

***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.

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

\*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:

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



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



## 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



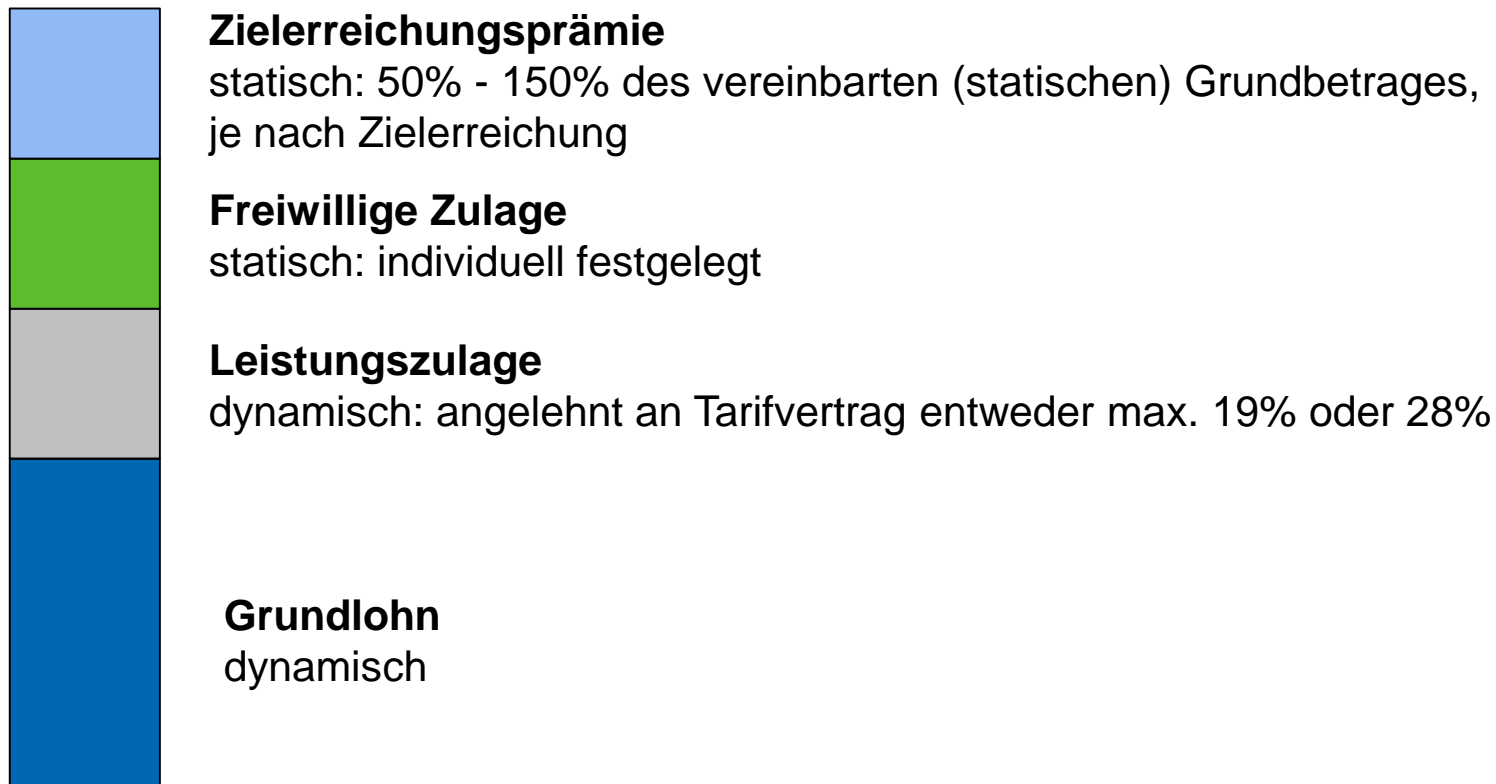
#### **Mengenleistungsprämie**

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.

