

Gliederung

Seite

A Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsbereiches	1
I. Bedeutung interorganisatorischer Gehaltsstrukturen für akquisitionspolitische Ziele	1
II. Begriffliche Abgrenzung des Untersuchungsbereiches	9
1. Abgrenzung der Untersuchungssubjekte: außertarifliche Angestellte	9
a) Leitende Angestellte	10
b) Nicht leitende außertarifliche Angestellte	13
2. Abgrenzung der Untersuchungsobjekte	15
a) Unternehmensakquisition	15
b) Konzern	17
c) Gehaltsniveau und Gehaltsdifferenz	19
B Gehaltspolitisch relevante Akquisitionscharakteristika	22
I. Akquisitionsziele	22
1. Inhaltliche Zielebene	22
a) Personalpolitische Relevanz akquisitionspolitischer Ziele	23
b) Gehaltspolitische Relevanz akquisitionspolitischer Ziele	25
2. Zeitliche Zielebene	38
II. Ausmaß der angestrebten Konzernintegration des akquirierten Unternehmens	39

III. Interorganisatorische Gehaltsdifferenzen	52
1. Ausmaß der interorganisatorischen Gehaltsdifferenzen	52
2. Richtung der interorganisatorischen Gehaltsdifferenzen	53
3. Verlauf der interorganisatorischen Gehaltsdifferenzen	55
IV. Organisations- und Stellencharakteristika	55
1. Ähnlichkeit der Organisationscharakteristika	55
2. Ähnlichkeit der gehaltsrelevanten Stellencharakteristika	60
3. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des aufnehmenden Konzerns	61
V. Außertarifliche Angestellte	62
1. Interorganisatorische Relation der von der Akquisition betroffenen außertariflichen Angestellten	62
2. Ähnlichkeit der Qualifikationsmerkmale der außertariflichen Angestellten	64
VI. Zwischenergebnis	65
C Akquisitionsbedingter Gehaltsanpassungsbedarf	68
I. Akquisitionsbedingter interorganisatorischer Veränderungsbedarf des Gehaltsniveaus	68
II. Ermittlung der zum Akquisitionszeitpunkt bestehenden interorganisatorischen Differenz der Gehaltsniveaus	72
1. Der interorganisatorische Vergleich der außertariflichen Gehaltsniveaus	72

2. Die den interorganisatorischen Vergleich der außertariflichen Gehaltsniveaus beeinflussenden Faktoren	83
a) Zeitliche Faktoren	85
b) Erfassung und Bewertung unbarer Vergütungsbestandteile	87
c) Bewertung variabler Gehaltsbestandteile	88
d) Zwischenergebnis	92
3. Partizipation der von der Akquisition betroffenen außertariflichen Angestellten	93
 III. Dimensionen des interorganisatorischen Veränderungsbedarfs der Gehaltshöhe	98
1. Personale Dimension	98
2. Inhaltliche Dimension	100
3. Zeitliche Dimension	102
 IV. Konkretisierung des Untersuchungsobjektes	105
 V. Ermittlung des akquisitionsbedingten interorganisatorischen Anpassungsbedarfs	107
1. Ebenen der Ermittlung des interorganisatorischen Anpassungsbedarfs	107
2. Akquisitionsrelevante konzern- und personalpolitische Erfordernisse	109
a) Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des Konzernverbundes	109
b) Konzernweiter Einsatz außertariflicher Angestellter	118
c) Konzernweite Personalplanung	133
d) Leistungsdifferenzierung	136
e) Personalbeschaffung	140
f) Personalerhaltung	143
g) Begrenzung und Kontrolle der Personal- und Verwaltungskosten	148

h) Unternehmensübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen	153
i) Regionale Differenzierung	156
k) Unternehmenspolitische Flexibilität	158
3. Den Anpassungsbedarf beeinflussende organisationale Faktoren	163
a) Übereinstimmung der vergütungsrelevanten Organisationscharakteristika in t_0	166
b) Ausmaß der geplanten Konzernintegration des akquirierten Unternehmens in t_x	168
c) Art der geplanten Konzernintegration des akquirierten Unternehmens in t_x	171
4. Den Anpassungsbedarf beeinflussende personale Faktoren	176
a) Qualifikation	176
b) Mobilität	180
c) Gehaltserwartungen	182
5. Modifikation des Anpassungsbedarfs mittels gehaltspolitischer Strategien	186
a) Veränderung der Gehaltstransparenz	186
b) Nichtmonetäre Kompensationen	194
VI. Zwischenergebnis	196
D Strategien zur Anpassung interorganisatorisch divergierender Gehaltsniveaus außertariflicher Angestellter	200
I. Strategien und Ansatzpunkte zur Veränderung interorganisatorischer Gehaltsrelationen	200
II. Bei der Auswahl interorganisatorischer Anpassungsstrategien zu beachtende Restriktionen	204
1. Arbeitsrechtliche Restriktionen	205
a) Veränderbarkeit des Gehaltsniveaus außertariflicher Angestellter	206

b) Möglichkeit interorganisatorisch divergierender Gehaltsstrategien innerhalb eines Konzernverbundes	208
2. Finanzielle Restriktionen	214
3. Akzeptanz seitens der von der von der Akquisition betroffenen außertariflichen Angestellten	215
4. Zeitliche Restriktionen	216
III. Beurteilung der Eignung alternativer Anpassungsstrategien	217
1. Beurteilung der Anpassungsstrategien anhand restriktiver Faktoren bei einem interorganisatorischen Anpassungsbedarf vom Typ A	218
2. Beurteilung der Anpassungsstrategien anhand restriktiver Faktoren bei einem interorganisatorischen Anpassungsbedarf vom Typ B	222
3. Bedeutung der restriktiven Faktoren bei der Auswahl der Anpassungsstrategie	225
a) Arbeitsrechtliche Restriktionen	225
b) Finanzielle Restriktionen	226
c) Akzeptanz seitens der von der Akquisition betroffenen außertariflichen Angestellten	227
d) Zeitliche Restriktionen	228
IV. Zwischenergebnis	228
E Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	229
Literaturverzeichnis	232
Stichwortverzeichnis	269

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen:

Abbildung A-a:	Unternehmenszusammenschlüsse in der Bundesrepublik Deutschland	1
Abbildung A-b:	Abgrenzung der außertariflichen Angestellten	14
Abbildung A-c:	Intensität von Unternehmenszusammenschlüssen.....	17
Abbildung B-a:	Der für die Untersuchung relevante Bereich akquisitionspolitischer Ziele	25
Abbildung B-b:	Gegenüberstellung der relativen Erträge zweier Personen.....	31
Abbildung B-c:	Grundmodell der Equity Theorie	32
Abbildung B-d:	Führungsstruktur und Zentralisationsgrad ausgewählter Konzerntypen	51
Abbildung B-e:	Beispiel für einen alternierenden Verlauf interorganisatorischer Gehaltsniveaudifferenzen	54
Abbildung B-f:	Beispiel für einen interorganisationalen Vergleich gehaltsrelevanter Organisationscharakteristika.....	58
Abbildung B-g:	Übersicht über die verwendeten Akquisitionskarakteristika.....	66f
Abbildung C-a:	Vorhandensein eines akquisitionsbedingten interorganisatorischen Veränderungsbedarfs des Gehaltsniveaus.....	69
Abbildung C-b:	Inhalte unternehmensübergreifender Gehaltsrichtlinien für außertarifliche Angestellte im Konzernverbund.....	75
Abbildung C-c:	Gehaltsbausteine außertariflicher Angestellter	84

