

Reizwort Bonus...

Sinn und Unsinn der Variablen Vergütung

Strategie-Wirkstatt
Hans-Jürgen Krieg

Mäxchen – etwas abgewandelt

Was uns die Würfel sagen wollen...

<i>Note</i>	<i>Bedeutung</i>
AAA	Sehr gut - höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko.
AA+ AA AA-	Sehr gut - hohe Zahlungswahrscheinlichkeit.
A+ A A-	Gut - angemessen Deckung von Zins und Tilgung, viele gute Investmentattribute, aber auch Elemente, die sich bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können.
BBB+ BBB BBB-	Befriedigend - angemessen Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen.
BB+ BB BB-	Ausreichend - auch in gutem wirtschaftlichem Umfeld nur mäßige Deckung von Zins und Tilgung.
B+ B B-	Mangelhaft - geringe Sicherung von Zins und Tilgung.
CCC CC C	Ungenügend - niedrigste Qualität, in akuter Gefahr eines Zahlungsverzugs.
DDD DD D	Zahlungsunfähig.

Das 1x1 des Financial Engineering

ETFs: Exchange Traded Funds

CDS:
Credit
Default
Swap



Re-Remics

CDOS: Collateralized Debt Obligations

alea iacta est

Und worauf konzentriert sich die Politik?

Bonus

EY, HASTE MAL 'N BONUS FÜR MICH?

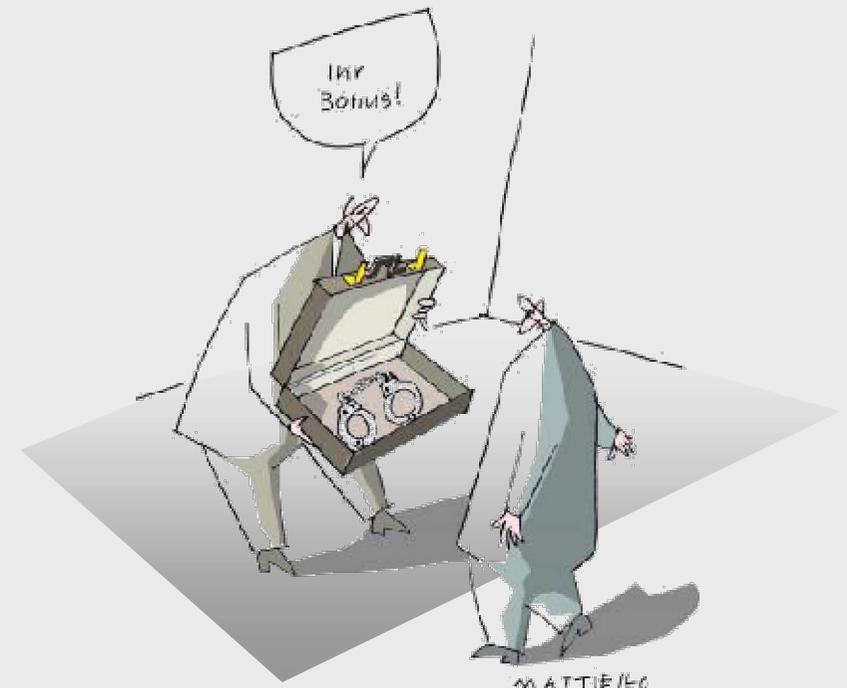


Thesen zur Krisenbewältigung

1. Neue Bonusregelungen werden nicht die Ursachen der Krise beseitigen.
2. Wichtiger ist es, Instrumente und Mechanismen zu entwickeln, um Risiken aufzudecken. Das hilft Managern, diese Risiken besser in den Griff zu bekommen.
3. Die Regulierung von Finanzmärkten wurde in Pittsburgh ausgeklammert. Populärer ist das Thema Managergehälter.

Die Folge:

- ▶ Das Wort „Bonus“ hat gute Chancen zum Unwort des Jahres erklärt zu werden.
- ▶ Damit geraten auch Variable Vergütungssysteme auf Basis von Zielen in Verruf.



Aber: Es hat auch sein Gutes. Die Diskussion zwingt zum Überdenken von Positionen und Konzepten

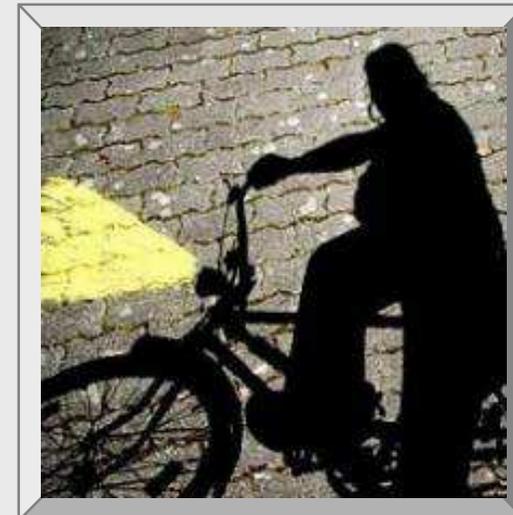
Die Ziele dieses Mini-Workshops

- Aus der Krise lernen: Sinn und Unsinn der Variablen Vergütung diskutieren



Sinn oder **Unsinn?**
THESE

- **Gemeinsames Verständnis zur Vergütung entwickeln und eine Grundlogik zur Einbettung der Variablen Vergütung in ein Vergütungssystem aufzeigen**
- **Gestaltungsmöglichkeiten darstellen**
- **Bonuszahlungen als ein Bestandteil der Variablen Vergütung auf Basis von Zielen aus der „Schmuddelecke“ heraus holen.**



