, ist völlig offen. Das Konzept der Ökonomen basiert insoweit auf dem Prinzip Hoffnung. Sicher ist nur, daß dieser Weg mit der Bevormundung der Arbeitnehmer teuer bezahlt wäre.

bb) Beschäftigungspolitische Kontrolle von Tarifverträgen

Die Tarifvertragsparteien haben kein „beschäftigungspolitisches Mandat“. Unmittelbarer Inhalt tariflicher Regelung sind „ganz normal“ Arbeitsbedingungen als Inhalt des

Einzelarbeitsverhältnisses. Beschäftigungspolitische Inhalte wären etwa Beschäftigungspflichten des Arbeitgebers – also das Festschreiben eines bezifferten Belegschaftsstandes, aber auch Beschäftigungsquoten zugunsten bestimmter Arbeitnehmergruppen mit beschränkten Arbeitsmarktchancen. Letzteres ist aber nach zutreffender Ansicht nicht von der Kompetenz der Tarifpartner gedeckt.

Freilich können die Tarifparteien durch „zu hohe“ Entgelte die Arbeitsnachfrage im Betrieb oder Unternehmen *mittelbar* mindern und auch umgekehrt durch Entgeltreduzierung oder Arbeitszeitverkürzung die Arbeitsnachfrage steigern oder jedenfalls stabilisieren. Zweifelsfrei zulässig ist ferner ein Tarifvertrag, der auf Entgelterhöhungen verzichtet oder gar eine Entgeltsenkung vornimmt, um zu hohe Tariferhöhungen in der Vergangenheit zu korrigieren.

Nur folgt aus der (mittelbaren) beschäftigungspolitischen Wirkung nichts für die Wirksamkeit des Tarifvertrags. Gewiß darf ein Tarifvertrag „beschäftigungspolitisch“ auch auf den Betrieb bezogen sein, also durch eine Verringerung der Arbeitszeit darauf zielen, Entlassungen im Betrieb zu verhindern. Zulässig wäre aber umgekehrt eine tarifliche Entgelterhöhung selbst dann, wenn die Tarifparteien mit ihr bewußt die Arbeitslosigkeit erhöhen oder die „Produktivitätspeitsche“ schwingen wollten.

Der Tarifvertrag dient nicht der kollektiven Umverteilung von Arbeit auf dem Arbeitsmarkt – dafür fehlt den Tarifparteien die Kompetenz. Denn die Tarifmacht ist mit den Individualnormen auf das einzelne Arbeitsverhältnis bezogen und schon die Betriebsnormen bedeuten eine ausnahmsweise Erstreckung der Tarifmacht auf die Außenseiter. Eine arbeitsmarktbezogene Beschäftigungspolitik setzte voraus, daß die Tarifparteien alle Arbeitgeber zu beschäftigungspolitisch „vernünftigem“ Verhalten verpflichten können. Hierfür fehlt ihnen jede Legitimation. Dagegen zu halten, daß „die Sicherung der Beschäftigung eine wesentliche, vielleicht die zentrale Aufgabe des Arbeitsrechts ist“ und daß „den Tarifvertragsparteien ein wirkungsvolles Gestaltungsinstrument des Arbeitsrechts in die Hand gegeben“ sei und die Versagung der tariflichen Beschäftigungspolitik mithin „ein Fremdkörper“ wäre, ist genau besehen nur die Aussage, daß Tarifvertragsparteien Beschäftigungspolitik machen dürfen, weil sie sie machen sollen. Aber so wie die

Individualvertragsparteien „unvernünftige“ Verträge schließen dürfen, so dürfen es auch die Tarifvertragsparteien.

