

# 06.09

# ZU**b**

4. Jahrgang  
Dezember 2009  
Seiten 241–288

www.ZUbdigital.de

## Zeitschrift der Unternehmensberatung

### Wissen und Praxis des Consulting

#### Fachbeirat:

*Dr. Steffen Gackstatter*, Innovation Management Inc. a Monitor Group Company

*Dr. Peter Melcher*,  
Aufsichtsrat BearingPoint GmbH

*Dr. Michael Müller*, Geschäftsführer MBtech Consulting GmbH und Vice President MBtech Group

*Prof. Dr. Gerd Prechtl CMC*, Bundesvorsitzender der Unternehmensberater der Wirtschaftskammer Österreich

*Dr. Helmut Schmitt*, Droege & Comp. GmbH

*Christoph Weyrather*, Geschäftsführer, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

*Prof. Dr. André C. Wohlgemuth CMC*, ARCOM Management Consulting, Ehrenmitglied der ASCO

#### **Wissen Best Practice Strategien**

Nehmen Steuerberater Unternehmensberatern  
in Zukunft Umsatz weg? (Teil 2)?  
[Volkmann, 245]

Führt der Einsatz externer Beratern  
zur Überimplementierung innovativer  
Steuerungsinstrumente?  
[Lueg, 249]

Beratermarketing  
[Bauer/Weyand, 254]

Nichtwissen in wissensintensiven  
Dienstleistungsunternehmen  
[Dorniok/Mohe, 259]

#### **Lösungen Methoden Arbeitshilfen**

Der Blick fürs große Ganze  
[Eckardt, 265]

„Angemessene Vorstandsvergütung“  
[Quiring, 271]

Erfolgsorientierte Entgeltsysteme in  
Consultingunternehmen  
[Wolf, 276]

# Erfolgsorientierte Entgeltsysteme in Consultingunternehmen

## Mit moderner flexibler Entgeltgestaltung Mitarbeiter motivieren, Führungskräfte entlasten und Unternehmensleitungen unterstützen

Diplom-Ökonom, Diplom-Psychologe  
Gunther Wolf (CMC)

*Bei dem Vorhaben, das Entgeltsystem für angestellte Berater erfolgsorientierter zu gestalten, prallen stets Absichten des Managements und Vorbehalte der Belegschaft aufeinander. Dieser Beitrag zeigt auf, worauf zu achten ist, damit dem Personalwesen von Consultingunternehmen die Implementierung eines flexiblen Entgeltsystems nicht nur erfolgreich, sondern auch weitgehend konfliktfrei gelingt.*

### 1. Nutzen erfolgsorientierter Entgeltsysteme

Unzweifelhaft spielen die im jeweiligen Projekt tätigen Berater eine besondere Rolle für die Zufriedenheit und dauerhafte Bindung des Mandanten. Sie repräsentieren das Consultingunternehmen und prägen das Bild, das der Kunde von diesem gewinnt – und in seinem Umfeld verbreitet. Das Top Management der Consultingunternehmen und die Führungskräfte, insbesondere Projektleiter, haben die Berater auf die möglichst optimale Realisierung der Ziele und einhergehend auf die Erfolgsmessgrößen des Mandanten auszurichten.

Der Mandant erwartet höchste Professionalität bei der Erbringung der Dienstleistung, auf der Basis ausgeprägter sozialer, methodischer und fachlicher Lösungskompetenz. Daher ist seitens des Beratungsunternehmens auch die kontinuierliche Aktualisierung und Entwicklung der Kompetenzen der Berater zu gewährleisten.

Daneben ergeben sich für die vor Ort tätigen Berater häufig Gelegenheiten, um weitere Beratungsbedarfe des Mandanten zu erkennen. Hierbei sind Folgeaufträge für den Berater selbst, aber auch zeitgleich ablaufende Projekte in angrenzenden Bereichen möglich, die durch andere Berater des Hauses abgewickelt werden können. Das Management tut gut daran sicherzustellen, dass die Berater gebotenen Chancen nicht verstreichen lassen.

Verfolgen der Erfolgsziele der Mandanten. Weiterentwicklung der Kompetenzen. Sichern der Beratungsaufträge – ein flexibles Entgeltsystem kann Unternehmensleitungen und Führungskräfte bei diesen Aufgaben enorm unterstützen. Hierfür



Gunther Wolf

ist eine entsprechend ausgerichtete und durchdachte Gestaltung des Systems erforderlich. Ein flexibles Entgeltsystem hat dem Top Management ein wirkungsvolles Instrument zur effizienten Unternehmenssteuerung zu sein, den Führungskräften bei ihren Aufgaben eine Entlastung zu bieten und last, but not least die Berater zu motivieren und zu begeistern.

