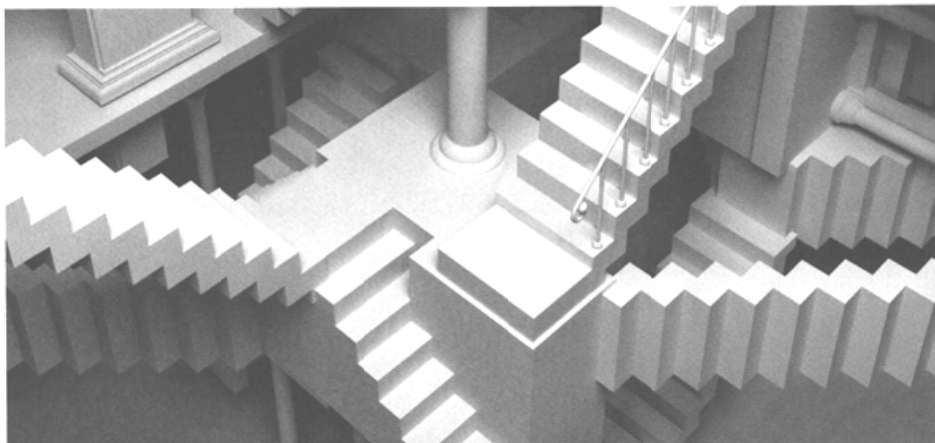


## entwickeln //

Flexible Bezahlung ist das Thema der Stunde. Immer mehr Mittelständler „flüchten“ deshalb aus den Tarifverträgen der großen Gewerkschaften und gestalten ihre eigenen Haustarifverträge. Ob sich das für Sie lohnt, lesen Sie hier.



Neue Wege. Mit Haustarifverträgen versuchen Mittelständler Vergütungssysteme flexibel zu gestalten.

# Flucht aus dem Tarifvertrag

## Wer einen Haustarifvertrag abschließen kann und sollte

Von Joachim Kary

SO VIEL WIRD über Tarifverträge geschimpft, dass dabei untergeht, wie hilfreich sie sein können – weil sie viel Zeit und Nerven (und manchmal auch Geld) sparen. Trotzdem kündigen Mittelständler immer häufiger ihre Mitgliedschaft in

Flächentarifverträge großer Gewerkschaften wie der IG-Metall oder von Verdi sind für Konzerne mit Tausenden von Mitarbeitern ausgehandelt. In diesen Unternehmen finden sich Mitarbeiter aller Tarifgruppen, mittelständische Personalstrukturen sind anders. Häufig werden die unteren und oberen Gruppen gar

und dem tatsächlichen Betriebsergebnis. Ein Mittelständler sagt: „Ich fühlte mich wie in einem Korsett, das mir die Luft abschnürt. Warum kann ich in wirtschaftlich besseren Zeiten Mitarbeiter nicht am Erfolg teilhaben lassen und in einer schwierigen Lage unbezahlte Überstunden fordern?“, fragt er.

»Ich wollte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten freiwillige Leistungen nicht mehr kürzen müssen.« Philipp Murmann, Unternehmer

den Arbeitgeberverbänden und „flüchten“, wie es landläufig heißt, damit aus den Tarifverträgen. Mittelständler suchen dabei aber nur selten nach rechtlichen Schlupflöchern, um Arbeitszeiten zu verlängern oder Löhne zu drücken. Sie wollen einfach flexibler auf das wirtschaftliche Umfeld reagieren können.

nicht oder nur mit sehr wenigen Mitarbeitern abgedeckt. In den mittleren Tarifschichten erhalten dagegen fast alle Angestellten die gleiche Vergütung, unabhängig von der individuellen Leistung. Zudem ist eine jährliche Tarifierhöhung vereinbart und festgeschrieben, unabhängig von der wirtschaftlichen Lage

**Gute Gründe //** Ohne Tarifvertrag, das erhoffen sich viele Unternehmer, sind flexiblere Gehaltsstrukturen und Anreizsysteme für die Mitarbeiter möglich. Das soll gerade in schwierigen Zeiten Luft zum Atmen lassen.