Inhalt

1. Ausflug in die Krise
2. Zielsetzungen
3. Gemeinsames Verständnis zur Vergütung
4. Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems
5. Kritik zur Variablen Vergütung
6. Gestaltungsbeispiele aus der Praxis

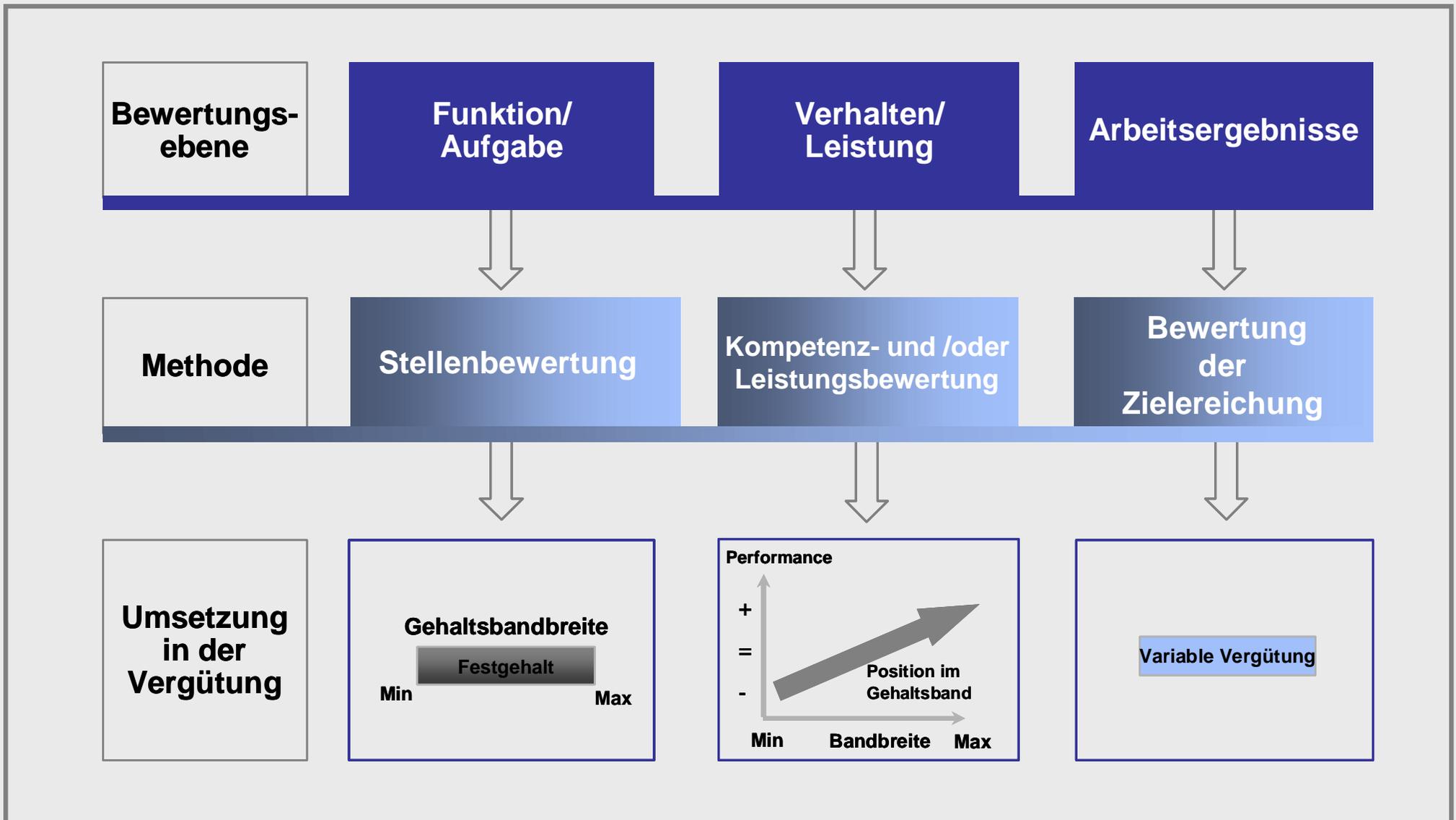
Unser Verständnis: Wovon reden wir überhaupt?



Sinn oder **Unsinn**?

Wenn es einen Bonus gibt, sollte es auch einen Malus geben

Grundlogik eines Vergütungssystems



Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems*

1. Schritt

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

**Ausgestaltung des Vergütungskonzepts
entsprechend der Ziele.**

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

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

Beispiel

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

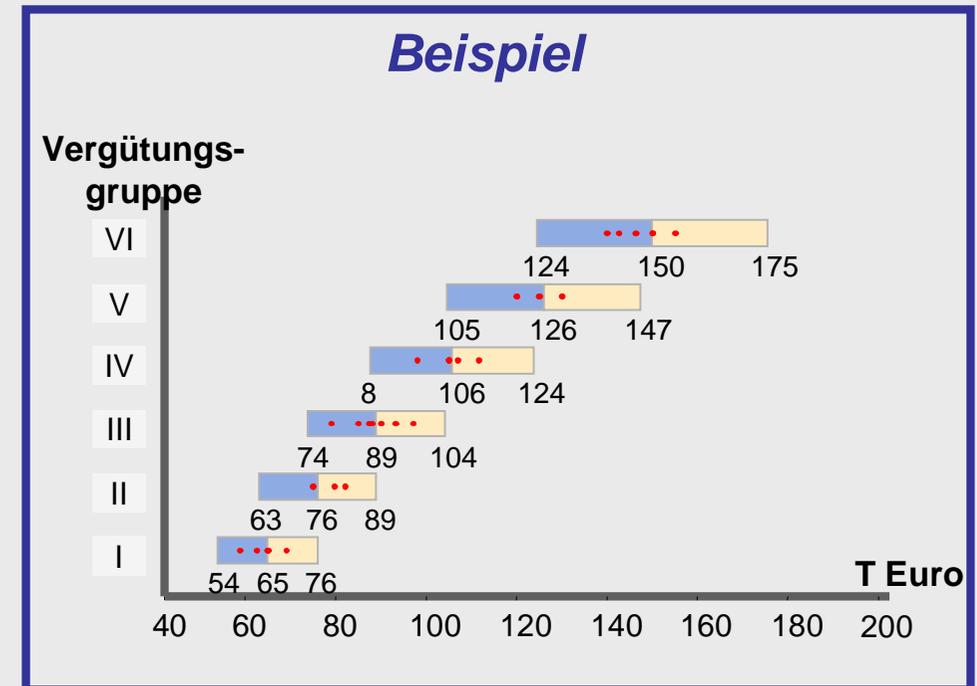
* Vgl. auch Lurse, K., Stockhausen, A.: Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, 2001

Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems

2. Schritt

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

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?



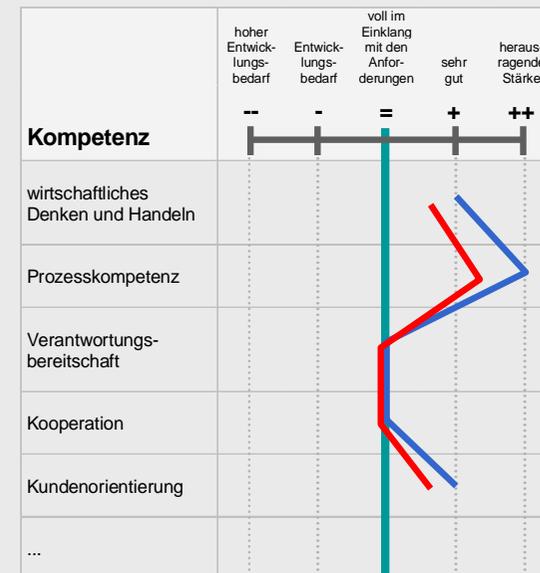
Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems

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



Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems

4. Schritt

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

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

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



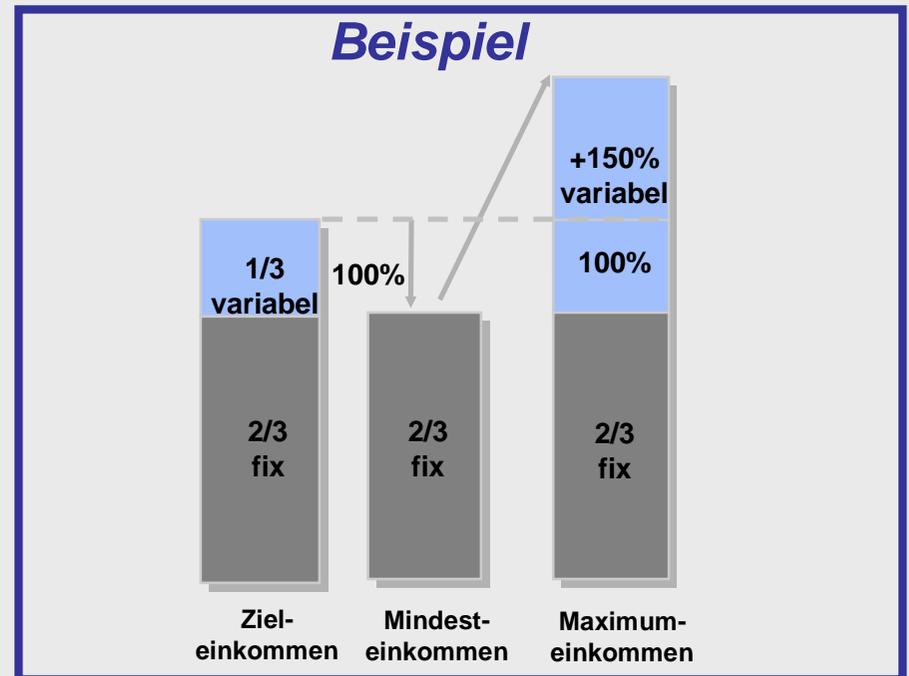
Sinn oder **Unsinn?**:

Der Standard (hier 4%) kann sich an den Tarifabschlüssen orientieren.

Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems

5. Schritt

Festlegung der Aufteilung des Zieleinkommens in einen festen und variablen Anteil



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.



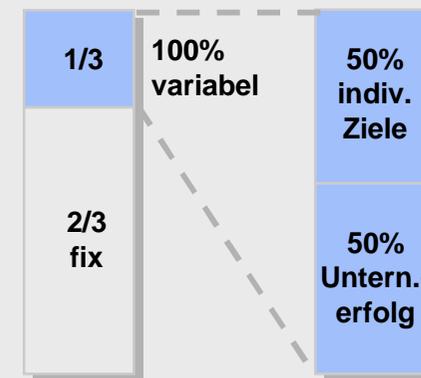
Sinn oder **Unsinn**?
 Bonus > Malus
 Pros & Cons?

