



Foto: Wolf

Autor

**Gunther Wolf**

Management Consultant,  
 Wolf I.O. Group GmbH,  
 Gründer des Kompetenz Center  
 Variable Vergütung


[HRM.at/profile/gunther-wolf-1](http://HRM.at/profile/gunther-wolf-1)

# Variable Vergütung à la Carte – Teil 2

Wenn Unternehmen ein System der variablen Vergütung einführen – oder ein bestehendes Modell optimieren – möchten, können sie nicht nach Schema F vorgehen. Es gilt, viele verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, um ein Instrument zu entwickeln, das für ihre Organisation stimmig ist. Während sich Teil 1 dieses Beitrags in der September/Oktober-Ausgabe mit den 4 Elementen der Zielformulierung und den Maßnahmen als „Wege zum Ziel“ befasste, beschreibt der folgende Teil, wie Unternehmen verschiedene Zielkomponenten kombinieren können – und was bei der Einführung variabler Vergütungsmodelle zu beachten ist.

## Teamziele einsetzen

Für Führungskräfte kann es lohnenswert sein, neben den individuellen Zielen auch Teamziele einzusetzen. Denn Teamziele können dazu beitragen, die Zusammenarbeit zu verbessern, und das Interesse für abteilungsübergreifende Zusammenhänge zu wecken. Individualziele beziehen sich auf die Performancebeiträge des einzelnen Mitarbeiters. Typische Teamziele hingegen sind beispielsweise Abteilungsziele, Bereichsziele

oder auch Unternehmensziele. Es ist üblich, dass ein Mitarbeiter bei seiner Arbeit sowohl individuelle Ziele als auch Teamziele verfolgt.

Damit High Performer Anreize haben, ihre Leistungsniveaus beizubehalten oder sogar zu steigern, ist es wichtig, ihnen eine höhere Vergütung als Low- und Mittelperformern anzubieten. Es ist daher davon abzuraten, bei Teamzielen die Ausschüttung der variablen Vergütung gleich zu verteilen („nach Köpfen“).

Sinnvoller ist es, die Anteile an den jeweiligen Erfolgsbeiträgen der Team-Mitglieder zu orientieren. Hierfür kann die Führungskraft den Erreichungsgrad der individuellen Zielvereinbarung heranziehen. Eine weitere Möglichkeit bietet sich bei reifen Teams, die schon länger erfolgreich zusammenarbeiten: Hier können Vorgesetzte darüber nachdenken, die Verteilung des vom Team erzielten „Vergütungs-Topfs“ dem Team selbst zu überlassen. Die Team-Mitglieder wissen doch sehr genau und oftmals besser als der Vorgesetzte, wer zum Erfolg des Teams in besonderem Maße beigetragen hat und wer sich weniger stark engagiert hat.

## Sinnvolle Kombinationen

Durch gezieltes Verknüpfen von Individual- und Teamzielen können die in Abbildung 1 aufgeführten Vorteile genutzt und denkbare Nachteile nivelliert werden. Gleiches gilt für die Kombination von Leistungs- und Erfolgsmessgrößen. Viel zu häufig kommen einfache, additive Verknüpfungen der Prämien zum Einsatz, denn diese sind leicht verständ-

### VOR- UND NACHTEILE VON INDIVIDUALZIELEN UND TEAMZIELEN

<b>Individualziele</b>	Individualziele sind durch den Adressaten allein zu realisieren. Sie können das Einzelkämpfer- und Konkurrenzdenken der Adressaten fördern. Unternehmensorientiertes Handeln sowie das Interesse an der Optimierung arbeitsplatzübergreifender Prozesse wird hiermit nicht gefördert.
<b>Teamziele</b>	Teamziele fördern den Teamgedanken. Gegenseitiges Unterstützen und Motivieren hilft insbesondere den leistungsschwachen Personen, schadet jedoch den Höchstleistern. Dazu kommt das "Social Loafing", das die Neigung eines Teils der Adressaten bezeichnet, es sich in der Team-Hängematte bequem zu machen.

Abbildung 1: Vor- und Nachteile von Individual- und Teamzielen (Quelle: Gunther Wolf (2014): Variable Vergütung. 4. Auflage. Dashöfer Verlag, Hamburg.

Unternehmenserfolgsabhängige Hebesatz-Verknüpfung	
Operatives Unternehmensergebnis	Hebesatz
negativ – 100 Tsd. Euro	0,00
> 100 Tsd. Euro	0,25
> 200 Tsd. Euro	0,50
> 300 Tsd. Euro	0,75
> 400 Tsd. Euro	1,00
> 500 Tsd. Euro	1,25
> 600 Tsd. Euro	1,50
> 700 Tsd. Euro	1,75
> 1.000 Tsd. Euro	2,00

Abbildung 2: Unternehmenserfolgsabhängige Hebesatz-Verknüpfung (Quelle: Gunther Wolf)

lich und gut zu kalkulieren. Ein gewichtiger Nachteil: Je mehr Ziele, desto geringer ist die mögliche Höhe der variablen Vergütung jedes einzelnen Ziels. Damit leidet die erzielbare Anreizwirkung enorm.