### 2. Implementierungsprozess

Von besonderer Bedeurung für die erfolgreiche Implementierung ist die richtige Mischung aus Fingerspitzengefühl und Durchsetzungsvermögen. Wer sich zudem frühzeitig mit zu erwartenden Widerständen einerseits und potenziellen Ansatzpunkten andererseits beschäftigt, ist zudem in der Lage, zu jedem im Verlaufe des Einführungs- und Umsetzungsprozesses auftauchenden Problem umgehend variantenreich Lösungen anzubieten.

#### 2.1 Widerstände und Vorbehalte

Flexiblen Entgeltsystemen wird häufig vorgeworfen, dass ihnen ein veraltetes und mittlerweile ungültiges Menschenbild zugrunde liege, welches davon ausgehe, dass Menschen nur mit entsprechenden Belohnungen zu der in ihrem Job erforderlichen Performance bewegt werden könnten.

Zudem zerstöre man die bei jedem Mitarbeiter vorhandene Motivation (intrinsische Motivation), indem man sie durch die von außen kommenden Belohnungen (extrinsische Motivation) ersetze. Die Empfänger verlören den Spaß an ihrer Arbeit und erzielten Erfolge, da sie alles nur noch des flexiblen Entgeltbestandteils wegen täten.

Diese Vorbehalte sollten bei der Gestaltung des flexiblen Entgeltsystems vorausschauend bedacht werden. Wichtig ist dabei insbesondere die Wahl eines entsprechenden Grundsystems für den Zielfestlegungsprozess.

Ganz unzweifelhaft ist auf der anderen Seite die enorme Wirkung flexibler Entgeltsysteme in der Praxis: Sobald ein Entgeltbestandteil für ein bestimmtes Verhalten, eine definierte Kompetenz oder ein erreichtes Ergebnis ausgeschrieben ist, wird dieses Ziel von den Empfängern mit ganz besonderer Intensität verfolgt.

#### 2.2 Ansatzpunkt Motivation

Denn jegliches menschliches Verhalten beruht auf drei Komponenten:

- ▶ Wissen (Know-how)
- ▶ Können (Do-how)
- ▶ Wollen (Motivation)

Gunther Wolf (CMC), Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Als Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge hält er regelmäßig Vorträge und Reden auf Kongressen. Er ist Mitglied des BDU e.V., Geschäftsführer der WOLF Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. GROUP Unternehmensgruppe. Internet: [www.gunther-wolf.de](http://www.gunther-wolf.de), Kontakt: [g.wolf@gunther-wolf.de](mailto:g.wolf@gunther-wolf.de)

Dies gilt für jedes Verhalten – auch für Kunden bindendes Verhalten der Berater, für Aktivitäten in Verbindung mit persönlicher Entwicklung oder für die Generierung von Neugeschäft. Sofern das Wissen und das Können durch Informationen und Weiterbildungsmaßnahmen in ausreichendem Maße sichergestellt werden, kann die Umsetzung des geforderten Verhaltens nur noch am fehlenden Willen scheitern.

Erfolgsorientierte Entgeltsysteme sind so wirkungsvoll, weil sie unmittelbar an dieser Stelle ansetzen. Nach dem Management by Objective-Ansatz (MbO) führen vom Mitarbeiter wahrgenommene Lücken zwischen Ist-Zustand und Ziel-Zustand zu einer hohen Sogkraft ("Traction Energy"), die diesen zu intensiven Bewegungen auf das Ziel hin veranlasst. Es ist anzunehmen, dass bereits die Lücke zwischen dem Grund- und dem Zielentgelt diese Bewegungen nachhaltig und verzögerungsfrei in Gang zu setzen vermag.

Mit entsprechender Gestaltung des flexiblen Entgeltsystems, insbesondere unter Zugriff auf ein entsprechendes Grundsystem für den Zielfestlegungsprozess und den Ablauf der Maßnahmenplanung und -umsetzung, können für angestellte Consultants zusätzliche Räume für die Entfaltung von selbstbestimmtem, mitunternehmerischem Denken und Handeln geschaffen werden. So bleibt die bereits vorhandene intrinsische Motivation in vollem Umfang erhalten. Unterstützend sollte in das erfolgsorientierte Entgeltsystem der Führungskräfte einfließen, ob und in welchem Maße sie dies gewährleisten und ihre Mitarbeiter zu einer nachhaltigen Steigerung von Kompetenz, Leistung und Erfolg führen.

