

ZAAR-Vortrag am 15.07.2010

„Nichttarifliche Vergütungssysteme bei der Webasto AG“

Jürgen Zürlein, Personalleiter Stockdorf, Webasto AG



Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

Inhalt:

1. **Die Webasto AG – Wer wir sind**
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

Webasto auf einen Blick



Webasto gehört als führender Hersteller von Dach- und Temperaturmanagement-Systemen zu den 100 größten Zulieferern der Automobilindustrie weltweit und zu den Top 15 der deutschen Zulieferindustrie.

Gegründet	1901 in Esslingen / Stuttgart
Zentrale	Stockdorf bei München
Weltweite Präsenz	mehr als 50 Standorte in 46 Ländern, davon mehr als 30 Produktionsstandorte
Mitarbeiter 2009 (ohne Azubis)*	mehr als 6.400
Umsatz 2009 *	1,25 Mrd. Euro

*ohne Edscha CDS



Webasto Akquisition von Edscha CDS

Zum 1. Januar 2010 wurden die Cabrio Geschäftsbereiche von Webasto und Edscha zusammengeführt. Webasto-Edscha Cabrio ist einer der führenden Anbieter von Cabrio-Dachsystemen weltweit.

Webasto-Edscha Cabrio Profil:

Zentrale	Hengersberg (Niederbayern)
Weltweite Präsenz	7 Cabrio-Standorte in Europa
Mitarbeiter 2009	ca. 1.350
Umsatz 2009	320 Mio. Euro



Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. **Tarifbindung Webasto**
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

2. Tarifbindung Webasto

OT-Mitglied bei der BayME seit 2003 (Krisenjahr bei Webasto)

Optionen zum damaligen Zeitpunkt:

- Anerkennungs-Tarifvertrag/Haustarifvertrag
- Verbandsaustritt und einzelvertragliche Regelungen
- Verbleib im VBM und zusätzliche einzelvertragliche Regelungen
- **BayME-Mitgliedschaft:**
 - Neuvertrag für alle Mitarbeiter
 - **Vertragsergänzung und Fortbestand des ursprünglichen Vertrages**

2. Tarifbindung Webasto

Vor- und Nachteile durch die Lösung Vertragsergänzung und „OT-Mitgliedschaft“

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ unbefristete Lösung▪ schnelle Lösung▪ der Tarifbezug ist im Hintergrund noch immer erhalten	<ul style="list-style-type: none">▪ Nachwirkung der Tarifbindung▪ Aufschrei der Gewerkschaft „Tarifflucht“▪ Negativwirkung in der Öffentlichkeit war zu befürchten

Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. **Arbeitsvertragsformen bei Webasto**
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

