

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

Elemente eines Variablen Vergütungssystems

Checkliste: Externe Einflüsse



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste: Externe Einflüsse, Sondereinflüsse, Umwelteinflüsse

Wie sollen externe Einflüsse behandelt werden?

Wenn Sie ein Variables Vergütungssystem entwerfen, werden Sie auch bedenken und gegebenenfalls schriftlich bzw. vertraglich niederlegen wollen, wie zu verfahren ist, wenn nicht alles idealtypisch verläuft.

Hiermit verschaffen Sie beiden Seiten Sicherheit und sorgen dafür, dass nicht innerhalb der laufenden Prämien-Periode Einzelfallentscheidungen getroffen und verhandelt werden müssen.

Externe Einflüsse, die auf den Erfolg der Arbeit des Adressaten wirken, sind das am häufigsten genannte Argument schon gegen die Einführung einer variablen Vergütung. Welche Variable Vergütung soll beispielsweise ein Verkäufer erhalten, der zwar unter seiner anvisierten Zielhöhe bleibt, aber dennoch weit über dem Marktdurchschnitt liegt? Welche Prämie erhält ein Mitarbeiter der Fertigung, wenn die Maschine nicht funktioniert oder keine Aufträge vorliegen? Oftmals scheitern Einführungen an mangelnden Antworten auf diese Fragen.

Daneben kennzeichnet der Wunsch der Adressaten nach einer **Leistungsmessgröße** nahezu jede Zielfestlegung. Leistung bildet den Grad der Anstrengungen (Input) bei Tätigkeiten bzw. die Effizienz der Verrichtung ab. Jedoch stellt eine Leistungsmessgröße in der Regel keinen Wert an sich dar und wirft damit Probleme bei der Zuordnung der Höhe des Bonus zu der jeweiligen Zielhöhe auf.

Eine **Erfolgsmessgröße** gibt hingegen das Ergebnis (Output) bzw. die Effektivität des Arbeitseinsatzes für die definierte Ziel-Richtung wieder. Da interne und externe Einflüsse auf das Resultat einwirken, ist die Akzeptanz der Adressaten geringer – dafür besteht für das Unternehmen die Sicherheit der Bezahlbarkeit.

In der Praxis werden von den Adressaten oder den Organen der Mitbestimmung insbesondere die negativen externen Einflüsse thematisiert, sofern Erfolgsmessgrößen vereinbart wurden, um mit dem Hinweis auf die erbrachte Leistung und die (nicht erfolgreichen) Anstrengungen **Zielabwärtskorrekturen** einzufordern. Externe, vom Mitarbeiter nicht beeinflussbare Einflüsse sollen zur Herstellung von Gerechtigkeit herausgerechnet werden: "Herr X konnte doch nichts dafür, dass..."

Eine **Grenze** zu ziehen ist indes äußerst schwierig. Bitte beachten Sie im Vorfeld für die Formulierung von Regelungen für denkbare Fälle (mittlere Spalte der folgenden Tabelle):

1. Die **Stärke** der Wirkung ist möglicherweise ein entscheidendes Kriterium dafür, ob die Zielhöhe zu korrigieren ist.
2. Daneben ist zu prüfen, ob der externe Einfluss nicht **vorhersehbar** ist. Ansonsten könnte festgelegt werden, dass diese Fälle bei der Zielvereinbarung zu berücksichtigen sind.
3. Ein weiteres entscheidendes Kriterium ist, ob der Adressat die Chance hat, die Wirkungen des externen Einflusses durch **aktives Handeln** zu mildern oder sogar zu positivieren. Herr X konnte nichts *dafür*, dass... - aber vielleicht hätte er etwas *dagegen* tun können.

Berücksichtigen Sie auch positive Einflüsse im gleichen Maße, wie Sie negative Einflüsse berücksichtigen. In der Praxis werden positive Einflüsse nur selten thematisiert – und noch seltener genutzt, um entsprechende **Zielaufwärtskorrekturen** herbeizuführen.