Beispiel zum Aufbau eines Vergütungssystems

6. Schritt

Die variable Vergütung resultiert aus Erfolgskriterien

Beispiel



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



Sinn oder Unsinn?:

Der variable Anteil sollte durch den individuellen Erfolg **und** den Unternehmenserfolg bestimmt werden.

Worauf beruht die Kritik an Variablen Vergütungssystemen?



Folgende Fragen sind zu beantworten:

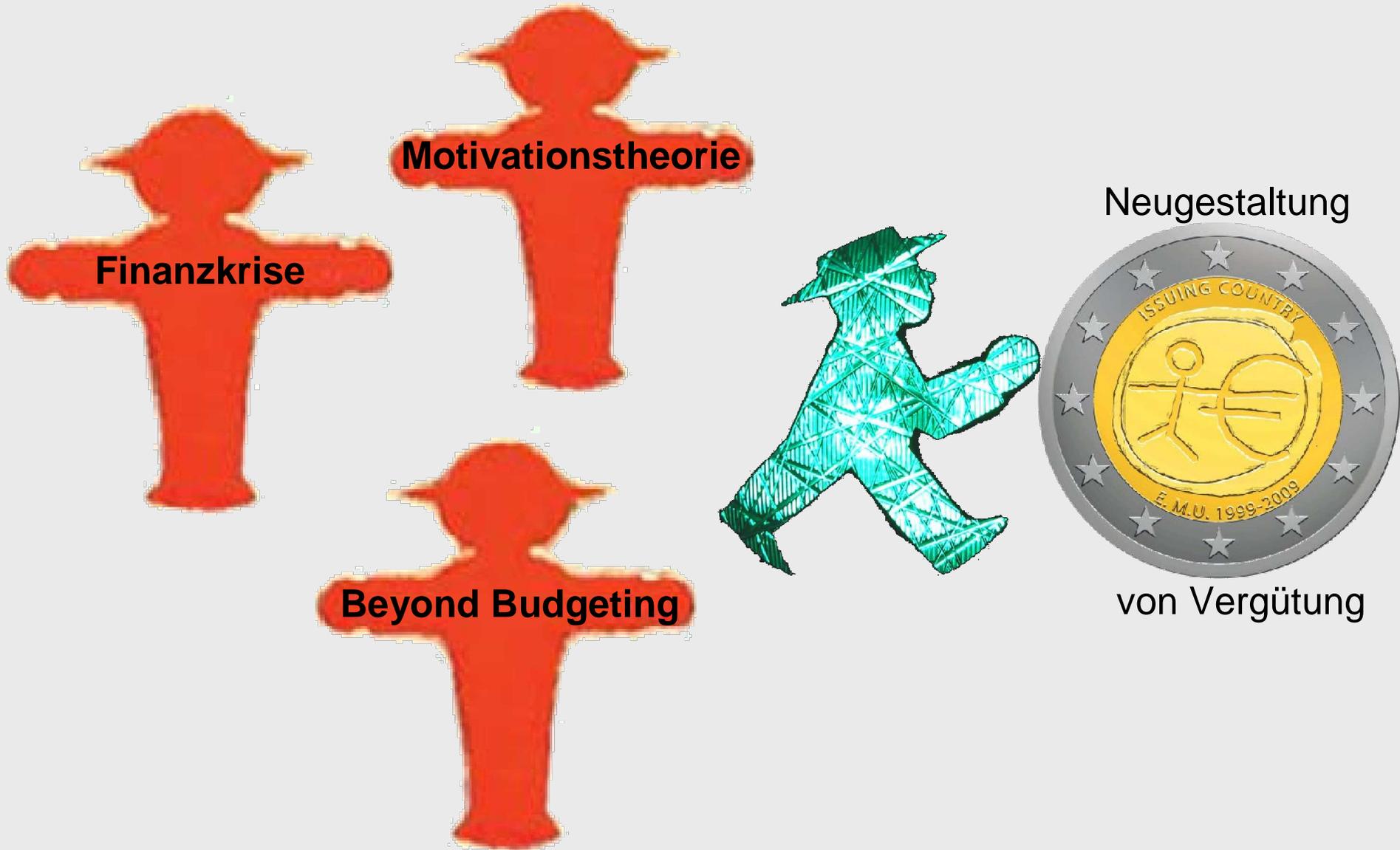
- ? Von welcher Seite kommt Kritik an variablen Vergütungssystemen?
- ? Was sind die wesentlichen Knackpunkte und wie sind sie bewerten?
- ? Was kann aus der Kritik gelernt werden, wo gibt es Ansatzpunkte, Dinge anders zu machen?