### 3. Grundsysteme des Zielfestlegungsprozesses

Es existieren drei Grundsysteme:

- ▶ keine Zielfestlegung
- ▶ konventionelle Zielvereinbarung
- ▶ Zielloptimierung

Daneben gibt es unzählige Variationen und Mischformen. Das zugrunde gelegte Modell bestimmt sämtliche für den erfolgsorientierten Entgeltanteil relevanten Prozesse.

#### 3.1 Keine Zielfestlegung

Bei dem Ur-Modell „ohne Zielfestlegung“ (genauer: ohne Zielhöhen-Festlegung), z. B. „2 Prozent vom Umsatz“, ist eine Planung der Zielhöhe zumindest nicht entgeltrelevant integriert. Dies kann sich nachteilig auf die Kapazitätsplanung und die Personalbedarfsplanung auswirken. Daneben bietet es keine ausreichende Anreizwirkung gerade in dem entscheidenden Level der besonders anspruchsvollen Zielhöhen. Das entscheidende „Quantchen mehr“ wird in diesem System nicht ausreichend incentiviert.

Aus diesen Gründen findet das System ohne Zielfestlegung auf Individualebene kaum noch Anwendung. Lediglich dann, wenn die anvisierte Zielhöhe nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand von den Empfängern festgelegt werden können, kommt es heute noch zum Einsatz.

Eine Staffelung des flexiblen Entgeltbestandteils (z. B. 2 Prozent unter 700 T Euro, 3 Prozent ab 700 T Euro, 4 Prozent ab 800

T Euro usw.) gibt zwar in oberen Bereichen zusätzliche Anreize, deckt jedoch für das Unternehmen noch akzeptable Entgeltspielräume auf. Dies veranlasst die Empfänger regelmäßig dazu, Verhandlungen über die Höhe der Stufen einzufordern.

Die Anreizschwäche im oberen Bereich fällt vor allem dann ins Gewicht, wenn die Provision nicht zwischen unabhängigen Geschäftspartnern vereinbart wird, sondern dem Berater bereits ein Sockel-Geldbetrag zufließt, z. B. in Form eines fixen Entgelts. Dann wird unternehmensseitig auch ein Sockel-Zielbeitrag erwartet, der den bei diesem Fixum zu stellenden Erwartungen entspricht („2 Prozent vom 600 T Euro übersteigenden Umsatz“). Es ist jedoch unumgänglich, dass auch dieser Sockel regelmäßig zum Gegenstand von Verhandlungen zwischen Führungskraft und Empfänger wird. Dieser Gedanke führte zu der Entwicklung konventioneller Zielvereinbarungssysteme.

#### 3.2 Konventionelle Zielvereinbarung

Die Traction Energy entfaltet sich ausschließlich auf der Ebene von Zielen, die der Empfänger selbst bestimmt oder sich zu eigen macht. Ziele, die der Mitarbeiter als seine eigenen akzeptiert, wird er mit hohem Engagement verfolgen. Insofern sind berufliche Ziele und Erfolge zweifellos zunächst einmal grundsätzlich geeignet, um die Sogwirkung und entsprechende Handlungen auszulösen.

Bei der konventionellen Zielvereinbarung legen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam alle fünf Elemente einer umfassenden Zielformulierung fest: die Zielrichtung, die Messgröße, ggf. Bezugswert, die anvisierte Ziel-Höhe und möglicherweise auch die umzusetzenden Maßnahmen (Konkrete Aktions-Pläne, KAP).

In der Regel beginnt die Zone des flexiblen Entgelts bei einem Erreichungsgrad von 80 Prozent der vereinbarten Zielhöhe. Um überproportionale Auszahlungen von flexiblen Entgeltbestandteilen zu verhindern, wird diese häufig auf den bei 150 Prozent vorgesehenen Betrag nach oben hin beschränkt („gedeckt“).

Letzteres birgt jedoch die Gefahr, dass Empfänger ihre Leistung zurücknehmen oder Erfolge in die Folgeperiode verschieben, sobald sie die Deckelung erreichen. Mit einem Deckel auf einem erfolgsorien-



**Umfassende Formulierung der Zielvereinbarung:**

**Umsatzsteigerung (Zielrichtung)**

„5% Steigerung (Zielhöhe) des Berater-Eigenumsatzes (Messgröße) gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr (Bezugswert) durch die folgenden Maßnahmen (KAP): ...“

**Verbesserung der Kundenzufriedenheit (Zielrichtung)**

„10 Punkte Verbesserung (Zielhöhe) des Kundenzufriedenheitswertes (Messgröße) gegenüber dem Status Quo (Bezugswert) durch die folgenden Maßnahmen (KAP): ...“

**Erfolgreiche Projektumsetzung (Zielrichtung)**

„95 Punkte (Zielhöhe) in der Projekterfolgsbewertung (Messgröße) von 100 Punkten (Bezugswert) durch die folgenden Maßnahmen (KAP): ...“

Kasten 1: Beispiele für eine alle Elemente umfassende Formulierung der Zielvereinbarung

tierten Entgeltsystem werden auch die möglichen Erfolge gedeckelt.