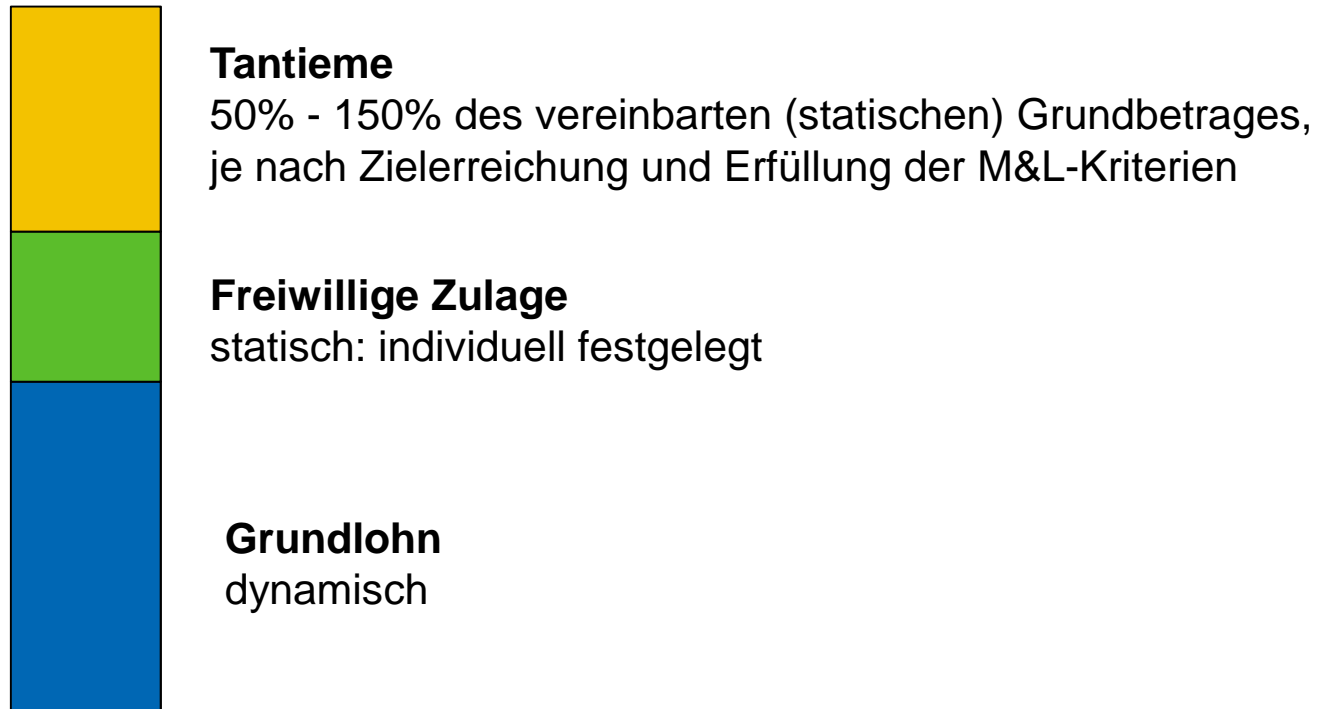
## 3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