Ziele:



- Nichts unter dem Teppich kehren
- Kritik positiv nutzen

Kritische Perspektiven



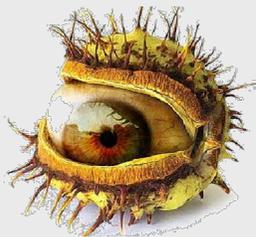
Kritik aus der Motivationstheorie

Zitat:

„Wenn man das Geld, die Boni, zur Motivation braucht, fördert das eine schädliche Entwicklung für das Unternehmen. Wir haben intrinsisch motivierte Mitarbeiter und keine Leute, denen man ständig eine Karotte vor die Nase halten muss, damit sie sich bewegen.“



- Aus der Forschung (Herzberg u.a.) weiß man: Die Motivationswirkung von Geld ist nur von kurzer Dauer. Hingegen führt das subjektiv als zu gering empfundene Gehalt – insbesondere im Vergleich zu den Kollegen – zur Demotivation.
- **Warum dann also variabel, erfolgsabhängig vergüten?**



Sinn oder Unsinn?:

Wer Leistungsanreize durch Geld bewirken möchte, bewirkt ein Anwachsen der Ansprüche bis hin zur Gier. Das einzig zwingende Motiv ist Leistungs-differenzierung zum Zweck der Gehaltsgerechtigkeit.

Kritik aus der Finanzkrise

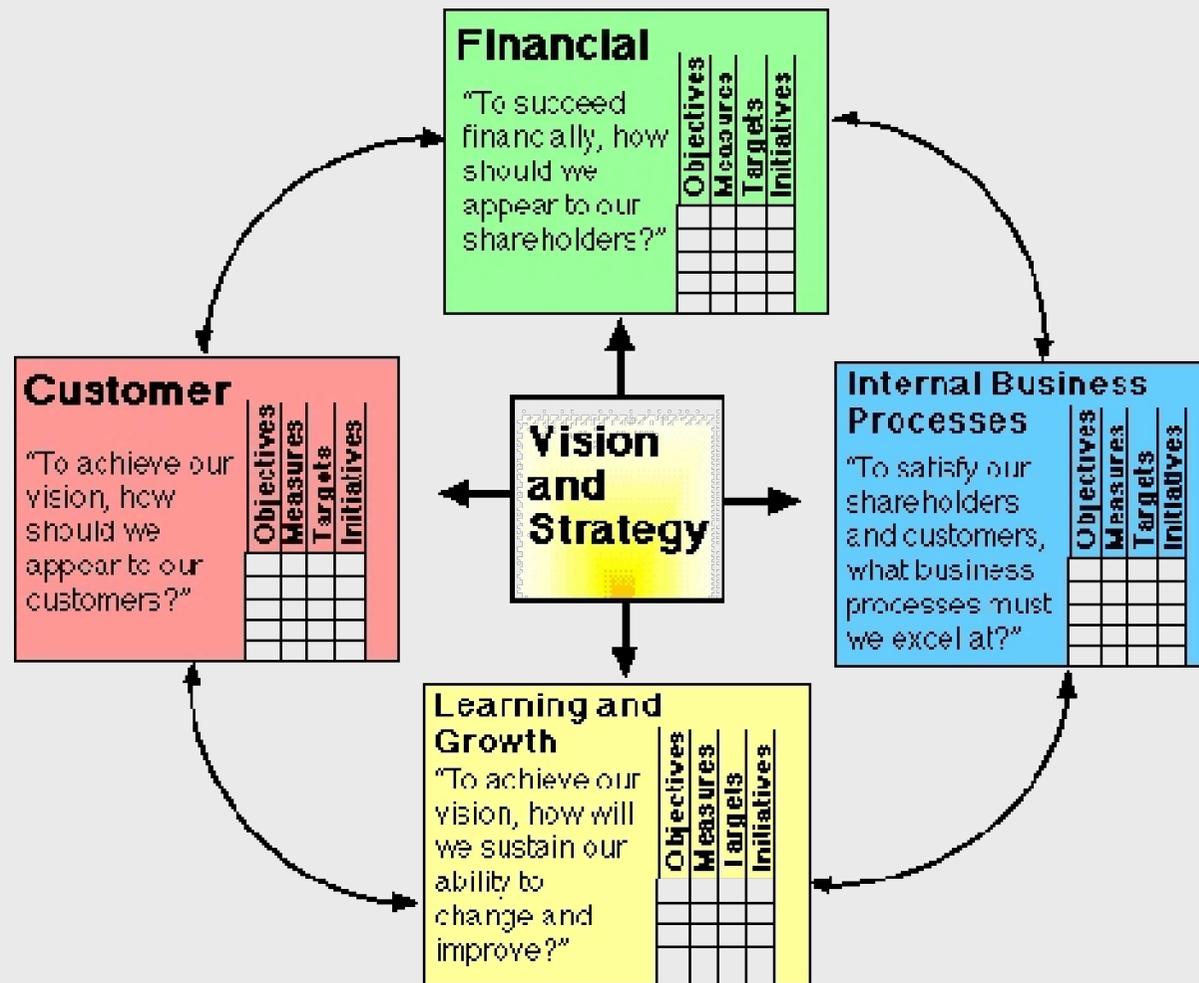
Die Politik störte sich vor allem an der Honorierung kurzfristiger Erfolge und an der Höhe der Boni. Das VorstAG ist seit 5.8.09 in Kraft. Daraus lassen sich auch Ziele für die Managementvergütung ableiten:

- ☑ angemessenes Verhältnis zu den Leistungen,
- ☑ angemessenes Verhältnis zur Branche und zur landesüblichen Vergütung,
- ☑ langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung,
- ☑ Verringerung der Vergütung bei schlechterer Unternehmenslage.

Keines dieser Ziele steht im Widerspruch zum bisherigen Vergütungsinstrument variable Vergütung auf Basis von Zielen

Was darüber hinaus festgehalten werden kann

Leistung kann nicht immer an finanziell rechenbaren Gewinnen ausgerichtet werden – sie muss es auch nicht.