Prämienlöhner

Akkord: Betriebsvereinbarung 22.09.1982 + 15.03.1988



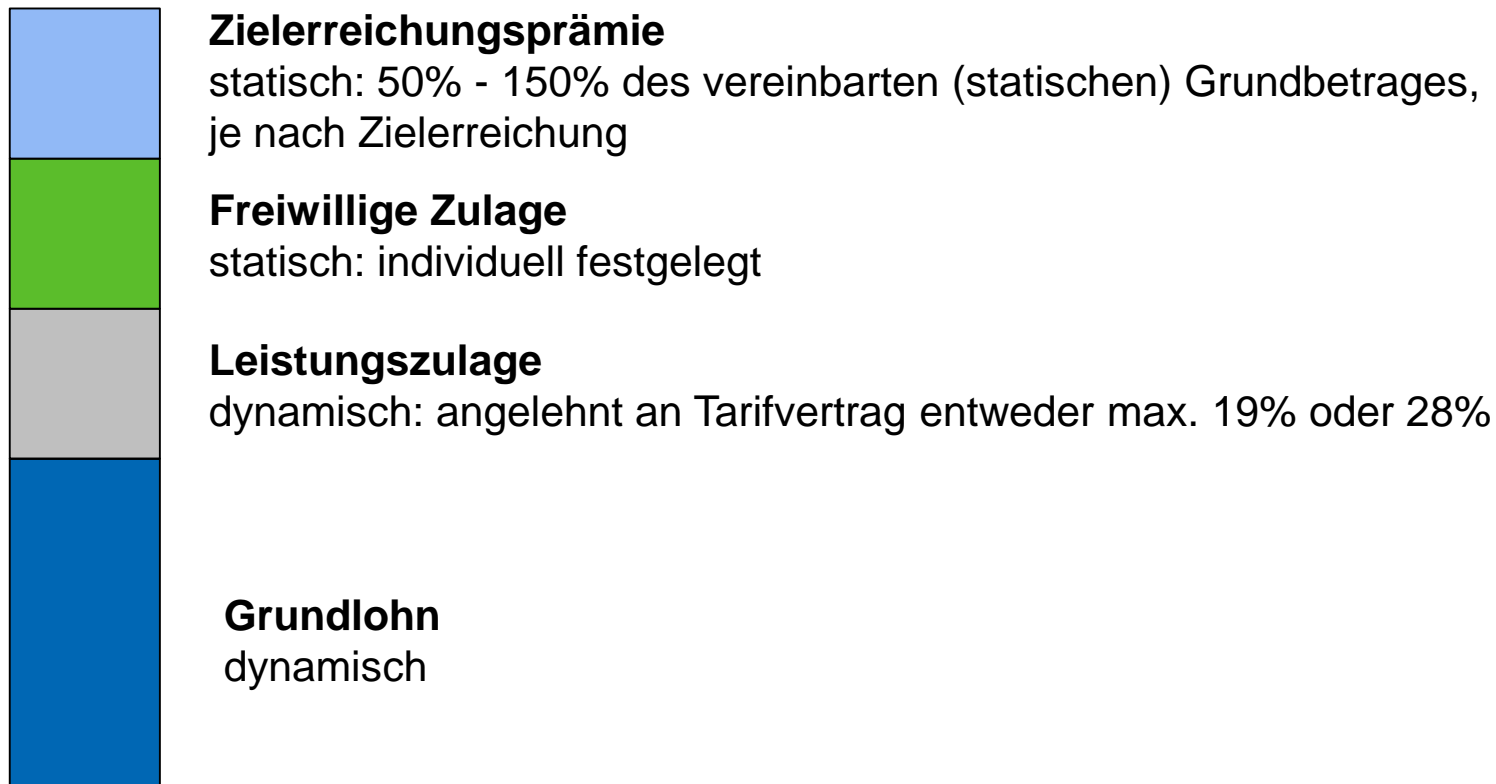
Mengenleistungsprämie

statisch: seit 1982 in Höhe von 5 DM/Stunde

Grundlohn
dynamisch

3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

Angestellte



3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

Angestellte

Leistungsbeurteilung (LBU) – Leistungszulage, die nichttariflich ist seit 9/2004:

- 1-50 Punkte für Mitarbeiter **ohne Führungsverantwortung**:
Kriterien, vergleichbar mit Tarif
- 1-50 Punkte für Mitarbeiter **mit Führungsverantwortung**:
Kriterien entsprechend der Webasto M&L-Regeln

3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

Managementkompetenz:

M1: **Kompetenz:** Manager gestalten und sichern die Zukunft des Verantwortungsbereichs durch ihre strategische, operationale, persönliche und soziale Kompetenz.

M2: **Unternehmerisches Handeln:** Manager handeln unternehmerisch, d.h. ergebnisorientiert, wirtschaftlich, qualitäts- und kundenorientiert sowie mit hoher Umsetzungsgeschwindigkeit.

M3: **Eindeutiges Positionieren:** Manager vertreten und verfolgen die Philosophie, Grundausrichtung und Ziele des Unternehmens und beziehen zur Förderung des Erfolgs eindeutig Position.

M4: **Kommunikation und Netzwerke:** Manager fördern zielführende Kommunikation, konstruktive Beziehungen und ergebnisfördernde Netzwerke.

M5: **Umgang mit Konflikten:** Manager erkennen Probleme und Konflikte frühzeitig, greifen sie zügig auf, um sie unbürokratisch und nachhaltig zu lösen.

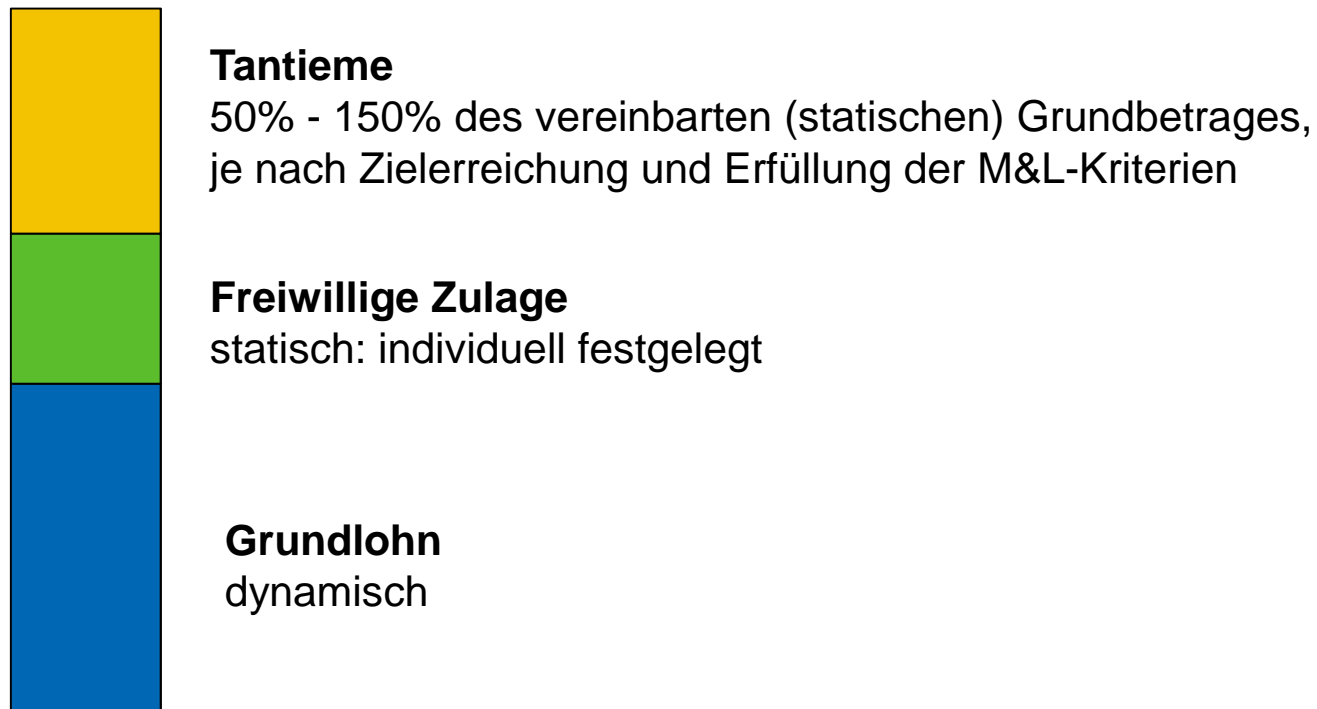
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

Führungskompetenz:

- F1: **Begeistern der Mitarbeiter:** Führungskräfte begeistern ihre Mitarbeiter für das Unternehmen sowie dessen Ziele und Aufgaben.
- F2: **Führen per Zielvereinbarung:** Führungskräfte treffen mit Ihren Mitarbeitern klare Ziel- oder Aufgabenvereinbarungen, verfolgen diese Ziele und greifen bei Abweichungen unvermittelt ein, sie übernehmen die Führungsverantwortung für die Erreichung der Ergebnisse.
- F3: **Tragfähige Führungsbeziehung:** Führungskräfte bauen zu ihren Mitarbeitern eine tragfähige Führungsbeziehung auf der Basis von Vertrauen, Fordern und Fördern auf.
- F4: **Voraussetzungen für Leistung:** Führungskräfte stellen für ihre Mitarbeiter die erforderlichen Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Leistung im Sinne des Unternehmens sicher.
- F5: **Feedback geben und nehmen:** Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback über die Zusammenarbeit und das Leistungsverhalten, sind offen für Feedback von Mitarbeitern, das sich auf Führung und Zusammenarbeit bezieht.

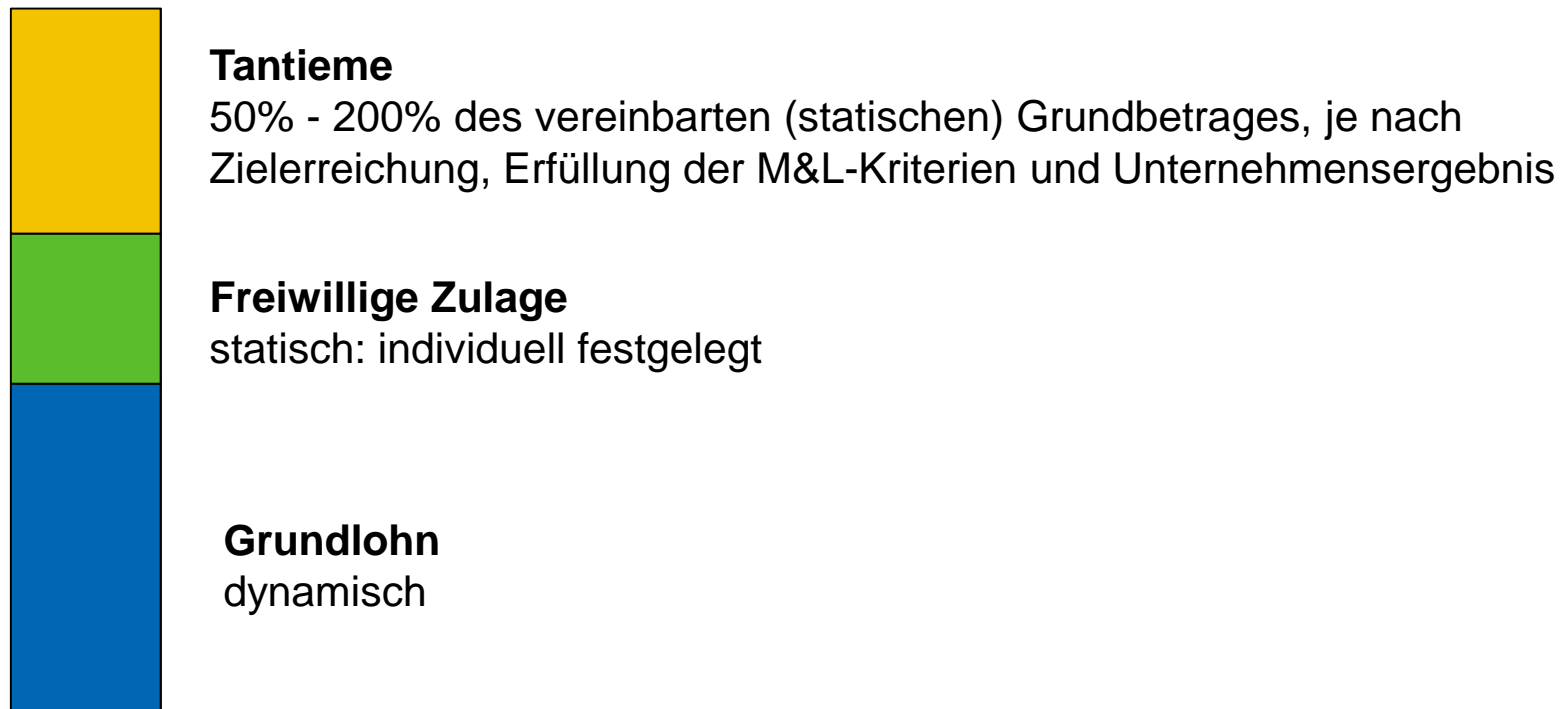
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

AT1-Mitarbeiter:



3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

AT2- / Leitende Mitarbeiter:



Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
- 4. Gewinnbeteiligung**
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

4. Gewinnbeteiligung

Geltungsbereich

Räumlich

- Alle deutschen Standorte der Webasto AG (Tochter- und Beteiligungsgesellschaften ausgenommen)

Personell

- Alle Mitarbeiter in ungekündigtem Arbeitsverhältnis und Betriebszugehörigkeit von mindestens 2 Jahren zum Stichtag 1.1. des Folgejahres
- Ausnahme: Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstände

Auszahlung

- Im Juni des Folgejahres brutto einmalig oder als Einzahlung in die DV/Pensionskasse

4. Gewinnbeteiligung

Berechnung

Fixum

- Nettoeinzahlung als Grundversorgung in eine Pensionskasse (156 € p.a.)

Variabler Anteil

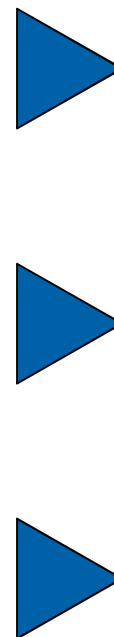
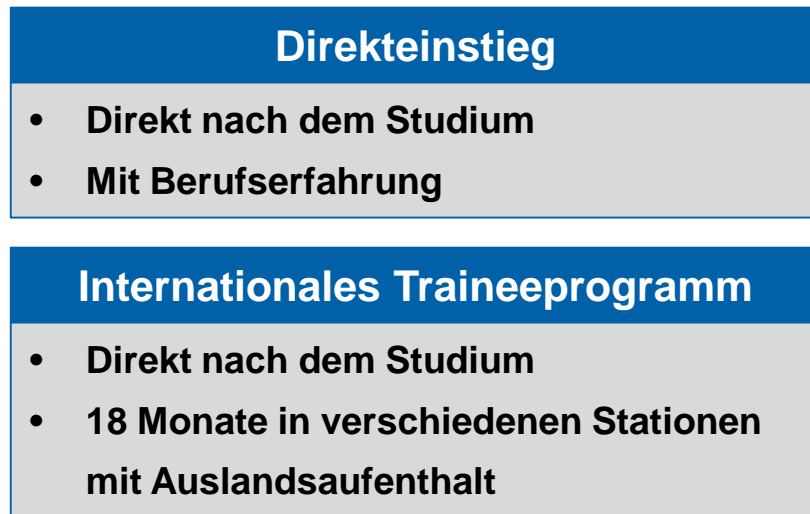
- EBIT-abhängiger Bonus, ab einem EBIT von 2%, linear ansteigend bis max. ein volles Monatsgehalt bei 8% EBIT
- Bemessungsgrundlage = Monatseinkommen im Dezember des Anspruchsjahres
- Fehlzeiten reduzieren den Anspruch um 3% bei Angestellten bzw. 2,5% bei Prämienlöhnern pro Fehltag
- Anteilige Berechnung bei ruhenden Arbeitsverhältnissen

Inhalt:

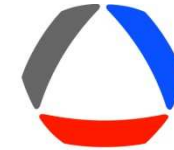
1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
- 5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile**
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile

Karrierepfade



5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile



AKADEMIE

Miteinander vernetzen,
voneinander lernen.

Webasto Akademie

Corporate Leadership Programs

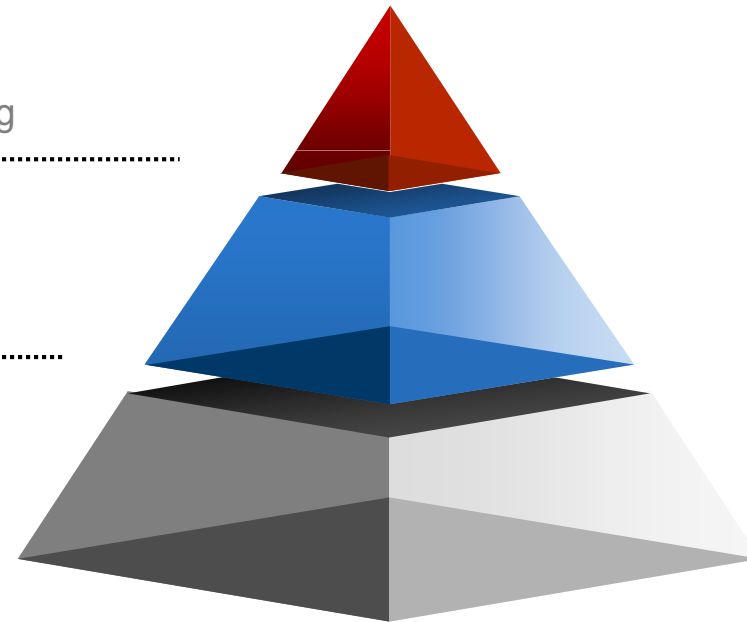
Unternehmensspezifische Führungskräftequalifizierung