c) Sozialversicherungsrechtliche „Vollzugsprobleme“ flexibler Entgeltsysteme

Während die mit der Entgeltflexibilisierung zusammenhängenden *arbeitsrechtlichen* Probleme zumindest angegangen werden, findet eine Diskussion über entsprechende *sozialversicherungsrechtliche* Folgefragen und Risiken – soweit ersichtlich – nicht statt. Das verwundert insofern, als mit der Flexibilisierung des Entgelts eine für die Sozialversicherung wesentliche Konstante ins Wanken gerät. Unser Sozialversicherungssystem ist in einem noch viel stärkeren Maße als das Arbeitsrecht tayloristischen Vorstellungen verhaftet, geht also von fixen Einkommen bei grundsätzlich fixen Arbeitszeiten aus. Daß diese Vorstellungen überholt sind, daß insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitszeit schon längst Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten hat, ist auch dem Gesetzgeber aufgefallen, der darauf – wenn auch spät – mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi-Gesetz“) vom 6. April 1998 (BGBl. I S. 688) reagiert hat. Für die sozialversicherungsrechtliche Bewältigung der Entgeltflexibilisierung hingegen fehlt es an einer wissenschaftlichen Aufarbeitung und erst recht an einer legislativen Hilfestellung.

Die gesetzliche Sozialversicherung ist grundsätzlich als Pflichtversicherung ausgestaltet. Bestimmte Personengruppen sind in den einzelnen Zweigen der Sozialversicherung versicherungspflichtig. Dabei ist die Versicherungspflicht mit Blick auf die jeweilige Personengruppe für jeden Versicherungszweig gesondert zu untersuchen (Art. I § 2 Abs. 2 und 4 SGB IV). Allen Zweigen der Sozialversicherung ist jedoch gemein, daß Personen, die „gegen Arbeitsentgelt oder zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt werden“, der Versicherungspflicht unterfallen (§ 2 Abs. 2 Nr. 1 SGB IV). Die Beiträge zur Sozialversicherung werden von Arbeitgeber und Arbeitnehmer anteilig (und zwar in der Regel hälftig) getragen. Im Verhältnis zu den Sozialversicherungsträgern ist jedoch ausschließlich der Arbeitgeber Beitragsschuldner. Ihm ist die „Abwicklung“ der Sozialversicherung überantwortet. Er schuldet den sogenannten

Gesamtsozialversicherungsbeitrag (Art. I § 28d SGB IV), den er an die zuständige Krankenkasse als Einzugsstelle abführen muß (Art. I § 28i SGB IV). Diese wiederum leitet die auf die anderen Träger der Sozialversicherung entfallenden Beiträge weiter (Art. I § 28k SGB IV). Der vom Arbeitnehmer selbst zu tragende Anteil an der Sozialversicherung, kann durch den Arbeitgeber nur im Wege des Lohnabzugs geltend gemacht werden. Zieht der Arbeitgeber den Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung nicht sofort vom Lohn des Arbeitnehmers ab, so kann er dies nur bei den nächsten drei Lohn- oder Gehaltszahlungen nachholen. Ein Abzug bei einer noch späteren Lohn- oder Gehaltszahlung ist nur dann möglich, wenn ein rechtzeitiger Abzug ohne Verschulden des Arbeitgebers unterblieben ist.

Die Lösung des Gesetzgebers über den Gesamtsozialversicherungsbeitrag ist auf fixe Löhne zugeschnitten und insoweit auch praktikabel. Die geschuldeten Sozialversicherungsbeiträge lassen sich bei gleichbleibenden Löhnen verhältnismäßig einfach errechnen. Ungeachtet irgendwelcher Unternehmenskennzahlen muß ein bestimmter Betrag an die Einzugsstelle der Sozialversicherungsträger abgeführt und ein gleichbleibender Betrag vom Lohn des Arbeitnehmers einbehalten werden. Der Verwaltungsaufwand des Arbeitgebers ist verhältnismäßig gering.

