

Erfolgsvergütung

Moderne Vergütungssysteme setzen oft im Sinne eines gainsharing-Modells auf die (direkte oder indirekte) Verteilung realisierter Erfolge. Im Gegensatz zu den Modellen der Leistungsvergütung handelt es sich dabei um Modelle, die messbare und skalierbare Kriterien in den Vordergrund der Vergütung stellen.

- ▶ Erfolgsabhängige Leistungsvergütung
- ▶ Erfolgsbezogener Zielbonus
- ▶ Additive Verknüpfungsmodelle
- ▶ Multiplikative Verknüpfungsmodelle
- ▶ Partizipationsmodelle
- ▶ Unterstützende Führungssysteme

Erfolgsabhängige Leistungsvergütung

Erfolgsorientierte Bonussysteme haben das Ziel, die Interessen der Anteilseigner und Manager und die Ziele der Mitarbeiter über nachvollziehbare Kenngrößen zu harmonisieren.

Für Unternehmen, die ihre Mitarbeiter an einigen wenigen Kenndaten ausrichten wollen oder über eine noch nicht ausgeprägte Beurteilungsroutine verfügen, bieten sich erfolgsbezogene Honorierungssysteme an.

Die Auswahl einiger weniger Parameter macht diese Systeme leicht nachvollziehbar. Es handelt sich aber zugleich um eine Abstraktion von der Wirklichkeit, die im Zweifelsfall wesentlich komplexer ist. Folglich muss man bei der Anwendung solcher

Modelle darauf achten, dass einzelne Wirkungszusammenhänge nicht verloren gehen.

Der Erfolg solcher Systeme ist grundsätzlich davon abhängig,

- wie nachvollziehbar und bekannt die Messgrößen sind (z. B. Eigenkapitalrendite, Deckungsbeitrag und ROI, ...)
- wie manipulationsfrei die Daten im Zeitverlauf sind und
- wie wenig stark sie von äußeren Faktoren beeinflusst werden können.

Aktuelle Veränderungen sind wie folgt zu beschreiben:

- Aufgrund der immer schnelleren Marktzyklen werden immer mehr erfolgsabhängige Modelle um eine mittelfristige Komponente ergänzt. (Durch diese Mittelfristigkeit ist man bestrebt, Zyklen aufzufangen und Planungsproblemen, die sich unmittelbar in der Bonifikation auswirken, entgegenzuwirken)
- Da Kenndaten des internen und externen Rechnungswesens allein die Vergangenheit widerspiegeln, werden zunehmend wertorientierte Ansätze wie EVA oder die Kombination verschiedener Kenndaten angewendet

Erfolgsbezogener Zielbonus

Erfolgsbezogene Zielbonusmodelle sind durch mehrere Kriterien gekennzeichnet:

- Einen Zielbonus, der zur Auszahlung gelangt, wenn alle dem System zugrunde liegenden Ziele erfüllt sind

- Einen Ergebnisfaktor, der die Zielerreichung des/der Ergebnisparameter(s) beschreibt.

Viele erfolgsbezogene Zielbonusmodelle verknüpfen mehrere Kennzahlen miteinander. Diese Verknüpfung kann sowohl multiplikativ als auch additiv erfolgen. Typischerweise ist man in solchen Systemen bestrebt, die Wirkungskette

- Ergebnis des Mitarbeiters
- Ergebnis der Organisationseinheit/des Verkaufsgebietes
- Ergebnis des Unternehmens

miteinander zu verknüpfen.

Der Vorteil erfolgsbezogener Zielbonusmodelle liegt darin, dass die Messdaten eindeutig definiert und kontrolliert werden können.

Der Nachteil liegt darin, dass qualitative Beurteilungsdaten in die Vergütungsbemessung nicht mit eingehen.

Erfolgsbezogene Modelle lassen sich demzufolge durch folgende Kriterien beschreiben:

- Maßstab der variablen Vergütung sind ein oder mehrere Erfolgskenngrößen (zumeist auf verschiedenen Ebenen)
- Die Messgrößen werden durch das Controlling abgedeckt
- Es gibt zumeist nur eine begrenzte Einflussnahme der jeweiligen Führungskraft bei der Vergütungsgestaltung
- Die Einflussnahme wird – sofern gewünscht – in vielen Fällen durch einen summarischen Korrekturfaktor der Führungskraft ausgedrückt

- Die Skalierung der Messgrößen ist unterjährig nur schwer anpassbar
- Rein quantitative Systeme richten die Mitarbeiter eindeutig aus, motivieren aber auf der anderen Seite zur Manipulation des Systems (eigene Ziele vor den gesamtheitlichen Zielen des Unternehmens)

Additive Verknüpfungsmodelle

Additive Verknüpfungsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass zwei oder mehrere Faktoren mit gleichem oder ungleichem Gewicht in die Bonusbemessung eingehen.

