



## **Unternehmensführung / Management**

▷ Unternehmensführung

Gunther Wolf

# Variable Vergütung

Unternehmen steuern, Führungskräfte  
entlasten und Mitarbeiter begeistern

## **Variable Vergütung – genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern**

**Copyright © 2004 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.**  
Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

## **INHALT:**

<b>1. Analyse</b>	<b>3</b>
1.1 Heiße Eisen anfassen	3
1.2 Begriffe klären	4
1.3 Intention und strategische Ausrichtung	8
1.3.1 Motivation	10
1.3.2 Steuerung	13
1.3.3 Andere Absichten	15
1.4 Adressatenkreis	18
1.5 Regelungen	20
1.6 Planung und Umsetzung der Projektphasen	21
<b>2. Entwurf</b>	<b>28</b>
2.1 Individual-Ziele und Gemeinsame Ziele	28
2.2 Messgrößen	31
2.2.1 Kriterien	31
2.2.2 Erfolgs- und Leistungsmessgrößen	33
2.2.3 Qualitative Messgrößen	37
2.2.4 Kombinationen und Verknüpfungen	40
2.3 Ausschüttung	46
2.3.1 Ausschüttungsformen	47
2.3.2 Ausschüttungszeitpunkte	48
2.3.3 Dauer der Variablen Vergütungsperiode	49
2.3.4 Ausschüttungshöhe	49
2.3.5 Deckel und Boden	51
2.4 Die Entwicklung der Zieloptimierung	53
2.4.1 Modelle ohne Zielfestlegung	55
2.4.2 Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung	57
2.4.3 Modelle mit Zieloptimierung (VIVAnow!)	63
<b>3. Umsetzung</b>	<b>76</b>
3.1 Qualifizierung der Führungskräfte	77
3.2 Begleiten und Sichern der Zielerreichung	79
3.3 Roll Out und Adressatenqualifizierung	80
3.4 Strategische Aktualisierung	81

## 1. Analyse

### 1.1 Heiße Eisen anfassen

Sie wollen, unterstützt von Variabler Vergütung, in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen? Das ist gut! Genau für Sie habe ich dieses Buch geschrieben. Stillstand ist Rückschritt. Wenn sich Unternehmen bewegen, ist das nicht verkehrt - solange die Richtung stimmt.

Wer Variable Vergütungssysteme gestaltet und kontinuierlich aktualisiert, der gibt Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien und Zielen. Sie können Werte schaffen, Prozesse verbessern, Kosten senken, die richtigen Mitarbeiter binden... - aber mit Variabler Vergütung können Sie auch Werte vernichten, Mitarbeiter verlieren, demotivieren oder in die falsche Richtung motivieren.

Wie beim Rafting, der Schlauchbootfahrt auf einem schmalen Fluss, warten bei der Konzeption und der Umsetzung eines Variablen Vergütungssystems einige Felsen, Klippen, Sandbänke und Stromschnellen auf Sie. Aber es gibt auch genügend Wasser für den Weg zum Ziel. Meine Aufgabe ist es, Ihnen absolut umfangreich Angebote zu machen und Ihnen die jeweiligen Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu schildern.

Ich möchte, dass Sie im Vorfeld alle lauenden Gefahren kennen und in der Lage sind, die für Ihr Unternehmensschiff bestmögliche Vorgehensweise zu finden. Denn das eine allselig machende, für jedes Unternehmen, von der Bäckerei bis zum global agierenden Mischkonzern zutreffende System gibt es nicht. Consulting-Unternehmen, die frisch diplomierte Junioren einsetzen, welche nur ein und das gleiche Variable Vergütungssystem mit immer gleichen Elementen anhand vorgefertigter Checklisten implementieren können, stellen oftmals diese irrwitzige Behauptung auf, um bei gutgläubigen Vorständen Aufträge zu generieren.

Wenn Unternehmen mich als Berater zu sich rufen, finde ich eher selten die Situation vor, dass noch gar kein Variables Vergütungssystem existiert. In der Regel treffe ich auf gut gemeinte, historisch gewachsene Systeme, die nun veraltet sind und einer zeitgemäßen und strategischen Aktualisierung bedürfen. Ich wurde aber auch mit Variablen Vergütungssystemen konfrontiert, die bestens geeignet waren, jedes positive, zielorientierte Verhalten der Vergütungsempfänger im Keim zu ersticken - oder jedes der Motivation und der Zufriedenheit förderliche Verhältnis zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten zu zerstören. Meist wurden diese Systeme unter Zeitdruck aus der Taufe gehoben. Zum Glück gibt es oft genug Leistungsträger in diesen Unternehmen, die *trotz* des Systems motiviert genug waren, um das Unternehmensschiff zumindest weiter über Wasser zu halten.