Der Abschied vom festen Lohn durch die Flexibilisierung des Entgelts wird es jedoch mit sich bringen, daß vermehrt auch über die Höhe des Entgelts gestritten werden wird. In vielen Fällen wird das geschuldete Entgelt vom Arbeitgeber auch tatsächlich falsch berechnet und ausgezahlt werden. Unter Haftungsgesichtspunkten ist dabei für den Arbeitgeber vor allem der Fall interessant, bei dem er sich „zu seinen Gunsten“ verrechnet, er also weniger an den Arbeitnehmer auszahlt als diesem eigentlich zustünde. Das kann bei einer langen Laufzeit des Arbeitsverhältnisses beträchtliche und vor allem unerwartete Nachzahlungsverpflichtungen des Arbeitgebers nach sich ziehen, vor denen er sich, soweit es geht, bewahren will.

Die *arbeitsrechtlichen* Risiken flexibler Entgeltsysteme sind, soweit es um die Nachzahlungsverpflichtung geht, relativ gut beherrschbar. In erster Linie helfen Ausschlußfristen. Macht der Arbeitnehmer seinen Anspruch nicht innerhalb dieser Fristen *schriftlich* geltend, so verfällt sein Anspruch auf den Restlohn. Und wenn auch das

Bundesarbeitsgericht (vom 22.9.1992 – 9 AZR 521/91 – nicht veröffentlicht). Ausschlußfristen bei variablen Vergütungen gerade wegen der Schwierigkeiten bei der Berechnung des Entgelts restriktiv handhaben will, so gilt gleichwohl: In der Praxis ist die Ausschlußfrist ein taugliches Instrument, um Klarheit zwischen den Parteien zu schaffen und Nachzahlungsverpflichtungen aus „grauer Vorzeit“ zu vermeiden.

Den *sozialversicherungsrechtlichen* Risiken ist der Arbeitgeber hingegen weithin ausgeliefert. Ihm drohen hinsichtlich der Sozialversicherungsbeiträge bei falsch berechnetem Arbeitsentgelt sehr erhebliche Nachzahlungsverpflichtungen. Dazu muß man wissen, daß für das Sozialversicherungsrecht nicht das aus dem Steuerrecht bekannte Zuflußprinzip gilt, nach dem die (Lohn)Steuerschuld erst dann entsteht, wenn das Arbeitsentgelt auch *tatsächlich* an den Arbeitnehmer ausgezahlt wird. Nach der für die Praxis maßgeblichen Rechtsprechung des *Bundessozialgerichts* gilt für das Sozialversicherungsrecht vielmehr das Entstehungsprinzip, nach dem die Beitragsansprüche grundsätzlich zeitgleich mit dem Anspruch des Arbeitnehmers auf dessen Arbeitsentgelt entstehen - gemeint ist dabei freilich der richtig berechnete Entgeltanspruch des Arbeitnehmers. Aus dem geschuldeten Arbeitslohn also und nicht (nur) aus dem tatsächlich gezahlten ist dann der Sozialversicherungsbeitrag zu berechnen. Und hierbei helfen dem Arbeitgeber auch keine Ausschlußfristen. Nach Ansicht des *Bundessozialgerichts* ist die Beitragspflicht in der Sozialversicherung bereits entstanden und kann durch arbeitsrechtliche Instrumentarien – wie eben Ausschlußfristen – nicht wieder nachträglich zum Wegfall gebracht werden. Sozialversicherungsrechtlich gilt: Der Fehlbetrag ist nachzuentrichten, wobei Nachzahlungsansprüche erst vier Jahre nach Ablauf des Kalenderjahres verjähren, in dem sie fällig geworden sind. Daraus können sich immens Summen errechnen.

Für den Arbeitgeber bietet sich angesichts des Haftungsrisikos für die Sozialversicherungsbeiträge jedoch ein gestalterischer Ausweg. Weil das *Bundessozialgericht* die Entstehung der Sozialversicherungsbeitragspflicht an die Fälligkeit des Arbeitsentgelts koppelt, liegt es nahe, das flexible Entgelt so auszugestalten, daß Ob und Höhe des flexiblen Teils des Entgelts von der einseitigen Entscheidung des Arbeitgebers abhängen – durch ein Leistungsbestimmungsrecht nach § 315 BGB. Fällig könnte der flexible Teil des Entgelts immer erst nach der Bestimmung durch den Arbeitgeber werden. Dieser Weg hat freilich

erstens den Nachteil der intensiveren arbeitsrechtlichen Kontrolle. Und weil die Gerichte hier vorsichtiger sein werden, ist auch die Marge bei einer auf dem Leistungsbestimmungsrecht des Arbeitgebers fußenden Flexibilisierung des Entgelts geringer als bei einer (automatisch) an Unternehmenskennzahlen gekoppelten flexiblen Vergütung. Zudem wird durch ein Leistungsbestimmungsrecht des Arbeitgebers die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts mit dem Arbeitnehmer erhöht.

Droht dem Arbeitgeber also jedenfalls bei „automatisierten“ flexiblen Entgeltsystemen eine Haftung hinsichtlich des Gesamtsozialversicherungsbeitrags, so stellt sich freilich sofort die Frage, ob und gegebenenfalls inwieweit der Arbeitgeber sich den Arbeitnehmeranteil an den Sozialversicherungsbeiträgen zurückholen kann. Dies ginge nur durch Lohnabzug, entweder sofort oder bei den nächsten drei Lohn- und Gehaltszahlungen (Art. I § 28g SGB IV). Das erweckt den Anschein, als ob ein Beitragsabzug vom Lohn regelmäßig nicht mehr nachgeholt werden könne. Hilfe bietet hier allenfalls die Rechtsprechung des *Bundesarbeitsgerichts* (vom 15.12.1993 – 5 AZR 326/93 – AP Nr.9 zu §§ 394, 395 RVO) nach der das Lohnabzugsverfahren des Art. I § 28g SGB IV zwar den Zweck hat, den Arbeitnehmer vor einer Aufhäufung der von ihm zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge zu bewahren. Es dürfe – so das Bundesarbeitsgericht – zu keiner Beitragsverschuldung des Arbeitnehmers kommen. Diese Gefahr, vor der Art. I § 28g SGB IV alleine bewahren will, bestehe jedoch dann nicht, wenn auch das Gehalt also solches zu spät ausgezahlt wird. Denn die Beitragsschuld des Arbeitnehmers könne in diesem Fall aus dem maßgeblichen Gehalt selbst beglichen werden. Diese Ansicht des *BAG* genügt dem Zweck des § 28g SGB IV, trägt dabei den berechtigten Interessen des Arbeitgebers Rechnung und ist auch mit dem Wortlaut der Vorschrift vereinbar – sie ist mithin vorzugswürdig. Ob sich die Ansicht in der Praxis durchsetzen wird ist jedoch fraglich, denn nach zutreffender Ansicht sind für Rechtsstreitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über den Abzug von Sozialversicherungsbeiträgen vom Arbeitslohn die Sozialgerichte zuständig und diese scheinen in dieser Frage restriktiver zu sein.

Neben dem eben skizzierten Haftungsrisiko trifft den Arbeitgeber auch ein Strafbarkeitsrisiko. Enthält er Beiträge des Arbeitnehmers zur Sozialversicherung der Einzugsstelle vor, so droht ihm gem. § 266a StGB eine Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder eine Geldstrafe. Dabei gilt

auch im Rahmen des § 266a StGB das Entstehungsprinzip. Entscheidend ist also nicht, ob der Arbeitgeber den Lohn an den Arbeitnehmer tatsächlich ausgezahlt hat. Entscheidend ist, ob er den Lohn hätte auszahlen müssen und die Sozialversicherungsbeiträge hätte abführen müssen.

