

KERSTIN SCHWERTNER

**Leistungsorientierte Vergütung
für tarifvertraglich Beschäftigte**

Die vorliegende Arbeit wurde von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf als Dissertation angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Raimund Schirmeister
Tag der Disputation: 17.07.2002

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Kerstin Schwertner

**Leistungsorientierte Vergütung
für tarifvertraglich Beschäftigte**

D 61 (Diss. Universität Düsseldorf)

Shaker Verlag
Aachen 2002

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schwertner, Kerstin:
Leistungsorientierte Vergütung für
tarifvertraglich Beschäftigte/
Kerstin Schwertner.
Aachen : Shaker, 2002
(Berichte aus der Betriebswirtschaft)
Zugl.: Düsseldorf, Univ., Diss., 2002
ISBN 3-8322-0989-1

Copyright Shaker Verlag 2002

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-0989-1

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, Organisation und Personal an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf sowie während meiner Zeit als Fellow of the Düsseldorf Entrepreneurs Foundation entstanden. Im Sommersemester 2002 wurde sie von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als Dissertation angenommen.

Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel, für die angenehme Zusammenarbeit am Lehrstuhl sowie die konstruktiven Diskussionen. Herrn Univ.-Prof. Dr. Raimund Schirmeister danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ebenso gilt mein Dank der Düsseldorf Entrepreneurs Foundation (Gründerstiftung zur Förderung von Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs), die mein Promotionsvorhaben durch ein Stipendium finanziell unterstützt hat.

Mein besonderer Dank gilt Dr. Inga Schwertner, Dr. Gudrun Thom, Dr. Burkhard Liman, Dr. Ulrich Menges, Dipl.-Kfm. Lars Taimer und Isabelle Friedhoff, LL.M., für ihre stete Diskussions- und Gesprächsbereitschaft.

Ganz herzlich möchte ich mich bei meiner Familie bedanken: Meinen Eltern Ilona und Otto P. Schwertner danke ich für ihre uneingeschränkte Unterstützung und dafür, daß sie mir den Blick für die wesentlichen Dinge im Leben mit auf den Weg gegeben haben. Meinem Freund Dr. Adrian Seeger danke ich von ganzem Herzen dafür, daß er mich während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit stets begleitet und motiviert hat.

Ihm und meinen Eltern ist diese Arbeit gewidmet.

Düsseldorf, im Oktober 2002

Kerstin Schwertner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
1 Einführung in die Thematik der leistungsorientierten Vergütung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung.....	1
1.2 Untersuchungs-Procedere.....	6
2 Themenimmanenter Problemgehalt	10
2.1 Explikation des Leistungs-Begriffs	10
2.1.1 Inputorientierte Komponenten	12
2.1.2 Outputorientierte Komponenten.....	15

2.2	Explication des Vergütungs-Begriffs	18
2.2.1	Begriffsabgrenzung Vergütung.....	18
2.2.2	Bestandteile der Vergütung	19
2.2.3	Bezugsbasen der Vergütung	24
2.3	Begriff der leistungsorientierten Vergütung	28
2.4	Abgrenzung der Betrachtungsgruppe tarifvertraglich Beschäftigte.....	29
2.4.1	Rechtliche Abgrenzung	29
2.4.2	Funktionale Abgrenzung	33
3	Ziele und Anforderungen leistungsorientierter Vergütung	38
3.1	Ziele leistungsorientierter Vergütung	39
3.2	Anforderungen an leistungsorientierte Vergütungssysteme	43
3.2.1	Allgemeine Anforderungen an Vergütungssysteme	44
3.2.1.1	Praktikabilität	45
3.2.1.2	Wirtschaftlichkeit	46
3.2.1.3	Transparenz	47
3.2.1.4	Legitimität	48
3.2.2	Spezielle Anforderungen an leistungsorientierte Vergütungssysteme.....	49
3.2.2.1	Leistungsdifferenzierung	49
3.2.2.2	Akzeptanz der Leistungsorientierung.....	51

4 Analyse des Bedingungsrahmens der leistungsorientierten Vergütung	57
4.1 Systemimmanente Rahmenbedingungen	59
4.1.1 Definition des Leistungskriteriums	60
4.1.2 Ermittlung des Leistungsergebnisses	63
4.1.3 Zuordnung des Leistungsergebnisses	69
4.1.4 Vergütung des Leistungsergebnisses.....	71
4.2 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen	79
4.2.1 Unternehmenszielbezogene Rahmenbedingungen	80
4.2.2 Mitarbeiterbezogene Rahmenbedingungen	83
4.2.3 Aufgabenbezogene Rahmenbedingungen	87
4.2.3.1 Gestaltbarkeit des Aufgabeninhalts und der Aufgabenerfüllung	87
4.2.3.2 Interdependenzen	89
4.3 Externe Rahmenbedingungen.....	91
4.3.1 Steuer- und Sozialpolitische Rahmenbedingungen	92
4.3.1.1 Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse	93
4.3.1.2 Steuerprogression	94
4.3.1.3 Einkommensgrenzen für die Sozialversicherung und für Förderungen.....	95
4.3.1.4 Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.....	96

4.3.2	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	97
4.3.2.1	Tarifvertragliche Bedingungen	98
4.3.2.2	Betriebsratsgebundene Bedingungen	105
4.4	Ergebnis der Analyse	109
5	Konzeption eines prozeß-leistungs-orientierten Vergütungssystems ..	111
5.1	Entwicklung eines Verfahrens der outputorientierten Leistungsvergütung.....	112
5.1.1	Analyse des Prozeßkostenrechnungs-Ansatzes	113
5.1.2	Translation des Prozeßkostenrechnungs-Ansatzes	118
5.1.2.1	Struktur der Prozeßleistungsrechnung	118
5.1.2.2	Prozeßidentifikation	121
5.1.2.3	Prozeßlogik	124
5.1.2.4	Wertermittlung	129
5.1.2.5	Vergütungsermittlung	136
5.1.3	Einschränkungen der outputorientierten Leistungsvergütung.....	145
5.1.3.1	Probleme der Prozeßidentifikation.....	145
5.1.3.2	Probleme der Prozeßlogik.....	147
5.1.3.3	Probleme der Wertermittlung	149
5.1.3.4	Probleme der Vergütungsermittlung	150

5.2	Entwicklung eines Verfahrens der inputorientierten Leistungsvergütung	152
5.2.1	Analyse des Balanced Scorecard-Ansatzes und der inputorientierten Leistungskomponenten	152
5.2.1.1	Bestandteile der inputorientierten Leistung	152
5.2.1.1.1	Leistungsfähigkeit	152
5.2.1.1.2	Leistungsbereitschaft	156
5.2.1.1.3	Leistungswilligkeit	158
5.2.1.2	Die Balanced Scorecard.....	160
5.2.2	Translation des Balanced Scorecard-Ansatzes	163
5.2.3	Einschränkungen der inputorientierten Leistungsvergütung.....	178
5.2.3.1	Probleme der Komponente „Leistungsfähigkeit“	178
5.2.3.2	Probleme der Komponente „Leistungswilligkeit“	181
5.2.3.3	Probleme des Balanced Scorecard-Ansatzes	182
5.3	Gesamtkonzeption des Vergütungssystems	184
6	Effizienzbewertung des prozeß-leistungs-orientierten Vergütungssystems	198
6.1	Effizienzkriterien-Konzeption.....	198
6.2	Effizienzanalyse des Vergütungssystems	199

6.2.1	Integration der Rahmenbedingungen in das Vergütungssystem	200
6.2.1.1	Analyse der systemimmanenten Rahmenbedingungen.....	200
6.2.1.1.1	Analyse der Leistungskriterien-Definition	200
6.2.1.1.2	Analyse der Leistungsergebnis-Ermittlung	202
6.2.1.1.3	Analyse der Leistungsergebnis-Zuordnung.....	203
6.2.1.1.4	Analyse der Leistungsergebnis-Vergütung	203
6.2.1.2	Analyse der unternehmensinternen Rahmenbedingungen	205
6.2.1.2.1	Analyse der unternehmenszielbezogenen Rahmenbedingungen	205
6.2.1.2.2	Analyse der mitarbeiterbezogenen Rahmenbedingungen....	206
6.2.1.2.3	Analyse der aufgabenbezogenen Rahmenbedingungen.....	207
6.2.1.3	Analyse der externen Rahmenbedingungen	208
6.2.1.3.1	Analyse der steuer- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen	208
6.2.1.3.2	Analyse der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen.....	209
6.2.2	Anforderungskongruenz des Vergütungssystems.....	211
6.2.2.1	Analyse der Praktikabilität.....	211
6.2.2.2	Analyse der Wirtschaftlichkeit.....	212
6.2.2.3	Analyse der Transparenz	213
6.2.2.4	Analyse der Legitimität	214
6.2.2.5	Analyse der Akzeptanz.....	214
6.2.2.6	Analyse der Leistungsdifferenzierung	215
6.2.3	Zielerreichung des Vergütungssystems.....	216
7	Fazit.....	218
	Literaturverzeichnis.....	222

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungs-Procedere	9
Abbildung 2: Systematisierung des Leistungs-Begriffs	11
Abbildung 3: Bestandteile der Vergütung.....	24
Abbildung 4: Bezugsbasen der Vergütung	28
Abbildung 5: Allgemeine Anforderungen an Vergütungssysteme	45
Abbildung 6: Bedingungsrahmen der leistungsorientierten Vergütung	59
Abbildung 7: Quantitative Dimensionierung der Vergütung.....	75
Abbildung 8: Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	79
Abbildung 9: Externe Rahmenbedingungen	92
Abbildung 10: Bedingungsrahmen	109
Abbildung 11: Analyse der outputorientierten Leistungskomponenten.....	120
Abbildung 12: Beispiel der Prozeßidentifikation	123
Abbildung 13: Beispiel der Prozeßidentifikation - Erklärung	124
Abbildung 14: Beispiel der Prozeßlogik	127
Abbildung 15: Beispiel der Prozeßlogik - Erklärung	128
Abbildung 16: Beispiel der Wertermittlung.....	134
Abbildung 17: Beispiel der Wertermittlung - Erklärung	135
Abbildung 18: Beispiel der Vergütungsermittlung	143
Abbildung 19: Beispiel der Vergütungsermittlung - Erklärung.....	144
Abbildung 20: Analyse der inputorientierten Leistungskomponenten	160

Abbildung 21: Balanced Scorecard für die leistungsorientierte Vergütung.....	164
Abbildung 22: Erstellung der Balanced Scorecard	166
Abbildung 23: Beispiel der Erstellung der Balanced Scorecard.....	167
Abbildung 24: Beispiel der Erstellung der Balanced Scorecard - Erklärung...	168
Abbildung 25: Beispiel der Operationalisierung der inputorientierten Individualziele.....	169
Abbildung 26: Beispiel der Operationalisierung der inputorientierten Individualziele - Erklärung	170
Abbildung 27: Beispiel der Bewertung der Zielerreichung - Leistungsfähigkeit	172
Abbildung 28: Beispiel der Bewertung der Zielerreichung - Leistungswilligkeit	173
Abbildung 29: Beispiel der Bewertung der Zielerreichung - Erklärung	174
Abbildung 30: Beispiel der Vergütungsermittlung	176
Abbildung 31: Beispiel der Vergütungsermittlung - Erklärung	177
Abbildung 32: Gesamtkonzeption des Vergütungssystems	186
Abbildung 33: Beispiel des Vergütungssystems (I).....	188
Abbildung 34: Beispiel des Vergütungssystems - Erklärung (I)	189
Abbildung 35: Beispiel des Vergütungssystems (II).....	190
Abbildung 36: Beispiel des Vergütungssystems - Erklärung (II).....	191
Abbildung 37: Beispiel des Vergütungssystems (III)	192
Abbildung 38: Beispiel des Vergütungssystems - Erklärung (III).....	193

Abbildung 39: Beispiel des Vergütungssystems (IV)	194
Abbildung 40: Beispiel des Vergütungssystems - Erklärung (IV).....	195
Abbildung 41: Beispiel des Vergütungssystems (V).....	196
Abbildung 42: Beispiel des Vergütungssystems - Erklärung (V).....	197
Abbildung 43: Effizienzkriterien-Konzeption.....	199

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbPlSchG	Arbeitsplatzschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Aufl.	Auflage
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
EStG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alii
Kap.	Kapitel
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
o.V.	ohne Verfasserangabe
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
TVG	Tarifvertragsgesetz