

Norbert Teltschik

Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung

Zeitgemäßes Entgeltmanagement als
Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Grundlagen - Modelle - Beispiele

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 51.071
Abstell-Nr.: A32/015
.....
.....
00205016



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

<i>Kapitel I: Grundlagen</i>	25
1. Defizite traditioneller Formen der Entlohnung	25
2. Forschungsinteresse und Zielsetzung	27
3. Begriffe	28
4. Stand der Forschung.....	30
5. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	32
6. Rechtliche Rahmenbedingungen	35
6.1. Tarifliche Leistungen.....	35
6.2. Übertarifliche Vergütungsbestandteile	36
7. Besonderheiten mittelständischer Unternehmen	37
<i>Kapitel II: Motivationale Gesichtspunkte erfolgs- und leistungsorientierter Vergütung</i>	41
1. Motivation, Leistung und Erfolg	41
2. Motivationstheorien und Entlohnung	42
2.1. Grundlagen	42
2.2. Inhaltstheorien	43
2.2.1. Inhaltstheorien und Bedürfnisse	43
2.2.2. Bedürfnishierarchie von Maslow.....	44
2.2.3. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	46
2.3. VIE-Theorien.....	48
2.4. Austauschtheorien.....	50
3. Pro und Contra Motivation durch materielle Anreize	53
4. Auswirkungen des Wertewandels.....	54
4.1. Die Werte der Deutschen – Untersuchungsergebnisse	54
4.2. Implikationen des Wertewandels für die betriebliche Entlohnung	57
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel II.....	57
<i>Kapitel III: Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung</i>	59
1. Problemstellung.....	59

2. Unternehmensziele als Grundlage erfolgs- und leistungsorientierter Vergütung	60
2.1. Entgelt im Gesamtzusammenhang	60
2.2. Vergütungsrelevante Zielkategorien	61
2.2.1. Vorüberlegungen.....	61
2.2.2. Ziele unmittelbarer Erfolgsorientierung	61
2.2.3. Ziele der Marktorientierung	62
2.2.4. Ziele der Mitarbeiterorientierung	63
2.2.5. Zielkategorien im Überblick	64
3. Überlegungen zur konzeptionellen Einbindung erfolgs- und leistungsorientierter Vergütung in eine evolutionäre Führungskonzeption	66
3.1. Veränderte Anforderungen an die Unternehmensführung	66
3.2. Vergütungsanreize als Rahmenbedingungen gesteuerter Selbstorganisation	68
3.3. Synergetisches (Entgelt-) Management im Spannungsfeld von Differenzierung und Integration	70
4. Umriss einer Gesamtkonzeption synergetischer Vergütung	72
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel III	74

Kapitel IV: Aufbringung erfolgs- und leistungsorientierter Entgeltbestandteile 75

1. Vorüberlegungen.....	75
2. Unternehmensgewinn als Bemessungsgrundlage der Aufbringung	75
3. Grundlagen der Erfolgsermittlung	77
4. Bemessung von Ausschüttungen	80
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel IV	81

Kapitel V: Verteilung als zentrale Fragestellung synergetischer Vergütung 83

1. Grundfragen der Verteilung.....	83
1.1. Problemstellung	83
1.2. Kreis der Beteiligten	83
1.3. Kriterien individueller Entgeltdifferenzierung	84
1.4. Zeitliche Reichweite eines Anreizsystems	86
1.5. Ein- oder mehrdimensionale Ausrichtung.....	87
1.6. Einzel- und Gruppenleistung als Bemessungsgrundlage	87
1.7. Grad der Flexibilisierung durch direkt erfolgsabhängige Vergütung.....	88
1.8. Subjektivität und Gerechtigkeit.....	89

2.	Allgemeine Rahmenkonzeption der Verteilung	90
2.1.	Anforderungen an eine universelle Rahmenkonzeption der Verteilung	90
2.2.	Rahmenkonzeption der Verteilung im Überblick	90
2.3.	Betriebsumfassende Konzeption der Einstufung für Klein- und Mittelbetriebe	92
2.3.1.	Grundidee und Kriterien der Einstufung	92
2.3.2.	Vorteile einer betriebsumfassenden Einstufungskonzeption	94
2.4.	Zielvereinbarungen	95
2.4.1.	Bedeutung und Einsatzbereiche	95
2.4.2.	Erfolgsfaktoren für die Prämierung von Zielvereinbarungen	97
2.4.3.	Bemessung von Zielen	98
2.4.4.	Beispiel zur Prämierung von Zielvereinbarungen	99
2.5.	Umfassende Mitarbeiterbeurteilung	99
3.	Quantifizierung von Zielen durch Kennzahlen	102
3.1.	Bedeutung von Kennzahlen im Rahmen synergetischen Entgeltmanagements	102
3.2.	Kennzahlen unmittelbarer Erfolgsorientierung	103
3.2.1.	Produktivität	103
3.2.2.	Prozeßzeiten	106
3.2.3.	Bestands- und Lagerkennzahlen	106
3.2.4.	Kosten	109
3.3.	Kennzahlen der Marktorientierung	109
3.3.1.	Ertragskennzahlen und Marktanteile	109
3.3.2.	Dauer der Kundenbeziehung	110
3.3.2.1.	Erfolgswirksamkeit	110
3.3.2.2.	Messung der Kundenloyalität	113
3.3.3.	Neukundengewinnung und Wiederkäuferrate	116
3.3.4.	Kundenzufriedenheit	116
3.3.4.1.	Bedeutung von Kundenzufriedenheit	116
3.3.4.2.	Messung von Kundenzufriedenheit	117
3.4.	Kennzahlen der Mitarbeiterorientierung	121
3.4.1.	Qualifikation	121
3.4.2.	Betriebsklima	122
3.4.3.	Personalfluktuatation	125
3.4.4.	Fehlzeiten	126
3.4.5.	Verbesserungsvorschläge	128

