

Pecunia non olet...

**Grobkonzept zur
Variable Vergütung auf Basis von Zielen**

**Strategie-Werkstatt
Hans-Jürgen Krieg**

Inhalt

1. Herausforderungen
2. Zielsetzungen
3. Unser Verständnis
4. Beispiel zum Aufbau einer Variablen Vergütung
5. Erfolgsfaktoren
6. Bezug zu den Unternehmenszielen

Herausforderungen

Kennen Sie das auch?

- **Mitarbeiter sind mit ihrer Gehaltsentwicklung unzufrieden weil**
 - die Kollegen mehr verdienen
 - die Leistung nicht wertgeschätzt wird
 - nicht nachvollziehbar ist, wann und warum jemand eine Gehaltserhöhung bekommt
- **Gehaltserhöhungen werden als selbstverständlich angenommen.**
- **Der Einzelne hat mit dem was er leistet, keinen Bezug zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens.**
- **Zielvereinbarungen lassen den Bezug zur Unternehmensstrategie nicht immer erkennen.**
- **Zielvereinbarungen werden als Makulatur empfunden. Im Notfall lassen sich immer Begründungen finden, warum die Ziele nicht erreicht wurden.**

Ziele dieses Grobkonzeptes

Wir wollen mit diesem Grobkonzept...

- unser Verständnis zur Variablen Vergütung vermitteln
- eine Grundlogik zur Einbettung der Variablen Vergütung in ein Vergütungssystem aufzeigen
- einen Einblick zum Aufbau eines Variablen Vergütungssystems geben
- die Bedeutung der Variablen Vergütung als Steuerungsinstrument für die strategische Ausrichtung des Unternehmens hervorheben.

Unser Verständnis

„Pecunia non olet“... - insbesondere, wenn es als Äquivalent für eine „saubere“ Leistung bezahlt wird. Leistung muss sich lohnen. Eine der interessantesten Entlohnungsformen ist die Variable Vergütung auf Basis von Zielen. Es geht dabei nicht darum, die Wurstzipfel vor die Nase zu hängen. Es geht um eine leistungsgerechte Entlohnung und darum, die Prioritäten im (Führungs-) handeln an den Strategien des Unternehmens auszurichten. Zweifeln (vgl. Sprenger in „Mythos Motivation“) entgegenen wir mit folgenden Erfahrungen:

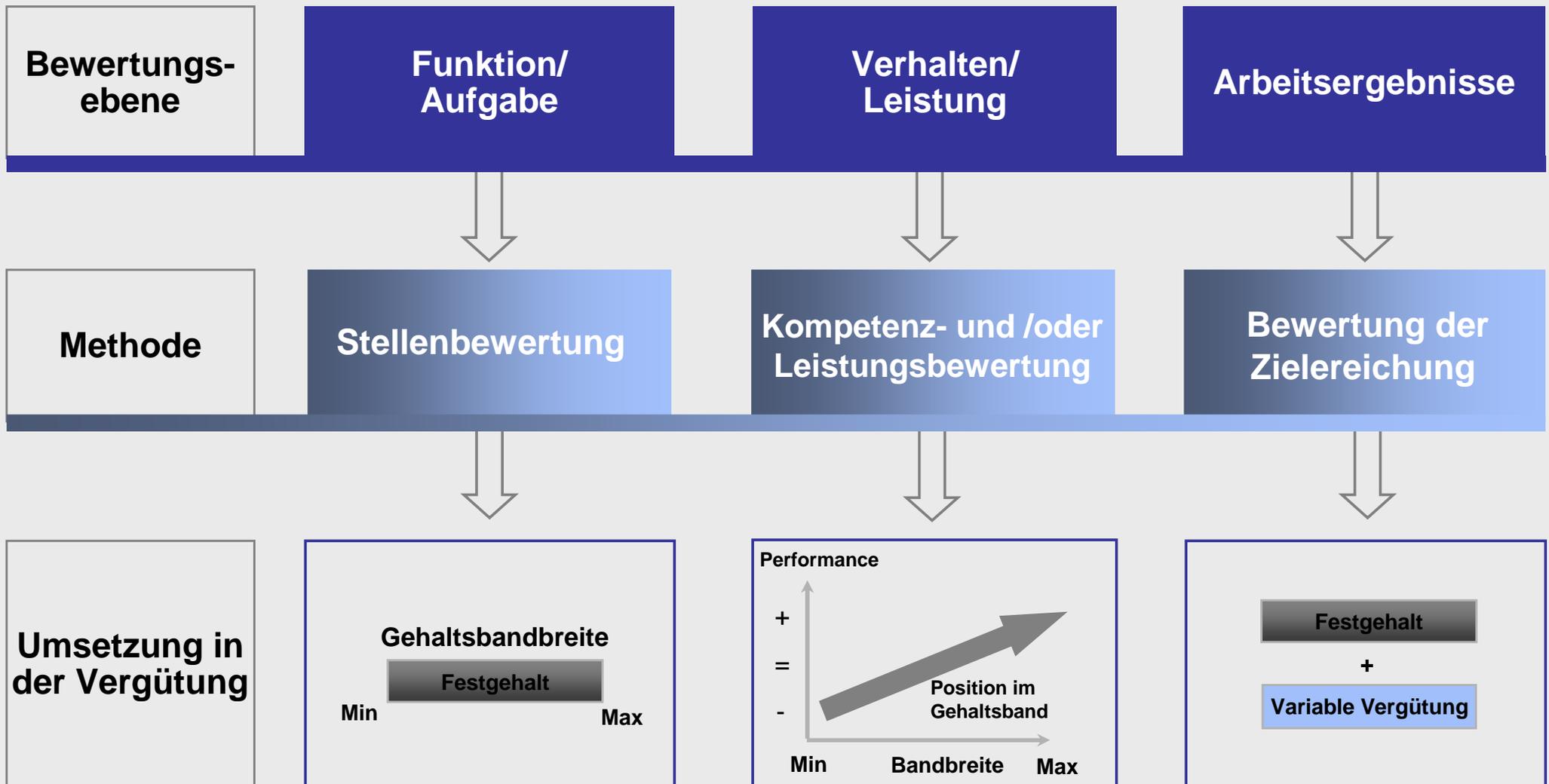
- **Es ist nicht so sehr „die bare Münze“, die motiviert, viel mehr ist es die mit einer leistungsgerechten Entlohnung verbundene Wertschätzung.**
- **Die Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der Vergütung führt nicht zwingend zum Feilschen um die Höhe der Messlatte, sondern zu mehr Ernsthaftigkeit im Aushandeln und in der Verfolgung von Zielen.**
- **Die strategischen Ziele rücken viel mehr ins Bewusstsein. Die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen – auch das Interesse am Unternehmenserfolg – wächst.**
- **Die Ziele werden nachhaltig umgesetzt.**

Wie kommt man zu einem Variablen Vergütungssystem?

Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Welche Grundstruktur lässt sich in der bisherigen Vergütung erkennen?
Wie sind die Einkommensstrukturen aufgebaut?
- Welche Zielsetzungen werden mit der Variablen Vergütung verfolgt?
- An was wird der Erfolg bemessen?
- Welche Zielgruppe soll in die Variable Vergütung einbezogen werden?
- Wie wird der Unternehmenserfolg mit einem Ausschüttungsbudget verknüpft?
- Wie bilden sich die strategischen Ziele des Unternehmens in einem Vergütungssystem auf Basis von Zielen ab?
- Soll ausschließlich die Erreichung vereinbarter Ziele bewertet werden?
Oder z.B. auch die Managementkompetenz oder das Führungsverhalten?