Peter F. Drucker, geistiger Vater des „Führens mit Zielen“ (MbO), betonte stets, dass Ziele zwar realisierbar, aber sehr hoch bzw. anspruchsvoll sein müssen, damit sich die Anreizwirkung entfalten kann. Führungskräfte, die diesen Anforderungen entsprechende Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren versuchen, stoßen jedoch regelmäßig auf Widerstände. Mitarbeiter „mauern“, weisen auf externe Einflüsse hin oder betonen die Schwierigkeiten, unter denen sie arbeiten müssen. Dieses Verhalten ist durch die Logik der konventionellen Zielvereinbarungssysteme bedingt. Denn hierbei gilt: Je niedriger die Ziele, desto leichter fällt es, a) die Zone des erfolgsorientierten Entgelts zu erreichen und b) an die besonders lukrativen Beträge der Zielüberschreitung zu kommen.

Ein Mitarbeiter, der in einem auf konventioneller Zielvereinbarung beruhenden flexiblen Entgeltsystem hohe Ziele mit sich vereinbaren lässt, wird hingegen möglicherweise leer ausgehen. Wenn die Latte bereits auf hohem Niveau liegt und für ihn nur mit hohem Engagement realisierbar ist, wird er die Zone der Zielüberschreitung keinesfalls erreichen.

Daher versucht jeder Empfänger, die Zielhöhe im Zielvereinbarungsgespräch mit seinem Chef möglichst tief zu drücken. Druckers Forderung nach sehr hohen Zielen ist für Führungskräfte daher mit einem konventionellen Zielvereinbarungssystem

nicht konfliktfrei umzusetzen. Eine zähneknirschend akzeptierte Zielvereinbarung zerstört jedoch wiederum die Traction Energy, ebenso wie jede Form der Zielvorgabe: Der Mitarbeiter wird sich die diktierten Zielhöhen nicht zu eigen machen und sie daher auch nicht mit dem nötigen Engagement verfolgen. Im schlimmsten Fall wird er gar – bewusst oder unbewusst – Erfolge meiden, um Recht zu behalten und um sich eine bessere Ausgangsposition für die nächste Zielvereinbarung zu verschaffen.

### 3.3 Zieloptimierung

Das Grundsystem der Zieloptimierung als moderne Weiterentwicklung der Verbindung von MbO und Entgelt löst gerade diese Widerstände auf, sorgt damit für enorme Vereinfachung der Zielfestlegungsgespräche und verhilft Führungskräften so zu mehr Effizienz. Zudem wird die „Deckelproblematik“ dadurch gelöst, dass die lukrative Zone nicht bei Übererfüllung, sondern im Bereich der Plangenaugigkeit angesiedelt ist.

Hierzu wird die Verantwortung für die einzelnen Elemente der Zielfestlegung getrennt. Im Gegensatz zum Dogma der konventionellen Zielvereinbarung, dass alle fünf Elemente gemeinsam festzulegen, zu diskutieren und zu definieren sind, bestimmt hier der Führende die (1) Zielrichtung für das erfolgsorientierte Entgeltsystem des Mitarbeiters. Dabei wird er die top down kaskadierten Unternehmensziele ebenso zu berücksichtigen haben wie spezielle Projektziele. Aus der Zielrichtung leitet er die zutreffende (2) Erfolgsmessgröße ab und definiert ggf. benötigte (3) Bezugswerte. Der Mitarbeiter hingegen übernimmt bei Zieloptimierungssystemen die alleinige Verantwortung für die verbleibenden zwei Elemente: Er hat bewertete (4) KAP zu entwickeln und hieraus die von ihm angestrebte, höchstmögliche (5) Zielhöhe zu ermitteln. Im Zielgespräch unterbreitet er dem Führenden Vorschläge für die aus seiner Sicht sinnvollsten Maßnahmen und berichtet ihm das Ergebnis seiner Überlegungen zu deren Erfolgswirksamkeit. Auf dieser Basis werden die Ziele im Zielgespräch alle fünf Elemente umfassend formuliert [vgl. Kasten 1].