Freilich verlangt die Strafnorm des § 266a StGB, daß der Arbeitgeber die Sozialversicherungsbeiträge vorsätzlich vorenthalten hat. Er muß also um die Beitragspflicht gewußt und die Abführung der Beiträge willentlich unterlassen haben. An diesem Erfordernis scheitert die Strafbarkeit zumeist, denn regelmäßig wird der Arbeitgeber das Entgelt und daraus die Sozialversicherungsbeiträge irrig falsch berechnet haben. Je mehr aber der Arbeitgeber die Lohnhöhe „manipulieren“ kann, desto mehr macht er sich für die Strafverfolgungsbehörden verdächtig.

4. Literaturübersicht

Fehr, E., L. Götte und F. Pfeiffer (2002), Dimensions and Consequences of Wage Rigidity in Germany. Universität Zürich und ZEW, Mannheim: Manuskript.

Fitzenberger, B. und W. Franz (1999), Industry-Level Wage Bargaining: A Partial Rehabilitation - The German Experience, *Scottish Journal of Political Economy* 46 (4), 419 - 436.

Fitzenberger, B. und W. Franz (2000), Der Flächentarifvertrag: Eine kritische Würdigung aus ökonomischer Sicht, in: W. Franz, H. Hesse, H.-J. Ramser und M. Stadler (Hg.), *Ökonomische Analyse von Verträgen*, Tübingen: Mohr und Siebeck, 191-232.

Fitzenberger, B. und W. Franz (2001), Jobs. Jobs? Jobs! Orientierungshilfen für den Weg zu mehr Beschäftigung, in: W. Franz, H. Hesse, H.J. Ramser und M. Stadler (Hg.), *Wirtschaftspolitische Herausforderungen an der Jahrhundertwende*, Tübingen: Mohr und Siebeck, 3-42.

Franz, W. (1999a), *Arbeitsmarktökonomik*, Springer: Berlin (4. Aufl.).

Franz, W. (Hg.) (1999b), Lohnstrukturen, Qualifikation und Mobilität, Sonderheft der *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 219 (1+2).

Franz, W. (2000), Real and Monetary Challenges to Wage Policy in Germany at the Turn of the Millennium: Technical Progress, Globalization and European Monetary Union. *ifo Studien* 46 (1), 13-53.

Franz, W. (2001), Neues von der NAIRU?, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 221 (3), 256–284.

Franz, W., M. Gutzeit, J. Lessner, W.A. Oechsler, F. Pfeiffer, L. Reichmann, V. Rieble und J. Roll (2000), Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Mannheim, ZEW-Dokumentation Nr. 00-09.

Franz, W. und F. Pfeiffer (2003), Lohntheorien, in: E. Gaugler, W.A. Oechsler und W. Weber (Hg.), *Handbuch des Personalwesens* (3. Aufl.), Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2003 (im Druck).

Franz, W. und F. Pfeiffer (2002), The Rationale for Wage Rigidity: Survey Evidence from German and US Firms, *ZEW Discussionpaper* 60-02.

Franz, W. und F. Pfeiffer (2002), Zur ökonomischen Rationalität von Lohnrigiditäten aus der Sicht von Unternehmen, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 222, 1-35 (im Druck).

Franz, W. und B. Rütters (1999), Arbeitsrecht und Ökonomie – Mehr Beschäftigung durch eine Flexibilisierung des Arbeitsrechts, *Recht der Arbeit* 52, 32-38.

Franz, W. und V. Steiner (2000), Wages in the East German Transition Process – Facts and Explanations, *German Economic Review* 1 (3), 241-269.

Gutzeit, M. (2000), Das arbeitsrechtliche System der Lohnfortzahlung – unter besonderer Berücksichtigung des Kausalitäts- und Zurechnungserfordernisses. Berlin, 173 Seiten.

Gutzeit, M. (2001a), Korreferat zu Hermann Reichold, in: Entgeltflexibilisierung aus juristischer Sicht. Juristische Beiträge des interdisziplinären Symposiums „Flexibilisierung des Arbeitsentgelts aus ökonomischer und juristischer Sicht“ am 25. und 26. Januar 2001 in Mannheim, M. Gutzeit, H. Reichold und V. Rieble, ZEW-Dokumentation Nr. 01-03.

Gutzeit, M. (2001b), Anm. zu BAG vom 22.2.2000 – 9 AZR 107/99 – EzA § 11 BUrtG Nr. 46, S. 13 – 26.

Gutzeit, M. (2001c), Anm. zu BAG vom 21.6.2000 – 4 AZR 379/99 – SAE, S. 172-177.

Gutzeit, M. (2002a), Europäische Belegschaften – Europäisierung der Mitbestimmung?, erscheint in Kürze (Tagungsband der Hanns-Martin-Schleyer Stiftung).

Gutzeit, M. (2002b), Die Mitbestimmung des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten, AR-Blattei SD 530.14.2 (Bearbeitung bis einschließlich § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG), 1 – 66.

Gutzeit, M. (2002c), Anm. zu BAG vom 1.8.2001 – 4 AZR 82/00 - EzA § 613 Nr. 199, S. 11-34.

Kaiser, U. und F. Pfeiffer (2000), Tarifverträge und Beschäftigungspolitik in Dienstleistungsunternehmen, in: U. Backes-Gellner, M. Kräkel, B. Schauenberg und G. Steiner (Hg.), Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik – Anreize, Arbeitszeiten und Qualifikation. München: Rainer Hampp, 233-256.

Kaiser, U. und F. Pfeiffer (2001), Collective wage agreements and firms' employment policies, LABOUR - Review of Labour Economics and Industrial Relations 15 (2), 319-341.

Klotz, S., F. Pfeiffer und W. Pohlmeier (1999), Wirkung des technischen Fortschritts auf die Qualifikationsstruktur der Beschäftigung und die Entlohnung, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 219 (1+2), 90-108.

Oechsler, W.A. (2001a), Arbeitsrechtliche Hemmnisse für die Anreizwirkung flexibler Entgeltsysteme. Mannheim, ZEW-Discussion Paper No. 01-17.

Oechsler, W.A. (2001b), Methodische Grundlagen der Leistungsbeurteilung unter Einbeziehung von interkommunalen Leistungsvergleichen, in: Adamaschek, B. und W.A. Oechsler (Hrsg.) Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh, S. 29 – 41.

Oechsler, W.A. (2001c), Führen mit Zielvereinbarungen: Organisatorischer und rechtlicher Rahmen von Führungs-, Beurteilungs- und Entgeltsystemen, in: Fischer, H. (Hrsg.) Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen Finanz- und Kulturtechnik: Handlungsspielräume und Gestaltungszwänge, Gedenkschrift für Prof. Dr. D. Schwiering, Hamburg, S. 293 – 312.

Oechsler, W.A. und G. Wiskemann (1999), Flexibilisierung von Entgeltsystemen. Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement, Mannheim, ZEW-Dokumentation Nr. 99-04.

