

# Gestaltung von Variablen Vergütungs-, Zielvereinbarungs- und Anreizsystemen

## Anwendung genial einfacher Mechanismen zur Begeisterung der Leistungsträger, zur Entlastung der Führungskräfte und zur Steuerung von Unternehmen

### Überblick:

1. Strategische Ausrichtung .....	1
1.1 Anreiz der Traction Energy .....	1
1.2 Steuerung der Leistung .....	2
2. Gestaltung des Zielfestlegungs-Prozesses .....	2
2.1 Adressaten .....	3
2.2 Ziele .....	3
2.3 Ziel-Richtung .....	3
2.4 Concrete Action Plan (CAP) .....	3
2.5 Zielhöhe, Messgröße und Bezugswert .....	3
2.6 Ausschüttung .....	5
2.7 Deckel und Boden .....	5
3. Ziele festlegen .....	6
3.1 Modelle ohne Zielfestlegung .....	6
3.2 Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung .....	6
3.3 Modelle mit Zielloptimierung .....	7
Über den Autor .....	10
Stichwörter für Register .....	10

Es ist keine neue Erkenntnis, dass gerade die erfolgreich an den Märkten agierenden Unternehmen Wert darauf legen, dass ihre Mitarbeiter engagiert und zielgerichtet die Umsetzung der Strategien vorantreiben. Es ist auch nicht neu, dass die kraftvolle Umsetzung nur gelingt, wenn die unternehmerischen Ziele über alle Ebenen hinweg bekannt sind und Handlungsrelevanz besitzen: Sie müssen in ihrer jeweiligen Ausprägung als klare Leitlinien für die individuell umzusetzenden Maßnahmen der Mitarbeiter akzeptiert werden.

Jeder Mitarbeiter kann die eigene Begeisterung für Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens auf den Kunden übertragen und das Entstehen möglicher Kundenbedarfe erkennen. An jeder Position, in jeder Ebene können Mitarbeiter mit wachen Augen Qualität fördern, Optimierungspotenziale erkennen und umsetzen, Kostenfresser identifizieren und gegensteuern, Werttreiber feststellen und ausbauen.

Oder auch nicht...

Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Einbindung der Mitarbeiter ist, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern, informieren, begeistern und zielgerichtet zu Erfolgen führen. Damit ein Variables Vergütungssystem bei all diesen Aufgaben anreizgebend und anreizunterstützend wirken kann, ist ein **schlüssiges Konzept** erforderlich. Das Vergütungssystem hat der Unternehmensleitung ein Instrument zur effizienten Steuerung des Hauses zu sein, den Führungskräften bei ihren Aufgaben eine Entlastung zu bieten und das Feuer der Begeisterung im Herzen der Mitarbeiter zu schüren.

Ich wünsche mir, dass Sie den einen oder anderen Hinweis für sich mitnehmen können, um die Herausforderung der Implementierung oder Aktualisierung Ihres Bonussystems ideenreich anzunehmen. Fühlen Sie sich eingeladen, bei Unklarheiten, Widersprüchen, Ergänzungen und Zustimmungen mit mir via [g.wolf@io-group.de](mailto:g.wolf@io-group.de) in Dialog zu treten.

### 1. Strategische Ausrichtung

Mit der Gestaltung von Variablen Vergütungssystemen geben Sie kraftvolle Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien, Zielen und Verhaltensgrundsätzen. Mit Variabler Vergütung können Werte geschaffen, Prozesse verbessert, Wissen gemanagt und Mitarbeiter begeistert werden – aber mit Variabler Vergütung kann man auch Werte vernichten, Mitarbeiter vertreiben, demotivieren oder in die falsche Richtung laufen lassen. Ich trete hier mit zwei Thesen an, um das Thema "Variable Vergütungs-, Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme" mit einem hohen **praktischen Nutzen** für Sie als Leser zu behandeln. Dabei gehe ich davon aus, dass Sie zumindest mit dem Gedanken spielen, in und mit Ihrem Unternehmen mit Unterstützung einer zielkonformen Variablen Vergütung etwas zu bewegen.

#### Mit Variabler Vergütung etablieren Sie einen starken Anreiz

Kaum eine andere unternehmerische Entscheidung wird von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Gehaltsbereich. Entsprechend hoch sind die auftretenden Widerstände. Diese Aufmerksamkeit ist auch in Ihrem Sinne nutzbar, da sie uns einen Hinweis auf die dadurch freisetzbare Energie und die Stärke des Anreizes gibt.

#### Mit einem Variablen Vergütungssystem steuern Sie die Richtung des Anreizes

Sobald ein Bonus für ein bestimmtes Verhalten oder ein definiertes Ergebnis ausgeschrieben ist, wird grundsätzlich ein Anreiz in exakt diese Richtung gegeben. Die Elemente des Variablen Vergütungssystems sind so zu gestalten, dass die Richtung des Anreizes mit der unternehmensspezifischen Zielrichtung kongruent ist.

Der Nutzen der Variablen Vergütung hat dabei die mit dessen **Administrierung** verbundenen Kosten zu überkompensieren. Damit Anreizsysteme ihre Kraft entfalten können, müssen die Anforderungen a) der Adressaten an Variable Vergütung als Motivator, b) der Führenden als Führungsinstrument und c) der Unternehmensleitung als Steuerungssystem in gleichem und höchstem Maße erfüllt werden.

### 1.1 Anreiz der Traction Energy

Jegliches Verhalten beruht auf drei mensch-internen Säulen: a) das Wissen (Know how), b) das Können (Umsetzungskompetenz) und c) das Wollen als starker Wunsch, dieses Verhalten an den Tag zu legen (Antriebskraft). Dies gilt auch für engagiertes, die Strategie umsetzendes Verhalten der Mitarbeiter. Wissen und Können werden zumeist leicht durch Information und Weiterbildung sichergestellt werden, dennoch scheitert die Umsetzung des gewünschten Verhaltens oftmals am fehlenden Wollen oder der **fehlenden Antriebskraft**. Nach dem Management by Objective-Ansatz (MbO) soll die Lücke zwischen dem festgestellten Ist-Zustand und einem festgelegten Ziel (Objective) zu einer hohen Sogwirkung (Traction Energy) bei dem Adressaten führen, die dieser nur durch intensive Bewegungen auf das Ziel hin zu reduzieren in der Lage ist. Auch der Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) setzt hier an und teilt die Ziele in die bekannten vier Perspektiven Mitarbeiter, Markt, Prozesse und Entwicklung auf.

In der unternehmerischen Praxis jedoch blieb der erhoffte Motivations-Ruck in Richtung der Ziele nach Installation dieser Systeme aus. Moderne Führungskräfte und Personalverantwortliche gewan-

nen die Überzeugung, dass nur eine **unterstützende Anreizvergütung** die erforderlichen kraftvollen Impulse geben kann.

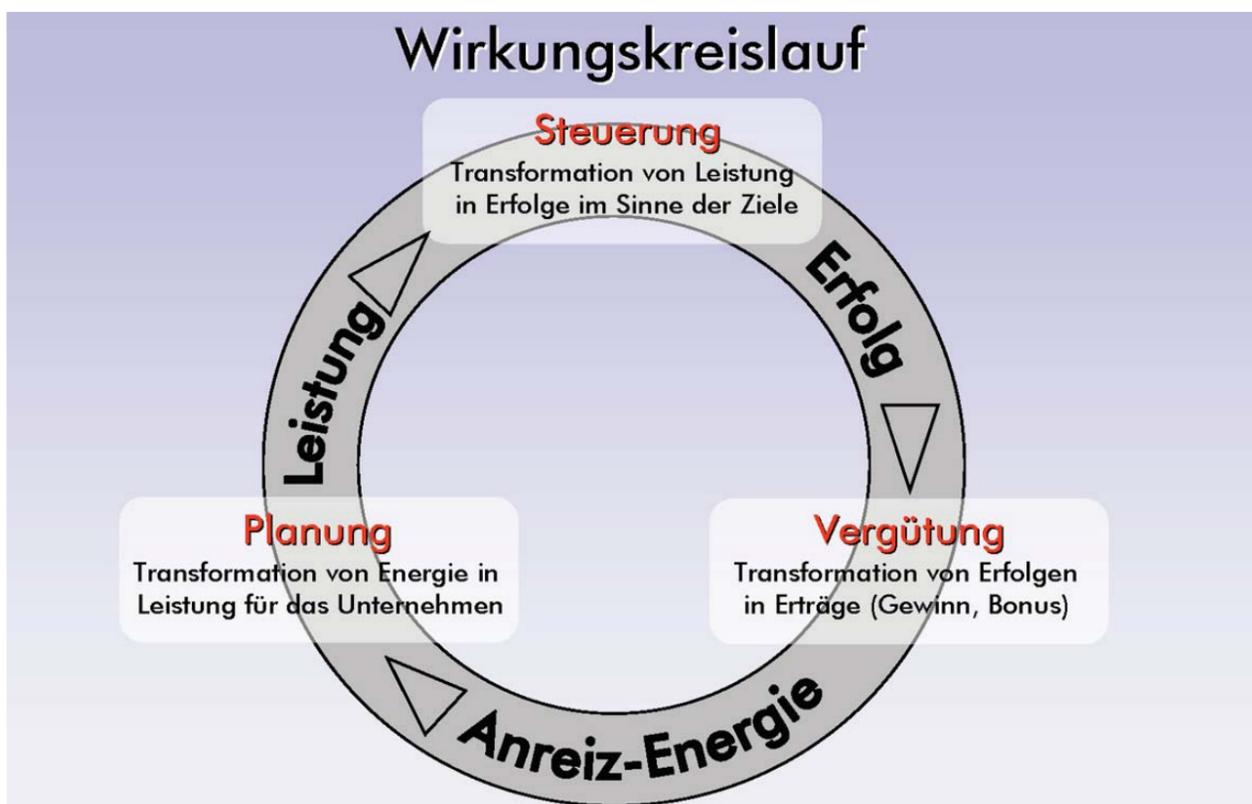


Abbildung 1: Wirkungskreislauf Variabler Vergütungssysteme

Variable Vergütungssysteme setzen tatsächlich unmittelbar an dieser Stelle an. Sie versorgen nicht nur MbO und BSC, sondern auch andere Managementkonzepte, Ziel- und Messgrößensysteme mit Power. Bei entsprechender Gestaltung etwa des Prozesses der Zielfestlegung, der Maßnahmenplanung und -umsetzung, können für Mitarbeiter angemessene Räume für motiviertes, **mit-unternehmerisches Denken und Handeln** geschaffen werden. Unterstützend kann in das Bonussystem der Führungskräfte einfließen, ob und in welchem Maße sie dies gewährleisten und ihre Mitarbeiter zu einer nachhaltigen Steigerung von Kompetenz, Leistung und Erfolg führen.