Unbestreitbar wird keine andere unternehmerische Entscheidung von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Lohn- und Gehaltsbereich. Entsprechend kräftig sind die Effekte auf das Verhalten der Betroffenen - ich bin davon überzeugt, dass man mit einem schlechten System der Variablen Vergütung ein gesundes Unternehmen zügig in den Bankrott fahren kann.

Bei einer Art von für Ihr Rafting-Boot gefährlichen Felsblöcken kann ich Ihnen hier in diesem Buch nur ansatzweise helfen: Mit einem regelrechten Steingarten von Gesetzen, Regelungen, Tarifen und sonstigen Verträgen wird in den originär unternehmerischen Entscheidungsbereich der Entgeltgestaltung von allen Seiten eingegriffen. Es gibt zu viele Unterschiede, etwa zwischen den einzelnen Branchen und Ländern, daneben zu häufig Veränderungen, um die rechtliche Seite hier in gebotenen Umfang thematisieren zu können. Auch im Tagesgeschäft der Personalabteilung bleibt wenig Raum, um sich tagesaktuell über relevante Gerichtsentscheidungen zu informieren oder um die ganze Tragweite von geringfügig wirkenden Steuer- und anderen Gesetzesänderungen sofort zu durchleuchten und erforderliche Maßnahmen für das Variable Vergütungssystem abzuleiten. Mit

suboptimaler Gestaltung der Vergütung werden in den Unternehmen auf diese Weise jährlich gewaltige Summen verschleudert. Ich empfehle dringend, sich hier den Beistand erfahrener und innovativer Juristen bzw. Steuerberater zu holen.

Sie lesen noch weiter? Gut. Sie wollen offenbar wirklich etwas bewegen und sind bereit, hierfür allen Gefahren trotzig ins Auge zu blicken. Wie werden wir nun gemeinsam Herr dieses weiten Themenfeldes? Über die Jahre, die ich im Bereich Variable Vergütung Vorträge halte, Workshops und Seminare leite und Vergütungssysteme in Unternehmen einführe, habe ich eine Hilfsstruktur entwickelt. Wie bei einem Baukastensystem werde ich Ihnen alle erforderlichen Elemente Stück für Stück vorstellen und Ihnen zur Verwendung für Ihr zukünftiges Variables Vergütungssystem übergeben. Bei jedem Element werde ich einzelne Unterscheidungsmerkmale erläutern und Ihnen dabei - aus der Praxis, für die Praxis – anhand von Beispielen Ihre Gestaltungsmöglichkeiten und zu beachtende Wechselwirkungen mit anderen Elementen aufzeigen.

## 1.2 Begriffe klären

Sie werden über das Variable Vergütungssystem mit anderen Personen zu sprechen haben, sei es bei der Gestaltung, beim Roll Out, bei Schulungen der Führungskräfte, bei der Begleitung der Umsetzung oder bei der späteren Aktualisierung des Variablen Vergütungssystems.

**TIPP** Damit Ihre Botschaften ankommen und auch untereinander keine Missverständnisse auftreten, lege ich Ihnen ans Herz, bei jedem Gespräch kurz die Begriffsdefinitionen zu klären. Am Besten schon, bevor der erste Begriff auftaucht.

Auch ich habe Begriffsklärungen auf dem Herzen:

- 1.) Wenn ich von "Variabler Vergütung" spreche, umfasst dies sämtliche Formen der nicht fixen Vergütung: Tantiemen, Boni, Prämien, Rewards, Benefits, Akkordlöhne, Provisionen, Aufmerksamkeiten, Zuwendungen usw.
- 2.) Wenn ich zur flüssigeren Lesbarkeit immer die männliche Form eines eine Menschengruppe bezeichnenden Begriffes wähle ("Mitarbeiter"), meine ich damit selbstverständlich auch die weiblichen Mitglieder dieser Gruppe ("Mitarbeiterinnen").

Ohne Ihrer Entscheidung vorgreifen zu wollen, ob Sie Variable Vergütung mit der Erreichung von Zielen koppeln werden, möchte ich anhand des Begriffes "Ziel" ein Beispiel für mögliche Unklarheiten geben: Wenn Sie einige Personen nach dem individuellen Ziel in der Vereinbarung für dieses Jahr fragen, werden Sie unterschiedliche Antworten hören. "3 %", sagt der eine. "Umsatz" sagt der andere. "Besser als letztes Jahr werden" sagt der nächste. Womöglich haben alle die gleichen Ziele. Der erste meinte aber die Zielhöhe, der zweite die Zielrichtung, der dritte die Bezugsgröße. Und wenn Sie ohne vorherige Begriffsklärung gegenüber einer Gruppe das Wort "Ziel" gebrauchen, versteht Sie jeder anders und nur wenige richtig. Rückschläge für das Projekt ("Nein, so habe ich das aber nicht verstanden", "Da müssen wir aber noch einmal drüber reden") sind vorprogrammiert.

Als eine praktikable Terminologie hat sich die folgende herausgestellt. Ich vermeide hier bewusst den Begriff "Zielvereinbarung", da dieser, wie Sie später sehen werden [Kap. 2.4], für ein ganz bestimmtes Variables Vergütungsmodell reserviert ist. Der Klarheit und Eindeutigkeit halber verwende ich "Zielfindung" als Ausdruck für den Prozess und "Zielfestlegung" für das Ergebnis.

**a) Ziel = Zielrichtung + Messgröße + Zielhöhe + Bezugswert**

Die **Zielrichtung** des Unternehmens wird von der Unternehmensleitung aus der Strategie abgeleitet und kann in turbulenten Märkten häufigen Änderungen unterworfen sein. Ebene für Ebene werden zu deren jeweiligem Einflussbereich passende Unter-Ziele erarbeitet. Mit dem Hinweis, diese ständigen Kommunikationsprozesse würden die Effizienz des Unternehmens hemmen, empfehlen manche Berater bei Turbulenzen darauf zu verzichten, die Unterziele (immer wieder neu) festzulegen. Woher soll dann aber die gerade in stürmischen Zeiten erforderliche Einsatzfreude der Belegschaft für die sich aufgrund wechselnder Bedingungen ständig ändernden Zielrichtungen kommen?

**TIPP** Ich empfehle bei Turbulenzen eher, den Prozess der (Unter-) Zielfindung zu optimieren. Sie können wieder mehr Zeit mit Diskussionen und dem Miteinander-Abstimmen der Unterziele zwischen Führenden und nachgeordneten Ebenen verbringen, wenn sich Ihr Schiff im ruhigen Fahrwasser sicherer Abschöpfungsmärkte bewegt.



Unmittelbar aus der Zielrichtung ist die jeweilige **Messgröße** abzuleiten. Hiermit wird ausgedrückt, womit die Zielerreichung gemessen wird. Oftmals bedarf es einer sehr genauen und für alle verbindlichen Definition. Auch die Maßeinheit gehört hierzu. Wir sehen uns die Anforderungen an Messgrößen in Kap. 2.2 daher noch etwas genauer an.

Die zu erreichende **Zielhöhe** der Messgröße ist im besten Fall ein Zahlenwert – ein absoluter Wert oder ein relativer ("%"), gekoppelt mit Bezugswert). Dies darf indes nicht dazu führen, dass im

Unternehmen die Messgröße nicht aus der Zielrichtung abgeleitet wird, sondern erst einmal nach schon vorhandenen Zahlen gesucht und die Begründung dazugeschustert wird. Denn nicht jede vorhandene Messgröße ist für Zielfestlegung verwendbar (prägnante Beispiele finden Sie in Kap. 2.2.1).

**TIPP** In manchen Funktionsbereichen höre ich häufig, dass es nur möglich sei, qualitative Ziele festzulegen. Durchweg ist die Kenntnis von Methoden, wie die Qualität der erfolgskritischen Arbeitsergebnisse operabel gemessen werden kann, noch nicht allzu verbreitet. Gemeinsam kamen wir oft zu interessanten und für die jeweiligen Beschäftigten sehr aufschlussreichen Lösungen. Aber ich habe auch einzelne Tätigkeitsbereiche in Unternehmen kennen gelernt, bei denen

- a) der Aufwand für die Messung der Zielhöhe in der Relation zum möglichen Erkenntnisgewinn zu hoch ist oder
- b) die Festlegung von Zielen auf Grund des Charakters der Tätigkeit tatsächlich keinen Sinn macht.

Oftmals wird die zu erreichende Zielhöhe zu einem **Bezugswert** in Beziehung gesetzt bzw. verglichen. Gängig ist das "gegenüber Vorjahr", das oft auch als "...-Steigerung" oder "...-Senkung" in die Messgröße integriert wird. Es trägt zur Klarheit der Variablen Vergütung bei, den Bezugswert gesondert zu definieren. Zu Ihrer Inspiration einige Bezugswerte:

- gegenüber Plan (sofern Sie die Zielfindung für die Variable Vergütung und den Planungsprozess nicht koppeln)
- gegenüber Potenzialschätzung (Prognosewert, Analyseergebnis)
- gegenüber dem Durchschnitt der letzten drei Vorperioden (glättet Schwankungen und gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung)
- gegenüber der Marktentwicklung (Vergleich zu Gesamtmarkt, zu ausgewählten Wettbewerbern, zum direkten Wettbewerber, zu einer Benchmark- oder einer anderen Vergleichsgruppe)
- multifaktoriell (Vergleich unter zu Hilfenahme mehrerer Bezugswerte)

## PRAXISFALL

Für den Kreis der erweiterten Geschäftsführung (EGF) eines Unternehmens aus dem Maschinenbau wurde folgendes formuliert.

Zielrichtung: "Ergebnisverbesserung"

Abgeleitete Messgröße: "EBIT"

Festgelegtes Zielniveau: "+5 %"

Bezugswert: "... gegenüber dem Vorjahr"

→ Das komplette **Ziel** der EGF hieß also: "*Ergebnisverbesserung durch 5 % Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr*".

## b) CAPs

Ebenso wie Ziele keine Kraft besitzen, die nicht aus den oben genannten vier Elementen bestehen, haben unkonkrete Maßnahmenpläne keine Kraft. Es muss in allen Dimensionen Klarheit bei allen Beteiligten herrschen: zeitlich, persönlich, inhaltlich, ergebnis-/qualitätsbezogen. Die Kernfrage lautet hier: Wer macht was (bis) wann mit welcher Ergebnisqualität? Die I.O. GROUP prägte für die auf diese Weise formulierten Maßnahmen den Begriff "CAP". Dieser Ausdruck steht für **Concrete Action Plan** und ist vor allem im angloamerikanischen Sprachraum beliebt, da er auch als Abkürzung einen Sinn ergibt.

**TIPP** Die Größe der CAPs ist auf die Person angemessen zuzuschneiden. "Jeder Mensch kann einen Elefanten essen. Man muss ihn nur klein genug zerlegen". Dies betrifft das Tätigkeitsvolumen und den zeitlichen Horizont. "Was soll ich denn noch alles machen?" oder ein entsprechender Gesichtsausdruck kennzeichnet den angesichts des Volumens überforderten Mitarbeiter. Hier können etwa Zwischenergebnisse in die Zielfestlegung als einzelne CAPs aufgenommen werden. Oder Tagesvolumina. Aber Führungskräfte müssen den Elefanten nicht gleich zu Brei vorkauen... Offenbar tun sich manche Chefs schwer damit, bei ihren Mitarbeitern die richtige Größe des Brockens zu erkennen. Bitte etablieren Sie mit Ihrem Variablen Vergütungssystem entsprechende Schulungen.

Keinen Sinn macht es, die Ausführung von CAPs unmittelbar zu bonifizieren. Bei vielen Firmen, die in den vergangenen Jahren weltweit eine BSC (Balanced ScoreCard) eingeführt haben, ist der Prozess weit vor der finalen Umsetzung der Unternehmensvisionen ins Stocken geraten. Die Motivation, Maßnahmen zu erdenken, zu bewerten und engagiert umzusetzen, verändert sich durch die Einführung der BSC alleine nicht. Wer nun aber versucht, das Umsetzen der Maßnahmen (CAPs) mit Variabler Vergütung *direkt* zu koppeln, riskiert, dass die Betroffenen...

- auf die sture Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen fokussieren,
- den Blick für die Zielrichtung und den Strategie-Beitrag verlieren,
- sich unterjährig anbietende, höheren Erfolg versprechende Alternativen ignorieren und
- die für den fixen Teil des Gehaltes einzulösenden Leistungen vernachlässigen.

**TIPP** Wenn Sie die Zielhöhe mit der Variablen Vergütung koppeln, minimieren Sie diese Risiken. Die Variable Vergütung bemisst sich somit allein an der anvisierten bzw. erreichten Zielhöhe – gleich, ob diese durch die Umsetzung der vereinbarten CAPs erreicht wird, oder durch sinnvollerweise unterjährig gewechselte oder zusätzlich aufgenommene Maßnahmen.

Ist eine anvisierte Zielhöhe nicht durch ausreichend viele und gute CAPs untermauert, ist das Ziel grundsätzlich zum Sterben verurteilt. Bitte integrieren Sie Steuerungs- und Kontrollmechanismen in Ihr neues Variables Vergütungssystem, welche die Aufrechterhaltung dieses Zusammenhanges gewährleisten, auch wenn die Beteiligten zukünftig wechseln.

Wird es einen höheren Grad an Motivation auslösen, wenn nur die Festlegung der Ziele mit der Führungskraft erfolgt wird, über die erforderlichen Maßnahmen hingegen die jeweiligen Teams bzw.