Der hohe Grad der Selbstbestimmung bei der Zieloptimierung wirkt sich enorm positiv auf die Traction Energy aus. Da die Zielhöhe nicht nur als die eigene akzeptiert wird, sondern tatsächlich selbst bestimmt ist, wird hohes Engagement freigesetzt. Sofern sich die selbst entwickelten Maßnahmen letztlich als doch nicht so erfolgreich herausstellen, erhöhen die Empfänger in nicht seltenen Fällen eigeninitiativ ihre Anstrengungen, um die anvisierte Zielhöhe zu erreichen.

Gerade für Beratungsunternehmen könnte es besonders sinnvoll sein, auf Zieloptimierung basierende Entgeltsysteme anzuwenden. Dies trägt der beratertypisch hohen Leistungsbereitschaft sowie dem Bedürfnis nach eigenständigem mitunternehmerischem Handeln in weitaus stärkerem Maße Rechnung als konventionelle Zielvereinbarung.

### 4. Gestaltung des erfolgsorientierten Entgeltsystems

Bei dem Design des flexiblen Entgeltsystems sind insbesondere die Möglichkeiten zur Gestaltung und Variation der Anreizgebung von besonderer Bedeutung. Alle Stellschrauben des flexiblen Ent-

gelsystems sollten so eingestellt werden, dass die Richtung des Anreizes mit der strategischen Zielrichtung der Unternehmensleitung exakt übereinstimmt. Daneben ist sicherzustellen, dass der Nutzen des erfolgsorientierten Entgeltsystems die hiermit verbundenen Kosten überkompensiert.

4.1 Umsetzung der Zieloptimierung

Zieloptimierung verleiht neben der erreichten auch der vereinbarten Zielhöhe eine Entgeltrelevanz. Die zusätzliche Dimension bewirkt, dass Mitarbeiter nach der Vereinbarung von hohen, realistischen und anspruchsvollen Zielen streben. Dies führt bereits im Zielfestlegungsprozess – anders als bei konventioneller Zielvereinbarung – zu einer grundsätzlichen Deckungsgleichheit der Intentionen der Berater und denen des Unternehmens. Zur Darstellung der flexiblen Entgeltsystematik dient eine Tabelle.

Die Wirkungsweise lässt sich leicht an einem Beispiel verdeutlichen. Die Tabelle in Abb. 1 wurde 7-stufig gestaltet und weist eine lineare Diagonale auf. Als Zielrichtung wurde hier der dem Berater zuzurechnende Umsatz definiert.

Die vertikale Achse gibt den Bereich der vom Berater selbst zu bestimmenden („anvisierten“) Zielhöhe wieder, hier 600 T Euro bis 780 T Euro. Jeder der dort angegebenen Werte muss Druckers Forderung erfüllen, realisierbar zu sein. Der unterste Wert der Skala sollte den niedrigsten Wert widerspiegeln, für den noch ein flexibles Entgelt gezahlt werden kann. Darunter liegende Erfolgsbeiträge sollten als durch das Festgehalt abgedeckt gelten können. Der sichtbare höchste Wert der Achse ist eher als beispielhaft zu verstehen, denn ein Entgeltsystem auf der Basis von Zieloptimierung kann und sollte ungedeckt bleiben. Auf der horizontalen Achse, die die Zielerreichung angibt, finden sich dieselben Werte. Auf der zu der festgelegten Zielhöhe gehörigen Zeile finden sich die Entgeltbeträge wieder, die bei der jeweiligen Zielerreichung zur Ausschüttung kommen. Die Diagonale zeigt auf, welcher Betrag ausgeschüttet wird, wenn die anvisierte Zielhöhe plangenaue erreicht wird.

Nehmen wir an, der Mitarbeiter plane eine Zielhöhe von 690 T Euro. Erreicht er genau diese, kommen gemäß der Beispieltabelle 8.000 Euro zur Ausschüttung. Wie verändert sich nun der flexible Entgeltbetrag, falls die Zielhöhe unter- bzw. überschritten wird?

Unterschreitet er seine anvisierte Zielhöhe und erreicht bspw. nur 630 T Euro, kommen nur 2.400 Euro zur Ausschüttung. Das

sind zudem 1.600 Euro weniger als er bekommen hätte, wenn er diese erreichte Zielhöhe zuvor im Zielgespräch festgelegt hätte: Für Mitarbeiter, die 630 T Euro anvisieren und plangenaue erreichen, sieht die Tabelle nämlich 4.000 Euro vor.

