



## Unternehmensführung / Management

▷ Unternehmensführung

*Gunther Wolf*

# Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,  
Führungskräfte entlasten und  
Mitarbeiter begeistern



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

# Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,  
Führungskräfte entlasten und  
Mitarbeiter begeistern



## **Verlag Dashöfer GmbH**

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige  
und Freiberufler

Magdalenenstraße 2 · 20148 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Oktober 2010

**Copyright © 2010** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	1
<b>1 Analyse</b> .....	3
1.1 Heiße Eisen anfassen. ....	3
1.2 Performance-Management. ....	5
1.3 Begriffe klären. ....	9
1.4 Intention und strategische Ausrichtung. ....	18
1.4.1 Motivation. ....	20
1.4.2 Steuerung. ....	24
1.4.3 Kulturelle Veränderung. ....	29
1.4.4 Andere Absichten. ....	32
1.5 Adressatenkreis. ....	37
1.6 Regelungen. ....	40
1.7 Planung und Umsetzung der Projektphasen. ....	42
1.7.1 Crash-Implementierung. ....	42
1.7.2 Organisationsentwickelnde Implementierung. ....	44
<b>2 Konzeption des Systems</b> .....	56
2.1 Individualziele und Gemeinsame Ziele. ....	56
2.2 Messgrößen. ....	60
2.2.1 Kriterien. ....	61
2.2.2 Erfolgs- und Leistungsmessgrößen. ....	65
2.2.3 Qualitative Messgrößen. ....	71
2.2.4 Kombinationen und Verknüpfungen. ....	76
2.3 Ausschüttung. ....	84
2.3.1 Ausschüttungsformen. ....	84
2.3.2 Ausschüttungszeitpunkte. ....	86
2.3.3 Dauer der Variablen Vergütungsperiode. ....	87
2.3.4 Ausschüttungshöhe. ....	88
2.3.5 Deckel und Boden. ....	89
2.4 Die Entwicklung der Zielloptimierung. ....	95
2.4.1 Modelle ohne Zielfestlegung. ....	98

2.4.2	Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung.....	101
2.4.3	Modelle mit Zieloptimierung.....	110
2.4.4	Die Modelle im direkten Vergleich.....	112
<b>3</b>	<b>Variable Vergütung des Top-Managements</b> .....	<b>129</b>
3.1	Aktive Aufsichtsräte.....	130
3.2	Transparenz.....	130
3.3	Angemessenheit.....	132
3.4	Nachhaltigkeit.....	136
<b>4</b>	<b>Umsetzung</b> .....	<b>142</b>
4.1	Qualifizierung der Führungskräfte.....	143
4.2	Begleiten und Sichern der Zielerreichung.....	146
4.3	Roll Out und Adressatenqualifizierung.....	147
4.4	Strategische Aktualisierung.....	149

# Vorwort

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

***Alle erforderlichen Elemente der Gestaltung und Steuerung werden hier komprimiert besprochen. Erwarten Sie anschauliche Fälle und nützliche Tipps aus der Praxis. Begegnen Sie einem genial einfachen Modell der Zieloptimierung, mit dem Sie sicherstellen, dass sich Mitarbeiter Jahr für Jahr höhere Ziele setzen und diese auch erreichen.***

Ich liebe meine Arbeit. Auch wenn ich meinen Beruf schon seit vielen Jahren ausübe, mache ich ihn furchtbar gern und mit nicht enden wollender Begeisterung. Es ist seine Dynamik, die mich fasziniert. Als Unternehmensberater erlebe ich Marktentwicklungen und Branchenbewegungen hautnah, bin bei dem Entwurf von Strategien, Systemen und Instrumenten beteiligt und kann bei der erfolgreichen Umsetzung mithelfen. Meine Klienten erwarten höchst professionelle Dienstleistungen für einen begrenzten Zeitraum, und so werde ich täglich mit neuen Aufgaben und Herausforderungen überrascht. Es verschafft mir inneres Glück und Zufriedenheit, ihnen strategische und operative Lösungskompetenz zu bieten und gemeinsam Erfolge zu realisieren.

Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: Den Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern, und den Mitarbeitern in den Unternehmen. Dafür, dass sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen. Mein ebenso breiter wie bunter Erfahrungsschatz beruht auf den Tätigkeiten für zahlreiche global aufgestellte Konzerne, aufstrebende Mittelständler und energiegeladene Start-Ups. Noch heute ist jeder zu Ende gebrachte Auftrag immer auch mit einem Erkenntnisgewinn für mich selbst verbunden. Ich wünsche mir innig, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

Der zweite Dank gehört meinem Team. Strotzend vor sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz, erarbeiten sie zuverlässig präzise Analysen, kreative Ideen und umsetzbare Lösungen im Sinne unserer Klienten. Wie könnte ich mich beru-

higt für ein paar Monate aus dem Geschäft zurückziehen, um dieses Buch zu schreiben, wenn sie nicht engagiert die Erfüllung der Bedarfe unserer Klienten vorantreiben und die Umsetzung im Unternehmen feinfühlig begleiten würden?