## 1.2 Steuerung der Leistung

Die Entstehung von Anreizenergie in einem hohen Maße und damit die Bereitschaft des Mitarbeiters, für das Unternehmen entsprechend hohe Leistung zu erbringen, zieht das Erfordernis nach der Steuerung dieses **Leistungseinsatzes** nach sich. Durchdacht gestaltete Bonussysteme sind charakterisiert durch zielführende Orientierung an Strategien der Unternehmensführung, durch Ausrichtung an dem Ziel- und Messgrößensystem des Unternehmens und durch die punktgenaue Förderung der strategischen Erfolgskriterien.

Begeisterte, aber falsch gerichtete Leistung ist für das Unternehmen wenig hilfreich. Auch der Mitarbeiter möchte wissen, ob die von ihm eingeschlagene **Richtung**, sowie seine Art und Weise der Leistungserbringung von der Führung als positiv angesehen wird. Neben harten Zielen sind auch gemeinsame Werte, die angestrebte Kultur, der gewünschte Umgang mit Kunden, sowie das zu pflegende Unternehmensimage in die Köpfe und Herzen der Belegschaft zu transportieren.

Dies hat wichtige Effekte auf die **Personal- und Gehaltspolitik**. Nach Studien von Hay Insight ist Unzufriedenheit mit der Vergütung die vorrangigste Ursache für das freiwillige Ausscheiden von Höchstleistern! Für manche Unternehmen zudem das Anziehen hoch qualifizierter Kräfte von besonderer Relevanz. Oft ist es vergleichsweise schwierig, ohne attraktive Vergütungssysteme die Aufmerksamkeit gerade dieser gefragten Bewerber auf dem Arbeitsmarkt auf sich zu ziehen.

Folgt man der Annahme, dass Variable Vergütung grundsätzlich zu der Entstehung einer wie auch immer gerichteten Motivation führt, ist ein kritischer Blick auf weitere Variable Vergütungsbestandteile sinnvoll. Manche Unternehmen besitzen oft bunte Sträuße von Annehmlichkeiten, welche die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen oder schlichtweg berufsbedingt erforderlich sind. Auf Grund des damit verbundenen **Gießkannenprinzips** sind diese Benefits indes nur schwer mit Grundsätzen moderner leistungs- oder erfolgsorientierter Mitarbeiterführung in Einklang zu bringen. Sofern lediglich steuerliche Vorteile genutzt werden sollen (z. B. Betriebliche Altersvorsorge, Deferred Compensation, privat genutzte Personal Computer und Telekommunikationsgeräte), können diese sinnvoller als adressatengerechte Ausschüttungsform [Abschnitt 2.6] Eingang in ein zielführendes Bonussystem finden.

Zweifellos kann ein entsprechend gestaltetes Bonussystem nachhaltig **Kostensenkungen** erzielen, etwa durch angestoßene Prozessverbesserungen, durch Wissensmanagement, durch Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Vorgaben, durch Entlastung der Führungskräfte von nicht adäquaten Aufgaben. Mit einem von den Adressaten akzeptierten und in ertragsstarken Zeiten eingeführten Bonussystem etabliert man zudem ausreichende Flexibilität der Personalkosten für konjunkturelle Schwankungen. Statt 20% des Personals abbauen zu müssen, sacken Löhne und Gehälter in durchdachten Bonussystemen automatisch im Schnitt um 20% herunter, ohne hohe Kosten für Kündigungsverfahren, ohne irreparablen Wissens-Verlust, ohne großes Medieninteresse.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen mit einem ausgereiften Bonussystem, welches begeisterte, umfassend informierte und mit-unternehmerisch handelnde Mitarbeiter fördert, von **konjunkturellen Schwächen** weniger hart getroffen werden.

## 2. Gestaltung des Zielfestlegungs-Prozesses

Ausführliche und kontinuierliche Mitarbeitergespräche zeigen nicht nur Wertschätzung, sie erlauben auch den berufsbezogenen Austausch von Informationen über Neigungen und Eignungen, Stärken und Schwächen, Interessen und Anforderungen, Rahmenbedingungen und Zielrichtungen für das zukünftige Engagement im Unternehmen. Das anknüpfende Bonussystem hat sich an der Leistung des Mitarbeiters zu orientieren, besser noch an seinen hierdurch entstandenen Erfolgsbeiträgen in Richtung der strategischen Unternehmensziele. Keinesfalls sollte Leistung als Kriterium der **Karriereplanung** dienen. Sonst besteht die Gefahr des Peter-Prinzips: die Beförderung der Höchstleister bis zur Stufe der Inkompetenz. Nicht jeder fachliche Spitzen-Mitarbeiter ist automatisch ebenso befähigt für die Führung dieses Bereiches und der Mitarbeiter. Konsequenterweise sind Leistungsträger in den Ebenen ihrer Kompetenz zu belassen, um keine Lücken zu reißen und eher auf der Basis von systematisch ermittelten Potentialen über Karriereschritte zu entscheiden.

Um eine gleichmäßige Informationsbasis und Orientierung auch auf individueller Ebene zu gewährleisten, ist ein Prozess der Zielfestlegung zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern erforderlich. Diese umfasst:

a) **Ziele (Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe, Bezugswert)**

b) **Concrete Action Plan (CAP).**

Mit anderen Worten: Zur Zielfestlegung gehören quantitative Zahlen-Ziele und qualitative Handlungspläne der Bonus-Empfänger.

Beispiel: **Zielrichtung** "Ergebnisverbesserung", daraus abgeleitete **Messgröße** "EBIT", anvisierte **Zielhöhe** "+5%", **Bezugswert**: "... gegenüber dem Vorjahr". Die vier genannten Elemente bilden

das Ziel: "Ergebnisverbesserung durch 5% Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr". Die Zielfestlegung könnte folgende Formulierung erfahren: "Das Ziel des Bereich X unter Leitung von Herrn A ist die Ergebnisverbesserung durch 5% Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr. Es ist geplant, dies durch folgenden CAP zu erreichen: a) ..., b) ..."

Ein gemeinsames Verständnis dieser zentralen Begriffe ist von hoher Bedeutung für die **Kommunikationsprozesse** bei der Zielfestlegung, aber auch bei der modularen Gestaltung und Implementierung des Bonussystems.

## 2.1 Adressaten

Im ersten Schritt der Gestaltung ist festzulegen, an wen sich die Wirkungsabsicht richtet und wer somit die Variable Vergütung empfangen soll. Aus den Charakteristika dieser Adressatenkreise leiten sich die Anforderungen für die bei einzelnen Elementen des Bonussystems anstehende Gratwanderung zwischen Passgenauigkeit und Konformität ab. Soll ein Bonussystem die Führungs- und Steuerungsfunktion unterstützen, ist **Passgenauigkeit** im Hinblick auf die Adressaten erforderlich. Hierzu zählen z.B. auf die Adressaten zugeschnittene Unterziele oder von diesen beeinflussbare Messgrößen. Mit dem Grad der Passgenauigkeit steigt indes der Aufwand für die Verwaltung und für die Abstimmung der Zielrichtungen und der Concrete Action Plans aller Adressatenkreise.

Auf der anderen Seite steht daher **Konformität**. Mindestanforderung ist eine unternehmenseinheitliche Führungs- und Vergütungslogik. Von höchster Relevanz ist auch die Einbindung aller Adressatenkreise in das Bonussystem, die auch in die Zielrealisierung eingebunden sind. Letzteres ist eine nahezu klassische Leistungsbremse im Innendienst-Außendienst-Verhältnis, aber auch etwa zwischen Vertrieb und Produktion.

Oftmals bleibt den Führungskräften neben dem operativen Geschäft wenig Zeit für Managementaufgaben. Entsprechend schlank und effizient sind die mit der Zielfestlegung verbundenen **Prozesse** zu gestalten. Dies ermöglicht zugleich, in turbulenten Märkten Richtungswechsel umgehend in jeden Winkel der Organisation zu transportieren.

## 2.2 Ziele

Ein Ziel wird durch die Elemente Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und Bezugswert beschrieben. **Individual-Ziele** sind von dieser Person persönlich zu realisieren. Sie fördern High Performer, das Wettbewerbsdenken der Adressaten, aber auch das Einzelkämpfertum. **Gemeinsame Ziele** beziehen sich etwa auf Projektteams, Business Units oder Unternehmen. Sie fördern das Interesse für übergreifende Prozesse und unternehmensorientiertes Denken und Handeln sowie das gegenseitige Unterstützen und Motivieren. Dies hilft leistungsschwächeren Personen, jedoch weniger den Höchstleistern. Durch gezielte Verknüpfung [Abschnitt 2.5] von individuellen und gemeinsamen Zielen können sämtliche Vorteile genutzt und mögliche Nachteile aufgefangen werden. Es ist keinesfalls zwingend, bei gemeinsamen Zielen die Ausschüttung der Variablen Vergütung auf alle gleich zu verteilen. Das "Gießkannenprinzip" entzückt nur diejenigen, die es sich schon in der Team-Hängematte bequem gemacht haben. Die Anteile können sich besser an den individuellen Beiträgen zum Teamziel bemessen.

## 2.3 Ziel-Richtung

Die jeweilige Zielrichtung wird unmittelbar aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet und passgenau zu den jeweiligen Einflussbereichen der Adressaten aufgespalten. Es ist nur selten sinnvoll, wenn die Unternehmensleitung einfach ihre eigenen Ziele nach unten durchreicht. Die motivierende Wirkung des Zieles (z. B. in Richtung Unternehmensergebnis-Verbesserung), nimmt im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl (und damit sinkender Einflussmöglichkeit des Einzelnen) drastisch ab und ist schon bei einer Belegschaft von 20 Personen kaum noch wahrnehmbar. Sofern das **Unternehmensergebnis** zur Sicherung der Bezahlbarkeit der Variablen Vergütung Eingang finden soll, kann es sinnvoller als Hebesatz [Abschnitt 2.5] für das jeweilige passgenaue Individual- oder Teamziel integriert werden.