### 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.

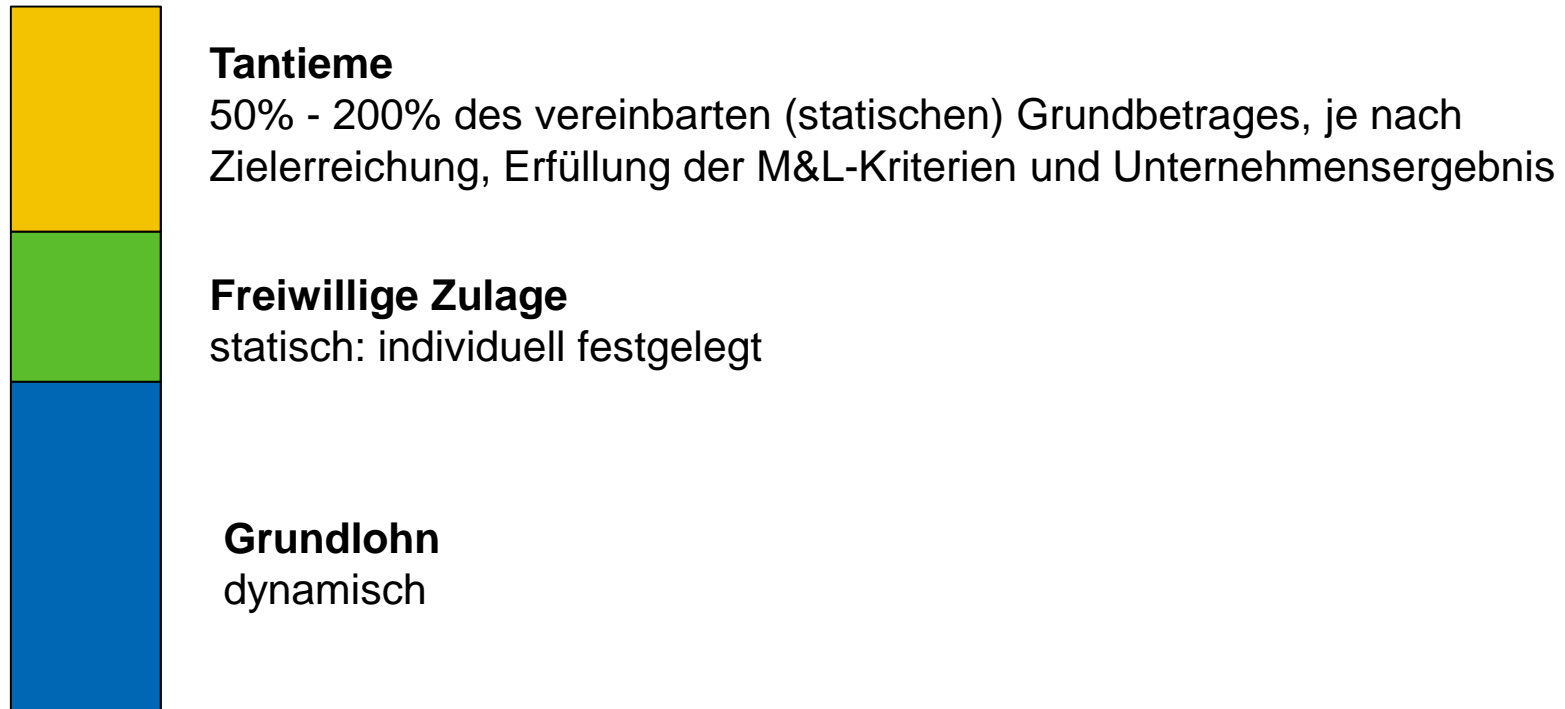
## 3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto

### 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

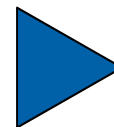
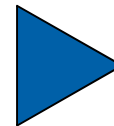
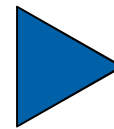
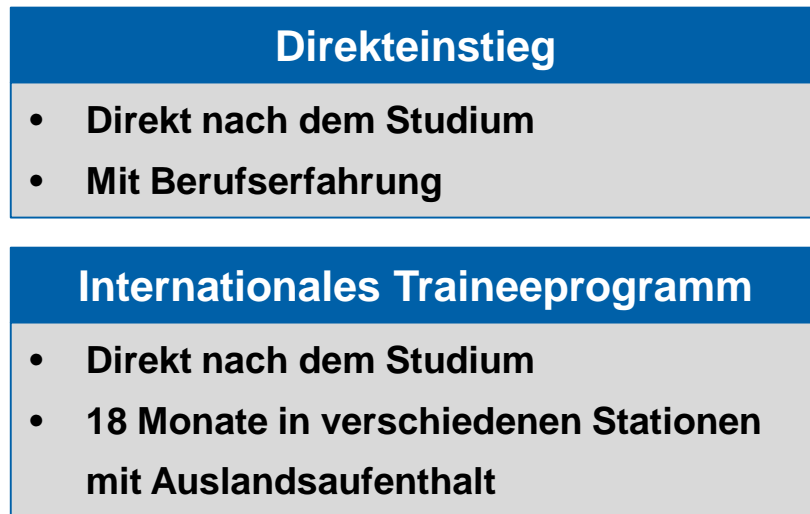
- EBIT-abhängiger Bonus, ab einem EBIT von 2%, linear ansteigend bis max. ein volles Monatsgehalt bei 8% EBIT
- Bemessungsgrundlage = Monatseinkommen im Dezember des Anspruchsjahres
- Fehlzeiten reduzieren den Anspruch um 3% bei Angestellten bzw. 2,5% bei Prämienlöhnern pro Fehltag
- Anteilige Berechnung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

## Inhalt:

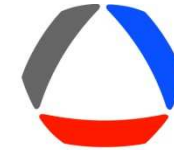
1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
- 5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile**
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. Vertrauensarbeitszeit
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

