

Kennzahlenorientiertes Leistungslohnkonzept

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Stand 19.06.07

ArvinMeritor™

Gliederung

- 1. Die ArvinMeritor ET GmbH
- 2. Ausgangssituation und Handlungsbedarf
- 3. Entgeltbestandteile
- 4. Individuelle Leistungsbeurteilung
- 5. Leistungsprämie
- 6. Augsburger-Leistungs-Faktor ALF
- 7. Beteiligung am Werkserfolg
- 8. Kommunikation und Einbindung des Umfeldes
- 9. Erfahrungsbericht nach 12 Monaten
- 10. Fragen und Antworten

1. ArvinMeritor Emissions Technologies GmbH

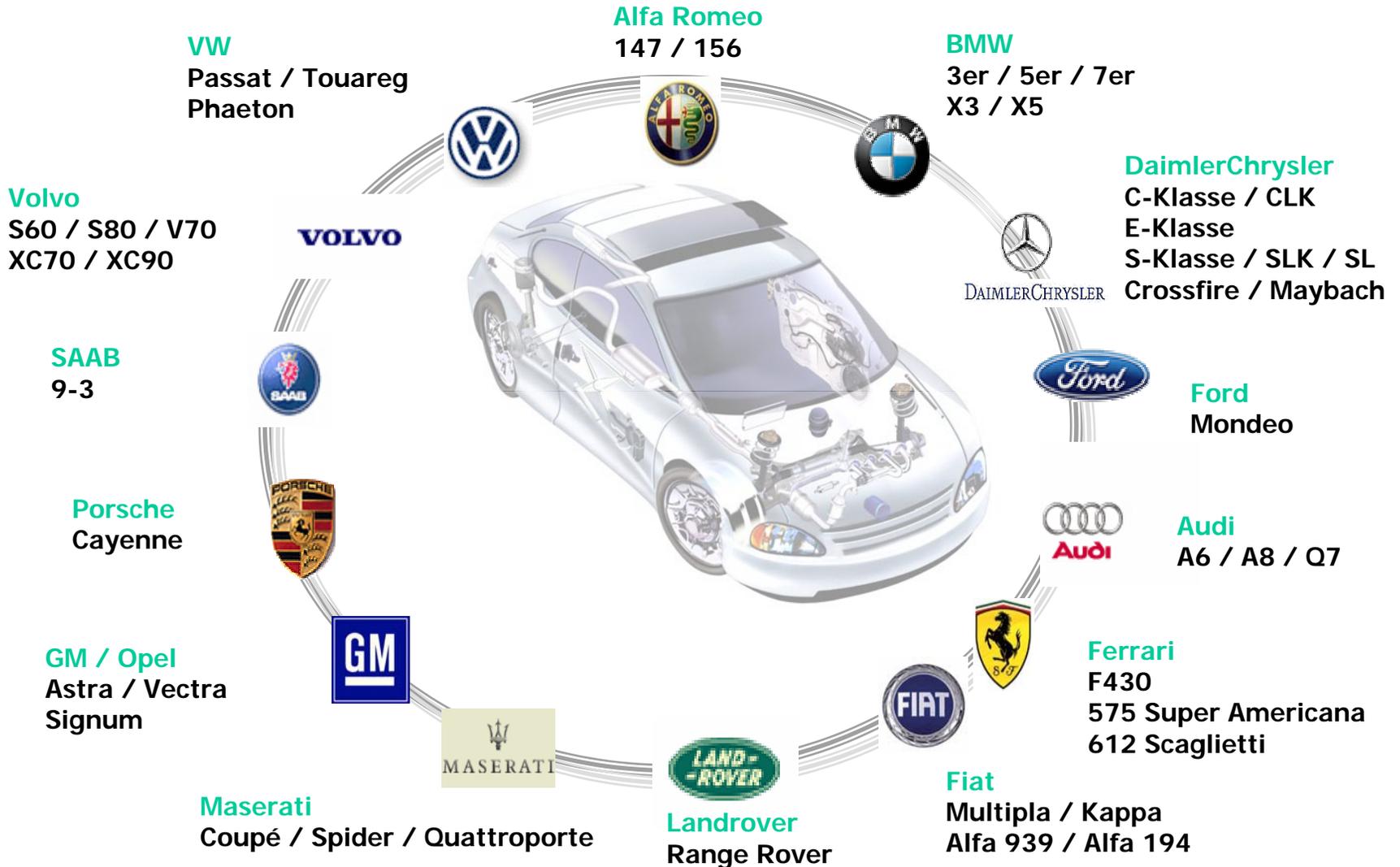
- ◆ Bis Mai 2007 ein Geschäftsbereich im ArvinMeritor Konzern mit ca. 7.500 Mitarbeitern weltweit, davon ca. 1.200 Mitarbeiter am Standort Augsburg.