Bei vielen für Unternehmen erfolgskritischen Faktoren, z. B. Verbesserung der Kundenbindung, Entwicklung neuer Produkte, Verbesserung der Qualität, Erhöhung der Produktivität oder der Erschließung von Märkten spielen qualitative Aspekte eine entscheidende Rolle. Sämtliche **qualitative Zielrichtungen** werden heute noch in nur geringem Maße in Bonussysteme integriert. Mit qualitativen Zielrichtungen ist nicht zwingend ein höherer Messaufwand verbunden als mit etwa dem zurechenbaren Umsatz im Vertrieb oder der Anzahl Gutstücke in der Fertigung. Der Messaufwand ist lediglich von anderer, heute noch recht ungewohnter Art. Wir bei I.O. BUSINESS glauben, dass sich erfolgreiche Unternehmen dieser Herausforderung zu stellen haben, um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren und ihren Wettbewerbern die nötigen Schritte voraus zu sein.

## 2.4 Concrete Action Plan (CAP)

"Wer macht was (bis) wann mit welcher Ergebnisqualität?" Nur konkrete Maßnahmenpläne besitzen Kraft. Es muss in allen Dimensionen **Klarheit** bei den Beteiligten herrschen: zeitlich, persönlich, inhaltlich, ergebnis- und qualitätsbezogen. Für auf diese Weise formulierte Maßnahmen prägen wir den Begriff "Concrete Action Plan". Dieser Ausdruck ist als Abkürzung ("CAP", deutsch: Gipfel) vor allem bei unseren angloamerikanischen Klienten beliebt.

Wir sahen in der Vergangenheit einige Fälle, bei denen die **Ausführung** von vereinbarten Handlungen unmittelbar bonifiziert wurde. Häufige Folge dieser Input-Orientierung war die sture Umsetzung vereinbarter Maßnahmen. Es ist anzunehmen, dass die Adressaten den erhofften Blick für die strategische Zielrichtung verlieren und sich unterjährig anbietende, im Vergleich zu den fixierten Maßnahmen weitaus höheren Erfolg versprechende Alternativen ignorieren.

CAPs dürfen eine nur *mittelbare* Verbindung zu der Höhe der Variablen Vergütung haben, sinnvollerweise über die Zielhöhe. Die geplanten CAPs sind im Hinblick auf die **Zielrichtung** (Output-Orientierung) zu bewerten, aus der Summe ergibt sich die anvisierte Zielhöhe. Dies ist erforderlich im Hinblick auf die Qualität und Quantität der CAPs, deren Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit.

## 2.5 Zielhöhe, Messgröße und Bezugswert

Oftmals wird die Zielhöhe zu einem **Bezugswert** in Beziehung gesetzt. Gängig ist der Vergleich "gegenüber Vorjahr". Weitere mögliche Bezugswerte sind z. B. "gegenüber Plan" (sofern die Zielfestlegung für die Variable Vergütung vom Planungsprozess unabhängig ist), "gegenüber Potenzialschätzung" (unter zu Hilfenahme von Prognosewerten oder Analyseergebnissen), "gegenüber dem Durchschnitt der Vorperioden" (glättet Schwankungen und gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung), "gegenüber Marktentwicklung" (sofern Werte verfügbar: Vergleich mit dem Gesamtmarkt, mit ausgewählten Wettbewerbern, mit direktem Wettbewerber, mit einer Benchmarkgruppe) oder als multifaktorieller Vergleich unter Berücksichtigung mehrerer Bezugswerte.

Die **Messgröße** drückt aus, womit die Zielrichtung gemessen wird. Maßgebliches Kriterium für die Messgröße ist nachvollziehbare und objektive Messbarkeit, sowie eine eindeutige und verständliche Definition inklusive der zu verwendenden Maßeinheit. Von hohem Nutzen sind Messgrößen, deren Zielhöhe durch einen Zahlenwert ausgedrückt wird.

Für **qualitative Faktoren**, die nicht mit vertretbarem Aufwand quantifizierbar sind, aber dennoch objektiv messbar, bietet sich die Verwendung von Zustandsbeschreibungen an. Dieses Verfahren fordert von den Führenden die Investition von etwas Zeit und gedanklicher Arbeit. Ist- und Soll-Zustände sowie Zwischenstufen sind trennscharf zu formulieren und in ein Ranking zu bringen. Auf diese Weise ist auch die Messung und Bonifizierung von Projektfortschritten über einen bestimmten Zeithorizont möglich.

Durch Führungskräfte vollzogene Einschätzungen ("nicht erreicht", "nicht ganz erreicht" usw.) sind zwangsläufig subjektiv. Sie sind oft mit Unschärfen und Interessenskonflikten der Beteiligten belastet, führen zu kontraproduktiven Diskussionen und unbegründeten Unterschieden zwischen Adressatenkreisen. Sofern unternehmensspezifisch gute Gründe dafür vorliegen, den Führenden in dem Bonussystem arbiträre Spielräume einzuräumen, sollten diese unter Hinweis auf die Gründe offen und deutlich als **subjektive Beurteilung** bezeichnet werden. Die zu beurteilenden Kriterien sind vorzugeben, sauber und überschneidungsfrei getrennt von den objektiv vergütungsrelevanten Kriterien und von den potenzialorientierten Karrierekriterien.

Der Motivation im Verlauf der Bonusperiode ist förderlich, wenn die Messgröße eine kontinuierliche und **zeitnahe Betrachtung des Verlaufes** ermöglicht. So können die Adressaten verfolgen, welche unmittelbare Wirkung die jeweilige Durchführung eines CAP hatte. Zugleich wird der Weg zur Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung der Maßnahmen geebnet.

Mit Vorsicht zu genießen sind **Quotienten** mit zwei Messgrößen, da sie durch Steigerung des Zählers ebenso erhöht werden können wie durch Verringerung des Nenners. Manche Indikator-Kennziffern des Controllings können schnell gesteigert werden, ohne dass sich der Mitarbeiter, geschweige denn das Unternehmen, auch nur einen Fingerbreit in die geplante Zielrichtung bewegt.

Beispiel: Im Vertrieb ermitteln wir idealtypisch folgende Erfolgslinie: 1. Anschreiben, 2. Telefonat, 3. Zusendung von Informationen, 4. erneutes Telefonat, 5. Angebotsabgabe, 6. Präsentation, 7. Auftrag. Dabei wird die Zahl der potenziellen Auftraggeber wie beim Entfernen der Schalen einer Zwiebel [Abb. 2] von Schritt zu Schritt kleiner, bis es bei einem gewissen Prozentsatz der Angescriebenen zu Aufträgen kommt.

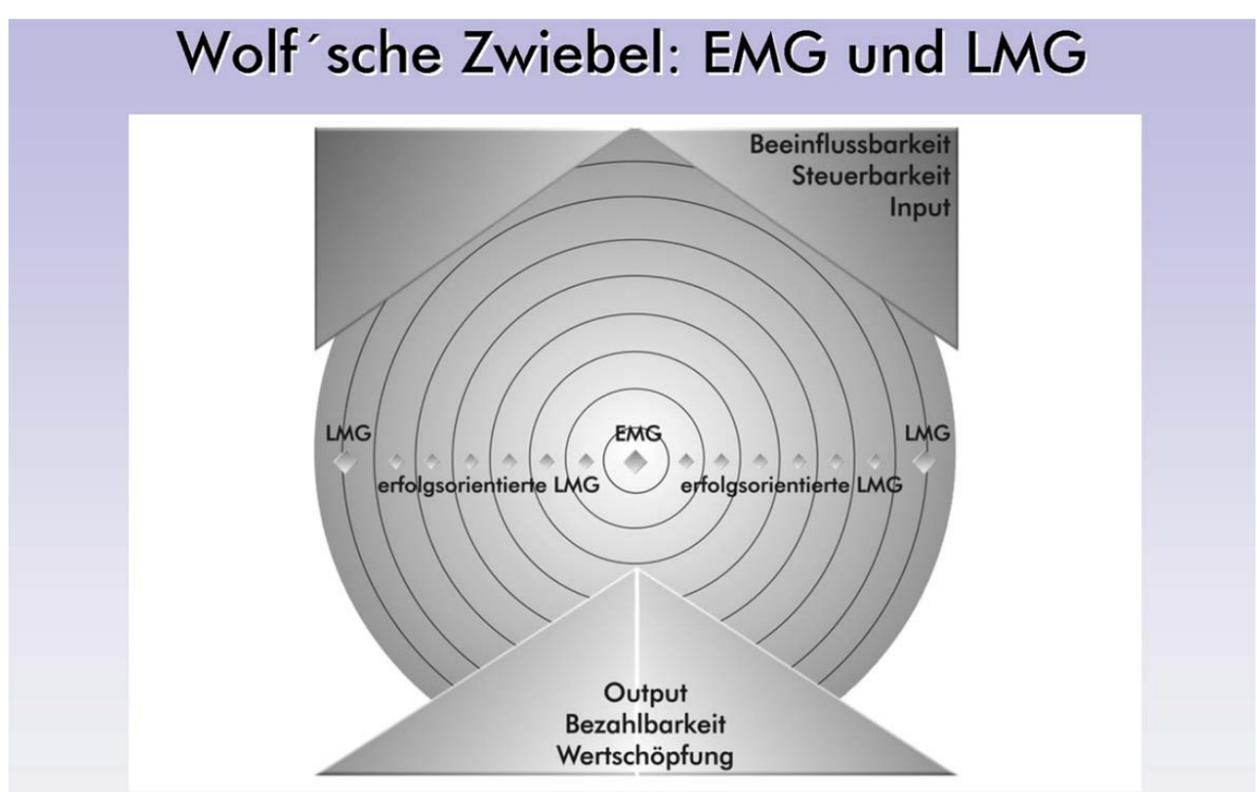


Abb. 2: Wolf'sche Zwiebel

Der Wunsch der Adressaten nach einer **Leistungsmessgröße** (LMG) kennzeichnet nahezu jede Implementierung. Leistung bildet den Grad der Anstrengungen (Input) bei Tätigkeiten ab, ähnlich wie die Drehzahl eines Motors. Jedoch stellt eine LMG keinen Wert an sich dar und wirft damit Probleme bei der Zuordnung der Höhe des Bonus zu der jeweiligen Zielhöhe auf.