- Oechsler, W.A. und L. Reichmann (2002), Entgeltflexibilisierung. Zur Rolle des Tarifvertrags bei aktuellen Flexibilisierungstendenzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche, Heft 9/2002.
- Pfeiffer, F. (1999), Lohnflexibilisierung aus volkswirtschaftlicher Sicht, ZEW Dokumentation 99-01, Mannheim.
- Pfeiffer, F. (2002), Lohnrigiditäten im gemischten Lohnbildungssystem, Habilitationsschrift, Universität Mannheim.
- Reichmann, L. (2002), Entgeltflexibilisierung. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Möglichkeiten an Beispielen der IT-Branche, Lohmar/Köln.
- Reichmann, L. und J. Roll (2000), Entlohnung in Deutschland, Personaroma, Heft 2/2000, S. 20-23.
- Rieble, V. (1998), Flucht aus dem Tarifvertrag und ihre Behinderung durch die gesetzliche Weitergeltung, Bitburger Gespräche – Jahrbuch 1998, S. 109-134.
- Rieble, V. (1999a), Bündnis für Arbeit – „Dritter Weg“ oder Sackgasse, RdA, 169-177.
- Rieble, V. (1999b), Lohnumstellung auf den Euro – Handlungslasten und Handlungschancen für die betriebliche Praxis, INF, 110-114.
- Rieble, V. (1999c), Die Burda-Entscheidung des BAG, ZTR, 483-488.
- Rieble, V. (2000a), Flexible Gestaltung von Entgelten und Arbeitszeit im Arbeitsvertrag, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Sonderbeilage zu Heft 3/2000, S. 34-44.
- Rieble, V. (2000b), Umweltschutz durch kollektives Arbeitsrecht – insbesondere durch Tarifvertrag und Koalitionsvereinbarung, ZTR, 1-9.
- Rieble, V. (2000c), Der Fall Holzmann und seine Lehren, NZA, 225-234.
- Rieble, V. (2000d), Der Tarifvertrag als kollektiv-privatautonomer Vertrag, ZfA, 5-27.
- Rieble, V. (2000e), Walter Eucken und die Frage nach der Arbeitsmarktordnung, in: Külp/Vanberg (Hrsg.), Gedächtnisschrift Walter Eucken, S. 199-219.
- Rieble, V. (2000f), Tarifvertragsrecht und Unternehmensstrategien, in: Küttner/Schliemann (Hrsg.), RWS-Forum Arbeitsrecht 1999, S. 73-129.
- Rieble, V. (2000g), Tarifgrenzenüberschreitende Arbeitnehmermobilität, ZTR, 435-444.
- Rieble, V. (2001a), Kollektivverträge in der Insolvenz, RWS-Forum Insolvenzrecht 2000, S. 127-150.
- Rieble, V. (2001b), Die Betriebsverfassungs-Novelle 2001 in ordnungspolitischer Sicht, ZIP, 133-143.
- Rieble, V. (2001c), Die Tarifzuständigkeit von Spitzenverbänden, DB, 2194-2196.
- Rieble, V. (2001d), Die Entgeltumwandlung, BetrAV, 584-593.

Rieble, V. (2001e), Ruhegehaltserhöhung für Führungskräfte gemäß Tarifmaßstab nach erfolgter Arbeitszeitverkürzung, BB 2001, 2578-2581.

Rieble, V. (2001c), Regelungsinstrumente der Entgeltflexibilisierung, in: Entgeltflexibilisierung aus juristischer Sicht. Juristische Beiträge des interdisziplinären Symposiums „Flexibilisierung des Arbeitsentgelts aus ökonomischer und juristischer Sicht“ am 25. und 26. Januar 2001 in Mannheim, hrsg. von M. Gutzeit, H. Reichold und V. Rieble, ZEW-Dokumentation Nr. 01-03.

Rieble, V. (2001c), Wegfall der steuerrechtlichen Sperrfrist für die Vermögensbildung von Arbeitnehmern – Handlungsbedarf für die Arbeitsvertragsparteien?, BB, 731-732.

Rieble, V. (2002a), Rückkehrzusagen an „ausgegliederte“ Mitarbeiter und ihre Folgen, NZA, 706-712.

Rieble, V. (2002b), Vereinbarte Betriebsratsstruktur in Unternehmen und Konzern, in: Bauer/Rieble (Hrsg.), RWS-Forum Arbeitsrecht 2001.

Rieble, V. (2002c), Relativität der Tariffähigkeit, in Festschrift für Wiedemann, München, S. 519-541.

Rieble, V. und M. Gutzeit (2000), Individualarbeitsrechtliche Kontrolle erfolgsabhängiger Vergütungsformen, in: Jahrbuch des Arbeitsrechts Band 37, S. 41-57.

Rieble, V. und M. Gutzeit (2001), Gewerkschaftliche Selbstdarstellung in Internet und Intranet, ZfA, 341-376.

Rieble, V. und M. Gutzeit (2002), „Teilzeitanpruch“ nach § 8 TzBfG und Arbeitszeitmitbestimmung, NZA, 7-13.