Überschreitet er seine anvisierte Zielhöhe und erreicht statt 690 T Euro beispielsweise 780 T Euro, erhält er 11.600 Euro. Wenn er die erreichten 780 T Euro vorher festgelegt hätte, würde er hingegen 14.000 Euro bekommen.

Die Interessenkonstellation der Mitarbeiter verkehrt sich bei Zieloptimierung gegenüber der konventionellen Zielvereinbarung ins Gegenteil: „Mauern“ lohnt sich nicht – und „Mondziele“ auch nicht. Es geht bei Zieloptimierung um solides Planen, und um realistisches Einschätzen des Machbaren:

- ▶ Optimale Prämie wird erreicht, wenn die anvisierte Zielhöhe und das Erreichte identisch sind.
- ▶ Bei Überschreitung steigt die Prämie zwar an, erreicht aber nicht die Höhe, die man erreicht hätte, wenn man gleich ein höheres Ziel festgelegt hätte.
- ▶ Maximale Prämie erreicht der Berater bei Zieloptimierungssystemen, indem er ein möglichst hohes Ziel vereinbart und es erreicht.

Nur mit Zieloptimierung wird Druckers Prämisse für das Funktionieren des MbO-Ansatzes realisiert, dass Ziele hoch, realisierbar und anspruchsvoll sein müssen. Weil die Zielhöhen von den Empfängern selbst bestimmt werden, wird zudem ein Höchstmaß an Traction Energy freigesetzt.

Da die Absichten von Führungskraft und Mitarbeiter bei Verwendung der Zieloptimierung deckungsgleich sind, tau-

anvisierte Zielhöhe	780 T€	0 €	800 €	3.400 €	5.600 €	8.400 €	11.200 €	14.000 €
	750 T€	100 €	1.200 €	3.800 €	6.400 €	9.200 €	12.000 €	13.200 €
	720 T€	200 €	1.800 €	4.400 €	7.200 €	10.000 €	11.200 €	12.400 €
	690 T€	400 €	2.400 €	5.200 €	8.000 €	9.200 €	10.400 €	11.600 €
	660 T€	800 €	3.200 €	6.000 €	7.200 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €
	630 T€	1.400 €	4.000 €	5.200 €	6.400 €	7.600 €	8.800 €	10.000 €
	600 T€	2.000 €	3.200 €	4.400 €	5.600 €	6.800 €	8.000 €	9.200 €
		600 T€	630 T€	660 T€	690 T€	720 T€	750 T€	780 T€
	erreichte Zielhöhe							

Abb. 1: Zieloptimierungstabelle (linear)

anvisierte Zielhöhe	780 T€	0 €	800 €	2.400 €	4.880 €	8.960 €	15.000 €	23.000 €
	750 T€	100 €	1.200 €	2.900 €	5.760 €	10.400 €	17.000 €	20.600 €
	720 T€	200 €	1.800 €	3.560 €	6.800 €	12.000 €	15.000 €	18.360 €
	690 T€	400 €	2.400 €	4.200 €	8.000 €	10.400 €	13.160 €	16.280 €
	660 T€	800 €	2.600 €	5.000 €	6.800 €	8.960 €	11.480 €	14.360 €
	630 T€	1.400 €	3.000 €	4.200 €	5.760 €	7.680 €	9.960 €	12.600 €
	600 T€	2.000 €	2.600 €	3.560 €	4.880 €	6.560 €	8.600 €	11.000 €
		600 T€	630 T€	660 T€	690 T€	720 T€	750 T€	780 T€
	erreichte Zielhöhe							

Abb. 2:  
Zieloptimierungstabelle  
(progressiv)

schen sie relevante Informationen offen aus, generieren gemeinsam innovative Maßnahmen und kommen mit minimalem Aufwand zu der Vereinbarung von weitaus höheren Zielen. Beidseitige Sicherheit und echtes Commitment für die Ziele begründen die enorme Motivationswirkung der Zieloptimierung.

Nachteile des Systems liegen in dem nur langsam vollziehbaren Paradigmenwechsel, wenn im Unternehmen zuvor mit konventioneller Zielvereinbarung gearbeitet wurde. Bei Zielvereinbarung ist die Zielüberschreitung besonders vorteilhaft für den Mitarbeiter, im Zieloptimierungssystem hingegen ist hohe Zielgenauigkeit anzustreben.