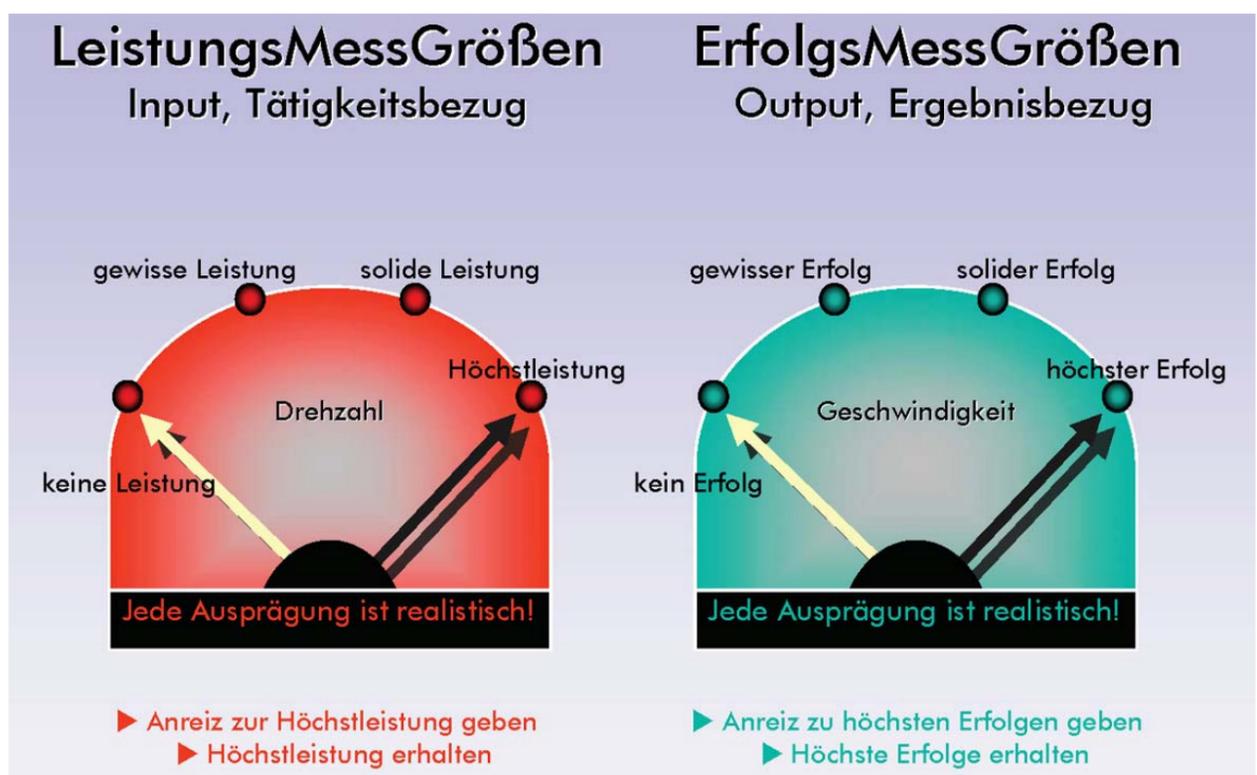


Abb. 3: Leistungsmessgrößen - Erfolgsmessgrößen

Eine **Erfolgsmessgröße** (EMG), im Praxisfall der Auftragseingang, gibt hingegen das Ergebnis (Output) des Arbeitseinsatzes für die definierte Ziel-Richtung wieder. Bildhaft ist für eine Bewegung in Richtung des Zieles nicht allein die Motordrehzahl entscheidend, sondern auch das Einlegen des richtigen Ganges. Da interne und externe Einflüsse auf das Resultat einwirken, ist die Akzeptanz der Adressaten geringer – dafür besteht für das Unternehmen die Sicherheit der Bezahlbarkeit.

Zu den EMG zählen auch **wertorientierte Messgrößen**. Der Jahresüberschuss bzw. Bilanzgewinn ist ein erster Schritt in Richtung der Berücksichtigung von Wertschaffung auf Seiten der Anteilseigner. Ergänzend sind die verfügbaren internen Messgrößen aus dem Einsatzfeld der wertorientierten Steuerung und retrospektiven Messung auf ihre Eignung zu prüfen.

Die jeweiligen Vorteile von LMG und EMG können durch **Kombination** der beiden Messgrößenarten abgeschöpft werden.

Beispiel für eine "6 in 3"-Kombination, angelehnt an die oben in einem Vertriebsbeispiel dargestellte Erfolgslinie:

- Auftragsvolumina als EMG der Abteilung
- Zahl der Angebote als erfolgsorientierte LMG des Teams
- erfolgreichen Erstanrufen als LMG der einzelnen Akquisiteure

Hiermit integrieren wir zugleich die Vorteile von gemeinsamen und individuellen Zielen [Abschnitt 2.2].

Kombinationen von verschiedenen Messgrößen werfen immer auch die Frage nach deren **Verknüpfung** auf. Bei der gängigen additiven Verknüpfung werden die Ziele einfach nebeneinander gestellt. Diese sind leicht verständlich, Gewichtungen sind deutlich sichtbar und das erforderliche Budget ist schnell kalkuliert. Ein wesentlicher Nachteil: je mehr Ziele, desto geringer ist bei gegebener Maximalvergütung die mögliche Höhe der Variablen Vergütung und damit die Traction Energy jedes einzelnen Zieles. Hier hilft eine multiplikative Verknüpfung oder eine Hebesatz-Verknüpfung: ein Ziel übernimmt die Funktion eines Faktors (z.B. von 0,5- bis 2-fach), der die gesamte Variable Vergütung limitiert oder steigert. Dies liegt insbesondere bei der Kopplung von individuellen Zielen mit gemeinsamen Zielen nahe. So könnte etwa die mit individuellen Leistungsbeiträgen eines Mitarbeiters verbundene Ausschüttung durch das erzielte Unternehmensergebnis (als Hebesatz) gemindert oder gesteigert werden. In guten Zeiten verdienen so alle mehr als in schlechten, aber Höchstleister verdienen zu jeder Zeit mehr als Low Performer.

Die **verbale Wenn-Dann-Verknüpfung** dient der Berücksichtigung von mehreren qualitativen Erfolgskriterien und ist insoweit für viele Unternehmen nicht uninteressant. Als Hebesatzfaktor werden mit klaren Worten die für eine Ausschüttung erforderlichen Voraussetzungen beschrieben (Erledigung der mit dem Fixgehalt abgegoltenen Aufgaben, Qualitätsanforderungen, Deadlines, interne Projektaufgaben etc.). Gerade bei diesen besteht oft die Gefahr, dass sie zugunsten der bonusrelevanten Aufgaben vernachlässigt werden. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, entfällt ein entsprechender Teil der Variablen Vergütung ersatzlos. Sämtliche Faktoren " $< 1$ " führen erfahrungsgemäß zunächst zu Widerständen, denen oftmals nur durch entsprechende Erhöhung der insgesamt möglichen Ausschüttung entgegengetreten werden kann. Doch die Wirkung ist enorm: die Gefahr eines möglichen Abzuges entwickelt oftmals eine höhere Leistungsmotivation und Zielorientierung als die Bonusmöglichkeit selbst.

Unternehmen in turbulenten Märkten, die aus Gründen der Flexibilität auf die langfristige Festlegung von vergütungsrelevanten Zielen verzichten würden, finden mit der **gescorten Verknüpfung** ein geeignetes Instrument zur Anreizgebung. Durch die Umwandlung von Zielerreichungsgraden in Punkte kann die Leitung des Adressatenkreises unterjährig Ziele durch andere ersetzen. Hierbei bleiben die durch Realisierung des bisher geltenden Zieles erworbenen Punkte und der Punkte-Schlüssel komplett erhalten.

Die hier aufgeführten Beispiele sind einfache **Grundtypen** für jede Art von Verknüpfung. Spannend wird es, wenn diese zur Realisierung des für das Unternehmen spezifischen und den Adressatenkreis passgenauen Bonussystems systematisch und zielführend eingesetzt werden. So kann etwa die Leistung des Einzelnen ergänzt werden durch den Unternehmensgewinn als Hebesatz. Angereichert durch verbale Beschreibungen der für die Ausschüttung erforderlichen Voraussetzungen bleibt das System trotz Integration eines größeren Zielbündels transparent, einfach und nachvollziehbar.