Bei der additiven Verknüpfung kommt es selbst dann noch zu einer Ausschüttung, wenn eines der Ziele völlig verfehlt wird. Soll dies verhindert werden, greift man zur multiplikativen Verknüpfung. Bei dieser ist die Höhe der variablen Vergütung für jedes einzelne Ziel nur in Abhängigkeit von der Zielerreichung bei den anderen Zielen einzuschätzen. Sie wird daher oft bei Zielen verwendet, die in Abhängigkeit zueinander stehen, beispielsweise Ziel 1 „Umsatzsteigerung“ und Ziel 2 „möglichst geringe Nachlässe“. Das Resultat: Steigert ein Vertriebsmitarbeiter die eigenen Umsätze durch hohe Nachlässe oder reduziert er die Nachlässe zuungunsten der Umsätze, bleibt die Ausschüttung gleich: Ob 10 x 40 Euro, 20 x 20 Euro oder 40 x 10 Euro – das Ergebnis beträgt immer 400 Euro. Wird gar ein Ziel völlig verfehlt, kommt es bei der multiplikativen Verknüpfung zu keiner Ausschüttung: Jeder Betrag mal Null ist immer noch Null. Wenn jedoch, was sicher im Interesse des Unternehmens liegt, die Umsätze steigen und Mitarbeiter zugleich nur geringe Nachlässe geben, steigt die variable Vergütung überproportional: 40 x 40 Euro = 1.600 Euro. Die multiplikative Verknüpfung gibt einen starken Anreiz, beide Ziele engagiert zu verfolgen.

Die Hebesatz-Verknüpfung als Sonderform der multiplikativen Verknüpfung ist sinnvoll,

wenn Sie einen die gesamte variable Vergütung limitierenden oder steigernden Faktor einsetzen möchten. Bei der Berechnung wird die individuell erzielte variable Vergütung mit dem Hebesatz-Faktor multipliziert (Abbildung 2).

### Eingebaute Personalkostenflexibilität

Mit einer unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungskomponente, die mithilfe der Hebesatz-Verknüpfung in das variable Vergütungssystem integriert wird, verschafft sich das Unternehmen einen Automatismus, der in konjunkturellen Schwächeperioden unweigerlich zu geringeren Personalkosten führt. Der Preis für diese Personalkostenflexibilität: Die Unternehmensleitung muss bereit sein, die Belegschaft in guten Zeiten entsprechend am Erfolg zu beteiligen.

### Wenn, dann – und wenn nicht, dann nicht

Den Umstand, dass ein drohender Malus stärkere Leistungsmotivation und Handlungsrelevanz entwickelt als ein möglicher Bonus, macht sich die sogenannte Wenn-Dann-Verknüpfung zunutze: Sie empfiehlt sich insbesondere für „Selbstverständlichkeiten“ (Mindest-Qualitätsanforderungen, Sauberkeit, Unfallfreiheit, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit etc.) sowie für die Erledigung der mit dem Festgehalt abgolonenen Aufgaben. Sie wird der eigentlichen variablen Vergütung als Voraussetzung vorgeschaltet. Die Nichterfüllung dieser „Wenns“ führt zu empfindlichen Abzügen bei der variablen Vergütung bis hin zum Totalverlust.

Ein Beispiel: Im Vertrieb kommen häufig individuelle Umsatzprovisionen zum Einsatz, gegebenenfalls abgestuft nach Marge. Wer zusätzlich einen Anreiz dazu geben möchte, Tätigkeiten wie etwa die Pflege der Kundendatenbank, die pünktliche Abgabe der Reisekostenabrechnungen oder die Anfertigung von aussagekräftigen Besuchsberichten dabei nicht zu vernachlässigen, ohne jedoch hierfür eine zusätzliche Prämie zahlen zu wollen, greift zur Wenn-Dann-Verknüpfung. Die „Wenns“ bezeichnen die von den Mitarbeitern verpflichtend zu erledigenden Tätigkeiten. Sofern diese nicht zeitgerecht erledigt werden, mindert sich die Umsatzprovision um 50 Prozent. Der drohende „Malus“ sorgt für zuverlässige Erledigung auch dieser qua-

litativen und den Umsatzerfolg langfristig sichernden Tätigkeiten.