Aktuell Verkauf an private Investoren und Ausgliederung in ein selbständiges Unternehmen. Künftiger Firmenname:
EMCON Technologies

- ◆ Marktführer in der Entwicklung und Herstellung von Abgassystemen für die weltweite Automobilindustrie.
- ◆ Headquarters Emissions Technologies Eurasia in Augsburg
- ◆ Gesamtumsatz 2006 weltweit ca. 3 Mrd \$

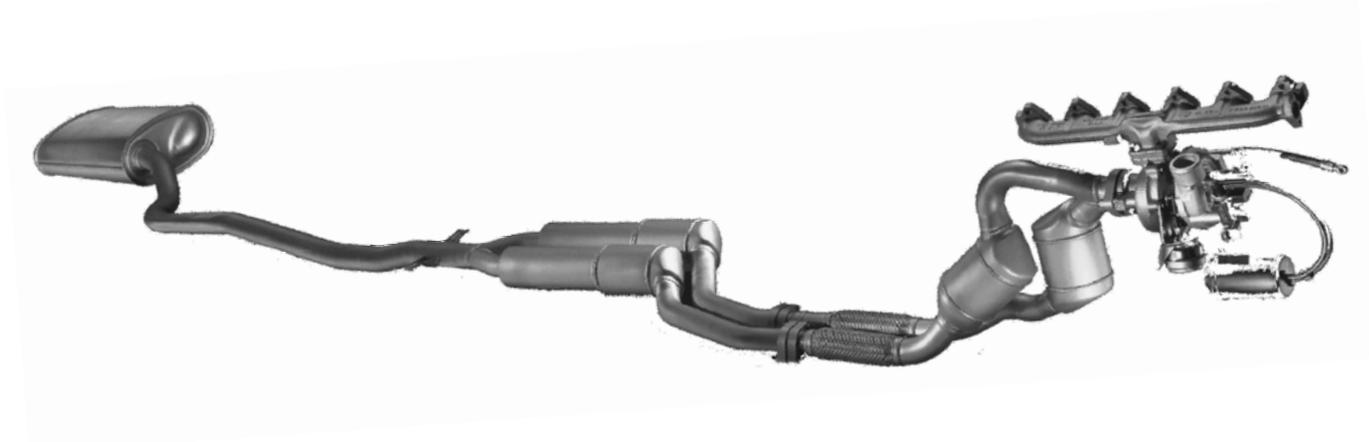


Unsere Kunden



2. Ausgangssituation und Handlungsbedarf

- Allgemeine Rahmenbedingungen:
 - Hoher Preisdruck durch Automobilhersteller
 - Automobilhersteller setzen „tarifliche Vor-Ort-Lösungen“ um
 - Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzwege
 - Steigende Rohstoffkosten
 - Konzerninterner Wettbewerb um künftige Serienprodukte



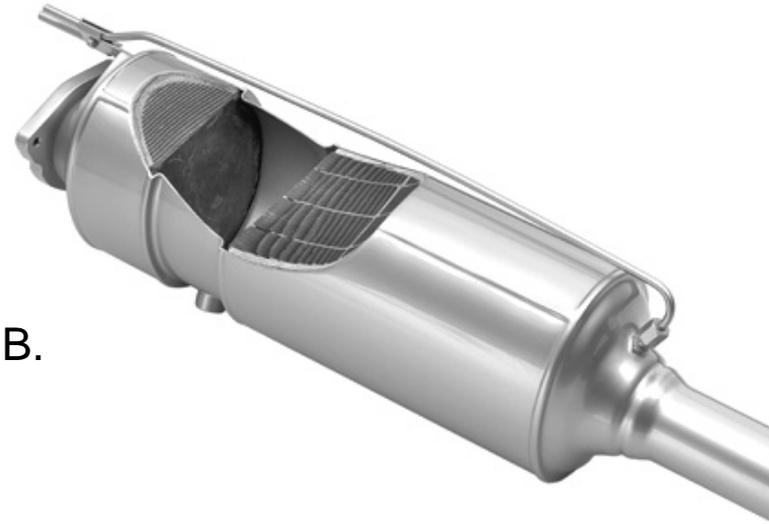
Standortspezifische Rahmenbedingungen

- Rentabilität als Standortvoraussetzung
- Breitere Kunden- und Produktpalette
- Wandel in der Ausrichtung der Fertigung
 - Früher:
Organisation nach Fertigungsprozessen z.B.
 - Presswerk
 - Rohrbiegerei
 - Montage...

Mitarbeiter sind vorrangig an Ausbringungsmenge orientiert.

- Heute:
Ganzheitlicher Produktionssegmente (GPS)
 - GPS BMW, DC, ...
 - GPS Krümmerfertigung

Breitere Qualifikation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sind gefordert.