## 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

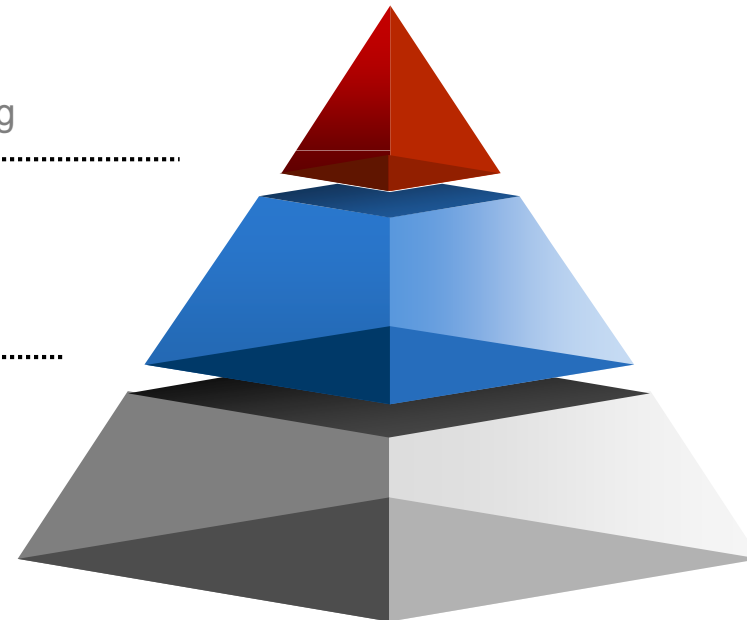
Erweiterung der fachlichen, persönlichen und methodischen Kompetenzen

---

#### Fit im job mit „feel“

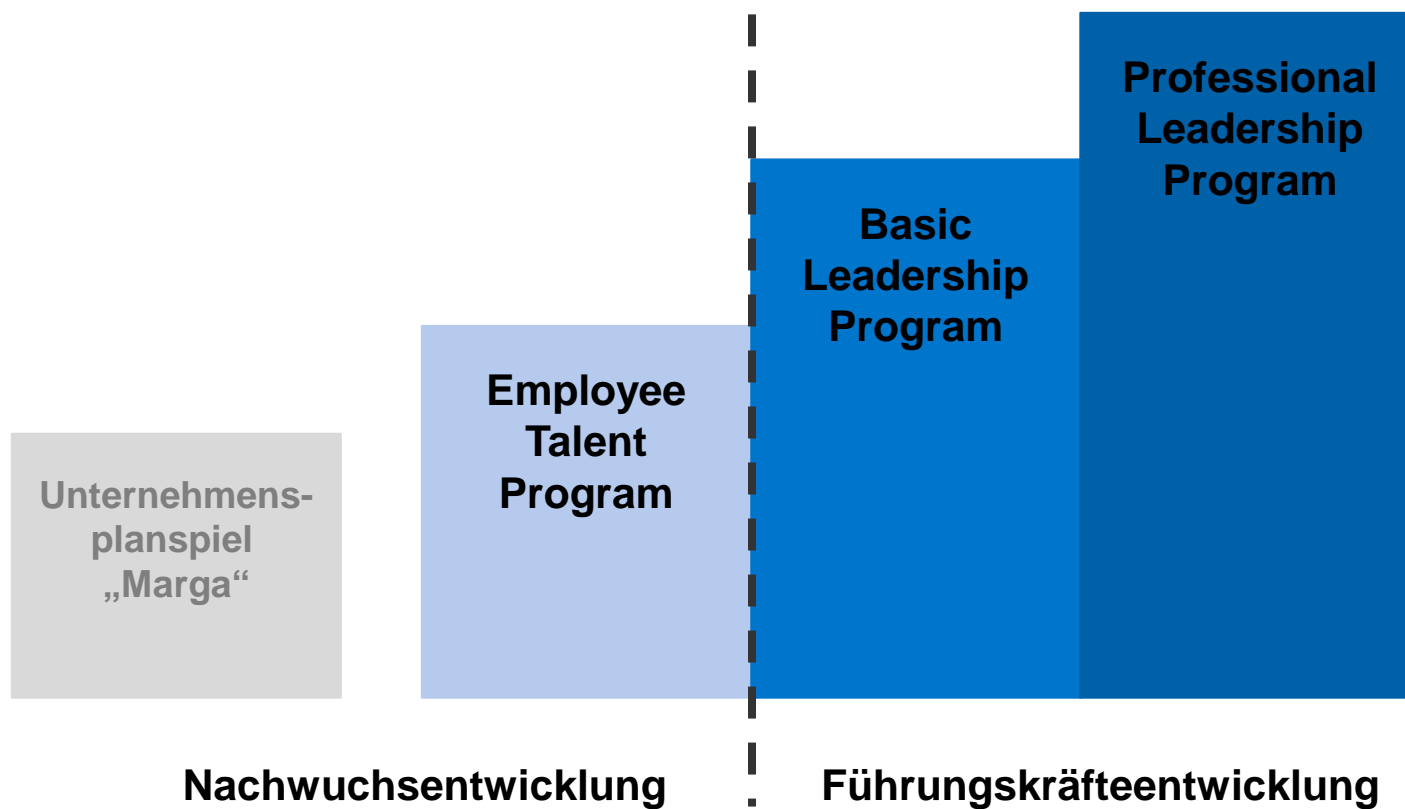
Initiative für mehr Gesundheit, Information und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

