

---

Jürgen Peters

## Gewinnabhängige Lohnelemente

### Kein Tabu für die Tarifpolitik

---



*Jürgen Peters, geb. 1944 in Bolko/Oppeln, Ausbildung und Tätigkeit als Maschinenschlosser, Studium an der Akademie der Arbeit, Lehrer an der Bildungsstätte Lothar der IG Metall, Tätigkeit im Zweigbüro Düsseldorf der IG Metall, seit 1988 Leiter des Bezirks Hannover der IG Metall, wurde 1998 zum Zweiten Vorsitzenden der IG Metall gewählt.*

---

Die Metallarbeitgeber hatten sich für die hinter uns liegende Tarifrunde etwas Neues ausgedacht, etwas, was es in dieser Form in der Metallindustrie noch nie gegeben hat: ertragsabhängige Lohnbestandteile. Ihnen schwebte vor, eine Einmalzahlung von einem Prozent des Jahreseinkommens nur dann auszuzahlen, wenn es dem Betrieb gut geht. Ob es ihm gut geht, sollte der Betrieb selbst entscheiden, genauer gesagt: die Geschäftsleitung. Der Betriebsrat sollte gegen diese Entscheidung ein Vetorecht haben.

#### Fragen über Fragen

Der Vorschlag kam als echte vorweihnachtliche Überraschung daher. Er tauchte erstmals Ende Oktober - noch unbeziffert - in Arbeitgeber-Interviews auf. Seltsam genug: Da hatte Metallarbeitgeber-Präsident Werner Stumpfe im März 1998 mit großem Getöse eine „neue Partnerschaft“ mit der IG Metall angekündigt, hatte auch durchaus im Sinne einer solchen Partnerschaft mit derselben Verabredungen getroffen, gemeinsame Arbeitsgruppen eingerichtet, das „Holländische Modell“ untersucht und natürlich auch das eine oder andere Gespräch geführt. IG Metall und Gesamtmetall leiden nicht unter Kontaktmangel.

Bei all diesen Treffen war nie von ertragsabhängigen Löhnen die Rede, obwohl sie doch - wenn man sie vereinbart - eine gewaltige Änderung in unserer bisherigen Tarifpolitik wären. Wäre es nicht angebracht gewesen, eine solche Absicht der anderen Tarifvertragspartei frühzeitig zu signalisieren?

Ich werde deshalb den Verdacht nicht los, dass es den Metallarbeitgebern gar nicht um die Sache, nämlich variable Lohnkosten, ging, sondern um die Befriedung verbandsinterner Querelen. Vielleicht wollte Werner Stumpfe seinen ewig nörgelnden Mittelständlern nach einem Metallabschluss sagen können: „Wenn es Ihnen so schlecht geht, wie Sie es uns hier erzählt haben und Sie deshalb den Abschluss in Ihrem Betrieb nicht bezahlen können, dann

gehen Sie doch zu Ihrem Betriebsrat und holen sich einen Rabatt.“ Das hätte ihm sicherlich eine Menge Ärger erspart. Aber Tarifabschlüsse sollen Einkommen der Arbeitnehmer und nicht interne Konflikte des Arbeitgeberverbandes regeln. Wer versucht, seine eigenen Konflikte auf dem Rücken der anderen Tarifpartei zu lösen, muss damit Schiffbruch erleiden.

Für die Vermutung, dass die Arbeitgeber mit ihrem Vorschlag tariffremde Ziele verfolgen, spricht auch, dass dieser Vorschlag äußerst liederlich konzipiert und wenig durchdacht ist. Vollkommen unklar blieb beispielsweise die Messlatte für betrieblichen Erfolg. Was sollte der Arbeitgeber denn seinem Betriebsrat vorlegen als Beweis für eine Schieflage? Den Cash-flow? Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit? Oder sollten außerordentliche Geschäftsereignisse, etwa Konzernverluste in Übersee, mit berücksichtigt werden? Für jede dieser denkbaren Bezugsgrößen gäbe es Argumente und Gegenargumente. Genannt wurden sie nie, weder in den Tarifverhandlungen noch öffentlich.

Auch eine mögliche Konfliktlösung im Falle eines Streites blieb unklar. Der offizielle Vorschlag der Arbeitgeberverbände war pure Romantik: Der Betriebsrat sollte ein Veto-recht haben. Sagt er nein, findet die Kürzung nicht statt. Aber was ist, wenn der Arbeitgeber das Nein des Betriebsrates nicht hinnehmen will? Klagt er dann? Ruft er die Einigungsstelle an? Setzt er den Betriebsrat in der Betriebs-Öffentlichkeit unter Druck?