Noch sind die Vertragslüchtlinge in der deutlichen Minderheit: Einer Berechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge haben aktuell 3 Prozent der Betriebe in den alten und etwa 4 Prozent der Betriebe in den neuen Bundesländern eigene Fir-

## SCHNELLCHECK

Haben Sie an alles  
gedacht?

### Was kostet ein Haustarifvertrag?

Zwischen 40.000 - 70.000 Euro kostet das Erstellen. Hinzu kommen interne Kosten wie Produktionsausfälle für Betriebsversammlungen und Verhandlungen mit dem Betriebsrat.

### Wer kann einen Haustarifvertrag abschließen?

Haustarifverträge können generell alle mittelständischen Unternehmen abschließen. Einige Branchen, deren Tarife gesetzlich geregelt sind wie die Abfallwirtschaft sowie das Bau- und Reinigungsgewerbe, dürfen keine eigenen Haustarifverträge abschließen. Für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern ist der Aufwand in der Regel zu hoch.

### Wer sollte einen Haustarifvertrag abschließen?

Unternehmen, deren Mitarbeiter aufgrund der Produktionsprozesse in mehreren Gewerkschaften organisiert sind, können durch einen Haustarifvertrag einheitliche und einfachere Lohnstandards festlegen. Tarifverträge großer Gewerkschaften sind in der Regel für Konzerne gemacht. Komplexe Entgeltgruppen und Vergütungssysteme passen nur bedingt zu mittelständischen Strukturen.

mentarifverträge. Experten rechnen aber damit, dass die Zahl in den kommenden fünf Jahren gerade im Mittelstand steigen wird. Diese These belegt auch eine Umfrage der Beratungsgesellschaft Baumgartner & Partner. Mehr als jeder Unternehmer antwortete auf die Frage „Können Sie sich einen Austritt aus dem Tarifvertrag vorstellen?“ mit „wahrscheinlich“. Bereits über 54 Prozent aller Unternehmer haben sich schon konkret mit dem Thema Kündigung beschäftigt.

Doch der Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband ist nicht automatisch das Ende aller Verträge mit der Belegschaft. Denn nach dem Austritt des Unternehmens aus dem Verband kann die Geschäftsführung mit der Belegschaft und dem Betriebsrat einen sogenannten Haustarifvertrag oder in wirtschaftlich schwieriger Lage einen Sanierungstarifvertrag schließen. Entscheidet sich die Chefetage aber, ohne einen solchen Anschlussvertrag aus dem Verband auszutreten, gilt für die Angestellten der zuletzt gültige Tarifvertrag uneingeschränkt weiter. Der Status quo bleibt bestehen, neue Abschlüsse haben hingegen keine Bedeutung mehr.

**Verhandlungssache //** Für einen Haustarifvertrag haben sich die Belegschaft und die Geschäftsführung des Kieler Signalbauunternehmens Zöllner Holding entschieden; am 1. Oktober 2008 wurde der verabschiedet. Auch Geschäftsführer Philipp Murmann fand sich als Chef des 80-Mitarbeiter-Unternehmens in den alten Tarifverträgen nicht vertreten. „Als mittelständischer Unternehmer kommt man da nicht vor“, erklärt Murmann. Der Geschäftsführer wollte, dass die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben. Gleichzeitig wollte er aber auch weg von der starren 39,5-Stunden-Woche, so dass er bei guter Auftragslage auch Mehrarbeit einfordern konnte, ohne gleich einen Beschwerdebrief von der Gewerkschaft zu erhalten.

Murmanns Ziel war ein Modell, das die Mitarbeiter mehr in die aktuelle Situation der Zöllner Holding einbindet. „Ich wollte einen Korridor vereinbaren, um nicht in wirtschaftlich schwierigen Zeiten freiwillige Leistungen kürzen zu müssen, und dann in guten Jahren alleine nach Gutsherrenart einen Bonus zu vergeben.“

**Der erste Schritt //** Die Entscheidung, den Tarifvertrag zu kündigen, fasst die Geschäftsführung. „Das ist einzig Angelegenheit der Chefetage. Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaft haben damit nichts zu tun“, erklärt Arbeitsrechtsexperte Christian Dworschak von der Anwaltskanzlei Luther. Der formelle Austritt ist einfach. „Ein Mittelständler muss

die Mitgliedschaft beim Arbeitgeberverband schriftlich kündigen. Die Kündigungsfrist ist abhängig von den Geschäftsbedingungen. In der Regel beträgt diese drei bis sechs Monate zum Monatsende“, erklärt der Anwalt.