Internes und externes Bildungsangebot

Erweiterung der fachlichen, persönlichen und methodischen Kompetenzen

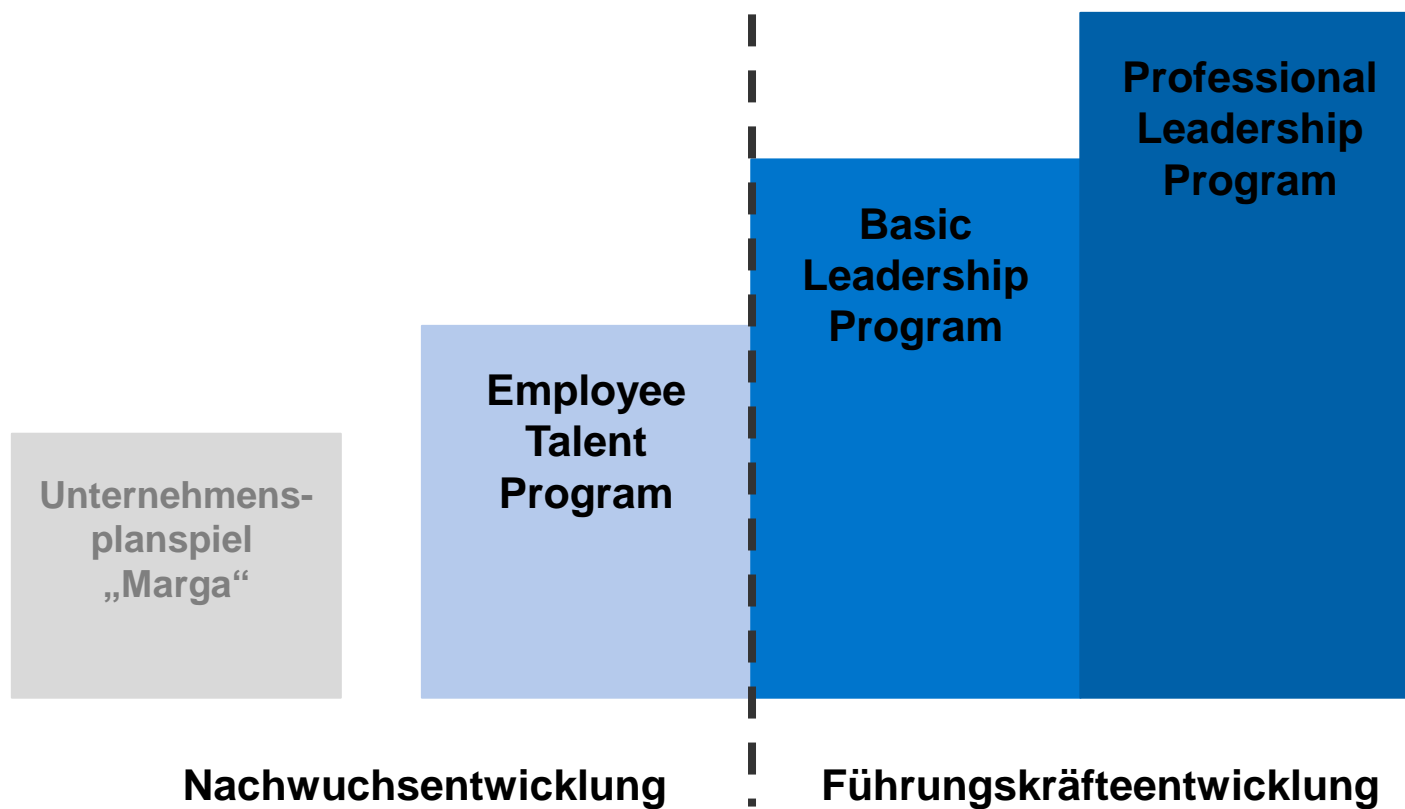
Fit im job mit „feel“

Initiative für mehr Gesundheit, Information und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie



5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile

Führung bei Webasto



5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile

„feel“ - die Webasto Initiative für mehr Gesundheit

Fit im Job mit „feel“

„feel“ schafft einen wertvollen Ausgleich zum oft stressigen Arbeitsalltag

„feel“ fördert die Kommunikation mit den Kollegen und regt zum Weiter-Denken an

„feel“ verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf



5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile – „feel“



Lauftraining

Fitness-Studio

Nordic Walking

Firmensport-
veranstaltungen

Rückenschule

Gesundheitscheck

Impfungen

Nichtraucher
Seminare

Ernährungs-
beratung

Massagen

Akademie Forum

Gesundheitstage

„feel“ the summer

Kinderferien-
betreuung

5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile – „feel“ the summer

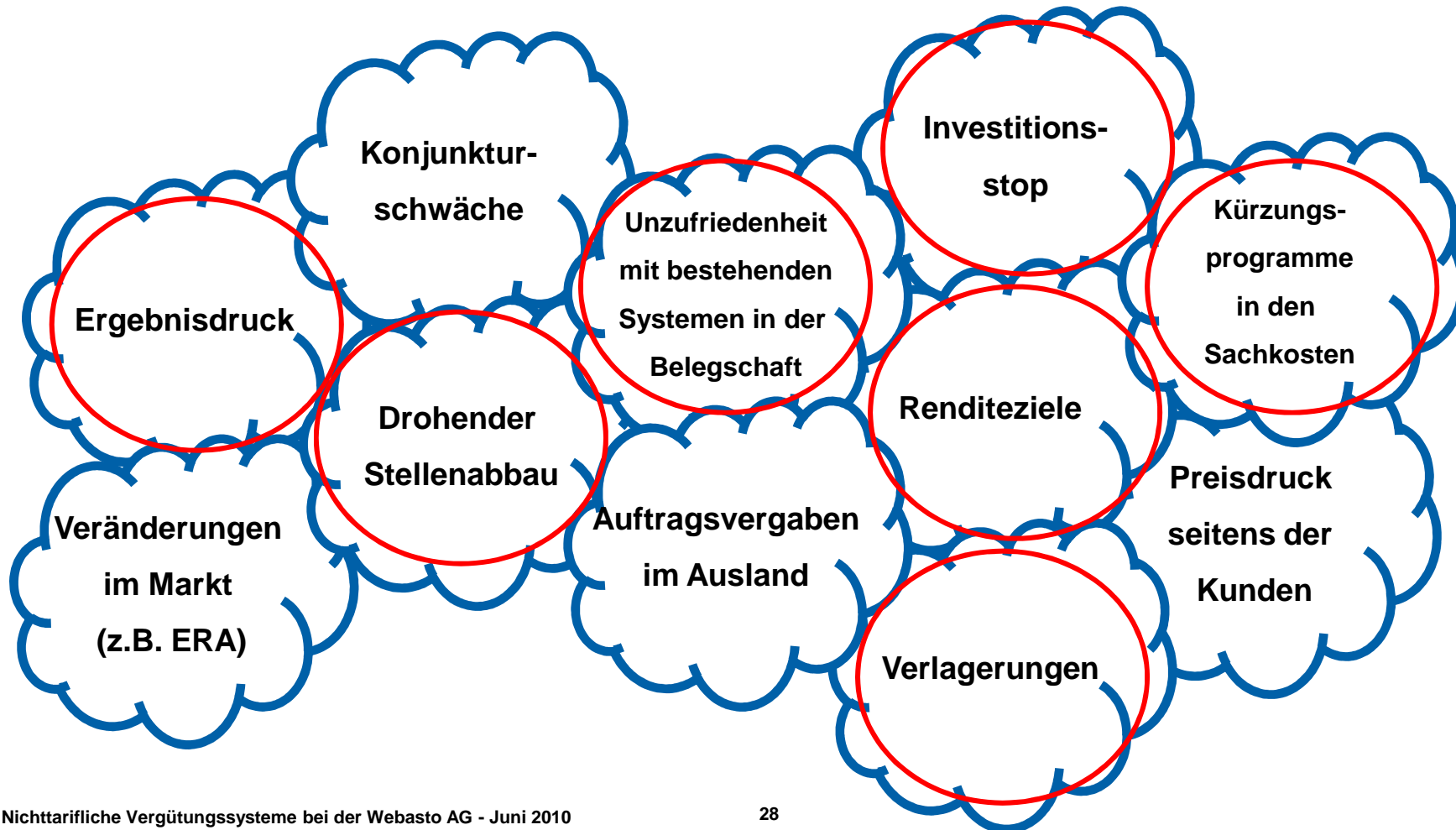


Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
- 6. Reaktion auf Krisensituationen**
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

6. Reaktion auf Krisensituationen

Generierung von Veränderungsbereitschaft



6. Reaktion auf Krisensituationen

Handlungsoptionen



6. Reaktion auf Krisensituationen

In Deutschland bauten die meisten Unternehmen 2009 aktiv oder passiv Personal ab

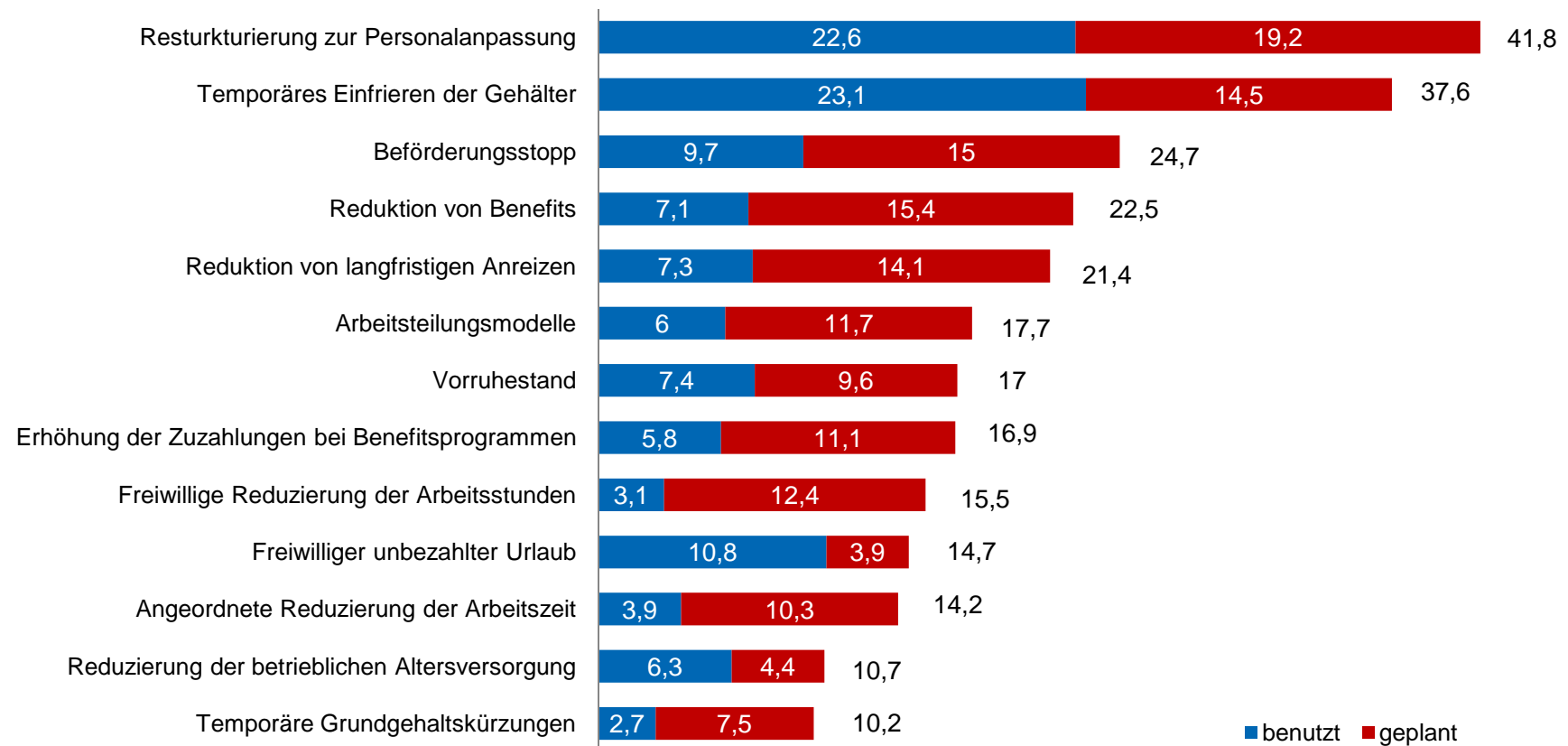
Maßnahmen zur Krisenbewältigung deutscher Unternehmen 2009



6. Reaktion auf Krisensituationen

International restrukturierten die meisten Unternehmen bzw. froren Gehälter ein in 2009

Globale Maßnahmen der Unternehmen 2009



6. Reaktion auf Krisensituationen

Handlungsoptionen



6. Reaktionen auf Krisensituationen

Konkrete Umsetzung bei Webasto

Arbeitszeiterhöhung und Vertrauensarbeitszeit 2003

- Arbeitszeiterhöhung um 2 Stunden/Woche ohne Lohnausgleich
 - Umsetzung über 3-Zeiler an alle Mitarbeiter in Deutschland
 - Intensive Informationsveranstaltungen und Informationen über Intranet/Email
 - Ergebnis: Rücklaufquote 99,5%
- Ablösung der Vario-Arbeitszeit durch die Vertrauensarbeitszeit
- Gehaltsstundungen

Inhalt:

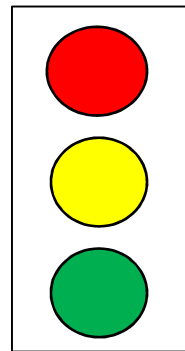
1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. **Vertrauensarbeitszeit**
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

7. Vertrauensarbeitszeit

Vorstufe zur VAZ: Vario seit 1976

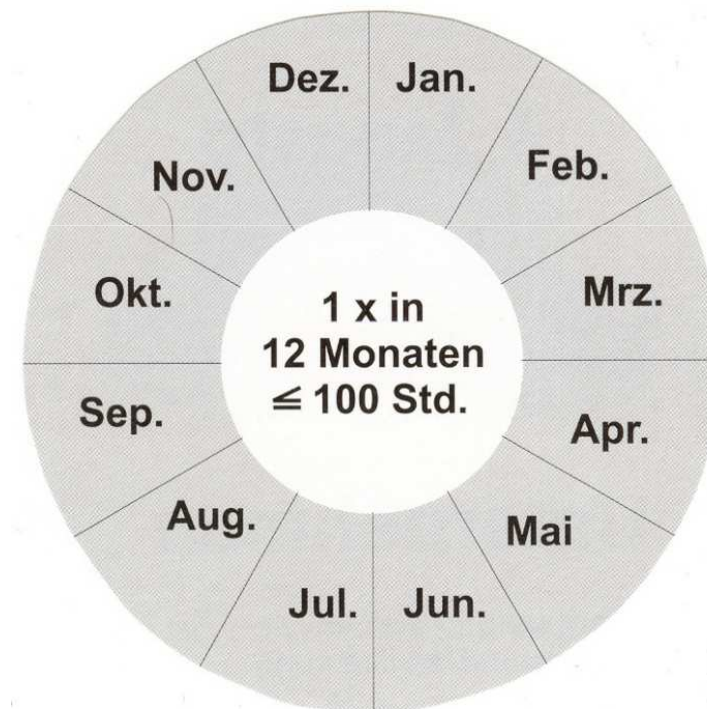
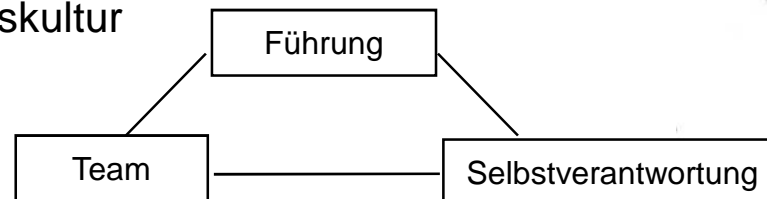
1. Hochflexible Gleitzeit mit Zeitkonten von $\pm 200h$ (keine Kernzeiten, keine Regeln für Zeitauf- und -abbau)

2. Ampelkonto als Frühwarnsystem



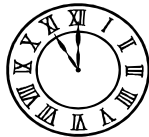
3. Permanentes Arbeitszeitmanagement

4. Vertrauenskultur



7. Vertrauensarbeitszeit

Einführung Oktober 2003



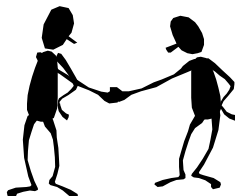
Keine Zeiterfassung

§§

Gesetzliche Regelungen sind einzuhalten



Überlastsituationen werden im Team geklärt



Schlichtung, falls erforderlich

7. Vertrauensarbeitszeit

Bewertung der Vertrauensarbeitszeit: überwiegend positiv

Kriterien			
Betriebswirtschaftliche Betrachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall Zeitkontenpflege • Mehr verfügbare Zeit in Budgets einplanbar • Höhere Verfügbarkeit der Mitarbeiter durch mehr Anwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinzelter Vermittlungsaufwand zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne nutzen System zum eigenen Vorteil aus
Führung und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Führung nötig • Ziele und Aufgaben sind klar zu formulieren • Bewusste Führung und Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringeres Gefühl der Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bittsteller-Gefühl bei Mitarbeitern • Uneinheitliche Führungskultur
Akzeptanz und Klima	<ul style="list-style-type: none"> • Nur noch wenig Diskussion • Betriebsräte sind zufrieden (keine einzige Schlichtung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambivalenz: Langgediente trauern, Neue sehen Chance 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur sehr vereinzelt der VAZ geschuldete Kündigungen

Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. **Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit**
9. Fazit

8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit

Entgelterhöhungsrunden „tariflich“ und individuell bei Webasto

- Freiraum zum Wohle beider Seiten nutzen:
 - Jährliche Entscheidung über
 - Art
 - Volumen
 - Verteilung
- der Entgelterhöhung liegt beim Arbeitgeber.

Ziel:

Leistungsträger werden besonders motiviert und deren Leistung honoriert.

8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit

Konkrete Entgelterhöhungspolitik von Webasto

- In guten Jahren Gute stärken:
 - Tarifliche Erhöhungsrunde mitgehen oder sogar mehr ausschütten und zusätzlich 0,5% - 1,0% in Abstimmung mit den Vorgesetzten weitergeben in Form von
 - Erhöhung der freiwilligen Zulage
 - Vereinbarung einer Erhöhung der bestehenden Zielerreichungsprämie
 - Ausschüttung einer einmaligen Sonderzahlung als Anerkennung für besondere Erfolge
- In schlechten Jahren Gute halten:
 - Tarifliche Erhöhungsrunde nicht, zeitverzögert oder nur teilweise mitgehen, aber zusätzlich in die Leistungsträger investieren

8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit

Permanente Benchmarks

- Vorstellungs- und Austrittsgespräche
- Austausch mit verbundene Unternehmen
- Lokale Entgeltkreise
- Überregionale Entgelt-Abstimmungsrunden
- Abstimmung mit Personalberatern
- Marktübliche Entgeltvergleiche

Inhalt:

1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. **Fazit**

9. Fazit: Vor- und Nachteile nichttariflicher Vergütungssysteme

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ Ungebundenheit (AG kann Gehälter und Erhöhungen eigenständig festlegen)▪ Entgelterhöhungen dann, wenn betrieblich sinnvoll (keine zwingende Erhöhung z.B. in Krisenjahren)▪ Betriebliche Interessen stehen im Vordergrund▪ Gute Mitarbeiter werden „belohnt“ und motiviert	<ul style="list-style-type: none">▪ Vergütung am Markt / im Wettbewerb muss stärker beobachtet werden▪ Mitarbeiter reagieren negativ, wenn keine oder nur geringe Erhöhung stattfindet▪ Bei Veränderungen muss BR stärker eingebunden werden▪ Kein einheitliches Gehaltsgefüge, dadurch Neid untereinander

Für Fragen stehe ich zur Verfügung,
gerne auch im Nachgang, telefonisch oder per Mail:

Jürgen Zürlein, Personalleiter Stockdorf, Webasto AG

Tel: 089 / 85 794 1233

Juergen.Zuerlein@webasto.com

Die Präsentation können Sie anfordern über

Heidemarie Sieg

Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht

Destouchesstraße 68

80796 München

Tel: 089 / 20 50 88 302

sieg@zaar.uni-muenchen.de