Betriebsräte haben nach dem Betriebsverfassungsgesetz eine Friedenspflicht. Das Gesetz geht davon aus, dass Betriebsräte die Anwendung einmal geschlossener Tarifverträge kontrollieren. Materielle Lohnverhandlungen sollen sie nicht führen. Lohnfindung ist nämlich selten konfliktfrei. Findet sie im Betrieb statt, sind betriebliche Konflikte programmiert.

Solche Konflikte wären auch zwischen einzelnen Betrieben eines Unternehmens denkbar. In großen Unternehmen wird der Gewinn unternehmensbezogen festgestellt. Also käme die Lohnverhandlung wohl auf den Gesamtbetriebsrat zu. Und was ist, wenn ein Betrieb des Unternehmens mit einem Verhandlungsergebnis zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung nicht einverstanden ist? Handelt der dortige Betriebsrat dann ein Sonderergebnis aus? Oder streikt dieser Betrieb gegen den Gesamtbetriebsrat, mit oder ohne Unterstützung der Gewerkschaft? Was ist, wenn ein mehrheitlich DAG-organisierter Gesamtbetriebsrat ein unbefriedigendes Ergebnis erzielt und auf den Widerstand einzelner Werke mit eindeutiger IG Metall-Mehrheit trifft?

Fragen über Fragen! Weder Details noch Prinzipien einer Regelung ertragsabhängiger Bezahlung sind deutlich erkennbar. Tarifpolitik mit einer solch gewaltigen Umorientierung auf das Betriebsergebnis wirft nämlich eine ganze Reihe grundsätzlicher Fragen auf und bedarf einer wahrhaftigen Prüfung des Für und Wider.

### **Risiken und Chancen**

Der Ordnung halber sei zunächst vermerkt, dass der Arbeitnehmer über sein Arbeitsplatzrisiko ohnehin mit dem Betriebserfolg verbunden ist. Geht es dem Betrieb wirklich schlecht, so entlässt er Personal. Bei Konkurs gehen oft sogar alle Arbeitsplätze verloren. Zusätzlich zu diesem Arbeitsplatzrisiko soll nun der Arbeitnehmer auch noch einen Teil des Gewinnrisikos übernehmen.

Zumindest werden die Arbeitnehmer dann wohl fordern dürfen, dass ihnen und ihren Vertretern der Gewinn oder sein Ausbleiben erläutert werden, und zwar nicht nur in den großen, ohnehin publizitätspflichtigen Aktiengesellschaften, sondern auch in den mittleren GmbHs und im Familienbetrieb des Kleinunternehmers. Wenn die Arbeitnehmer Einkom-

mensverluste hinnehmen sollen, dann müssen sie selbstverständlich auch nach den Verlusten des Unternehmers fragen. Hat er die Risiken richtig bewertet oder die Rückstellungen zu hoch dotiert? Ist auch die Privatentnahme des Inhabers gesunken? Und muss eigentlich der Dienstwagen des Chefs so groß sein? Sind die Arbeitnehmer einer Aktiengesellschaft auch dann die Dummen, wenn ihre Aufsichtsratsvertreter vor dem zu hohen Risiko eines bestimmten Geschäfts gewarnt haben, die Sache dann gegen die Stimmen der Arbeitnehmer-Seite durchgesetzt wurde und anschließend schief ging?

Wer ergebnisabhängige Lohnbestandteile wirklich will, der muss Publizitäts- und Mitbestimmungsregelungen neu definieren.

Noch grundsätzlicher ist allerdings die Frage zu diskutieren, ob dieser Paradigmenwechsel denn wirklich sinnvoll ist. Bisher werden Arbeitnehmer nach Leistung entlohnt. Die Tarifverträge der Metallindustrie tragen diesem Leistungsprinzip vielfältig Rechnung. Es gibt für unterschiedliche Tätigkeiten unterschiedliche Lohngruppen und auch in den verschiedenen Lohngruppen gibt es noch erhebliche Leistungsmerkmale (beispielsweise Punktsysteme), mit denen ein leistungsstarker Arbeitnehmer zu mehr Lohn kommen kann als ein leistungsschwacher. Arbeitgeber haben in Tarifaueinandersetzungen jahrzehntelang vor vermeintlicher Gleichmacherei gewarnt, etwa einer stärkeren Anhebung unterer Lohngruppen. „Leistung muss sich lohnen“ war ihr Grundsatz - und übrigens auch der der meisten Gewerkschafter.

Die Folge ist, dass wir in Deutschland eine reine Input-Bezahlung haben. Und das soll sich jetzt ändern zugunsten einer Output-Bezahlung, bei der die Leistung des Einzelnen in den Hintergrund tritt zugunsten der Leistungsbewertung einer ganzen Firma, auf deren Erfolg oder Misserfolg der Einzelne nur beschränkt Einfluss hat? Wird nicht eine reduzierte Bezahlung auf Grund eines schlechten Betriebsergebnisses geradezu demotivierend wirken, und das möglicherweise in einem Betrieb, in dem die Arbeitnehmer besondere Leistungen erbringen müssten, damit er wieder aus den roten Zahlen herauskommt? Ich glaube, alle sind klug beraten, diese Grundsatzfragen gründlich zu untersuchen und möglicherweise mit Gegnern und Befürwortern zu diskutieren, bevor ein derartiger Paradigmenwechsel auf die Tagesordnung der Tarifpolitik gesetzt wird.

Die IG Metall hat immer erklärt, dass sie gewinnabhängige Lohnelemente nicht von vornherein ablehnt. Die Metallarbeitgeber haben in der zurückliegenden Tarifrunde allerdings einen Etikettenschwindel versucht: Sie haben von ertragsabhängigen Lohnbestandteilen gesprochen, aber nur verlustabhängige Lohnbestandteile gemeint. Ihr Vorschlag sah als Normalfall die tarifliche Bezahlung vor. Bei Verlusten sollte davon nach unten abgewichen werden dürfen. Weil aber die IG Metall Tarifeinkommen als garantierte Mindesteinkommen versteht, wird sie sich mit einer solchen Lohnsenkung niemals einverstanden erklären.

Andererseits weiß ich, dass es in zahlreichen Firmen eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer längst gibt. In Aktiengesellschaften ist sie gelegentlich an die Dividendenzahlung (und den entsprechenden Termin) gebunden. Manche Firmen geben Belegschaftsaktien aus, andere zahlen bar. In den meisten Firmen mit Gewinnbeteiligung wird bei gutem Geschäftsverlauf das Weihnachtsgeld erhöht. Dies wird nicht im eigentlichen Sinne verhandelt, sondern es wird „gewährt“. Und genommen - natürlich!

Würden wir diese Zahlungen in die Tarifverträge integrieren, so ergäben sich durchaus ein paar Vorteile. Voraussetzung wäre, dass es sich nicht um einen Etikettenschwindel handelt, also nicht um eine Kappung des bisherigen 55-prozentigen Weihnachtsgeldes bei Verlust, sondern um eine Erhöhung dieses Prozentsatzes bei Gewinn. Die IG Metall war

immer bemüht, übertarifliche Einkommenselemente tariflich einzufangen. Dies wäre ein weiterer Schritt dahin, diesmal allerdings nicht durch eine garantierte Anhebung, sondern durch eine konditionierte.

Diese Konditionen wären der Dreh- und Angelpunkt. Als Entscheidungskriterium bietet sich meiner Ansicht nach der Cash-flow als solideste und auch betriebsnaheste Kennziffer an. Die von mir eingangs befürchteten Konflikte blieben aus, weil die Entscheidung über ein erfolgsabhängig erhöhtes Weihnachtsgeld nicht im Betrieb fiel, sondern im Betrieb lediglich errechnet würde. Man kann sich das wie eine Menükarte im Restaurant vorstellen. Links steht das Menü und rechts der dazugehörige Preis - und zwar klar und unstrittig. Ein Cash-flow von X bedeutet ein Weihnachtsgeld von Y. Der Betriebsrat müsste also die Einkommen nicht selbst verhandeln, sondern nur noch den Tarifvertrag anwenden.

Damit wäre nicht nur kein zusätzlicher Konfliktstoff in die Betriebe gebracht, sondern im Gegenteil ein Konfliktstoff herausgenommen, denn in der Praxis wird über eine gewinnabhängige Sonderzahlung in vielen Betrieben hart gefeilscht. Ich unterstelle einmal, dass seriöse Unternehmer an diesem Gefeilsche nicht besonders interessiert sind. Zudem entsteht bei einer solchermaßen konditionierten Auszahlung kein Gewohnheitsrecht, was die Höhe betrifft. Die richtet sich eben automatisch nach der festgelegten Kondition. Nach guten Jahren gibt es mehr, nach schlechten Jahren weniger, aber immer den Mindestsatz.

Befürworter gewinnabhängiger Lohnelemente wollen mit der Anbindung des Einzelnen an den Unternehmenserfolg eine Teamleistung honorieren. Das hat Risiken und das hat Chancen. Wir sollten darüber reden, und zwar nicht erst in der nächsten Tarifrunde, sondern genau dazwischen, damit man ohne Zeit- und Einigungsdruck das Für und Wider abwägen kann.