Fazit aus der Finanzkrise

Einseitige, auf den kurzfristigen finanziellen Erfolg ausgerichtet Boni-Systeme

- führen zu inflationär steigenden Erwartungshaltungen, zum Anwachsen der Ansprüche bis hin zur Gier und verleiten zu immer höheren Boni
- verursachen einen Verlust an echter (intrinsischer) Motivation

Zitat:

"Give customers a good, fair deal. Great customer relationships take time. Do not try to maximize short-term profits at the expense of building those enduring relationships."



Sinn oder Unsinn?:

Leistung sollte an den Perspektiven einer BSC gemessen werden. Dabei können auch nachhaltige Ziele vereinbart werden. Aber: Die zeitliche Perspektive ist auch von der Management-Ebene abhängig.

Kritik aus dem Beyond-Budgeting-Modell

Was ist „Beyond Budgeting“ (BB)?

- BB wird seit ca 10 Jahren in Controller-Kreisen diskutiert. Es möchte eine Alternative zur Budget-Steuerung und -Kontrolle von Unternehmen darstellen.
- Das Modell beruht auf 12 Steuerungsprinzipien
 - zur Führung und Gestaltung dezentraler Organisationen
 - für flexible Prozesse des Leistungsmanagements

Was möchte „Beyond Budgeting“ in Bezug auf die Vergütung verändern?



Die Vergütung soll von den Zielen entkoppelt werden:

Dadurch soll das Aushandeln zu niedriger Ziele vermieden werden



Fixierte Leistungsverträge sollen durch relative ersetzt werden:

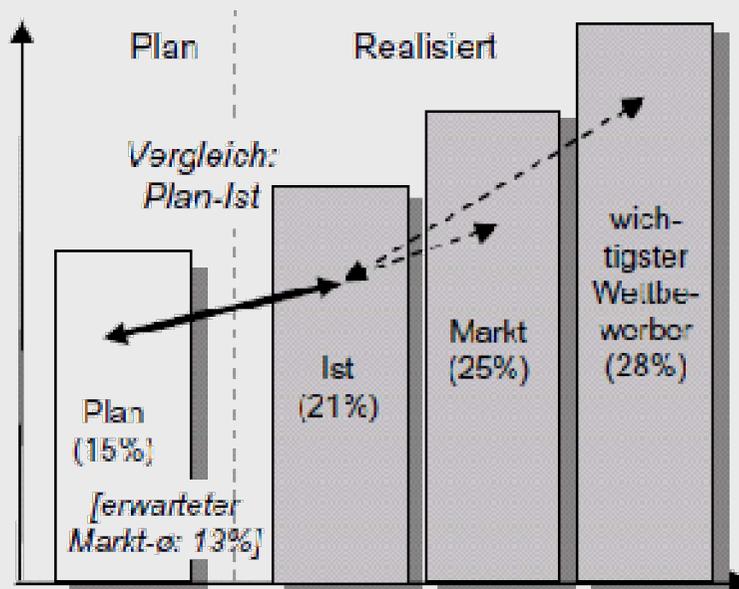
Dadurch sollen Ziele flexibel unterjährig an Marktveränderungen angepasst werden

Zur Kritik der fixierten Leistungsverträge

Die Wirkung von fixen und relativen Zielen:

Fixierte Ziele

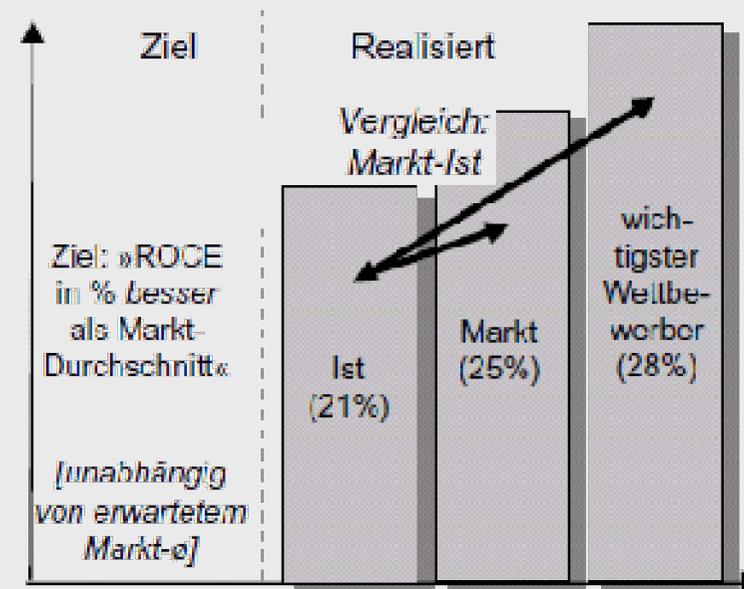
Ziel: *absoluter* ROCE in % (hier: 15%)



- Lesart im Plan-Ist-Vergleich: Plan um 6 Prozentpunkte übertroffen! > positive Wertung
- Bessere ROCE von Marktdurchschnitt und wichtigstem Wettbewerber bleiben ausgeblendet!

Relative, selbst anpassende Ziel

Ziel: *relativer* ROCE in % (zum Markt)



- Lesart im Ziel-Ist-Vergleich: Leistung 4 Prozentpunkte hinter Wettbewerb zurück! > negative Wertung
- Absolute Annahmen zu Planungszeitpunkt spielen keine Rolle
- Ziele bleiben stets aktuell und relevant!

Was ist insgesamt von der Kritik des BB zu halten?

- Viele Kritikpunkte an den „traditionellen Managementsystemen“ resultieren aus einer mangelhaften Umsetzung
- Wenn **nur** starr über Budgets gesteuert wird, führt dies in der Tat zu den Fehlplanungen, Manipulationen und negativen Verhaltensweisen
- Relative Leistungsvereinbarungen sind in variablen Vergütungssystemen darstellbar und wurden auch so praktiziert.
- Fixe Ziele sind nicht vermeidbar. Beispiel: Projektziele
- Man kann manipulativem Verhandeln etwas entgegensetzen



Sinn oder Unsinn?:

Wenn möglich, sollten relative Ziele vereinbart werden. Fixe Ziele müssen auch unterjährig korrigierbar sein. Ein manipulatives „Tiefstapeln“ kann und sollte vergütungstechnisch vermieden werden.

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?

Praxisbeispiel 1

Dem Tiefstapeln entgegenwirken

- **Unternehmen:** Maschinen- und Anlagenkonzern
- **Projekt:** Vergütung GF, incl. Variable Vergütung + Management-Kompetenzbewertung
- **Wesentliche Ziele:**
 - Marktgerechte Vergütung
 - Strategiekonformität
 - Impuls für die nachhaltige Weiterentwicklung der Management-Qualität
 - Unterstützung nachhaltiger Unternehmensentwicklung
- **Besonderheiten:**
 - Chancen > Risiken = attraktive Einkommen bei Erfolg
 - Modell für mehr Plangenaugigkeit + gegen Tiefstapeln



siehe Fachartikel

Praxisbeispiel 2

Umstellung auf Variable Vergütung auf Basis von Zielen + Budgetsteuerung

- **Unternehmen:** Produktionsgesellschaft Solarenergie-Branche
- **Projekt:** Ersatz eines Prämiensystems durch Variable Vergütung auf Basis von Zielen
- **Wesentliche Ziele:**
 - die Mitarbeiter am Erfolg beteiligen
 - eine individuelle, leistungsbezogene Einkommensdifferenzierung
 - „Führen durch Ziele“ als Führungsinstrument verankern
 - die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele unterstützen
 - eine Kostenvariabilität mit Budget- und Kostenkontrolle ermöglichen
- **Besonderheiten:**
 - Integrierte Budgetsteuerung

Praxisbeispiel 2

Wie kann eine Budgetsteuerung funktionieren?

Führungskraft	Variables Zieleinkommen	Davon individuell	Individuelle Leistung 100%	Ausschüttung individuelle Leistung	Fall A Variables Ist-Einkommen	Fall B Variables Ist-Einkommen
A	20.000	10.000	100	10.000	24.000	14.400
B	16.000	8.000	75	6.000	14.400	8.640
C	12.000	6.000	150	9.000	21.600	12.960
Gesamt	48.000			25.000	60.000	36.000

Fall A

Unternehmensergebnis positiv: +25%
Ausschüttungsquote: 125%; Budget = 60.000.

$$\text{Faktor UE: } \frac{60.000}{25.000} = 2,4$$

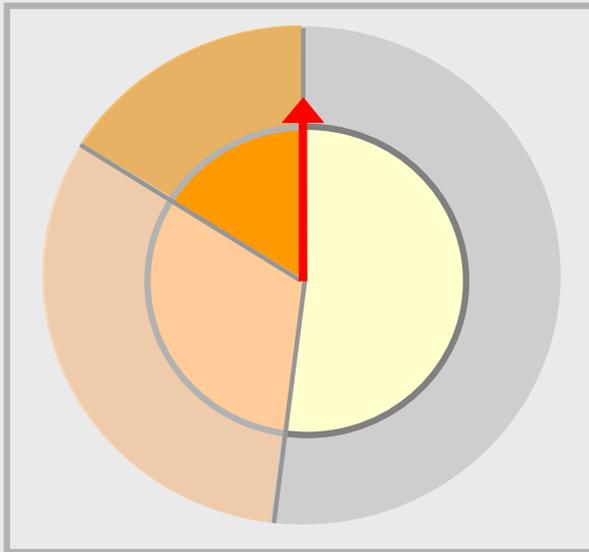
Fall B

Unternehmensergebnis negativ: -25%
Ausschüttungsquote: 75%; Budget = 36.000.

$$\text{Faktor UE: } \frac{36.000}{25.000} = 1,44$$

Praxisbeispiel 2

Wirkung zwischen individuellem Erfolg und Unternehmenserfolg



Sinn oder **Unsinn**?:
Das Budget wird verteilt.
Bei negativen UE wird nichts
verteilt. Prinzip der Verteilung:
„The winner takes it all“

- Die zu verteilende „Torte“ wird durch den Unternehmenserfolg bestimmt. Sie kann in einem Jahr groß, im anderen klein sein.
- Wer ein größeres oder kleineres Stück erhält, wird durch die individuelle Leistung bestimmt.
- Wer eine bessere individuelle Leistung zeigt, partizipiert auch überproportional am Unternehmenserfolg.