---



## 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

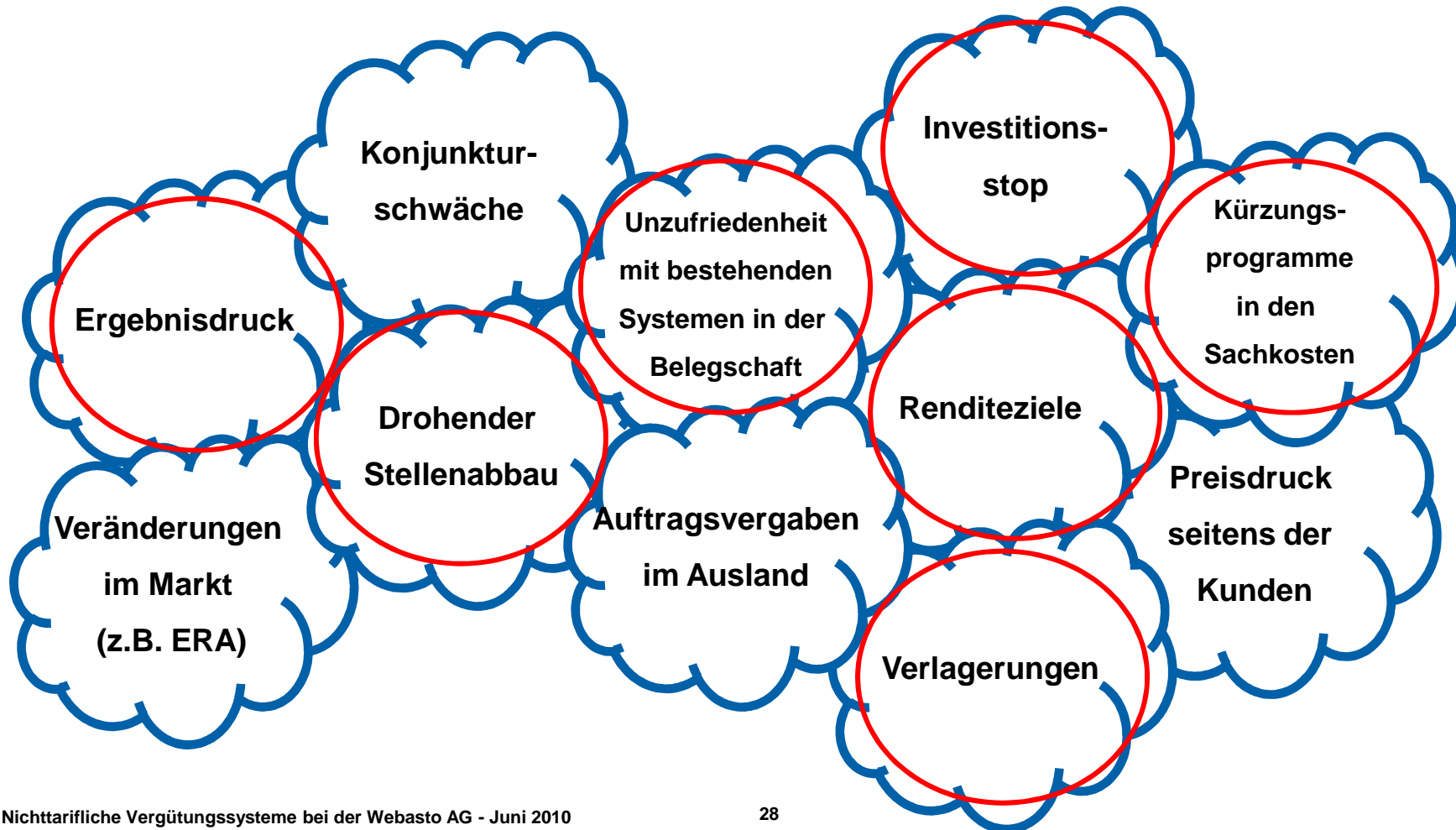


## Inhalt:

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

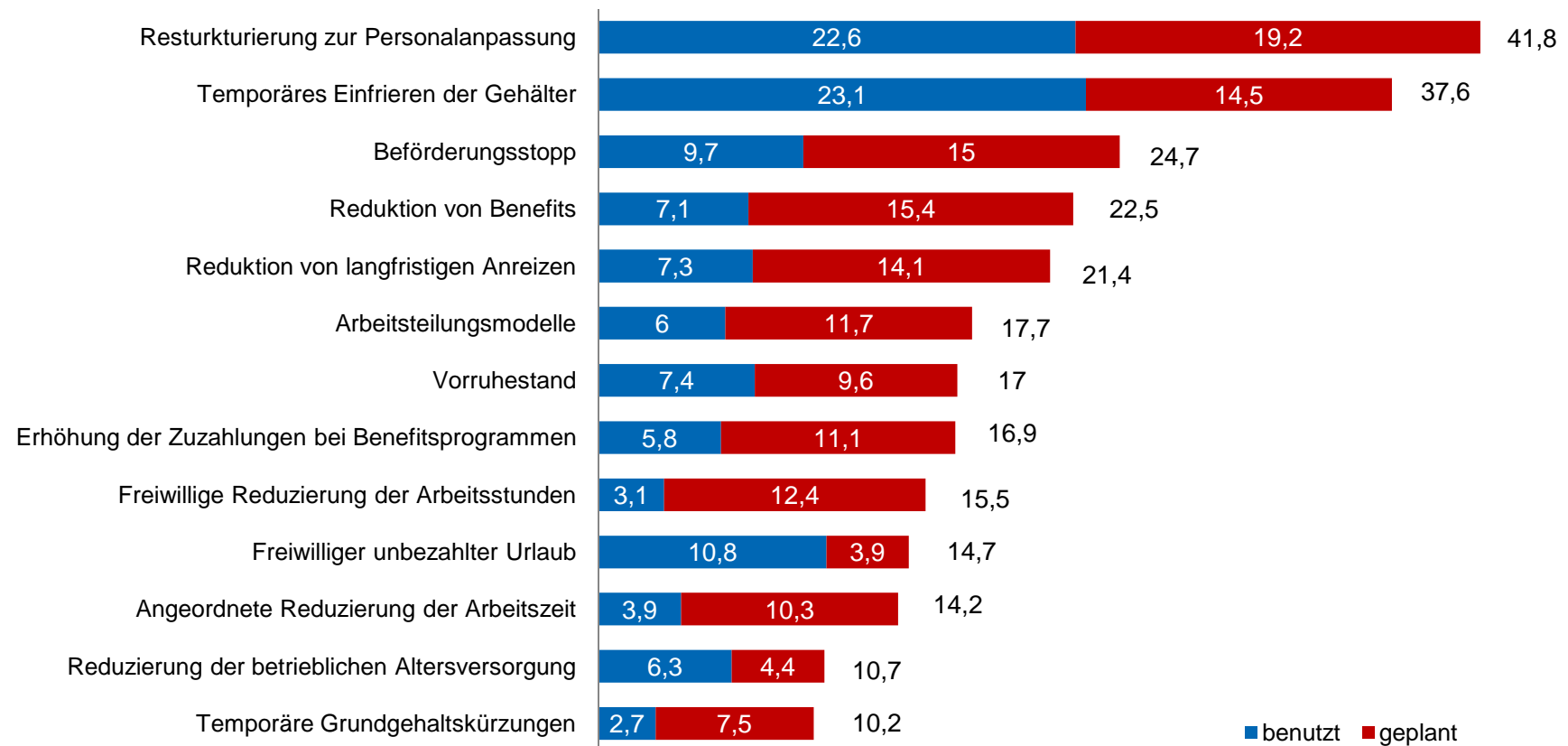
### Maßnahmen zur Krisenbewältigung deutscher Unternehmen 2009