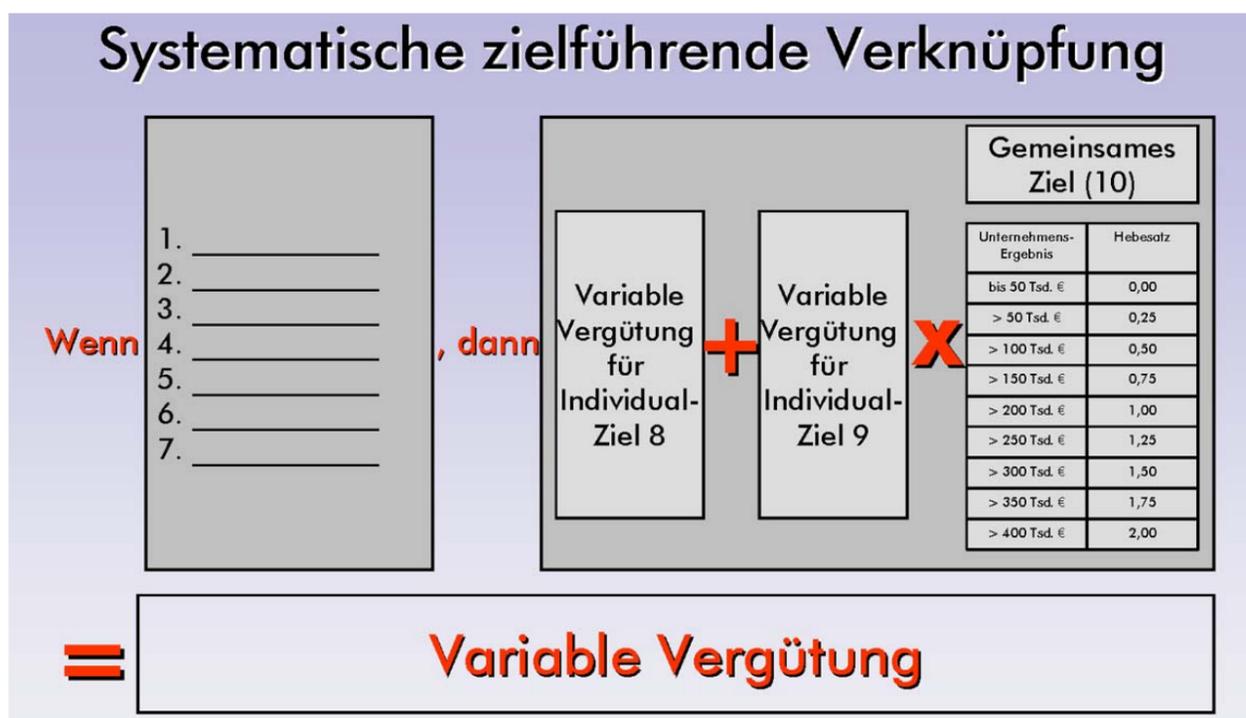


Abb. 4: Systematische zielführende Verknüpfung

## 2.6 Ausschüttung

Es muss sicher nicht immer Geld sein: Mit etwas Aufwand kann eine ganze Palette von **Ausschüttungsformen** in das Bonussystem integriert werden. Neben der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Komponente spielt die Frage eine gewichtige Rolle, wie der Adressatenkreis auf diese Ausschüttungsform reagiert. Mit Incentives und Events (z. B. Ballonfahrt für ein Projektteam) haben wir äußerst positive Erfahrungen gemacht. Hier erleben die Mitarbeiter etwas Besonderes, was nachhaltig in Verbindung mit Ihrem Hause in Erinnerung bleibt und dem Team bei seiner Weiterentwicklung neue Impulse gibt. Einer geldlichen Ausschüttung von ein paar Hundert Euro pro Mitarbeiter ist solch ein Event sicher weit überlegen. Für die langfristige, kraftvolle Bindung von High Performern spielen Long-Term-Incentives, etwa Aktien, Optionen, Wandelschuldverschreibungen oder Phantom Stocks eine bedeutende Rolle. Sollen die Mitarbeiter entsprechend ihren Präferenzen und ihrer jeweiligen steuerlichen Situation freie Wahl unter den angebotenen Ausschüttungsformen haben, ist es hilfreich die Variable Vergütung in Form von Bonuspunkten oder "Credits" auszuschütten, die dann entsprechend eingetauscht werden können. Solche Cafeteria-Modelle haben den Vorteil, dass jeder selbst entscheidet, was ihn motiviert.

Bei der Festlegung der **Ausschüttungszeitpunkte** ist zu beachten, wann sonstige Gehaltsflüsse vorgesehen sind – zum einen aus steuerlicher Perspektive, zum anderen aus Gründen der Aufmerksamkeitslenkung und Maximierung der Traction Energy. Die Dauer der Bonusperiode ist nicht zwingend mit Ausschüttungszeitpunkten gekoppelt. Das ist zwar aus Gründen der Arbeitsvereinfachung üblich, doch kann ebenso eine Periodendauer von einem Quartal festgelegt werden, die Ausschüttung hingegen erst nach Beendigung eines Jahres erfolgen. Oder eine Periodendauer von mehreren Jahren, aber die Ausschüttung jährlich, z. B. um der langfristig wertsteigernden Orientierung Impulse zu geben. Die Periodendauer ist danach zu bemessen, a) welche Halbwertszeit die Ziele des Adressatenkreises haben und b) mit welchen Zeithorizonten die Adressaten umgehen können. Ist eine der Absichten bei der Implementierung, die Horizonte zu erweitern, ist eine iterative Steigerung der Periodendauer sinnvoll.

## 2.7 Deckel und Boden

Die zutreffende Setzung des **Bodens** – ab welcher Zielhöhe es zu einem Bonus kommt – richtet sich danach, welche Zielhöhe von dem Adressaten bereits für das Festgehalt und die weiteren Faktoren (Benefits, Karriereperspektiven, Image des Berufs und des Unternehmens etc.) erwartet wird.

"**Deckel**" hat sich als Begriff auch für die Obergrenze des für Boni bereitgestellten Budgets eingebürgert. Durch Deckelung versucht man, Variable Vergütung wider ihre Natur als feste Personalkosten zu behandeln. Das birgt einige Gefahren, wie etwa die bekannte Tendenz zum Aufbrauchen von Budgets, aber auch die Konterkarierung von Zielerreichungen durch Führende, um durch Budgetunterschreitungen zu glänzen. Dazu kommt, dass Adressaten ihre Leistung zurücknehmen oder Erfolge in die Folgeperiode verschieben, sobald sie die Deckelung erreichen. Legen Sie einen Deckel auf Ihr Bonussystem, deckeln Sie auch die möglichen Erfolge.

Nimmt man den Win-Win- oder besser noch den Triple-Win-Gedanken ernst – die Verteilung des gesamten zusätzlichen "Wins" auf die beteiligten Adressaten, Management und Shareholder – kann nur die **offene Deckelung** sinnvoll sein. Durch Umwandlung von fixen in variable Gehaltsanteile spreizt sich die Gewinnschere früher, die Mitarbeiter aller Ebenen können eher am Erfolg beteiligt werden und erhalten einen höheren Anreiz zum Erfolg.

Wichtig ist in diesem Falle ein Grundmodell, das an jeder Stelle gewährleistet, dass die Ausschüttungshöhe durch den damit verbundenen "Win" überkompensiert wird. Wird ein Grundmodell der konventionellen Zielvereinbarung [Abschnitt 3.2] ungedeckt verwendet, besteht die Gefahr, dass Adressaten durch "Mauern" bei der Zielvereinbarung ihren Bonus bei Zielüberschreitung in nicht zu gerechtfertigende Höhen treiben. Das **Grundmodell der Zielloptimierung** [Abschnitt 3.3] hingegen besitzt eine sanfte Deckelung im Bereich der Zielüberschreitung durch eine modellimmanente Degression der Ausschüttungsbeträge, ist aber bei Planungsgenauigkeit ungedeckt. Damit wird die Kalkulierbarkeit der Deckelung mit der ungehinderten Leistungsentfaltung eines offenen Systems vereint.

### 3. Ziele festlegen

Es existieren drei **Grundmodelle**: **1.** ohne Zielfestlegung, **2.** mit konventioneller Zielvereinbarung und **3.** mit Zielloptimierung (VIVAnow!<sup>®</sup>). Daneben gibt es unzählige Variationen und Mischformen.

Die Wahl des Modells bestimmt insbesondere die für den Bonus relevanten Prozesse:

**1.** Die seit Jahrtausenden existierenden Modelle **ohne Zielfestlegung** (z.B. "2 % vom Umsatz") haben zwangsläufig ein Überraschungsmoment im Hinblick auf die Zielerreichung. Ein Planungsprozess ist nicht vergütungsrelevant integriert.

**2.** Bei der **konventionellen Zielvereinbarung** legen Führungskraft und Adressat gemeinsam die Zielrichtung, die Messgröße, den Bezugswert, die anvisierte Ziel-Höhe und möglicherweise auch die umzusetzenden Maßnahmen (CAP) fest.

**3.** Bei dem Modell der **Zielloptimierung** legt der Führende die Zielrichtung fest, er leitet die Messgröße und den Bezugswert ab. Der Adressat hingegen hat bewertete CAPs zu entwickeln, hieraus die angestrebte, höchstmögliche Ziel-Höhe zu ermitteln und diese an den Führenden zu berichten.

Gerade für moderne Unternehmen könnte es sinnvoll sein, Ziele zu optimieren. Dies trägt der hohen Leistungsbereitschaft der Belegschaft sowie dem Bedürfnis nach eigenständigem mitunternehmerischem Handeln in weitaus stärkerem Maße Rechnung als konventionelle Zielvereinbarung.

#### 3.1 Modelle ohne Zielfestlegung

Häufig wird für die Variable Vergütung bei Modellen ohne Zielfestlegung der Begriff "Provision" verwendet. Sie finden insbesondere dann Anwendung, wenn mit **wenig Aufwand** eine Übereinkunft zwischen zwei Partnern gefunden werden soll und sind in eine einfache und für jedermann nachvollziehbare Formulierung fassbar. Hilfreich sind diese Modelle auch bei unabsehbarer Zukunft, wenn keine Festlegung der Zielhöhe möglich ist.

Andererseits wird gerade hierdurch keine solide Planungsgrundlage geschaffen. Sie fördern die Anwendung von Minimax-Strategien seitens der Adressaten und zeigen **enorme Anreizschwächen**, sofern für den Erfolg des Unternehmens Beiträge des oberen Leistungs- bzw. Erfolgsbereiches erforderlich sind. Höchste Anstrengungen in Richtung auf das Ziel sind für die vergleichsweise geringe Steigerung der Variablen Vergütung nicht zu erwarten.

Modelle ohne Zielfestlegung		
Schwierigkeiten im oberen Niveau der Zielerreichung		
Beispiel		
Ausgangssituation: Umsatz Vorjahr: 10 Mio. Break Even: 10 Mio.	Variable Vergütung: Provisionsatz = 2 %	
	M ü l l e r	M e i e r
Umsatz (Ziel)	10.300.000,--	10.300.000,--
Umsatz (Ist)	9.800.000,--	10.800.000,--
Soll-Ist-Analyse	- 500.000,--	+ 500.000,--
-----		
<b>Ergebnisbeitrag</b>	<b>negativ</b>	<b>positiv</b>
<b>Variable Vergütung</b>	<b>19.600,--</b>	<b>21.600,--</b>

Abb. 5: Modelle ohne Zielfestlegung

Eine **Staffelung** der Provision ("Superprovision", z. B. 4 % ab 8 Mio., 6 % ab 10 Mio., 8 % ab 12 Mio. usf.) gibt in oberen Bereichen zusätzliche Anreize, deckt jedoch für das Unternehmen noch akzeptable Abgeltungen auf und erzeugt ungewollte Verhandlungsspielräume. Die Anreizschwäche im oberen Bereich fällt vor allem dann ins Gewicht, wenn die Provision nicht zwischen unabhängigen Geschäftspartnern vereinbart wird, sondern dem Adressaten bereits ein Sockel-Geldbetrag zufließt, z. B. in Form einer fixen Vergütung. Dann wird auch ein Sockel-Zielbeitrag (Boden) erwartet, der dem Fixum entspricht. Dieser Gedanke führte zu der Entwicklung konventioneller Zielvereinbarungsmodelle.