Als Alternative zum vollständigen Austritt bieten mittlerweile zahlreiche Arbeitgeberverbände sogenannte OT-Mitgliedschaften an. „Das sind Mitgliedschaften ohne tarifliche Bindung“, erklärt Dworschak. „Nach dem Austritt agieren diese Verbände wie herkömmliche Unternehmensverbände, geben rechtliche Auskünfte, veranstalten Seminare und bieten Netzwerkplattformen.“

Austritte aus dem Arbeitgeberverband und die damit verbundene Kündigung des Tarifvertrags sind nicht in allen Branchen möglich. Für einige Branchen wie die Bau- oder Reinigungsbranche, deren Mitarbeiter besonders schutzbedürftig sind, gibt es allgemeinverbindliche Tarifverträge. „Hier sind keine Ausnahmen möglich“, erklärt Dworschak.

**Die Umsetzung //** Der Austritt aus dem Arbeitgeberverband, so er denn erlaubt ist, ist also reine Formsache. Die eigentliche Arbeit beginnt erst mit den Verhandlungen und der Ausgestaltung des Haustarifvertrags. Insgesamt sechs Monate hat Geschäftsführer Murmann mit seiner Belegschaft, der IG Metall und Rechtsanwälten verhandelt, bis der Haustarifvertrag fertig und von allen Seiten unterschrieben war. Als feste Arbeitszeit vereinbarten die Parteien eine 35-Stunden-Woche. Bei vollen Auftragsbüchern kann diese auf bis zu 40 Stunden erhöht werden. Überstunden werden auf Arbeitszeitkonten angespart, so dass die Arbeitszeit flexibel gestaltet werden kann. Außerdem wurden zusätzliche Gehaltstufen eingeführt; insgesamt gibt es acht Entgeltgruppen, die in 33 Stufen unterteilt sind. „Abhängig von Ausbildung, Verantwortung und Leistung können so die Mitarbeiter gerecht bezahlt werden“, beschreibt Murmann. Längere Verhandlungen gab es bei der Frage um Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie die Erfolgsbeteiligung. Denn Murmann wollte bestehende Zusatzzahlungen streichen. Schließlich einigten sich Geschäftsfüh-

**entwickeln //**

Flucht aus dem Tarifvertrag

» rung und Arbeitnehmervertreter, statt des Weihnachts- und Urlaubsgeldes Sonderzahlungen einzuführen. Auf der Grundlage von festen Umsatzzielen erhält jeder Arbeitnehmer im November ein zusätzliches Gehalt von mindestens 50, maximal aber 120 Prozent. Weiter vereinbarten Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dass Mitarbeiter ab dem 55. Lebensjahr eine Verdienstsicherung sowie einen besonderen Kündigungsschutz erhalten. „Dies war ein eindeutiges Zugeständnis an die Mitarbeiter“, erklärt Murmann. Schließlich sicherte er noch eine sofortige Gehaltserhöhung um 2 zu. Am Ende der Verhandlungen stimmten bei der Betriebsversammlung 94,6 Prozent der Zöllner-Belegschaft dem zwölf Seiten dicken Haustarifvertrag zu.

Im Großen und Ganzen war die Gesamtheit der Mitarbeiter nach dem Abschluss weder schlechter noch besser gestellt. Einbußen mussten allerdings Mitarbeiter mit vielen Überstunden hinnehmen, da die Wochenarbeitszeit flexibel ausgestaltet und erst ab der 41. Stunde auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben wurde. Nicht in allen Fällen sind Haustarifverträge erfolgreich. Gerade wenn sich Unternehmen in schwierigen wirtschaftlichen Situationen befinden und der neue, hauseigene Tarifvertrag

zum Restrukturierungsinstrument wird, verhärten sich oft die Positionen. Negativbeispiele gibt es viele, wie das eines namhaften Skiherstellers oder das eines süddeutschen Maschinenbauunternehmens, das seinen Mitarbeitern Standort-sicherheit im Gegenzug für Lohnverzicht im hauseigenen Tarifvertrag zugesagt hat und diese Verpflichtung nun mit allen rechtlichen Tricks zu unterlaufen versucht. Mit uns wollten diese Unternehmen leider trotz mehrfacher Anfrage nicht sprechen.