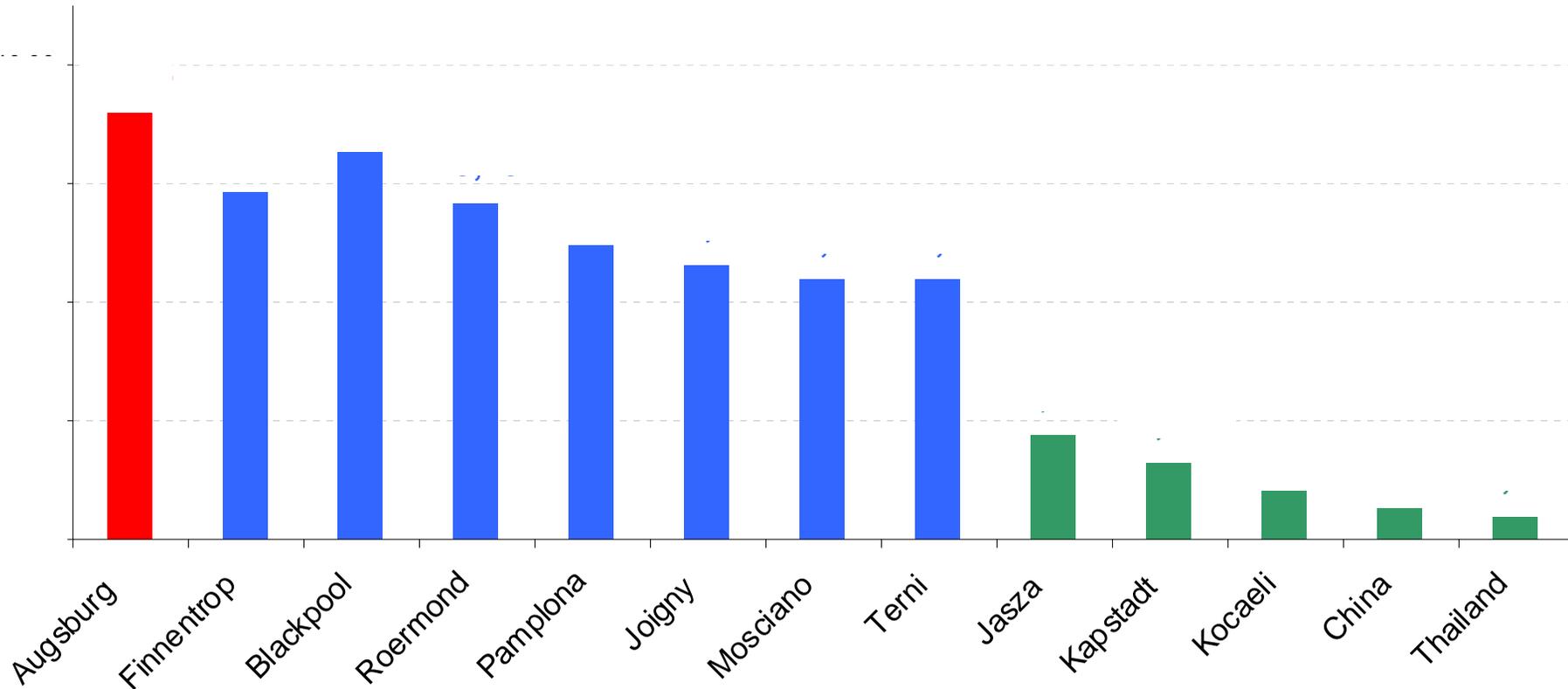


Wettbewerbsfähigkeit im eigenen Konzern?

Standortvergleich ArvinMeritor ET

Kalkulationsbasis Produktion Personalkosten FY 2005 in € pro Stunde

Vor Abschluss des Standortsicherungsprogramms



Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit - Standortsicherungsvereinbarung

- Arbeitsplatzsicherheit
 - ✓ Keine betriebsbedingten Kündigungen bis 30.09.08
 - Verlängerungsoption bei positiven Ergebnissen in 2007 und 2008 um jeweils ein Jahr
 - Beteiligung am Werkserfolg
- Verbesserung Wettbewerbsfähigkeit
 - ✓ Wegezeit
 - ✓ Fortführung Flexible Arbeitszeiten
 - ✓ Aussetzen ERA Anpassungen
 - ... neues Entgeltsystem und Maßnahmen die eine dauerhafte Produktivitätssteigerung bewirkt ...
 - Anrechnung Tariferhöhung auf freiwillige Zulagen
 -

Erwartungen an ein neues Entgeltsystem

- ➔ **Erhöhung der Effizienz soll einen Teil der erforderlichen Entgeltminderung kompensieren**
- ➔ **Geringe Differenzierung bei der Ermittlung der bisherigen Leistungsprämie sowie des Qualifikationszuschlags**
- ➔ **Eine hohe Leistung des Einzelnen findet im bisherigen Prämienlohn kaum Anerkennung**
- ➔ **Verknüpfen von monatlichen Leistungskennzahlen im Werk und der Entlohnung**
- ➔ **Zusammenhang zwischen Werkserfolg (Ergebnis) und Entlohnung herstellen**

3. Entgeltbestandteile im Prämienlohn

ALF	ALF Augsburger Leistungs Faktor
Prämienfaktor	Vorher: Incl. Ungeplanter Ausfallzeiten Nachher: Ohne ungeplanter Ausfallzeiten
Qualifikationszulage	Vorher: Qualifikationsmatrix („Können“) Neu: Vorlage Leistungsbeurteilung („Können und Wollen“)
Grundlohn	Vorher: LG 7 Nachher: LG (5), 6, 7, (8)

3. Entgeltkomponenten

Änderungen in der Grundeinstufung

Verbreiterung der Grundeinstufung

Einstufung soll dem Anteil der „Angelernten“ und „Facharbeiter“ Status entsprechen

Ein Grenze kann nicht eindeutig gezogen werden.