Berücksichtigen Sie bitte, ob es dem Unternehmen überhaupt möglich ist, auch im Misserfolgfall für jeden Mitarbeiter eine Variable Vergütung zu zahlen.

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl möglicher externer Einflüsse, die zu beachten und zu regeln sein könnten.

Unzweifelhaft erhält die Variable Vergütung mit jeder Regelung (rechte Spalte) zugunsten einer Zielkorrektur mehr und mehr Züge eines Fixgehaltes. Sie verliert dabei ihre Funktion als Anreizsystem zu aktivem Handeln. Zugleich verliert die Zielvereinbarung den Aspekt, sich sowohl mit den in der Zukunft liegenden Chancen als auch den möglichen Risiken intensiv zu beschäftigen.

Manche Unternehmen gehen aus diesen Gründen dazu über, externe Einflüsse in gar keinem Falle herauszurechnen oder die Zielhöhe zu korrigieren. Man verweist darauf, dass sich positive und negative Effekte auf langfristiger Sicht ausgleichen. Dieses Vorgehen, im Vorfeld bekannt gegeben, schließt zumindest das Aufkommen von Diskussionen innerhalb der Prämienperiode aus. Es kann jedoch enorme Motivationsdefizite nach sich ziehen.

Bitte halten Sie in der Tabelle in der rechten Spalte auch fest, ob und gegebenenfalls wie der externe Effekt bzw. wie dessen Einfluss auf das Leistungsergebnis zu ermitteln ist. Ergänzen Sie die Auswahl möglicher externer Einflüsse in der linken Spalte um weitere unternehmens- und funktionspezifische Eventualitäten, die Sie geregelt wissen möchten.

Externe Einflüsse (Auswahl)	Stärke? Vorhersehbarkeit? Aktives Handeln möglich?	Regelung
Ausfälle von Maschinen und benötigten Geräten		
Störungsfreiheit der Maschinen und Geräte		
Mangelnde Vorarbeiten		
Umfangreiche Vorarbeiten		
Mangelnde Ressourcen (Energieausfall, fehlendes Material, fehlende Werkzeuge)		
Hohe Verfügbarkeit von Ressourcen		
Mangelnde Ressourcen (Energieausfall, fehlendes Material, fehlende Werkzeuge)		

Fortsetzung

Externe Einflüsse (Auswahl)	Stärke? Vorhersehbarkeit? Aktives Handeln möglich?	Regelung
Preis- und Gebührenerhöhungen		
Preis- und Gebührensenkungen		
Wirtschaftskrisen, Verschlechterung des Konjunkturklimas		
Verbesserung des Konjunkturklimas		
Politische Veränderungen (negativ)		
Politische Veränderungen (positiv)		
Kulturelle Veränderungen (negativ)		
Kulturelle Veränderungen (positiv)		
Änderungen von Gesetzen, Verordnungen, Standards (negativ)		
Änderungen von Gesetzen, Verordnungen, Standards (positiv)		

Fortsetzung

Externe Einflüsse (Auswahl)	Stärke? Vorhersehbarkeit? Aktives Handeln möglich?	Regelung
Zunehmende Schärfe des Wettbewerbs / auftretende Wettbewerber		
Abnehmende Schärfe des Wettbewerbs / abtretende Wettbewerber		
Veränderungen der Infrastruktur (negativ)		
Veränderungen der Infrastruktur (positiv)		
Wegfall der Geschäftsgrundlage (Produkt wird vom Markt genommen, Betriebsteil geschlossen etc.)		
Es wurden keine Ziele vereinbart		

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und Arbeitshilfen, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Anreizgestaltung, Vergütungspolitik, diese oder andere Punkte mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

- ▲ Management- und Strategieberatung
- ▲ Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- ▲ Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- ▲ Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de
 Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.