Abbildung C-d:	Einfluß variabler Gehaltsbestandteile auf die Gehaltshöhe	89
Abbildung C-e:	Kriterien zur Differenzierung der personalen Ebene des Gehaltsniveauanpassungsbedarfs	99
Abbildung C-f:	Ansatzpunkt und Richtung des akquisitionsbedingten interorganisatorischen Anpassungsbedarfs.....	106
Abbildung C-g:	Ebenen der Ermittlung des interorganisatorischen Anpassungsbedarfs	108
Abbildung C-h:	Unternehmensverflechtungen und wechselseitige Beziehungen im Konzern.....	111
Abbildung C-i:	Koordinations- und Kontrollbeziehungen innerhalb eines Konzerns (am Beispiel eines Stammhauskonzerns).....	113
Abbildung C-k:	Den Anpassungsbedarf beeinflussende organisationale Faktoren.....	165
Abbildung C-l:	Zwischenbetriebliche Kommunikations- und Koordinationswege im Rahmen der indirekten Unternehmenskooperation.....	173
Abbildung C-m:	Ausgliederungsstrategie.....	176
Abbildung C-n:	Grundformen des interorganisatorischen Anpassungsbedarfs.....	198
Abbildung D-a:	Strategien zur Verringerung interorganisatorischer Gehaltsdifferenzen	202
Abbildung D-b:	Interorganisatorische Gehaltsanpassung am Beispiel eines Anpassungsbedarfs vom Typ B.....	203
Abbildung D-c:	Einengung des Handlungsfreiraumes zur akquisitionsbedingten interorganisatorischen Gehaltsanpassung	205

Abbildung D-d: Beurteilung alternativer Anpassungsstrategien (Übersicht).....	221
--	-----

Abbildung D-e: Beurteilung alternativer Anpassungsstrategien..	224
--	-----

Tabellen:

Tabelle A-1: Anteil der außertariflichen Angestellten im Unternehmen und im Unternehmensverbund	5
---	---

Tabelle A-2: Angestrebte interorganisationale Gehaltsstrukturen für außertarifliche Angestellte im Konzernverbund.....	7
--	---

Tabelle B-1: Ausmaß der Konzernintegration	47
--	----

Tabelle C-1: Vorhandensein von Gehaltsrichtlinien für außertarifliche Angestellte in Abhängigkeit von der Unternehmensorganisation.....	76
---	----

Tabelle C-2: Vorhandensein von Gehaltsrichtlinien für außertarifliche Angestellte im Konzernverbund.....	77
--	----

Tabelle C-3: Übersicht über die die interorganisatorischen Gehaltsdifferenzen bestimmenden Vergleichsverfahren	82
--	----

Tabelle C-4: Ausmaß der Partizipation der außertariflichen Angestellten bei der Ermittlung und Deckung des interorganisatorischen Gehaltsanpassungsbedarfs in Abhängigkeit von der Phase der Beteiligung und des Ausmaßes der Entscheidungsrechte	95
---	----

Tabelle C-5: Beteiligte im Rahmen der Analyse außertariflicher Gehaltsstrukturen mit dem Ziel der inner- bzw. interorganisatorischen Vereinheitlichung oder Abstimmung.....	97
---	----

Tabelle C-6:	Kriterien und Zeitspanne regelmäßiger Gehaltsüberprüfungen außertariflicher Gehälter im Unternehmen und Unternehmensverbund ...	103
Tabelle C-7:	Dimensionen und Ausprägungen des interorganisatorischen Veränderungsbedarfs	104
Tabelle C-8:	Akzeptanz von Gehaltsstrukturabweichungen bei außertariflichen Angestellten im Konzern...	145
Tabelle C-9:	Ausmaß des akquisitionsbedingten Anpassungsbedarfs (APB) in Abhängigkeit vom Grad der Übereinstimmung der Organisationscharakteristika und dem Ausmaß der Konzernintegration bei einer mittleren bis hohen interorganisatorischen Gehaltsdifferenz	169
Tabelle C-10:	Homogenisierungs- und Differenzierungserfordernisse außertariflicher Gehaltsstrukturen im Konzernverbund.....	200
Tabelle D-1:	Zentral geleitete Bereiche innerhalb des Konzernverbundes.....	213