In Ihrem künftigen, variablen Vergütungs- und Zielvereinbarungssystem können durchaus mehrere Verknüpfungsformen zum Einsatz kommen. Lassen Sie sich von der Frage leiten, inwiefern die Bedürfnisse der Führungskräfte erfüllt werden und ob die Grundstruktur zum Adressatenkreis passt. Dies gilt auch für die Entscheidung, ob auch beispielsweise Sachleistungen als variable Vergütungsform infrage kommen.

### Muss es immer Geld sein?

Wenn Sie den Aufwand nicht scheuen, können Sie eine ganze Palette von Ausschüttungsformen in das variable Vergütungssystem integrieren: Zuschüsse zur Betrieblichen Altersversorgung, Sachzuwendungen wie PC, Notebook oder Telekommunikationsgeräte und Dienstleistungen wie Kindergartenbeihilfen, private Seminare und Sprachkurse. Auch mit Outdoor Incentives für erfolgreiche Teams haben Unternehmen sehr positive Erfahrungen gemacht.

Unter dem Gesichtspunkt, Mitarbeiter langfristig zu unternehmerischen Partnern werden zu lassen, sind Optionen, Genussscheine, Wandelschuldverschreibungen und ähnliche Ausschüttungsformen denkbar. Zeitkonten und Lebensarbeitszeitmodelle hingegen öffnen die Türe für Ausschüttungen in Form von freier bezahlter Zeit (Sabbatical, Pflegeauszeit etc.). Wenn die Mitarbeiter freie Wahl unter den angebotenen Ausschüttungsformen haben sollen, ist es hilfreich, die variable Vergütung in Form von Bonuspunkten auszuschütten, die entsprechend eingetauscht werden können. Solche Cafeteria-Modelle haben den Vorteil, dass jeder selbst entscheiden kann, was ihn motiviert.

### Muss es immer ein Jahr sein?

Die Dauer der Zielvereinbarungsperiode ist nicht zwingend mit den vorgesehenen Ausschüttungszeitpunkten gekoppelt. Das ist zwar üblich, aber ebenso ist es möglich, eine Periodendauer von je einem Quartal in Verbindung mit einer Ausschüttung zum Ende eines Jahres festzulegen – oder andersherum. Je weiter die Ausschüttungszeitpunkte auseinander liegen, desto höher und motivierender wirken die auszuschüttenden Beträge:

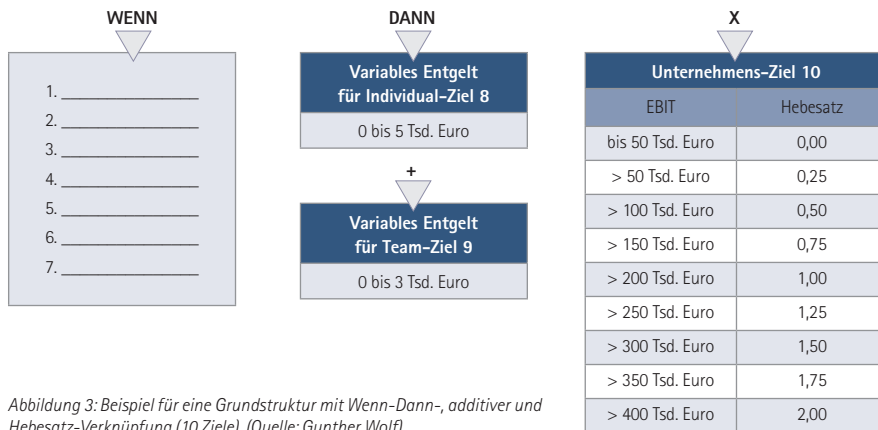


Abbildung 3: Beispiel für eine Grundstruktur mit Wenn-Dann-, additiver und Hebesatz-Verknüpfung (10 Ziele). (Quelle: Gunther Wolf)

Es wird als Unterschied wahrgenommen, ob 80 Euro pro Monat hinzuverdient werden können oder fast ein Tausender im Jahr, auch wenn es rechnerisch dasselbe ist.

Bei der systemseitigen Gestaltung der Periodendauer sollten Sie beachten, welche Halbwertszeit die Ziele der Adressatengruppe haben. Ist ein Jahr ein für die Beteiligten nicht absehbarer und im Hinblick auf die Realisierbarkeit von Zielen uneinschätzbarer Zeithorizont, sollte das System die Möglichkeit bieten, Quartals- oder sogar Monatsziele festzulegen. Ist der Jahreshorizont hingegen zu kurz, etwa im Bereich der Tantieme für die Unternehmensleitung, können Zwei-, Drei- oder sogar Fünfjahresziele zum Einsatz kommen.