Grundlogik eines Vergütungssystems



Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems*

1. Schritt

**Ist-Aufnahme und
Bestimmung der Ziele.**

**Ausgestaltung des Vergütungskonzepts
entsprechend der Ziele.**

Beispiel

- **Marktgerechte Vergütung**
- **Stärkere erfolgsabhängige Einkommensdifferenzierung**
- **Unterstützung der Strategieumsetzung**
- **Weiterentwicklung der Management-Qualität**

In der **IST-Aufnahme** werden alle aktuellen Vergütungsdaten erfasst.

Die **Ziele** für die Einführung einer Variablen Vergütung können unterschiedlicher Art sein und führen dann auch zu einer unterschiedlichen Ausgestaltung. Im Beispiel soll auch die Management-Qualität weiter entwickelt werden.

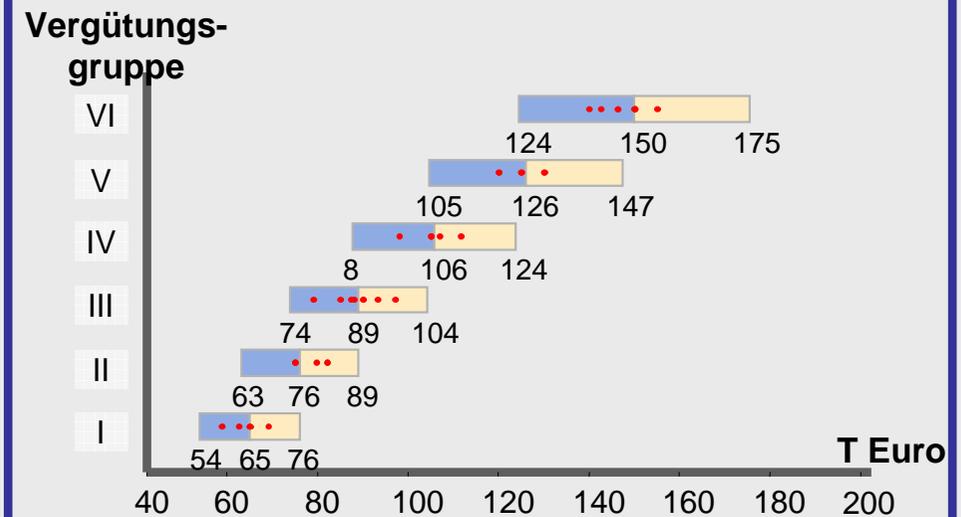
* Vgl. auch Lurse, K., Stockhausen, A.: Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, 2001

Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems

2. Schritt

**Klassifizierung der Funktionen,
Bestimmung marktgerechter
Bandbreiten für Zieleinkommen und
Einordnung der aktuellen Einkommen**

Beispiel



Die entsprechend der **IST-Aufnahme** erfassten Daten werden in einer Vergütungsstruktur geordnet: Welche Gehaltsbestandteile werden für welche Mitarbeitergruppen bezahlt? Welche Gehaltsbänder nach Mitarbeitergruppen lassen sich erkennen und wo liegen diese im Vergleich zum Markt?

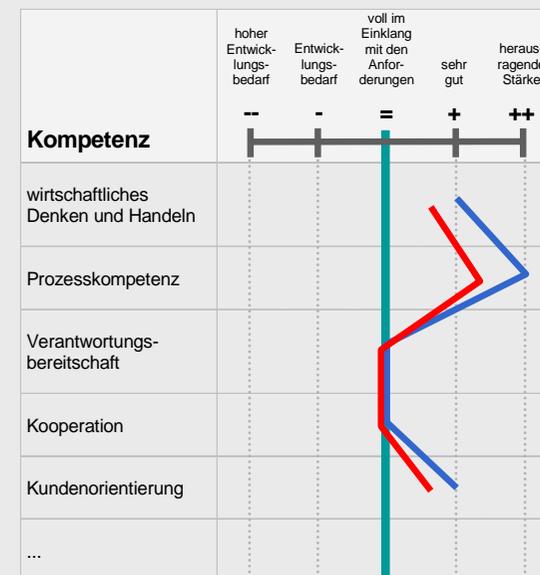
Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems

3. Schritt

Entwicklung einer Management-Kompetenz-Bewertung (Fremd- und Selbsteinschätzung)

Um die **Management-Qualität** weiter zu entwickeln, werden für eine Management-Kompetenz-Bewertung Kriterien und ein Bewertungsverfahren entworfen.