#### 3.2 Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung

Nach dem MbO-Ansatz entsteht die handlungsrelevante Traction Energy gerade im oberen Leistungs- bzw. Erfolgsbereich – also dann, wenn die Ziele schwierig zu erreichen sind. Andererseits dürfen die Ziele den Adressaten auch nicht überfordern, sonst zieht dieser seine Leistungsbereitschaft sofort zurück. Für die Führungskraft im Zielvereinbarungsgespräch ein **Dilemma**, eine kaum lösbare Aufgabe: sobald Variable Vergütung im Spiel ist, sind Adressaten nur noch selten bereit, schwierig zu erreichende Zielhöhen zu vereinbaren. In Abb. 6 hat wohl Meier engagiert eine anspruchsvolle Zielhöhe akzeptiert und erhält keinen Bonus, während der weniger erfolgreiche Müller mit 150 % iger Zielerreichung geradezu eine Vorbildfunktion annimmt. Die Praxis zeigt, dass die Höhe des zu vereinbarenden Sollwertes zum Gegenstand erbitterter Diskussionen und kontraproduktiver Einflussnahme wird – und nicht, wie in der Theorie, die Chancen zur Verbesserung des Ist-Zustandes.

# Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung

## Schwierigkeiten bei der Zielfestlegung

### Beispiel

Ausgangssituation:  
Ist-Ertrag in  
beiden Business Units  
= 1.000.000,--

Variable Vergütung:	
80% ( <b>Boden</b> )	= 8.000 €
90%	= 9.000 €
100%	= 10.000 €
110%	= 11.000 €
120%	= 12.000 €
130%	= 13.000 €
140%	= 14.000 €
150% ( <b>Deckel</b> )	= 15.000 €

	<u>Müller</u>	<u>Meier</u>
Ertragszuwachs (Ziel)	1,5 %	8 %
Ertrag (Ende der Periode)	1.023.000,--	1.060.000,--
-----		
<b>Ergebnisbeitrag</b>	<b>(23.000) schwach</b>	<b>(60.000) stark</b>
<b>Variable Vergütung</b>	<b>(150 %) = 15.000,--</b>	<b>(75 %) = 0,--</b>

Abb. 6: Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung

Es ist die Logik des Modells, welche die Adressaten dazu bewegt, die **Zielhöhe niedrigstmöglich** herunterzuhandeln. Je niedriger die Trauben hängen, desto besser. Hierdurch ist a) die Zielvergütung mit geringerem Aufwand zu realisieren und b) rückt auch der besonders lukrative Bereich der Zielübererfüllung in greifbare Nähe. Dies ist der maßgebliche Knackpunkt des Modells konventioneller Zielvereinbarung, alle weiteren Aspekte sind Folgewirkungen.

Zum Beispiel der immanent geringe Informationsfluss: von zukünftig positiven Faktoren und möglichen Erfolgen darf der Adressat seinem Vorgesetzten nichts erzählen, sonst liefert er ja selbst die Gründe, um die Trauben höher zu hängen. Stattdessen erfolgt eine Betonung der Schwierigkeiten, nicht auf Lösungen und Chancen. Jeder Umstand wird als nachteilig interpretiert: Führungskräfte kennen dieses Phänomen. So stellen Zielvereinbarungsgespräche keine solide Planungsgrundlage für das Unternehmen dar. Am stärksten leidet die alles entscheidende Maßnahmenplanung: auch das Entwerfen innovativer CAPs zieht die umgehende Steigerung der anvisierten Zielhöhe nach sich.

Der im Extrem schwer entnervte Vorgesetzte greift zu einer der folgenden **Vorgehensweisen**: a) er *verhandelt* mit dem Adressaten solange, bis dieser eine halbwegs als schwierig zu bezeichnende Zielhöhe unterschreibt, b) er *verkauft* ihm die anspruchsvolle Zielhöhe mit rhetorischer Überlegenheit, dem Zuckerbrot der Karriereperspektiven oder der Peitsche möglicher Konsequenzen oder c) er verkürzt die von ihm aufzuwendende Zeit und *gibt* die zu erreichende Zielhöhe *vor*. In Zeiten großer Führungsspannen ist letzteres die gängigste Vorgehensweise. Doch keine der drei Versionen (Verhandeln, Verkaufen, Vorgabe) kann eine solide Basis für die Unternehmensplanung bilden. Keine ist dazu geeignet, Motivation oder Begeisterung der Adressaten zu verbreiten. Bitte: Mit der begeisterten Umsetzung der Maßnahmen wird die anvisierte Zielhöhe erreicht, nicht mit dem Hinschreiben einer Zahl!

Führungskräfte kennen auch Adressaten, die entgegen der Logik zu der Vereinbarung enormer Zielhöhen bereit sind. Solche "**Luftschlösser**" vermitteln den Chefs den Eindruck von Motiviertheit. Dies bildet eine gute Basis für spätere Zielkorrektur in der Periode ("Sie haben doch gesehen, was ich mir vorgenommen habe! An mir lag es sicher nicht, aber...") – und natürlich für die Karriererunden.

Trotz alledem ist in vielen Unternehmen noch heute ein Bonussystem auf der Basis konventioneller Zielvereinbarung etabliert. Oftmals funktioniert es – wenngleich unter aufwändigen Kontrollmechanismen - gar nicht mal so schlecht. Doch die anfängliche, durch die MbO-Nähe gefundene Akzeptanz des Zielvereinbarungs-Modells ist bei Adressaten wie Führungskräften auf Grund der Schwierigkeiten in der Praxis einer gewissen Ernüchterung gewichen. Kaum ein ernstzunehmender Motivationsforscher, der noch eine Lanze für an konventionellen Zielvereinbarungen orientierte Variable Vergütung bricht. Wir bei I.O. BUSINESS initiierten wir bereits zu Beginn der 90er Jahre intensive Aktivitäten mit der Absicht, den Knackpunkt endgültig aufzuklären: die Tendenz der Adressaten zu der Vereinbarung der niedrigstmöglichen Ziele. Wir hofften, ihn zur Zieloptimierung (höchstmögliche Ziele) umzukehren, um der Motivation wieder eine Chance und unseren Beratungsklienten eine einfache Lösung geben zu können.

### 3.3 Modelle mit Zieloptimierung

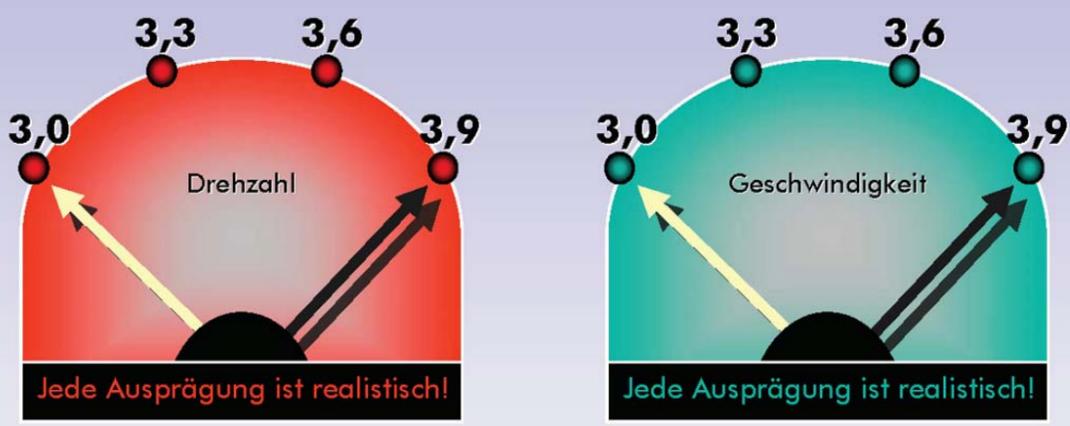
Vier Visionen der Höchst- und Bestmöglichkeit von Zielen und Maßnahmen (CAPs) prägen das Grundmodell der Zieloptimierung:

- Festlegen und anvisieren der höchstmöglichen Zielhöhe**  
"s.m.a.r.t." (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert) sollen Ziele formuliert werden. Mit "realistisch" ist die Zielhöhe angesprochen. Doch das Spektrum realistischer Zielhöhen ist breit. Und nur eine einzige kann als Ergebnis der Festlegung wünschenswert sein: die höchste aller realistischen, kurz: die höchst-mögliche Zielhöhe.
- Konzeption bestmöglicher Maßnahmen**  
Wenn die Adressaten grundsätzlich Verantwortung für die Realisierung der Zielhöhe und der hierfür unmittelbar erforderlichen Maßnahmen (CAPs) tragen, dann können diese sie auch konzipieren. Wer weiß besser, was ankommt, was gut wäre, was Erfolge und Prozessverbesserungen bringt als diejenigen, die tagtäglich damit zu tun haben? Zumal die Anzahl der Personen top down immer breiter wird – "keiner ist so schlau wie viele".
- Bestmögliche Umsetzung der Maßnahmen**  
Niemand wird Maßnahmen begeisterter umsetzen als diejenigen, die diese eigenständig entwerfen und entwickeln durften. Mit der engagierten Umsetzung wird zugleich die maßgebliche Bedingung für das Erreichen der höchstmöglichen Zielhöhe erfüllt.
- Erreichen der höchstmöglichen Zielhöhe**  
Adressaten prüfen unterjährig von außen kommende Einflüsse auf innewohnende Chancen, evaluieren die unmittelbare Wirkung von umgesetzten Maßnahmen auf die Erfolgs-Messgröße und modifizieren oder ergänzen ihre CAPs.

Um diese Visionen mit Hilfe eines Bonussystems Wirklichkeit werden zu lassen, verliehen wir neben dem Zielerreichungsgrad auch dem Niveau der anvisierten Zielhöhe eine Vergütungsrelevanz. Hierzu etablierten wir einen einfachen Mechanismus, der Adressaten Anreize dazu gibt, nur höchstmögliche realistische Zielhöhen zu wünschen. Dieser lässt sich leicht an einem Beispiel verdeutlichen.