## 6. Reaktion auf Krisensituationen

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

### Globale Maßnahmen der Unternehmen 2009



vgl. Quelle: Studie Reward in a Downturn 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:

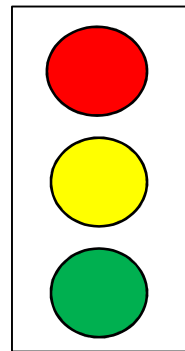
1. Die Webasto AG – Wer wir sind
2. Tarifbindung Webasto
3. Arbeitsvertragsformen bei Webasto
4. Gewinnbeteiligung
5. Nicht-Monetäre Vergütungsbestandteile
6. Reaktion auf Krisensituationen
7. **Vertrauensarbeitszeit**
8. Entgelterhöhungsrunden / Entlohnungsgerechtigkeit
9. Fazit

## 7. Vertrauensarbeitszeit

### Vorstufe zur VAZ: Vario seit 1976

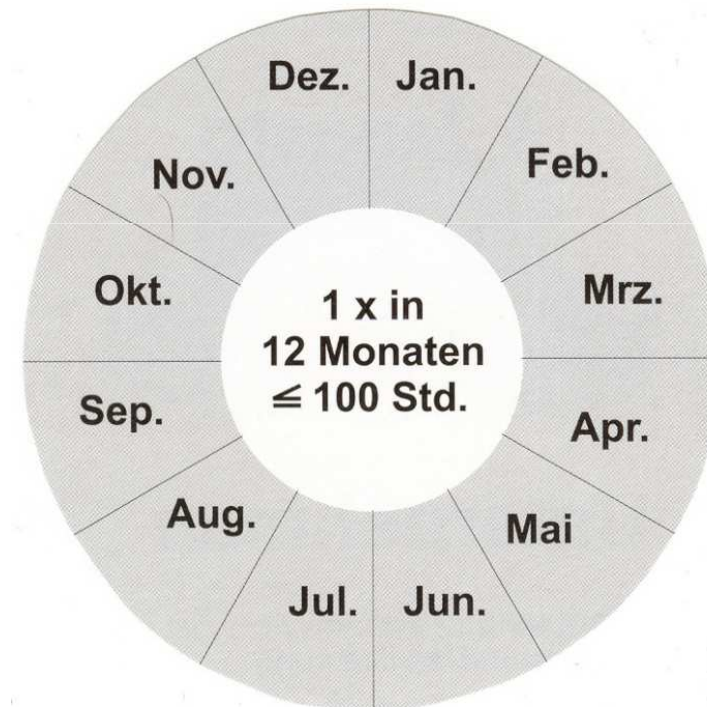
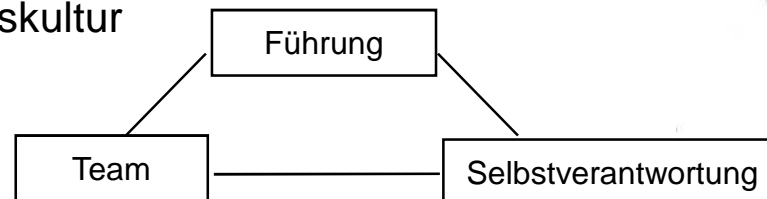
1. Hochflexible Gleitzeit mit Zeitkonten von  $\pm 200h$  (keine Kernzeiten, keine Regeln für Zeitauf- und -abbau)

2. Ampelkonto als Frühwarnsystem



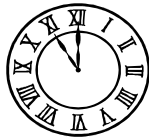
3. Permanentes Arbeitszeitmanagement

4. Vertrauenskultur



## 7. Vertrauensarbeitszeit

Einführung Oktober 2003



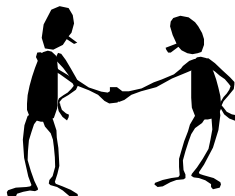
Keine Zeiterfassung

§§

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

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

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](mailto: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](mailto:sieg@zaar.uni-muenchen.de)**