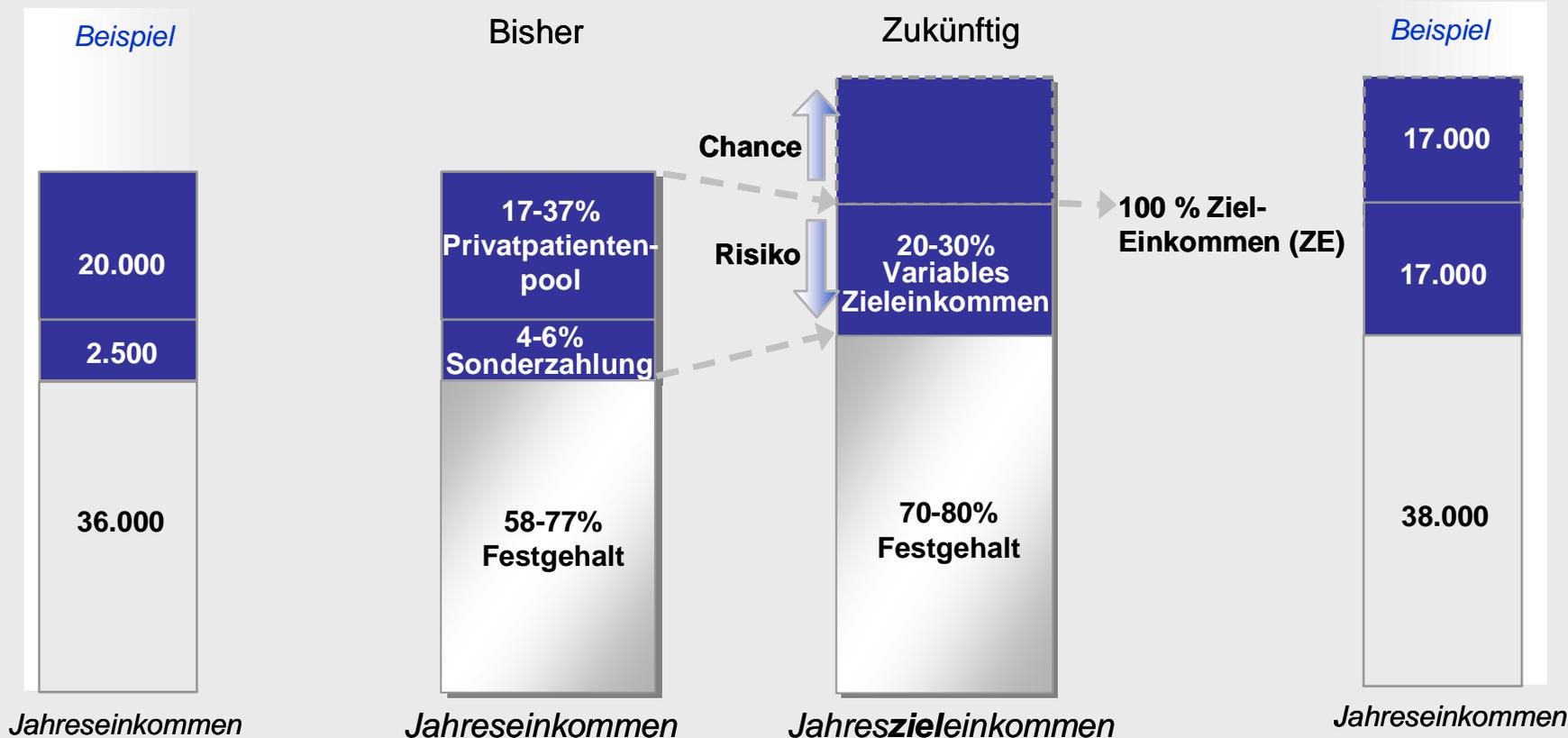
Praxisbeispiel 3

Ersatz eines Prämiensystems durch Variable Vergütung auf Basis von Zielen

- **Unternehmen:** Mittelständisches Unternehmen in der Gesundheitsbranche
- **Projekt:** Ersatz eines Prämiensystems durch Variable Vergütung auf Basis von Zielen
- **Wesentliche Ziele:**
 - eine leistungsbezogene Vergütung einführen
 - die Ziel- und Ergebnisorientierung verbessern
 - die Effizienz erhöhen
 - eine Kostenvariabilität unterstützen
 - kostenneutral umgesetzt werden (keine höhere Kosten ohne bessere Ergebnisse)
- **Besonderheiten:**
 - Überleitungsmodell mit abgesenktem Gehaltsniveau
 - Umsetzungserfahrung

Praxisbeispiel 3

Welche Spielarten gibt es bei der Überleitung in ein variables System?



Privatpatienten-Pool + Sonderzahlung mündeten in ein variables Zieleinkommen, welches ca. 20-30% des gesamten Zieleinkommens ausmachte.

Das Festgehalt wurde angehoben.

Das Gehaltsniveau wurde insgesamt im Ø (bei 100% Zielerreichung) abgesenkt.

Und die Moral von der Geschichte?



Sinn oder Unsinn?:

- Die Gestaltungsvarianten der variablen Vergütung sind äußerst vielfältig.
- Zweifellos gibt es Fehlentwicklungen. Die haben ihre Ursachen in falschen Zielen, unprofessioneller Gestaltung oder einer mangelhaften Umsetzung.
- Mit einem Verzicht auf eine variable Vergütung auf Basis von Zielen, verzichtet man auch auf eines der wichtigsten Unternehmenssteuerungs- und Führungsinstrumente.



Noch Fragen?

Transparenz zum Thema Vergütung



Telefonische Auskünfte sind kostenlos



Auch ein erstes Gespräch zum
Gedankenaustausch kostet nichts



Der „Zähler“ läuft erst mit der Auftragsklärung

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