Und ich danke Ihnen, lieber Leser. Sie haben mein Buch gekauft und mir hiermit Vertrauen geschenkt. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Ich werde Sie nicht enttäuschen. Ich wünsche mir, dass Sie den einen oder anderen Hinweis aus diesem Buch für sich mitnehmen können, um den Herausforderungen der Implementierung eines Variablen Vergütungssystems gewappnet entgegenzutreten zu können. Ich lade Sie herzlich ein, bei Unklarheiten, Widersprüchen, Ergänzungen und Zustimmungungen mit mir in Dialog zu treten. Auf der Homepage [www.variable-verguetung.de](http://www.variable-verguetung.de) ist ein Forum eingerichtet, das ich regelmäßig besuche.

Für unschätzbare fachliche Unterstützung bei der vorliegenden 3. Auflage danke ich vor allem Eckhard Köhn und Jochen Kraft. Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bin ich Ann Kathrin Klein und einem ebenso lieben wie bescheidenen Menschen, der nicht erwähnt werden will, zu großem Dank verpflichtet.

Meiner Frau gebührt mein größter Dank. Ihr fachliches Feedback aus der Sicht der versierten Controllerin war auch bei der Überarbeitung dieses Buchs von unschätzbarem Wert. Sie ist meine schärfste Kritikerin und meine treueste Anhängerin zugleich. Ohne sie und ihre Liebe wäre dieses Buch nie entstanden.

# 1 Analyse

## 1.1 Heiße Eisen anfassen

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

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

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

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

Wenn Unternehmen mich als Berater zu sich rufen, finde ich eher selten die Situation vor, dass noch gar kein Variables Vergütungssystem existiert. In der Regel treffe ich auf gut gemeinte, historisch gewachsene Systeme, die nun veraltet sind

und einer zeitgemäßen und strategischen Aktualisierung bedürfen. Ich wurde aber auch mit Variablen Vergütungssystemen konfrontiert, die bestens geeignet waren, jedes positive, zielorientierte Verhalten der Vergütungsempfänger im Keim zu ersticken – oder jedes der Motivation und der Zufriedenheit förderliche Verhältnis zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten zu zerstören. Meist wurden diese Systeme unter Zeitdruck aus der Taufe gehoben. Zum Glück gibt es oft genug Leistungsträger in diesen Unternehmen, die trotz des Systems motiviert genug waren, um das Unternehmensschiff zumindest weiter über Wasser zu halten.

Sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Mitarbeiter haben Vergütungssysteme existenzentscheidende Bedeutung. Dies verbietet eine Einführung nach dem Trial-and-Error-Verfahren. Sie können eine stufenweise Einführung vornehmen mit kontinuierlichen Verbesserungen. Doch jeder Schritt muss sitzen: Die Akzeptanz fällt ins Bodenlose und die Wirkung verkehrt sich ins Gegenteil, wenn Sie zu ständigen *Nachbesserungen* gezwungen sind. Ich bin davon überzeugt, dass man mit einem schlechten System der Variablen Vergütung ein gesundes Unternehmen zügig in den Bankrott fahren kann.

Keine andere unternehmerische Entscheidung wird von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Entgeltbereich. Entsprechend kräftig sind die Effekte auf das Verhalten der Akteure. Beachten Sie Eigentümerinteressen, Intentionen der Unternehmensleitung und die Außenwirkung auf die Öffentlichkeit. Nehmen Sie die Bedenken der Betroffenen – Mitarbeiter, Führungskräfte und Organe der Mitbestimmung – ernst und berücksichtigen Sie diese bei der Gestaltung von System und Abläufen. Denn: Es soll sich für alle lohnen.

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

fällig wirkenden Steuer- und anderen Gesetzesänderungen sofort zu durchleuchten und erforderliche Maßnahmen für das Variable Vergütungssystem abzuleiten. Mit suboptimaler Gestaltung der Vergütung werden in den Unternehmen auf diese Weise jährlich gewaltige Summen verschleudert. Ich empfehle dringend, sich hier den Beistand erfahrener und innovativer Juristen bzw. Steuerberater zu holen.

## 1.2 Performance-Management

Sie lesen noch weiter? Gut. Sie wollen offenbar wirklich etwas bewegen und sind bereit, hierfür allen Gefahren trotzig ins Auge zu blicken. Sie erkennen die positiven Wirkungen von Variablen Vergütungssystemen auf die Steigerung von Unternehmenswert und Unternehmensperformance.

**Performance** definiere ich hier und im Folgenden grundsätzlich als einen Oberbegriff, der

- Leistung,
- Erfolg und
- die dazugehörigen Prozesse

mit einschließt. Die derzeit sicher umfassendste und zugleich differenzierteste Auffassung von Performance-Management betrachtet **Leistung** als reine Input-Größe im Prozess der Performance-Erbringung. Performance-Management ist daher nicht mit Leistungsmanagement gleichzusetzen oder mit diesem Begriff ins Deutsche zu übertragen. Erst der tatsächliche Output kann als **Ergebnis** bezeichnet werden.

Resultate von Tätigkeiten und Arbeitsprozessen sind nach diesem Verständnis nur dann als Erfolg oder Ergebnis im engeren Sinne zu bezeichnen, wenn sie mit dem Zielsystem des Unternehmens im Einklang stehen. Der Performance steht das Potenzial gegenüber. Das **Potenzial** des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance.