



## Unternehmensführung und Management

▷ Unternehmensführung

*Gunther Wolf*

# Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,  
Führungskräfte entlasten  
und Mitarbeiter begeistern

### Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

# Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,  
Führungskräfte entlasten und  
Mitarbeiter begeistern

4. Auflage 2014



## **Verlag Dashöfer GmbH**

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

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

Stand: Januar 2014

**Copyright © 2014** 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 zur 4. Auflage</b> .....	1
<b>1 Analyse (Projektphase A)</b> .....	4
1.1 Heiße Eisen anfassen. ....	4
1.2 Performance-Management. ....	6
1.3 Begriffe klären. ....	10
1.4 Intention und strategische Ausrichtung. ....	20
1.4.1 Motivation. ....	23
1.4.2 Steuerung. ....	27
1.4.3 Kulturelle Veränderung. ....	31
1.4.4 Andere Absichten. ....	35
1.5 Adressatenkreis. ....	40
1.6 Regelungen. ....	43
1.7 Planung und Umsetzung der Projektphasen. ....	45
1.7.1 Crash-Implementierung. ....	45
1.7.2 Organisationsentwickelnde Implementierung. ....	47
1.7.3 Einführung der Variablen Vergütung – Schritt für Schritt. ....	49
<b>2 Konzeption des Systems (Projektphase B)</b> .....	58
2.1 Individualziele und gemeinsame Ziele. ....	58
2.2 Messgrößen. ....	63
2.2.1 Kriterien. ....	63
2.2.2 Erfolgs- und Leistungsmessgrößen. ....	67
2.2.3 Qualitative Messgrößen. ....	73
2.2.4 Kombinationen und Verknüpfungen. ....	78
2.3 Ausschüttung. ....	86
2.3.1 Ausschüttungsformen. ....	86
2.3.2 Ausschüttungszeitpunkte. ....	88
2.3.3 Dauer der Variablen Vergütungsperiode. ....	89
2.3.4 Ausschüttungshöhe. ....	90
2.3.5 Deckel und Boden. ....	91

2.4	Zielhöhe .....	96
2.4.1	Modelle ohne Zielfestlegung .....	99
2.4.2	Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung.....	102
2.4.3	Modelle mit Zieloptimierung.....	111
2.4.4	Die Modelle im direkten Vergleich.....	113
<b>3</b>	<b>Praxisbeispiel: Variable Vergütung im Gesamtunternehmen</b> .....	129
3.1	Projektphase A: Den Rahmen setzen.....	130
3.2	Projektphase B: Das System konzipieren.....	133
3.3	Projektphase C: Das System kommunizieren.....	139
3.4	Projektphase D: Das System umsetzen.....	142
3.5	Projektphase E: Qualitätssicherung.....	144
3.6	Übertragung der Systematik auf weitere Unternehmensbereiche.....	145
<b>4</b>	<b>Exkurs: Variable Vergütung des Top-Managements</b> .....	147
4.1	Aktive Aufsichtsräte.....	148
4.2	Transparenz.....	149
4.3	Angemessenheit.....	150
4.4	Nachhaltigkeit.....	154
<b>5</b>	<b>Kommunikation (Projektphase C)</b> .....	160
5.1	Unternehmensleitung informieren .....	160
5.2	Mitbestimmung einbinden .....	161
5.3	Qualifizierung der Führungskräfte.....	161
5.3.1	Sicher Ziele vereinbaren.....	164
5.3.2	Zielerreichung begleiten.....	165
<b>6</b>	<b>Roll Out und Umsetzung (Projektphase D)</b> .....	167
<b>7</b>	<b>Qualitätssicherung (Projektphase E)</b> .....	169

# Vorwort zur 4. Auflage

Sie wollen, unterstützt von Variabler Vergütung, in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen? Das ist gut! Genau für Sie habe ich dieses Buch geschrieben.

Alle erforderlichen Elemente der Gestaltung und Steuerung werden hier komprimiert besprochen. Erwarten Sie anschauliche Fälle und nützliche Tipps aus der Praxis.

Lernen Sie Methoden kennen, die den Aufwand für alle Beteiligten senken und den Nutzen der Variablen Vergütung enorm verbessern. Begegnen Sie dem genial einfachen Modell der Zielloptimierung, mit dem Sie sicherstellen, dass sich Mitarbeiter Jahr für Jahr höhere Ziele setzen und diese auch erreichen.

Rund zehn Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen meines Buchs "Variable Vergütung" liegt Ihnen nun die 4. Auflage vor. Das über all die Jahre gleichbleibend starke Interesse an diesem Thema spiegelt die hohe Bedeutung wider, die Variable Vergütung in der unternehmerischen Praxis als Instrument der Mitarbeiter- und Unternehmensführung einnimmt. Die erneut notwendig gewordene Aktualisierung zeigt mir, dass die Entwicklung der Variablen Vergütungssysteme weiter fortschreitet und vermutlich so schnell nicht abgeschlossen sein wird.

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

Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: den Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern, den Verantwortlichen aus dem Personalmanagement, den Mitbestimmungsorganen, den Führungskräften 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, traditionsbewusste 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. Auf der Basis von höchster sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz erarbeiten wir zuverlässig präzise Analysen, kreative Methoden und setzen diese Lösungen im Sinne unserer Klienten um. Die Wolf I.O. Group GmbH ist ein Paradebeispiel für eine funktionierende Verbindung von Variablen Vergütungs- und Zielsystemen in der Beratungsbranche. Wie sonst könnte ich mich beruhigt für ein paar Monate aus dem Geschäft zurückziehen, um dieses Buch zu schreiben?

Ganz besonders danke ich Ihnen, lieber Leser. Sie haben mein Buch gekauft und mir hiermit viel Vertrauen entgegengebracht. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Ich werde Sie nicht enttäuschen. Der Aufbau des Buches folgt dem klassischen Ablauf eines Projektes zur Einführung bzw. Aktualisierung der Variablen Vergütung. Ich wünsche mir, dass Sie viele Hinweise 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. Gern per E-Mail ([gw@wiog.de](mailto:gw@wiog.de)), per Telefon (0202) 479629-0, bei den rund zehn jährlich vom Verlag Dashöfer organisierten Seminaren oder bei einem meiner Vorträge. Erlauben Sie mir bitte an dieser Stelle auch den Hinweis auf die Website des Kompetenz Centers "Variable Vergütung" ([www.variable-verguetung.de](http://www.variable-verguetung.de)), welche Ihnen unzählige Arbeitshilfen, Checklisten und Veröffentlichungen zum kostenlosen Download bietet.



Für unschätzbare fachliche Unterstützung bei der vorliegenden 4. Auflage danke ich vor allem Eckhard Köhn, Jochen Kraft und Sandra-Bianca Schmidt-Arndt. 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 (Projektphase A)

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 lenken.

## 1.1 Heiße Eisen anfassen

Wie beim Rafting, der Schlauchbootfahrt auf einem schmalen Fluss, warten bei der Konzeption und der Umsetzung eines Variablen Vergütungssystems einige Felsen, Klippen und Stromschnellen auf Sie. Aber es gibt auch genügend Wasser unter dem Kiel für den Weg zum Ziel. Als Autor ist es meine Aufgabe, Ihnen umfangreich praktikable Vorgehensweisen vorzustellen, denkbare Gestaltungstechniken aufzuzeigen und die jeweiligen Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu schildern.

Ich möchte, dass Sie im Vorfeld alle Risiken kennen und in der Lage sind, die für Ihr Unternehmen bestmögliche Vorgehensweise zu finden. Denn das eine allselig machende, für jedes Unternehmen, von der Bäckerei bis zum global agierenden Mischkonzern zutreffende Variable Vergütungssystem gibt es nicht.

Wenn Unternehmen uns als Berater zu sich rufen, finden wir eher selten die Situation vor, dass noch gar kein Variables Vergütungssystem existiert. In der Regel treffen wir auf historisch gewachsene Systeme, die nun veraltet sind und einer zeitgemäßen und strategischen Aktualisierung bedürfen. Wir wurden 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 solche Systeme unter Zeitdruck aus der Taufe gehoben.

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 – im positiven wie im negativen Sinne. Nehmen Sie bitte die Bedenken der Betroffenen – Mitarbeiter, Führungskräfte und Organe der Mitbestimmung – ernst und berücksichtigen Sie diese bei der Gestaltung des Variablen Vergütungssystems und seiner Abläufe. Beachten Sie ferner Eigentümerinteressen, Intentionen der Unternehmensleitung und die Außenwirkung auf die Öffentlichkeit.

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 gebotener Umfang thematisieren zu können.

Auch im Tagesgeschäft der Personalabteilung bleibt oftmals wenig Raum, um sich tagesaktuell über relevante Gerichtsentscheidungen zu informieren oder um die ganze Tragweite von geringfügig 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 Rechts- bzw. Steuerberater zu holen.

## 1.2 Performance-Management

Alle mit Variabler Vergütung verbundenen Risiken sind vermeidbar, für alle jemals aufgetretenen Schwierigkeiten existiert mittlerweile mindestens eine Lösung. Auf der Chancen-Seite fallen insbesondere die positiven Wirkungen von Variablen Vergütungssystemen auf die Steigerung der individuellen Performance und der Performance des Unternehmens ins Gewicht. Auf diesen Zusammenhang möchte ich, da er für die Gestaltung von Variablen Vergütungssystemen eine grundlegende Rolle spielt, zuerst etwas genauer eingehen.

**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. Leistung ist demnach etwa auf gleicher Höhe anzusiedeln wie Anstrengung, Engagement und starkes Bemühen. Performance-Management ist daher keinesfalls mit Leistungsmanagement gleichzusetzen oder mit diesem Begriff ins Deutsche zu übertragen.

Letztendlich entscheidend im Prozess der Performance-Erbringung ist allein der Output: Was zählt, im wahrsten Sinne des Wortes, ist der **Erfolg**. Und was ein Erfolg ist bzw. was nicht, hängt von den jeweiligen Zielen ab. Nur bei einer Realisierung von Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs- oder Teamzielen liegt ein Erfolg vor, werden Unternehmenswerte geschaffen, marktrelevante Vorsprünge gegenüber Wettbewerbern erarbeitet oder Gewinne erzielt.

Diese begriffliche Spitzfindigkeit ist keineswegs ausschließlich von rein akademischem Wert, sondern hat sehr praktische Bedeutung. Beispielsweise bei der Frage, ob das künftige Variable Vergütungssystem ein leistungsorientiertes, ein

erfolgsorientiertes oder ein performanceorientiertes sein sollte. Leistung spiegelt die individuelle Anstrengung wider, Erfolg die Realisierung von Zielen und Performance umfasst Leistungen, Erfolge sowie den Weg, um Engagement zu Erfolgen zu führen.

Der Performance steht das **Potenzial** gegenüber. Das Potenzial des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance. Wer auf individueller Ebene über die nötigen Kompetenzen zur Erfüllung der von der Stelle gestellten Anforderungen verfügt, dem wird es vergleichsweise leicht fallen, hohe Leistung zu erbringen und entsprechende Erfolge zu erzielen.

Aufgabe der **Führung** ist es, durch Ausrichtung der Mitarbeiter und deren Leistungserbringung sowie durch Gestaltung der Prozesse zu gewährleisten, dass auf der Basis des erforderlichen Potenzials eine hohe Leistung erbracht wird, die wiederum zu entsprechend vielen und guten Ergebnissen führt.

Wenn Ergebnisse zählen, sind Menschen am wichtigsten. Dies betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter, dessen Leistungsbereitschaft und dessen Leistungsfähigkeit. Aber auch die Verbindungen und Übergabepunkte zwischen Mitarbeitern, zwischen Abteilungen und zwischen Bereichen sind von höchster Bedeutung. Last, but not least, spielen die Führungskräfte bis hin zum Top-Management eine entscheidende Rolle.

Die Bedeutung des **Performance-Measurements** liegt in der Ermittlung der notwendigen Kennziffern, um die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen des Performance-Managements zu überwachen und zu kontrollieren, damit Führungskräfte und Mitarbeiter gegebenenfalls nachsteuern können.

# Performance Management

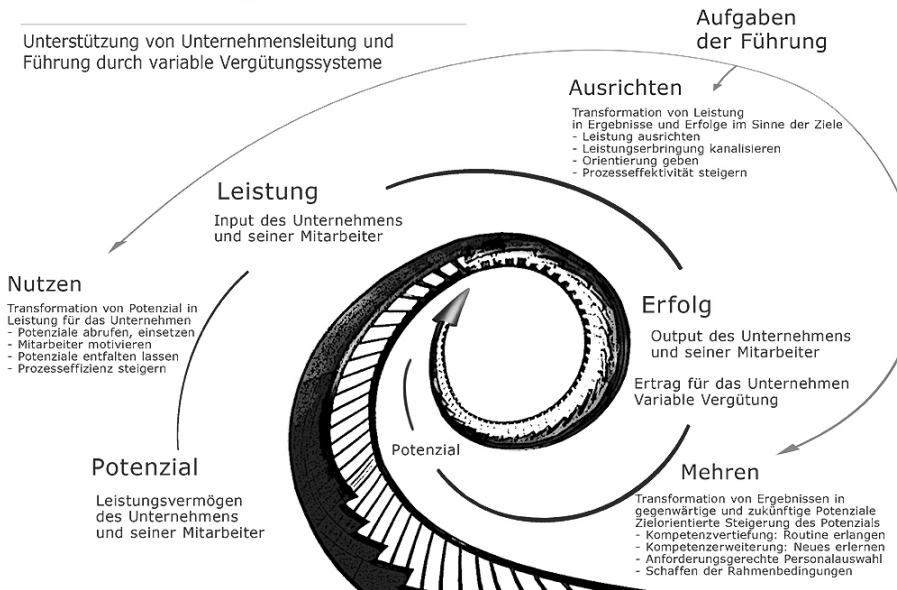


Abb. 1: Performance-Management

Performance-Management umfasst die folgenden drei **Führungsaufgaben**:

1. Führungskräfte sorgen für die zielorientierte **Ausrichtung** der Leistungserbringung.

Die Leistungsprozesse müssen auf die Unterstützung der Unternehmensziele und Unternehmensstrategien gerichtet sein (Effektivität).

Führungskräfte kanalisieren den Prozess der Leistungserbringung, informieren ihre Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung. Nur was den Unternehmenszielen dient, ist als Erfolg zu bezeichnen und unterstützt mit seinem Outputbeitrag die gesamte Wertschaffung. Durch diese Ausrichtung auf die Ziele und durch die Bewertung der Arbeitsergebnisse anhand der Beiträge zur Wertschaffung und zum Unternehmensergebnis werden die Dimensionen von Ergebnismenge und Ergebnisqualität, jeweils auf Zeiteinheiten bezogen, in das

## Der Autor



GUNTHER WOLF, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, Zieloptimierung und Variable Vergütungssysteme. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Der vielfache Buchautor ist aufgrund seiner wegweisenden Innovationen gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch und gilt als Erfinder der Kundenkarte. Mitte der 90er Jahre entwickelte er das Modell der Zieloptimierung für das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem VIVAnow!.

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoefer.de/Fachliteratur](http://www.dashoefer.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de)

Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-931832-65-0



9783931832650