-> Quote mindestens 33 % der Mitarbeiter einstufen \geq Facharbeiter

Meßlatte hierfür ist die Leistungsbeurteilung

(Lohngruppe 5 – Anlernphase)

Lohngruppe 6 – Angelernter Mitarbeiter mit Spezialqualifikation

Lohngruppe 7 – Qualifikationsniveau Facharbeiter oder vergleichbar

(Lohngruppe 8 – Leistung über Facharbeiterniveau hinausgehend)

4. Leistungsbeurteilung

Von der Qualifikationsmatrix zur Leistungsbeurteilung

Altes System kannte nur eine Bewertung

Kann die Maschine bedienen ja / nein

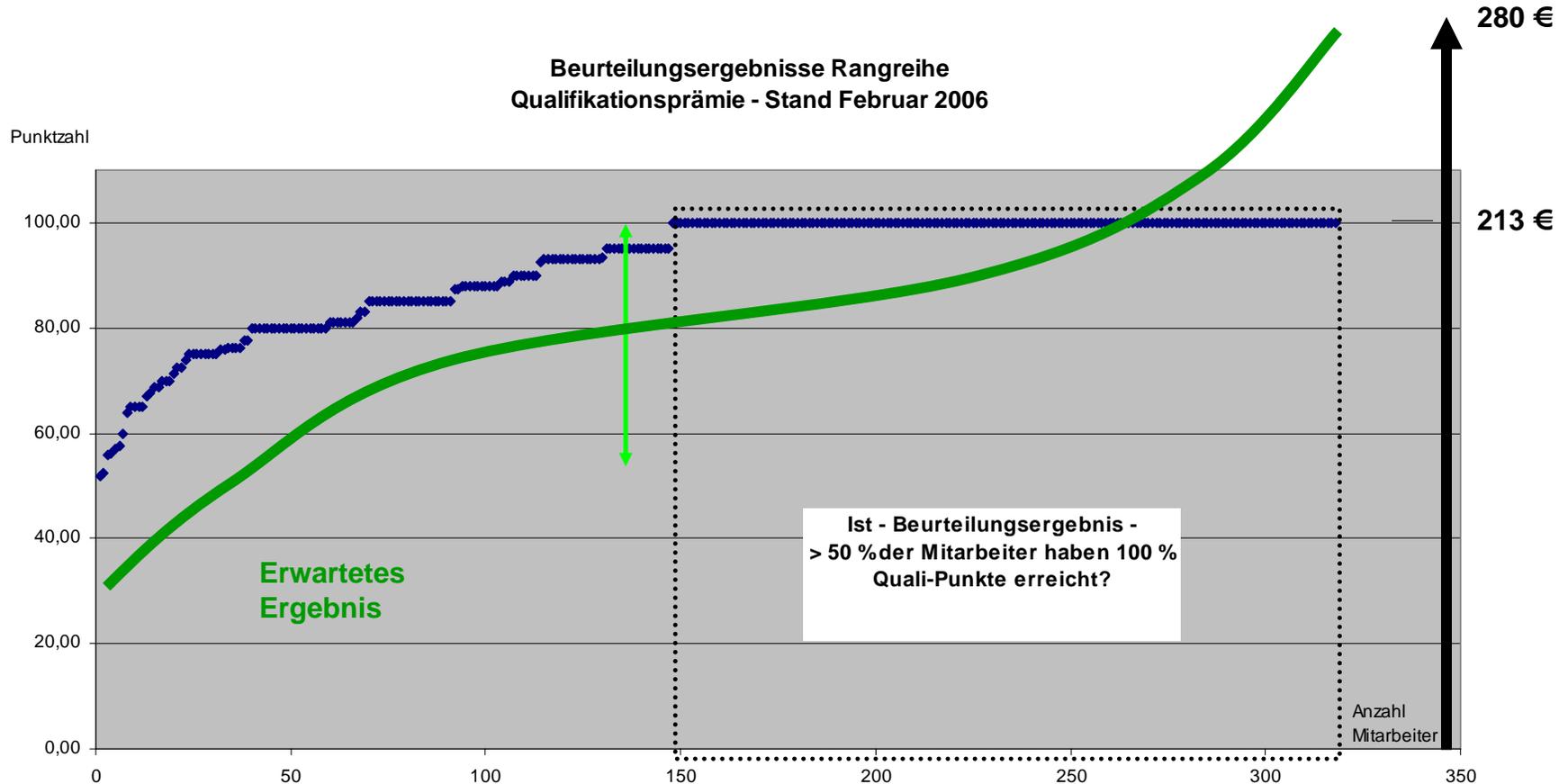
Neues System

Differenzierung der Qualifikationszulage nach „Können“ und „Wollen“

Höhere Gewichtung am Gesamtentgelt

- ➔ Qualifikation ist auch in einem weiteren Arbeitsbereichen erforderlich
 - ➔ Montagezellen
 - ➔ Biegezellen / LSI-Biegezellen
 - ➔ Krümmerzellen
- ➔ Erstmals Bewertung von Arbeitsverhalten
- ➔ Motivation zur weiteren Qualifizierung
- ➔ Motivation zu unternehmerischem Verhalten