Für viele Führungskräfte ist zudem unvorstellbar, dass ihre Mitarbeiter nun tatsächlich realistische, höchstmögliche Zielhöhen anvisieren. Um zu verhindern, dass sie niedrige Ziele anvisieren, greifen sie beherrzt mit Zielhöhen-Vorschlägen in Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter ein. Hiermit übernehmen sie eine systemseitig nicht vorgesehene Mitverantwortung für die Zielerreichung ihrer Mitarbeiter und mindern – sofern ihre Empfehlung nicht nachher absolut exakt erreicht wird – deren erfolgsorientiertes Entgelt.

#### 4.2 Variationen der Tabellen

Die Stärke und die Richtung der Effekte auf die anvisierte Zielhöhe der Mitarbeiter kann durch Gestaltung der 100%-Diagonale, aber auch durch Variationen in den Bereichen von Zielüberschreitung und Zielunterschreitung gesteuert werden. In Abb. 1 wurde für die 100%-Diagonale ein linearer Verlauf gewählt (gleichmäßige 2.000 Euro-Schritte). Für den Be-

reich der Zielüberschreitung sind ebenso wie für den Bereich der Zielunterschreitung lediglich moderate Abschläge gegenüber dem Optimalwert vorgesehen.

Soll ein stärkeres Incentive dafür gegeben werden, besonders hohe Zielwerte anzuvisieren, kann die Diagonale progressiv gestaltet werden [Abb. 2]. Unterstützend können die Abschläge im Bereich der Zielüberschreitung (rechts unterhalb der Diagonale) gegenüber dem Optimum so erhöht werden, dass niedrige Zielhöhen an Attraktivität verlieren.

Werden hingegen die Abschläge im Bereich der Zielunterschreitung (links oberhalb der Diagonale) spürbarer gestaltet [Abb. 3], sind hiervon insbesondere diejenigen Mitarbeiter betroffen, die eher erfolgsorientiert sind und sich ansonsten ehre schwer zu erreichende Zielhöhen setzen würden. Sie werden in diesem Falle ihre Planung um einiges vorsichtiger angehen, um nicht „links oben“, im Bereich des minimalen Entgelts zu landen. Sofern dieser Effekt beabsichtigt ist, empfiehlt sich zugleich die Verwendung einer linearen Diagonale.

#### 4.3 Anwendung qualitativer Zielrichtungen

Alle drei Grundsysteme können bei sämtlichen qualitativ oder quantitativ mess- bzw. bewertbaren Zielen eingesetzt werden. Qualitative Ziele sind entsprechend zu quantifizieren, etwa durch die mittlerweile gängige Verwendung von Bonuspunkten.

Für qualitative Faktoren, die nicht mit vertretbarem Aufwand quantifizierbar sind, aber dennoch objektiv messbar, bietet sich die Verwendung von Zustandsbeschreibungen an. Dieses Verfahren fordert von den Führenden die Investition von etwas Zeit und gedanklicher Beschäftigung mit der Definition künftiger denkbarer Szenarien: Ist- und Soll-Zustände von prämienswerten Zuständen sowie Zwischenstufen sind trennscharf zu formulieren und in eine Rangreihenfolge zu bringen.

In Abb. 4 wurde beispielhaft eine qualitative Zielrichtung des Bereichs Personalwesen in abstufbare Zustände bzw. Schritte zerlegt, sodass eine Festlegung der anvisierten Zielhöhe und eine Bewertung des erreichten Zustandes ermöglicht wird.

Auf diese Weise ist auch die in Consultingunternehmen bedeutsame Messung und Bonifizierung von Projektfortschritten über jeden Zeithorizont möglich.

Durch Führungskräfte oder Gremien vollzogene Einschätzungen („Anforderungen nicht erreicht“, „nicht ganz erreicht“,

Zieloptimierung vereinigt die Interessen von Mitarbeiter und Führungskraft.

anvisierte Zielhöhe	780 T€	0 €	0 €	0 €	224 €	2.800 €	8.400 €	14.000 €
	750 T€	0 €	0 €	168 €	2.240 €	7.000 €	12.000 €	13.200 €
	720 T€	0 €	112 €	1.680 €	5.600 €	10.000 €	11.200 €	12.400 €
	690 T€	56 €	1.120 €	4.200 €	8.000 €	9.200 €	10.400 €	11.600 €
	660 T€	560 €	2.800 €	6.000 €	7.200 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €
	630 T€	1.400 €	4.000 €	5.200 €	6.400 €	7.600 €	8.800 €	10.000 €
	600 T€	2.000 €	3.200 €	4.400 €	5.600 €	6.800 €	8.000 €	9.200 €
		600 T€	630 T€	660 T€	690 T€	720 T€	750 T€	780 T€
	erreichte Zielhöhe							