Beispiel



Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems

4. Schritt

Bestimmung und Steuerung der Zieleinkommen im Band durch die Management-Kompetenz-Bewertung

Beispiel

Management Kompetenz			
++	15	10	6
+	10	6	4
∅	6	4 % = Standard	3
-	4	2	0
--	0	0	0
Ist-Einkommen im Band	unten	Mitte	oben

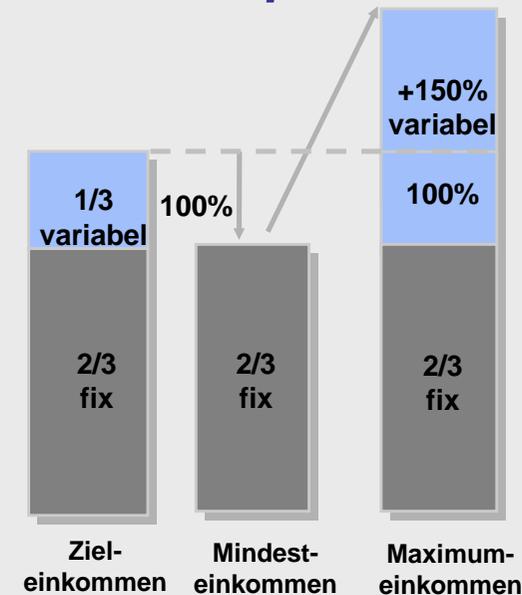
Die Management-Kompetenz-Bewertung wird in diesem Beispiel mit der Vergütung verknüpft, indem diese Bewertung die Höhe der **Zieleinkommen** im Einkommens-Band bestimmt.

Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems

5. Schritt

Festlegung der Aufteilung des Zieleinkommens in einen festen und variablen Anteil

Beispiel



Das Zieleinkommen wird in einen **festen und variablen Anteil** aufgeteilt. Hierbei sind unterschiedliche Gestaltungsformen denkbar. Im Beispiel sollen 2/3 des Zieleinkommens als Festgehalt gezahlt werden, 1/3 als variables Einkommen. Um die Akzeptanz zu fördern, kann das Vergütungssystem so gestaltet werden, dass ein Risiko von 100 % besteht, den variablen Anteil zu verlieren, dass aber auch eine Chance besteht, 150% dazu zu verdienen.

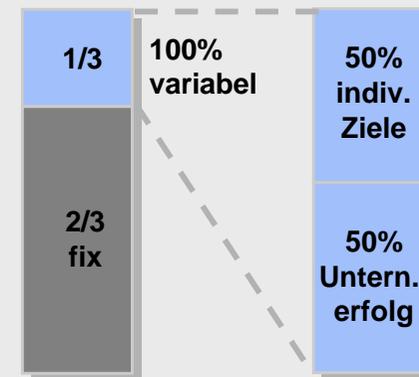
Die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Vergütungssystems

6. Schritt

Zielvereinbarungen erfolgen auf Basis von Erfolgskriterien

Im letzten Schritt werden die **Erfolgskriterien für den variablen Anteil** festgelegt. In der Regel bestehen diese aus den individuellen Zielen und dem Unternehmenserfolg.

Beispiel



Erfolgsfaktoren

Was ist wichtig, in Bezug zu den eingangs genannten Herausforderungen?

- **Ein Vergütungssystem muss transparent und nachvollziehbar für jeden Mitarbeiter sein. Er muss wissen, wie sich seine Leistung auf sein Gehalt auswirkt.**
- **Der kommunikative Aufwand wird häufig unterschätzt. Dies betrifft sowohl den Aufwand für ein Kommunikationskonzept und dessen Durchführung bei Einführung eines Vergütungssystems, wie auch den Aufwand für Zielvereinbarungs- und Gehaltsgespräche. Wenn sie methodisch sauber geführt werden,**
 - kann der Mitarbeiter nachvollziehen, woran er gemessen wird
 - hat der Mitarbeiter einen Bezug seiner Leistung zum Unternehmenserfolg
 - empfindet der Mitarbeiter Zielvereinbarungen nicht als Pflichtübung, sondern sie geben ihm Orientierung.
- **Die Unternehmensziele dürfen nicht allein in allgemeinen Zielformulierungen (z.B. „größter Stromerzeuger in Europa...“) stecken bleiben, sie müssen auch auf der obersten Ebene operativ benannt sein (z.B. EBITA für 2009 von 12%).**

Wie wird der Bezug zu den Unternehmenszielen hergestellt?

Beispiel:

Ein dekadisches Referenzsystem erleichtert die Bezugnahme auf übergeordnete Strategien, unterstützt die Dokumentation der gesamten Zielkaskadierung und fördert durch Transparenz horizontale Abstimmungsprozesse.

Nr.	übergeordnete Strategie	Ziele bis Ende 2009	Nr.	Strategie/Maßnahme	Aktivitätenpläne
1.3	Ausbau Kraftwerksleistung	20% zum Vorjahr	1.3.1	Ausbau Biomasse-Kraftwerke	
			1.3.2	Weitere Beteiligung Ausland	Abstimmung Auslandsaktivitäten mit Muttergesellschaft
			1.3.3	Wirkungsgrad Kohlekraftwerke erhöhen	Präsentation aktueller Stand Techn. Koordination Kraftw.
1.3.3	Wirkungsgrad Kohlekraftwerke erhöhen	Steigerung der „Green Watts“ um 10% zum Vorjahr	1.3.3.1	Neue Rauchgasreinigungsanlagen	nächste Gesprächsrunde Kraftwerkdirektoren
			1.3.3.2	Ausbau Kraft-Wärme-Kopplung	Abstimmungsgespräch Technische Koordination
1.3.3.2	Ausbau Kraft-Wärme-Kopplung	Anteil Kraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung von 20% erhöhen	1.3.3.2.1	Absatzmarkt Industriekunden entwickeln	Marktanalyse „Wärmemarkt“
			1.3.3.2.2	Kundenkontakte Kommunen intensivieren	Info-Abend für kommunale Lobbyisten



Auf dieser operativen Ebene werden Ziele vereinbart, deren Erreichung im Rahmen der Variablen Vergütung bewertet werden. Näheres vgl. auch Download [„Die PS auf die Straße bringen“](#)

Die Strategie-Wirkstatt

↻ Strategie



...Standort bestimmen, Wind, Wetter und Strömung einschätzen, Kurs festlegen

↻ Change



...die Wende meistern

↻ Performance



...Fahrt aufnehmen, die Crew erfolgreich machen

Von Ideenriesen und Umsetzungszwergen...

Eine Strategie ist nur soviel wert, wie sie tatsächlich umgesetzt wird.

Im Land der Dichter und Denker mangelt es uns nicht an den Ideen, aber häufig an der Konsequenz in der Umsetzung.

Die Strategie-Wirkstatt will etwas bewirken. Unseren Fokus richten wir auf die Umsetzung von Strategien. Dazu halten wir die richtigen Tools und ein Team von Experten für Sie bereit.

Beraterprofil



Hans-Jürgen Krieg

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück
www.strategie-wirkstatt-hjk.de

Telefon: 05250/998854
Mobil: 0160/5523872
e-Mail: hjkrieg@googlemail.com