Qualifikationsbewertung bisher



Beurteilungsstufen

	Beurteilungsstufen					
	Stufe 1	Stufe 2		Stufe 3		Stufe 4
Qualifikationsmerkmale	Für eine Zulage nicht ausreichend	Der Mitarbeiter kann selbständig arbeiten, erfüllt alle Anforderungen, um ein Produkt in der notwendigen Qualität herzustellen. Er kann zusätzlich die Maschinen eigenständig rüsten, kennt alle Arbeitsunterlagen und erstellt die geforderten Dokumentationen		und kann zusätzlich kleinere Einstellarbeiten durchführen sowie kleinere technische und logistische Störungen beheben.		Der Mitarbeiter beherrscht alle Anforderungen, lernt andere Mitarbeiter ein und agiert als Ansprechpartner bei Problemen.
		Konstante Leistungen	Deutliche Weiterentwicklung im Beurteilungszeitraum	Konstante Leistungen	Deutliche Weiterentwicklung im Beurteilungszeitraum	
Qualifikation im Kernarbeitsbereich	0	18	36	54	72	90
Qualifikation in einem weiteren Arbeitsbereich	0	6	12	18	24	30
Leistungsmerkmale	Leistungen für eine Zulage nicht ausreichend	Die Leistungen entsprechen in vollem Umfang den Anforderungen		Die Leistungen übertreffen die Anforderungen in hohem Maße		Herausragende Leistungen
		Konstante Leistungen	Deutliche Weiterentwicklung im Beurteilungszeitraum	Konstante Leistungen	Deutliche Weiterentwicklung im Beurteilungszeitraum	
Arbeitsquantität	0	4	8	12	16	20
Arbeitsqualität	0	4	8	12	16	20
Arbeitsverhalten	0	2	4	6	8	10
Betriebliches Zusammenwirken	0	2	4	6	8	10
Unternehmerisches Handeln	0	2	4	6	8	10
Continuous Improvement	0	2	4	6	8	10
Summe:	0	40	80	120	160	200
Gesamtsumme :						600
Maximale Prämie	280,00 €	davon erreicht		entspricht in % der möglichen Prämie		100%

I Wollen

5. Leistungsprämie

Änderungen in der Leistungsprämie

Verminderung der maximalen Prämienhöhe zugunsten eines neuen Entgeltbestandteils ALF

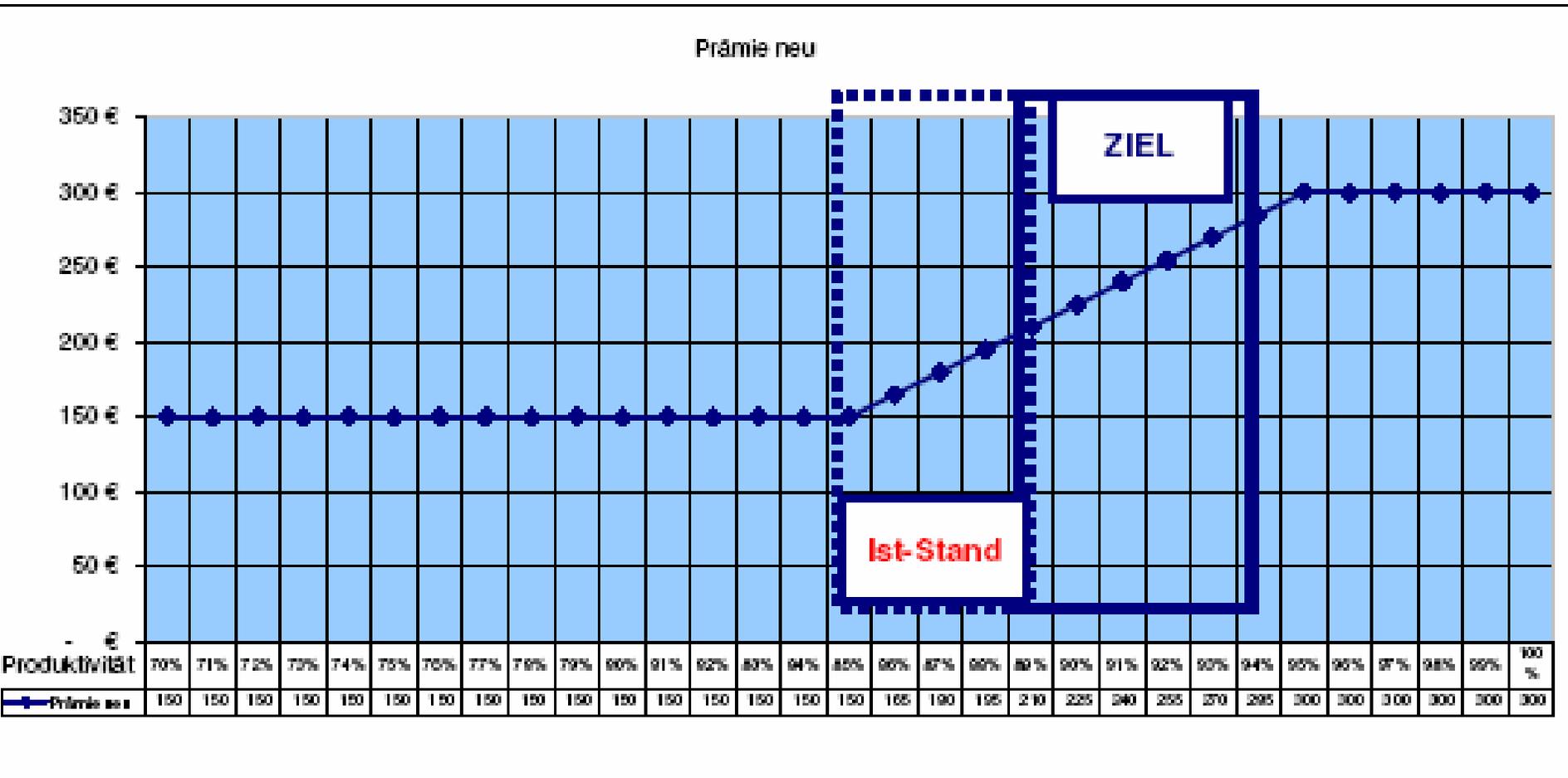
Unproduktive Ausfallzeiten vermindern Prämienhöhe