Angenommen, im Bereich zwischen 3,00 und 3,90 (nach Belieben ist eine Maßeinheit und eine Leistungs- oder Erfolgsmessgröße einzusetzen oder auch andere Werte) sei jede Zielhöhe möglich, also "realistisch" – in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen, aber auch von der Qualität und der Quantität der umgesetzten Maßnahmen. Dann ergäbe sich unter Verwendung des bereits verwendeten Drehzahlmessers bzw. Tachos folgendes Bild:

# Angenommene Grundsituation des Beispiels



LMG, Tätigkeitsbezug

EMG, Ergebnisbezug

Abb. 7 Angenommene Grundsituation des Beispiels

Eine für das Modell mit konventioneller Zielvereinbarung typische Formulierung wurde bereits in Abb. 6 verwendet. Um alle Bonusbeträge für das gesamte realistische Spektrum mit einem Blick ablesen zu können, wird eine Tabelle mit der "erreichten Zielhöhe" auf der horizontalen Achse und der "vereinbarten Zielhöhe" auf der vertikalen erstellt.

		Variable Vergütung mit konventioneller Zielvereinbarung						
vereinbarte Zielhöhe	3,90	0 €	8077 €	8462 €	8846 €	9231 €	9615 €	10000 €
	3,75	8000 €	8400 €	8800 €	9200 €	9600 €	10000 €	10400 €
	3,60	8333 €	8750 €	9167 €	9583 €	10000 €	10417 €	10833 €
	3,45	8696 €	9130 €	9565 €	10000 €	10435 €	10870 €	11304 €
	3,30	9091 €	9545 €	10000 €	10455 €	10909 €	11364 €	11818 €
	3,15	9524 €	10000 €	10476 €	10952 €	11429 €	11905 €	12381 €
	3,00	10000 €	10500 €	11000 €	11500 €	12000 €	12500 €	13000 €
		3,00	3,15	3,30	3,45	3,60	3,75	3,90
		erreichte Zielhöhe						

Tab. 1: Beispiel für die Variable Vergütungstabelle in einem Modell mit konventioneller Zielvereinbarung

Wird die Zielhöhe 3,30 vereinbart, finden sich in dieser Zeile die jeweiligen Ausschüttungsbeträge: bei einer erreichten Zielhöhe von 3,00 sind es 9091 €, bei 3,15 schon 9545 € bei 3,30 in der grauen 100%-Diagonale 10.000 € bei 3,45 10455 €usf. Die kümmerlichsten Beträge bis hin zum Totalverlust des Bonus finden sich in der Zeile, die zu der Vereinbarung ausgerechnet des höchstmöglichen Zieles (3,90) gehört.

Deutlich wird an den Spalten: unter allen, die beispielsweise 3,45 erreicht haben, ist derjenige mit 11.500 € am Besten gestellt, der die niedrigstmögliche Zielhöhe von 3,00 vereinbart hat. Er ist schlichtweg immer am besten gestellt – egal, welches Ziel er erreicht (in der Zeile "Zielvereinbarung 3,00" finden sich immer die höchsten Werte jeder Spalte). Er ist auch der einzige, der den Maximalbonus von 13000 € innerhalb des realistischen Spektrums von 3,00 – 3,90 überhaupt erreichen kann. Diese Darstellungsform offenbart, warum die Vereinbarung der niedrigstmöglichen Zielhöhe für den Adressaten besondere Vorteile im Hinblick auf die zur Ausschüttung kommenden Beträge bietet.

**Konventionelle Zielvereinbarung:**  
**Indem die niedrigstmögliche Zielhöhe vereinbart wird, maximiert der Adressat seinen Bonus.**

Anders in einem Modell mit Zieloptimierung. Hier wird eine Tabelle erstellt, welche die Anreizwirkung in Richtung der a) höchstmöglichen anvisierten Zielhöhe und b) höchstmöglichen erreichten Zielhöhe lenkt. Bei Zieloptimierung ist nicht mehr 100% mit ein und dem gleichen Ausschüttungsbetrag verbunden.

		Variable Vergütung mit Zieloptimierung						
anvisierte Zielhöhe	3,90	7400 €	8500 €	9600 €	10700 €	11800 €	12900 €	14000 €
	3,75	7500 €	8600 €	9700 €	10800 €	11900 €	13000 €	13600 €
	3,60	7600 €	8700 €	9800 €	10900 €	12000 €	12600 €	13100 €
	3,45	7700 €	8800 €	9900 €	11000 €	11600 €	12100 €	12500 €
	3,30	7800 €	8900 €	10000 €	10600 €	11100 €	11500 €	11800 €
	3,15	7900 €	9000 €	9600 €	10100 €	10500 €	10800 €	11000 €
	3,00	8000 €	8600 €	9100 €	9500 €	9800 €	10000 €	10100 €
		3,00	3,15	3,30	3,45	3,60	3,75	3,90
		erreichte Zielhöhe						

Tab. 2: Beispiel für die Variable Vergütungstabelle in einem Modell mit Zieloptimierung

Wird also die Zielhöhe 3,30 vereinbart, ersehen Sie in der zugehörigen Zeile die jeweilige Variable Vergütung: bei einer erreichten Zielhöhe von 3,00 sind es 7800 € bei 3,15 schon 8900 € bei 3,30 in der grauen 100%-Diagonale 10.000 € bei 3,45 10600 €usf. Ein Anreiz zu hoher Zielerreichung bleibt somit bestehen.

Grundsätzlich ist bei Zieloptimierung unter allen, die ein bestimmtes Ziel erreicht haben (Spalte) immer derjenige am Besten gestellt, der planungssicher genau diese Zielhöhe anvisiert hat – und nicht, wie im konventionellen Modell, derjenige mit der niedrigstmöglichen Zielvereinbarung.

**Zieloptimierung:**  
**Indem die höchstmögliche Zielhöhe vereinbart wird, maximiert der Adressat seinen Bonus.**

Eine kleine, einfache Veränderung mit interessanten Wirkungen. Vorteile des Modells der Zieloptimierung liegen vor allem in der Anreizwirkung auf den Adressaten, die höchstmögliche Zielhöhe anzuvisieren.

Hierdurch haben Führungskraft und Adressat ausschließlich gleichgerichtete Absichten bei dem Zielfestlegungsprozess, können ohne persönliche Folgen sämtliche relevanten Informationen austauschen, gemeinsam Maßnahmen erfolgsorientiert erörtern, zusammen innovative Ideen generieren und kommen so mit minimalem Aufwand zu der Bestimmung einer für die Planung geeigneten, fundierten Zielhöhe. Durch diesen, hohe Wertschätzung demonstrierenden Prozess, wird die Kooperation verbessert und echtes Commitment für die Ziele erreicht. Zielvereinbarung macht wieder "Spaß". Dies, und zugleich die Aktivierung aller Ebenen der Bedürfnis-Pyramide, bildet die Basis für eine anderen Modellen überlegene Motivationswirkung.

Es war bei einem der ersten Unternehmen, bei dem wir Mitte der 90er Jahre erste Gehversuche mit dem gerade entwickelten Modell der Zieloptimierung machen durfte. Um kein Porzellan zu zerbrechen, hatten wir damals den vergütungsrelevanten Zielfestlegungsprozess von dem Prozess der Unternehmensplanung gelöst. Im Schnitt wurde eine Steigerung von 19,36 % der Messgröße ge-

genüber der drei Wochen zuvor durchgelaufenen Planung anvisiert. Beide Geschäftsführer schüttelten ungläubig den Kopf: "Das erreichen die nie!", nahmen sich aber die Zeit, mit mir gemeinsam die anvisierten Zielhöhen der Teams zu prüfen. Von allen oberhalb des Schnittes liegenden Teams ließen wir uns die Maßnahmenpläne (damals hatten wir den Namen "CAP" noch nicht erfunden) kommen. In vielen Fällen erwiesen sie sich als nicht plausibel oder die Bewertung der Maßnahmen fehlte. Wir hielten die Führungskräfte an, diese einzufordern. Ein damals für uns noch verwunderliches Phänomen trat auf: Sofern die Summe des eingeschätzten Erfolges der einzelnen Maßnahmen für die anvisierte Zielhöhe nicht ausreichte, wurde nicht etwa die Zielhöhe von den Teams abwärts-korrigiert. Nein, stattdessen erarbeiten die Adressaten solange weitere Maßnahmen, bis die Summe wieder mit der anvisierten Zielhöhe übereinstimmte! Mittlerweile wissen wir, dass dieses Phänomen grundsätzlich auftritt und bereiten die Führungskräfte in der Qualifizierung darauf vor.

## Untermauerung der anvisierten Zielhöhe

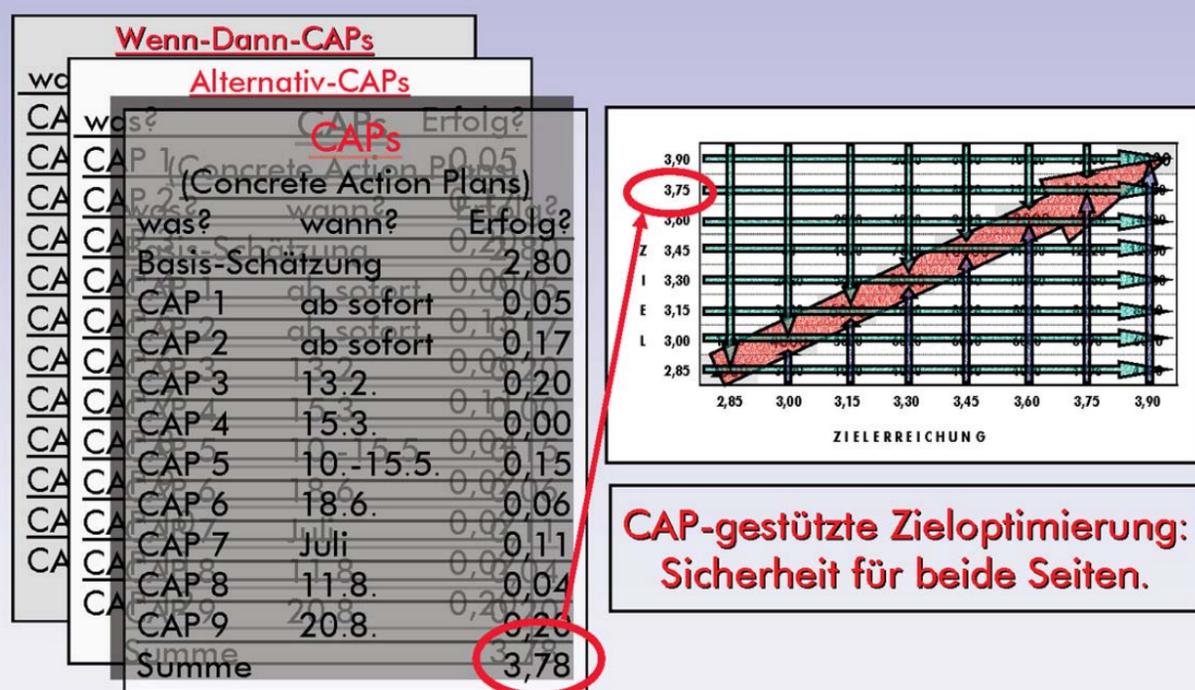


Abb. 8: Untermauerung der anvisierten Zielhöhe

Als erster Schritt im Kontext eines unternehmens- und personalentwickelnden Prozesses beruht das Modell der Zieloptimierung (VIVAnow!®) auf der **kompetenzorientierten Vorgabe** der einzelnen Elemente eines Ziels: Zielrichtung, Messgröße und Bezugswert werden top down vorgegeben, daneben die damit verbundenen Boni. Die CAPs werden (gegebenenfalls orientiert an der Balanced ScoreCard) bewertet und horizontal abgestimmt. Die anvisierte höchstmögliche Zielhöhe mit den dazugehörigen CAPs werden bottom up berichtet.