### Für eine Handvoll Dollar?

Der erzielbare Betrag ist für die motivierende Kraft von elementarer Bedeutung. Für den Individualbezug stellte die Wolf I.O. Group Unternehmensberatung in einer repräsentativen Untersuchung fest, dass ein möglicher Betrag von unter 5 Prozent des Grundentgelts nahezu wirkungslos ist, teilweise sogar negative Effekte erzielt. Eine Obergrenze des wahrgenommenen Leistungsanreizes wird offenbar bei 50 Prozent des Festgehalts erreicht, was einem Gesamtentgelt-Verhältnis von zwei Dritteln Festgehalt und einem Drittel variablem Gehalt entspricht.

Wenn Sie Ihr variables Vergütungssystem mit einem konventionellen Zielvereinbarungsmodell koppeln, dieses jedoch im Bereich der Zielüberschreitung nicht deckeln, laufen Sie Gefahr, dass Mitarbeiter durch „Mauern“ bei der Zielvereinbarung ihre variable Vergütung

durch Zielüberschreitung in nicht gerechtfertigte Höhen treiben. Verwenden Sie daher besser das Modell der Zielloptimierung. Es besitzt eine sanfte Deckelung im Bereich der Zielüberschreitung durch eine modellimmanente Degression der Boni, ist aber bei Planungsgenauigkeit ungedeckt. Damit wird die Kalkulierbarkeit der Deckelung mit der ungehinderten Leistungsentfaltung offener Systeme vereint.

### Ziele optimieren

Bei der Zielloptimierung ist ein Mechanismus etabliert, der den Fokus des Adressaten auf die höchstmöglichen Zielhöhen lenkt: Nur wenn die höchste, realistische Zielhöhe vereinbart und auch erreicht wird, kommt es zur maximalen Ausschüttung.

Die Vorteile der Zielloptimierung liegen vor allem in der Anreizwirkung auf den Adressaten, möglichst anspruchsvolle Ziele mit der Führungskraft zu vereinbaren. Hierdurch werden die Absichten von Führungskraft und Adressat im Zielvereinbarungsgespräch in Einklang gebracht. Durch dieses Verfahren senken Unternehmen den Aufwand, verbessern die Planungssicherheit und erreichen echtes Commitment für die Ziele.

### Einführung mit Fingerspitzengefühl

Akzeptanz ist eine existentielle Bedingung für ein variables Vergütungs- und Zielvereinbarungssystem. Daher ist bedeutsam, das System unter Einbindung der Betroffenen zu entwickeln. Beziehen Sie Organe der Mitbestimmung in Analyse, Problemdefinition und deren Lösung ein. Alle, die Sie rechtzeitig involvieren, können als „Change Agents“ wertvolle Treiber der Veränderung sein. Auch

die Schulung der Führungskräfte in der Anwendung ist ein wichtiger Faktor, um die Umsetzung im vorgesehenen Sinne zu gewährleisten.

Vergessen Sie bitte nach der erfolgreichen Implementierung nicht, das von Ihnen und den Schlüsselpersonen geschaffene variable Vergütungssystem kontinuierlich zu thematisieren. Sprechen Sie über laufende Prozesse, Erfolge, Veränderungen und Neuigkeiten. Damit betreiben Sie interne wie externe Imagepflege für Ihr Unternehmen, das sich hiermit als attraktiver Arbeitgeber für leistungs- und erfolgsorientierte Mitarbeiter präsentiert.

Betreiben Sie ruhig auch internes Marketing für sich selbst und Ihren Bereich! Sie haben es verdient, Sie haben ein heißes Eisen beherrzt angefasst, um in und mit Ihrem Unternehmen etwas zu bewegen. Ein variables Vergütungs- und Zielvereinbarungssystem ist schließlich dann gut, wenn es sich für alle lohnt.

### WEBTIPP FÜR ABONNENTEN

Eine Checkliste für die Einführung von variablen Vergütungssystemen von Gunther Wolf finden Abonnenten unter:

[www.personal-manager.at/checklisten](http://www.personal-manager.at/checklisten)

### WEBTIPPS

[www.variable-verguetung.de](http://www.variable-verguetung.de)  
[www.zielvereinbarungen.org](http://www.zielvereinbarungen.org)

### LITERATURTIPPS

**Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter motivieren.** Von Gunther Wolf. 4. neu bearbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Dashöfer Verlag 2014.

**Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Klarheit schaffen, Führung unterstützen.** Hrsg. von Jürgen Weißenrieder. Springer Gabler 2014.

**Variable Vertriebsvergütung – Der Turbo für Ihre Sales Performance: Wertschaffung, Erträge und Prozesse optimieren, Top-Verkäufer binden und begeistern.** Von Gunther Wolf. Dashöfer Verlag 2011.