- ➔ Produktionszeit mit höchstem Leistungsentgelt entlohnen
Grundlohn + Leistungsprämie + Qualifikationsprämie + ALF
- ➔ Geplante Ausfallzeit (Schulungen, Workshops, etc.): Ø Leistungsprämie
- ➔ Ungeplante Ausfallzeit (Maschinenstillstand) ist mit der garantierten Mindestleistung von 85 % = 150,- € abgegolten – keine Leistungsprämie
- ➔ Neue Prämientabelle max. Leistungsprämie 300,- € bei 95 %, keine Dynamisierung



Leistungsprämie

Neue Berechnung der Prämie im Prämienlohn



6. Augsburger Leistungsfaktor – ALF

Zielsetzung

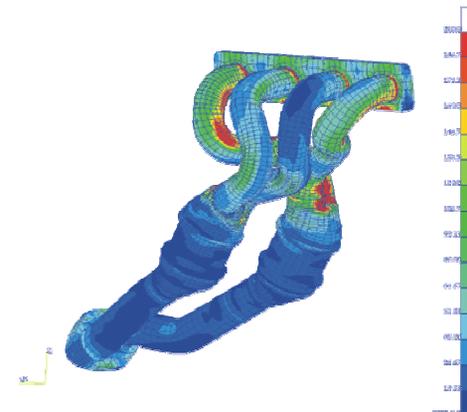
Die Verbesserung jeder ALF Kennzahl trägt zur Verbesserung des Ergebnisses bei.

Damit kann ein Teil der Entgeltminderung wieder zur Ausschüttung kommen.

Der ALF ersetzt einen Teil der bisherigen Leistungsprämien

Koppelung an den wichtigsten Meßgrößen für die
Leistungsfähigkeit
des Werkes

Durchgängigkeit dieser Meßgröße über alle
Entlohnungssysteme hinweg



Augsburger-L

Gemeinsames Ziel - den

Beispiel: Betriebsunfälle vermeiden

Ihre Mithilfe ist gefragt:

- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Eigenes Verhalten
- Fürsorge für Kollegen / Mitarbeitern
- Training von Mitarbeitern
- Schwachstellen beseitigen
- Auslegung von Betriebsmitteln und Anlagen
- Zustand von Maschinen und Anlagen
- Umgang mit Störungen
- Verkürzung Fehlzeiten
(<3 Kranktage keine Anzeigepflicht)

Kennzahl	Gewichtung	Durchschnitt FY2005	60	70	80	90	100	110	120
Kundenreklamationen [ppm] - Funktionsfehler Werk Augsburg	20%	184							
Lieferservicegrad Kunde [% Pieces on Time]	20%	97,5%							
Lagerumschlagshäufigkeit Serienfertigung	10%	20,0							
Produktivität [%]	10%	81,5%							
Schrott & Ausschuss [% vom Umsatz]	10%	0,56%							
Anzahl Arbeitsunfälle - Nach BG meldepflichtig	20%	2,5							
Umgang mit Störungen									
Verbesserungsvorschläge - [Pro Mitarbeiter pro Monat]	10%	0,43							

... und Sie haben bestimmt noch viele andere gute Ideen

Ein Erfüllungsgrad > 110 ist Vergleichswert der besten Standorte

Mitarbeiterinformation ALF – Werk

Februar 2006 - Prämienlohn

Kennzahl	Gewichtung	Durchschnitt FY2005	Erreichter Erfüllungsgrad											
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110
Kundenreklamationen [ppm] - Funktionsfehler Werk Augsburg	20%		Kundenreklamation 102 ppm						100	80	60	40	20	0
Lieferservicegrad Kunde [% Pieces on Time]	20%		Lieferservicegrad 98,6 %						98,95%	99,30%	99,65%	100,00%		
Lagerumschlagshäufigkeit Serienfertigung	10%		Lagerumschlag 21,8			23	24,5	26	27,5	29	30,5	32		
Produktivität [%]	10%		Produktivität Werk 84,6 %			84,8%	86,5%	88,2%	89,9%	91,6%	93,3%	95,0%		
Schrott & Ausschuss [% vom Umsatz]	10%		Schrott und Ausschuss 0,26 %						0,25%	0,20%	0,15%			
Anzahl Arbeitsunfälle - Nach BG meldepflichtig	20%		Meldepfl. Arbeitsunfälle 0											
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge - [Pro Mitarbeiter pro Monat]	10%		Verbesserungsvor. 0,57		0,625	0,75	0,875	1	1,125	1,25	1,375	1,5		