## Vorgabe top down and bottom up

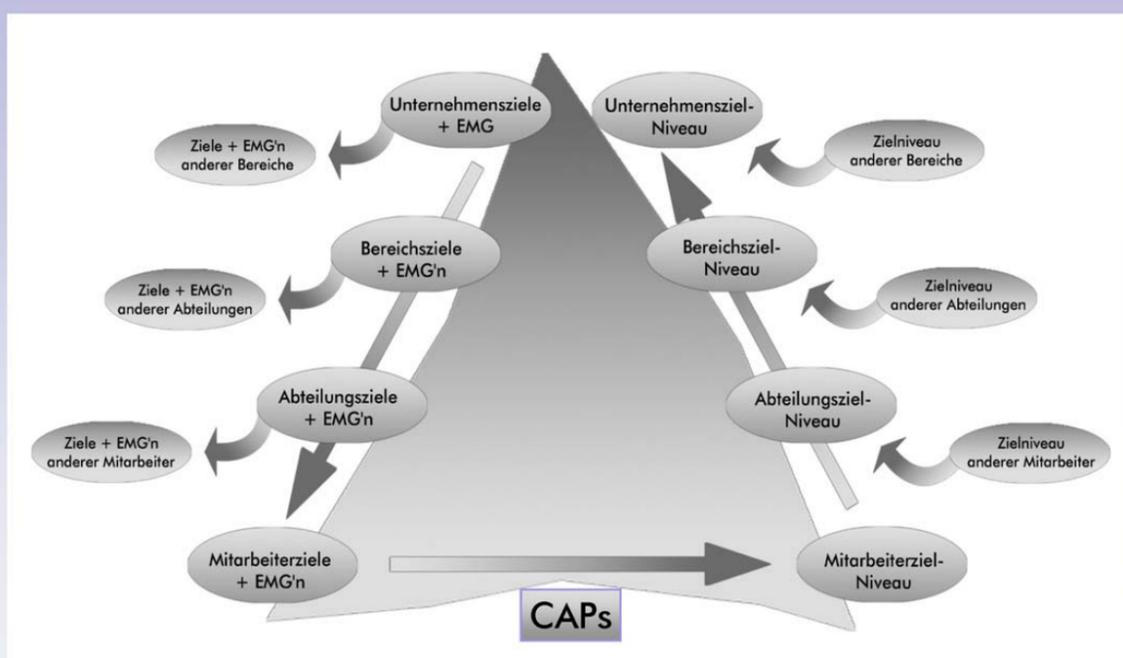


Abb. 9: Vorgabe top down and bottom up

Die Führung gibt die Richtung vor und erhält von ihren Mitarbeitern Vorschläge für die Zielerreichung, die quantitative und qualitative Budgetplanung. Dies kann durchaus eine **große Entlastung für die Führung** sein, da den Adressaten Räume für eigenständiges Konzipieren und Planen eingeräumt sind. So stößt die Zieloptimierung bei Unternehmensleitung, Führenden und Adressaten auf breite Akzeptanz.

Die Zieloptimierung hat weitere **vorteilhafte Effekte** für die erfolgsentscheidende Erreichung höchstmöglicher Ziele und die Umsetzung der Maßnahmen. Eigenständig entwickelte Maßnahmen werden generell begeisterter umgesetzt als vorgegebene; selbst ermittelte und dem Chef versprochene Zielhöhen werden eher erreicht als verhandelte, verkaufte oder vorgegebene.

Die **Stärke der Effekte** kann durch Progression in der 100%-Achse, aber auch in den Bereichen von Zielüberschreitung und Zielunterschreitung durch Variationen gesteuert werden. In Tabelle 2 wurde für die 100 % - Diagonale ein linearer Verlauf gewählt (gleichmäßige 1000 €- Schritte), für den Bereich der Zielüberschreitung ein degressiver Verlauf mit der bekannten "sanften Deckelung".

Nachteile des Modells liegen in dem nur langsam vollziehbaren Paradigmenwechsel, wenn im Unternehmen zuvor mit konventioneller Zielvereinbarung gearbeitet wurde. Bei Zielvereinbarung ist die Zielüberschreitung besonders lobenswert – im Zieloptimierungsmodell hingegen ist hohe Zielgenauigkeit innerhalb der situativen Rahmenbedingungen anzustreben und für alle Beteiligten der bestmögliche Fall. Für viele Führungskräfte ist **unvorstellbar**, dass ihre Mitarbeiter nun tatsächlich realistische, höchstmögliche Zielhöhen anvisieren. Um zu verhindern, dass sie niedrigstmögliche Ziele anvisieren, greifen sie beherzt mit Zielhöhen-Vorschlägen in Entscheidungsprozesse der Adressaten ein. Hiermit übernehmen sie zugleich eine hohe Verantwortung für die Zielerreichung und mindern – sofern ihre Empfehlung nicht nachher absolut exakt erreicht wird – die Variable Vergütung der Adressaten. Sollten Sie sich für das Zieloptimierungsmodell entscheiden, haben Sie für die Vermittlung und Übung der erfolgskritischen Coaching-Elemente (z. B. das Führen mit Fragen, das Fördern durch Fordern, das Geben von Hilfe zur Selbsthilfe, das Bereitstellen eines entsprechenden Klimas) in der Qualifizierung der Führenden zu sorgen. Einige dieser soft skills sind sicher ohnehin von nicht geringem Nutzen.

Bonussysteme, die auf konventioneller Zielvereinbarung beruhen, sind mit der Zieloptimierung **nicht kombinierbar**. Auf Grund der gegenläufigen Prozesse, unterschiedlicher Wirkrichtungen und ganz verschiedener Stile der Gesprächsführung bei der Zielfestlegung führt dies zu äußerst suboptimalen Ergebnissen. Mit einem Provisionsmodell sind beide Grundmodelle hingegen bedenkenlos partiell verknüpfbar.

Es muss für alle Beteiligten deutlich werden, dass unter dem Triple-Win-Gedanken, der Verteilung der gesamten zusätzlichen Wertschöpfung auf Mitarbeiter, Management und Anteilseigner, vor allem ein Anreiz für begeistertes, mit-unternehmerisches Denken und Handeln in einem durch diese Attitude erfolgreicherem Unternehmen gesetzt werden soll. Dann kann Variable Vergütung eine Motivation on top schaffen und vorhandene **intrinsische Motivation** wie das Tüpfelchen auf dem "i" komplettieren.

Sicher werden Sie mit der Frage konfrontiert, wie sich die erreichte Zielhöhe auf die Tabelle des Folgejahres auswirken wird. Sie können diese Frage in manchen Fällen als Bestätigung dafür nehmen, dass die Fragesteller über noch nicht ausgeschöpfte Potenziale verfügen. Gehen Sie bitte offen mit dieser Frage um, und lassen Sie den Adressaten Raum für die Entfaltung ihres **Erfolgspotenzials**. Sinnvollerweise werden Sie in Folgejahren nicht die in der Vorperiode erreichte Zielhöhe als Untergrenze der Tabelle nehmen – und genau das sollten Sie den Adressaten auch so mitteilen.

Vergessen Sie bitte nicht, das implementierte Bonussystem kontinuierlich und geduldig in verschiedenen Kreisen wieder und wieder zu thematisieren. Kommunikation ist das Öl für den Motor des **Performance Improvements**, für die Fahrt in Richtung der strategischen Unternehmensziele. Sprechen Sie über laufende Prozesse, Erfolge, Veränderungen und Neuigkeiten. Damit erhalten Sie es am Leben. Betreiben Sie auch internes Marketing für sich selbst und Ihre Mitstreiter sowie externe Imagepflege für das Unternehmen. Sie haben ein heißes Eisen beherzt angefasst, um in und mit Ihrem Unternehmen etwas zu bewegen. Ich möchte Ihnen meine Vision offenbaren, und die sei zugleich mein Schlusswort:

**Es soll sich für ALLE lohnen, ein Variables Vergütungssystem zu haben.**

#### Über den Autor



Gunther Wolf (Kontakt: g.wolf@io-group.de) studierte sowohl Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Controlling als auch Psychologie an den Universitäten zu Köln, Wuppertal und Trier. Beide Studiengänge beendete er mit Diplom. Seit 1984 ist er in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung als vom CMC/BDU zertifizierter Berater und Trainer national und international tätig. Er führte die ersten Outdoor Trainings für deutsche Unternehmen durch und gilt als Erfinder der Kundenkarte. Mitte der 90er Jahre entwickelte er das Modell der Zielloptimierung für das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem **VIVAnow!®**. Als Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge ist er gefragter Redner auf Kongressen. Gunther Wolf ist Mitglied des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und Geschäftsführer der I.O.

GROUP mit Hauptsitz in der Villa Engels, Wuppertal.

#### Stichwörter für Register

Variable Vergütungssysteme, Führung, Motivation, Incentive-Systeme, Rewardsysteme, Tantieme, Bonus, Provision, Zielvereinbarung, Gehaltspolitik, Kundenbindung, Personalkosten, Messgrößensysteme, Balanced ScoreCard, Zielloptimierung, Leistung, Performance Improvement