**Schwierigkeiten //** Ziehen sich die Verhandlungen in die Länge, kann es schnell passieren, dass der alte Tarifvertrag ausläuft und noch kein neuer Haustarifvertrag geschlossen wurde. „Ohne neuen Abschluss gelten die Regelungen des alten Tarifs für die Beschäftigten weiter“, erklärt der Arbeitsrechtler Dworschak. Generell gilt, dass die neuen Tarife in keinem Punkt schlechter sein dürfen als die alte Regelung. Diese „Besitzstandsregelung“, wie es im Rechtsdeutsch heißt, kann nur in Sanierungsfällen umgangen werden. „Bei einer existenzgefährdenden Situation, einer drohenden Stilllegung oder Teilstilllegung kann eine Ausnahme gemacht werden“, erklärt Friedrich Fratschner, von Baumgartner & Partner. Vor

einer vorschnellen Kündigung, ohne vorher bei den Arbeitnehmervertretern vorgeföhlt zu haben, warnt Dworschak noch aus einem anderen Grund: „Ohne neuen Tarifabschluss kann das Unternehmen bestreikt werden.“

Fratschner rät Mittelständlern, Haustarifverträge und Vergütungssystem nicht zu komplex zu gestalten. „Konzernstrukturen passen im Mittelstand nicht.“ Die Kosten für ein ausgereiftes Performance-Management-System sowie die Ausgestaltung des rechtssicheren Vertrags liegen locker im sechsstelligen Euro-Bereich und würden den Nutzen des neuen Haustarifvertrags nicht rechtfertigen. Ein einfacher Tarifvertrag ist deutlich günstiger. Zwischen 40.000 bis 70.000 Euro muss ein Mittelständler dennoch inklusive aller Beratungsleistungen und Anwaltskosten ungefähr bezahlen. Das sind allerdings einmalige Kosten. „Wir haben uns einmal intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und kennen die Materie und den Vertrag nun sehr gut“, sagt Zöllner-Chef Murmann. Die nächste Verhandlungsrunde, die nun wieder ansteht, wird für ihn deutlich einfacher werden. „Wir haben ja ein gutes Grundgerüst“, sagt er. «

joachim.kary@marktmittelstand.de

**So gestalten Sie Ihren Haustarifvertrag**

Instrumente	Wie funktioniert es?	Mittelstandtauglich?
Flexible Wochenarbeitszeit	keine feste Wochenarbeitszeit, lediglich ein Minimum und Maximum wird festgelegt	↑ ermöglicht je nach Auftragslage, die Arbeitszeit zu verlängern oder zu verkürzen
Individuell leistungsabhängiges Vergütungssystem	Arbeitnehmer werden nach individueller Leistung bezahlt	↓ kompliziertes Verfahren mit hohem Aufwand. Einfacher über Tarifgruppen (s.u.)
Einheitliche Tarifgruppen	Tarifgruppen regeln das Einkommen. Über Stufenmodelle werden individuelle Leistung, Qualität und Ausbildung entlohnt.	→ Modell, das individuelle Leistung und Engagement entlohnt, allerdings einfach umzusetzen ist. Zusätzlich wird der Anreiz geschaffen, in die nächste Gruppe aufzusteigen
Flexible Sonderzahlungen anstatt Urlaub- und Weihnachtsgeld	Abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens schwanken die Sonderzahlungen zwischen 50 und 150 Prozent des Einkommens	↑ Einfache Umsetzung, die es Mittelständlern ermöglicht in einer wirtschaftlich schwierigen Situation Sonderzahlungen einzusparen.
Arbeitszeitkonten	Überstunden werden auf Arbeitszeitkonten angespart	↑ bei schlechter Auftragslage können dadurch Entlassungen vermieden sowie Kapazitätsüberschüsse umgangen werden
Unternehmensinterne Tarifierhöhungen	Lohnerhöhungen werden nach Ablauf des Haustarifvertrags mit dem Betriebsrat, bzw. der Belegschaft ausgehandelt	↑ Einfachere Verhandlungen, geringere Streikgefahr

Quelle: Markt und Mittelstand