4. Anreizsystem mit synergetischer Verteilung in einer Autowerkstatt	129
4.1. Aufgabenstellung	129
4.2. Aufbringung	129
4.3. Verteilungsmodus	130
4.4. Ergänzende Faktoren	131
4.5. Vorteile des Systems.....	133
4.6. Möglichkeiten der Weiterentwicklung	133
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel V	133

Kapitel VI: Effizienzsteigerung durch bedarfsgerechte Verwendung disponibler Entgeltbestandteile 135

1. Mittelverwendung als integraler Bestandteil synergetischer Vergütung	135
2. Anforderungen an ein System betrieblicher Zusatzleistungen	136
3. Cafeteriasysteme	137
3.1. Gestaltungsmöglichkeiten.....	137
3.2. Verknüpfung flexibler Zeitmodelle mit Cafeteriasystemen.....	139
3.3. Praxisbeispiele von Cafeteriasystemen	141
4. Gestaltung der „Menüauswahl“ in Cafeteriasystemen	142
4.1. Beurteilung betrieblicher Zusatzleistungen	142
4.2. Synergieeffekte durch laboristische Kapitalbeteiligung	146
4.2.1. Verbreitung und Ziele von Beteiligungsmodellen	146
4.2.2. Finanzierungseffekte der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	148
4.2.3. Fragen der Ausgestaltung.....	151
4.2.4. Praxisbeispiele	152
4.3. Zusätzliche Altersversorgung.....	155
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel VI.....	157

Kapitel VII: Gesamtkonzeption synergetischen Entgeltmanagements 161

1. Synergetisches Entgeltsystem im Überblick.....	161
2. Praxisbeispiel eines Gesamtsystems	164
2.1. Ausgangssituation und Zielsetzung.....	164
2.2. Neues Entgeltkonzept	165
2.3. Anmerkungen zu dem Modell.....	167
3. Fazit zu Kapitel VII.....	168

Kapitel VIII: Entwicklung und Einführung synergetischer Vergütung 169

1. Problemstellung.....	169
-------------------------	-----

2. Entwicklung und Einführung als Prozeß synergetischer Organisationsentwicklung.....	169
3. Erkenntnisse für die Vorgehensweise bei Entwicklung und Einführung	171
4. Schritte der Umsetzung	172
4.1. Grundlegende strategische Entscheidung der Geschäftsleitung.....	172
4.2. Bildung eines Projektteams.....	173
4.3. Ist-Analyse und Ziele.....	173
4.4. Eigentliche Entwicklungsphase.....	175
4.5. Einführung.....	177
4.6. Erfolgskontrolle, laufende Verbesserung und Pflege des Systems	179
5. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel VIII	180
 <i>Kapitel IX: Empirische Erhebung</i>	 183
1. Ziele und Vorgehensweise.....	183
2. Schriftliche Befragung von Autohäusern.....	184
2.1. Gestaltung des Fragebogens „Erfolgsorientiertes Entgeltmanagement“	184
2.1.1. Grundkonzeption und Einschränkungen.....	184
2.1.2. Inhalte des Fragebogens	185
2.2. Frequenzanalysen der schriftlichen Befragung.....	188
2.2.1. Betriebsgrößen und Entlohnungsgrundstruktur	188
2.2.2. Indikatoren variabler Vergütung nach Betriebsbereichen ...	190
2.2.2.1. Bereich Werkstatt/Service	190
2.2.2.2. Bereich Verkauf	191
2.2.2.3. Bereich Teile und Zubehör	192
2.2.2.4. Bereich Verwaltung und sonstige Abteilungs- und Bereichsleiter	193
2.2.3. Übertarifliche Leistungen.....	194
2.2.4. Arbeitszeitgestaltung.....	196
2.2.5. Wahlmöglichkeiten zwischen betrieblichen Leistungen	197
2.2.6. Partizipation bei Entwicklung und Einführung	198
2.2.7. Integration des Entlohnungssystems in die Gesamtkonzeption der Unternehmensführung.....	200
2.2.8. Auswirkungen der Einführung variabler Vergütung.....	200
2.2.9. Geplante Änderungen.....	201
2.3. Wirkungsanalyse.....	202
2.3.1. Wirkungsanalyse als vernetzte Problematik	202
2.3.2. Indexbezogene Wirkungsanalyse	203
2.3.3. Wirkungsanalyse von Einzelfaktoren	204

3. Interviews.....	207
3.1. Zielsetzung, Konzeption und Durchführung	207
3.2. Ergebnisse.....	208
3.2.1. Modell 1: Teamprämien in Verkauf und Werkstatt eines VW- und Porsche-Händlers.....	208
3.2.2. Modell 2: Variable Vergütung für alle Mitarbeiter bei ei- nem Opel-Händler.....	213
3.2.3. Modell 3: Bereichsübergreifende Teamprämien in einem BMW-Autohaus.....	217
3.2.4. Modell 4: Multi-Faktoren-System in der Werkstatt und Prämierung von Zielvereinbarungen für Angestellte	219
3.2.5. Modell 5: Positiv- und Negativbeispiel eines Prämiensy- stems bei einem Mercedes-Vertragshändler	221
4. Zusammenfassung und Fazit zu Kapitel IX.....	223