Abb. 3: Zieloptimierungstabelle (linear, hoher „bestrafte“ Zielunterschreitung)

„voll erreicht“ usf.) sind als Skalenwerte für die Tabelle zwar einfacher aufzustellen, aber zwangsläufig subjektiv. Häufig werden die Anforderungen der Führungskraft nicht nachvollziehbar festgelegt und verändern sich im Zeitablauf des Beurteilungszeitraums. Menschliche Beurteilungsfehler, wie etwa die übermäßige Gewichtung jungster Erfolge bzw. Misserfolge, sind häufig nicht einmal beabsichtigt. Sie führen dennoch zu kontraproduktiven Diskussionen und unbegründbaren Unterschieden zwischen den erfolgsorientierten Entgelten der Empfänger.

Sofern unternehmensspezifische Gründe dafür vorliegen, den Führenden in einem flexiblen Entgeltsystem arbiträre Spielräume einzuräumen, sollten diese unter Hinweis auf die Gründe lieber offen und deutlich als subjektive Beurteilung benannt werden. Die zu beurteilenden Kriterien sind hierbei jedoch vorgegeben, sauber und überschneidungsfrei getrennt von den objektiven Kriterien und von den potenzialorientierten Karrierekriterien.

5. Fazit

Erfolgreiche Beratungsunternehmen sind nicht nur fachlich, sondern auch im Hinblick auf die Gestaltung ihrer flexiblen Entgeltsysteme den Kunden einen Schritt voraus. Dazu gehört die Verwendung von Zielen, die u. a. auf Erfolgsziele des Mandanten, Kompetenzen der vor Ort tätigen Berater, fakturierte Umsätze oder auch auf Neugeschäft gerichtet sind.

Erfolgsorientierte Entgeltsysteme werden zunehmend auch für qualitative Zielrichtungen eingesetzt. Da Führungskräfte häufig zunächst den Aufwand der Quantifizierung oder den für die genaue und zweifelsfreie Formulierung von Zuständen scheuen, hat der Personalbereich ihnen ausreichende Hilfestellung zu bieten. Er hat zu verhindern, dass wertvolle Chancen zur Incentivierung und Förderung von entscheidenden qualitativen Zielen, wie etwa Projekterfolge oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit, in der Hektik des Tagesgeschäftes vertan werden.

Fortschrittliche Systeme auf der Basis von Zieloptimierung tragen der hohen Leistungsbereitschaft der Berater sowie dem Bedürfnis nach eigenverantwortlichem und mitunternehmerischem Handeln weitaus stärker Rechnung als konventionelle Zielvereinbarungssysteme. Gerade für modern geführte Consultingunternehmen ist dieses klare, genial einfache System aus drei Gründen sinnvoll:

1. Auf der Basis der effektiven Maßnahmenkonzeption werden höhere und realistischere Ziele vereinbart.
2. Durch engagierte Umsetzung werden diese Ziele sicherer erreicht.
3. Dies führt zu genauerer Planung, besseren Ergebnissen und auch zu der Ausschüttung höheren erfolgsorientierten Entgelts. Denn: *Es soll sich für alle lohnen!*

anvisierte Zielhöhe	G Wir sind bei allen strategischen Entscheidungen "mit im Boot"	0 €	800 €	3.400 €	5.600 €	8.400 €	11.200 €	14.000 €
	F Wir werden als strategische Business Partner von der GL akzeptiert	100 €	1.200 €	3.800 €	6.400 €	9.200 €	12.000 €	13.200 €
	E Wir gelten als aktive Unterstützer der Fachbereiche	200 €	1.800 €	4.400 €	7.200 €	10.000 €	11.200 €	12.400 €
	D Wir agieren als Prozessbegleiter bei Veränderungen	400 €	2.400 €	5.200 €	8.000 €	9.200 €	10.400 €	11.600 €
	C Wir werden als kompetente Dienstleistung anerkannt	800 €	3.200 €	6.000 €	7.200 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €
	B Uns wird administrative Excellence zugeschrieben	1.400 €	4.000 €	5.200 €	6.400 €	7.600 €	8.800 €	10.000 €
	A Wir werden als gute administrative Abwickler gesehen	2.000 €	3.200 €	4.400 €	5.600 €	6.800 €	8.000 €	9.200 €
			A	B	C	D	E	F
	erreichte Zielhöhe							

Abb. 4: Einsatz von qualitativen Zustandsbeschreibungen in einer Zieloptimierungstabelle