Gesamt Februar 2006 ALF = 79 %
Prämie = 79% von 250 € = 198 €

Beispielrechnungen Prämienlohn

Prämienlohn	Heute		Neu		Neu TOP	
Tarifeinstufung	TG7	1.862 €	TG6	1.805 €	TG7	1.862 €
Qualizulage	Durchschnitt	186 €	100	140 €	160	224 €
Gruppenprämie	Durchschnitt	419 €	90%	225 €	94%	285 €
ALF		--	79%	198 €	79%	198 €
Summe		2.467 €		2.368 €		2.569 €
Differenz*		0 €		-100 €		102 €

* Ausgleich bzw. Überkompensation möglich durch jährliche Beteiligung der Mitarbeiter am Werkserfolg

Entwicklung ALF im FY 2006 (vor Start des Systems)

Monatsergebnis ALF									
Kennzahl - Alle Werte bezogen auf Serienfertigung Werk Augsburg	Verantwortlich	Gewichtung	Okt 05	Nov 05	Dez 05	Jan 06	Feb 06	Mrz 06	Apr
Kundenreklamationen [ppm] - Funktionsfehler Werk Augsburg	M. Doetsch	20	0	66	91	0	69		
Lieferservicegrad Kunde [% Pieces on Time]	E. Springer	20	89	53	63	57	80		
Lagerumschlagshäufigkeit Serienfertigung	E. Springer	10	60	66	46	55	52		
Produktivität [%]	J. Zeug	10	54	54	45	49	59		
Schrott & Ausschuss [% vom Umsatz]	J. Zeug	10	60	75	90	92	98		
Anzahl Arbeitsunfälle - Nach B/G meldepflichtig	R. Almus	20	0	87	53	87	120		
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge - [Pro Mitarbeiter pro Monat]	N. Lang	10	46	47	45	78	46		
			ALF	40	65	64	56	79	

7. Jahresprämie Bruttomargenerfolg

Bei Überschreiten einer Bruttomarge von x kommt es zu einer Auszahlung an alle Mitarbeiter

- ➔ **Eine aussagekräftige Referenzkennzahl wird jeden Monat bekannt gegeben**
- ➔ **Die Ausschüttung beträgt 15% vom Betrag, der die x % Bruttomarge übersteigt**
- ➔ **Jeder Mitarbeiter erhält den gleichen Betrag als Erfolgsprämie**
Arbeitsverhältnis im Zeitpunkt der Ausschüttung
>6 Monate Mitarbeit im Bemessungszeitraum
Bei Ausfallzeiten oder Teiljahr zeitanteilig.
- ➔ **Die maximale Ausschüttung beträgt 800,- € pro Mitarbeiter**

8. Kommunikation und Einbindung des Umfelds

- ➔ **Zeitschiene**
- ➔ 07.2005 – Standortsicherungsvereinbarung mit Betriebsrat und Tarifvertragsparteien
- ➔ 08.2005 – Start mit Arbeitsgruppen Lohn / Gehalt / Prämienlohn
- ➔ 11.2005 – Erste Konzeptvorstellungen mit BR
- ➔ 03.2006 - Konzeptvorstellung auf Betriebsversammlung
- ➔ 05.2006 – Betriebsvereinbarung zum Entgeltkonzept
- ➔ 06.2006 – Erstbeurteilung von 350 Prämienlöhnern und Neubeurteilung 400 Zeitlöhner/Angestellten
- ➔ 06.2006 - Mitarbeiterschulungen für alle Mitarbeiter
- ➔ 06/07.2006 – Schattenrechnung nach neuem System
- ➔ 08.2005 – Erste Abrechnung nach neuem System

- ➔ Laufende Kommunikation der ALF Ergebnisse durch Werksleitung
- ➔ *Voraussichtlich 10.2009 – Ablösung durch ERA*

9. Erfahrungsbericht nach 12 Monaten

Eine Ausrichtung ALLER Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele wurde erreicht!

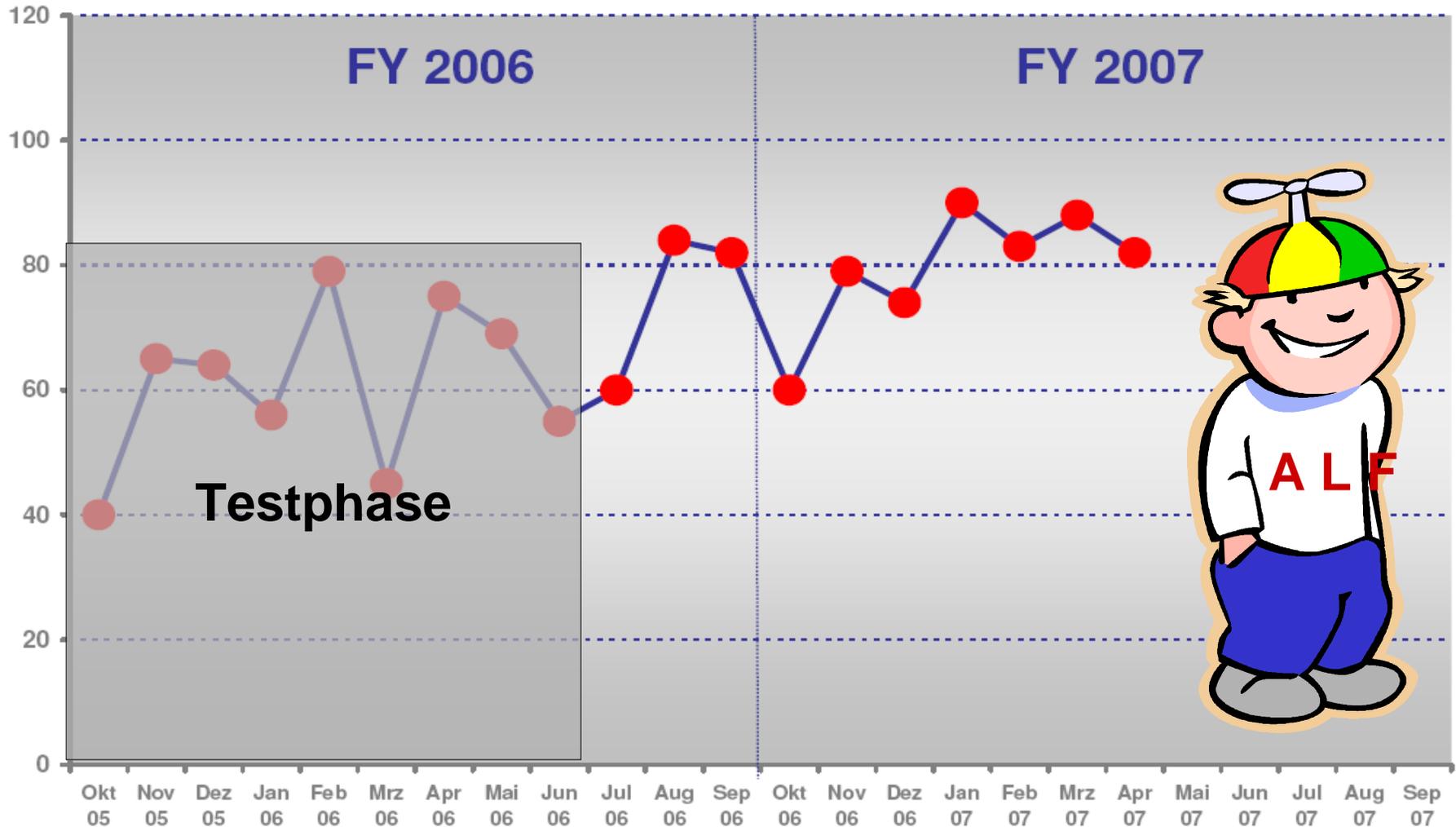
- ➔ **Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch ein ziel- und ergebnisorientiertes Entgeltsystem**
- ➔ **Solidarische Beteiligung ALLER Mitarbeiter an den Veränderungen im Entgeltsystem**
- ➔ **Zeitnahe Information und aktive Einbindung aller Mitarbeiter in die direkte Leistung des Werkes / Entwicklung (ALF)**
- ➔ **Bessere Leistungen des Einzelnen bzw. der Gruppe werden belohnt, Minderleistung wird stärker entgeltrelevant**
- ➔ **Stärkere Entgeltdifferenzierung nach Qualifikation und Leistung im Prämienlohn**

9. Erfahrungsbericht nach 12 Monaten

Veränderungen bringen Konflikt- aber auch hohes Weiterentwicklungspotential mit sich!

- ➔ Das Entgeltsystem ist Ergebnis einer fundierten Diskussion mit vielen Beteiligten und wird vom Betriebsrat mit getragen.
- ➔ Entgelt-Absicherung eines Übergangszeitraums ist erfolgt.
- ➔ Erste Leistungsbeurteilung und Abgleich Eigen- und Fremdbild erfordert Kommunikations- und Einsichts-fähigkeit bei Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- ➔ Training für Vorgesetzte zur Anwendung der neuen Führungswerkzeuge ist notwendig.
- ➔ Mitarbeiter wollen sich weiter qualifizieren.
- ➔ Mitarbeiter und Betriebsrat hinterfragen Leistungsergebnisse und wollen Möglichkeiten zur Verbesserung!

Fazit – Die Richtung stimmt!



ArvinMeritor Erfahrungsbericht nach 12 Monaten

Gemeinsam zum Erfolg



10. Fragen und Antworten



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Stefan Vollmann
ArvinMeritor Emission Technologies GmbH, Augsburg
stefan.vollmann@emcontechologies.com