Beispiel:

Ist-Bonus=

(Ergebnisfaktor 1 x anteiligem Zielbonus 1) + (Ergebnisfaktor 2 x anteiligem Zielbonus 2) + (Ergebnisfaktor 3 x anteiligem Zielbonus 3)

Additive Verknüpfungen stellen jedes Bonuselement in eine isolierte Betrachtung. Selbst wenn Ergebnisfaktor 1 und Ergebnisfaktor 2 mit „0“ bewertet werden, hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Bonusanteil aus dem Ergebnisfaktor 3 zu generieren. In den meisten Fällen sind die Parameter ungleich gewichtet.

- Steht das Ergebnis des Unternehmens als Finanzierungsquelle im Vordergrund, wird der Ergebnisfaktor, der das Unternehmensergebnis widerspiegelt, am höchsten gewichtet,
- Steht die Leistung des einzelnen oder der Organisationseinheit im Vordergrund, werden die Kriterien 1 oder 2 am höchsten gewichtet.

Die **Vor- und Nachteile** können wie folgt beschrieben werden:

- Jeder Faktor kann einzeln, unterschiedlich gewichtet und mit einem eigenen Swing (Chance-Risiko-Verhältnis) in die Berechnung eingehen.
- Der Mitarbeiter hat eine kalkulierbare Basis (im oben beschriebenen Modell besteht die Chance in den drei isoliert zu betrachtenden Chance-/Risikomodellen)
- Sollte die variable Vergütung durch Umwandlung bestehender Fixvergütung aufgebaut worden sein, spricht aus motivatorischen Gesichtspunkten viel für eine additive Verknüpfung, da Mitarbeiter auf diesem Wege vor zu hohen Verlustrisiken geschützt werden können
- Das Modell kann aber auch für den Arbeitgeber hohe Zusatzkosten verursachen. Aus diesem Grunde wird zumeist der Ergebnisparameter, der die Ergebnissituation des Unternehmens bewertet, am höchsten gewichtet

Multiplikative Verknüpfungsmodelle

Multiplikative Verknüpfungsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass zwei oder mehrere Faktoren mit identischer Gewichtung in die Bonusbemessung eingehen.

Durch die Multiplikation entsteht ein besonders ausgeprägtes Chancen-/Risiko-Modell, das durch folgende Parameter beschrieben werden kann:

- Hohes Risiko: Fällt ein Parameter auf „0“, erzielt der Mitarbeiter keinen Bonus
- Hohe Chance: Sind die verschiedenen Multiplikatoren positiv, wird die Chance deutlich erhöht

Eine typische Berechnung gestaltet sich wie folgt:

Ist-Bonus=

$$\text{Zielbonus} \times \text{Ergebnisfaktor 1} \times \text{Ergebnisfaktor 2} \times \text{Ergebnisfaktor 3}$$

Multiplikative Verknüpfungen verbinden alle Ergebnisfaktoren zu einem Gesamt-Ergebnisfaktor. Auch wenn Ergebnisfaktor 1 und Ergebnisfaktor 2 mit >“0“ bewertet werden, Ergebnisfaktor 3 aber bei „0“ liegt, entfällt die Zahlung eines Bonus.

Ein unterschiedliche Gewichtung der Ergebnisfaktoren ist aufgrund der Multiplikation nicht sinnvoll. Sinnvoll ist aber, die Ergebnisfaktoren mit einem unterschiedlichen Swing zu versehen, damit bei einer Gesamtbetrachtung, bei der alle Ergebnisfaktoren größer Null ausfallen, die Wirkung der positiven Ergebnisfaktoren unterschiedlich ist. Beispiel:

Ist-Bonus=

$$\text{Zielbonus} \times 1,2 \text{ (max.)} \times 1,5 \text{ (max.)} \times 2 \text{ (max.)}$$

Die Vor- und Nachteile multiplikativer Verknüpfungsmodelle können wie folgt beschrieben werden:

- Die einbezogenen Faktoren werden nicht gewichtet, eine Gewichtung kann aber durch den unterschiedlichen Swing erfolgen.
- Der Mitarbeiter hat eine maximale Chance (1,2 x 1,5 x 2 =3,6). Dieser Chance steht aber ein hohes Risiko des Gesamtverlustes gegenüber, wenn ein Ergebnisfaktor auf Null fällt.

- Aufgrund der Hebelwirkung ist das Modell für das arbeitgebende Unternehmen schwer zu kalkulieren und zu budgetieren.
- Das Modell kann für den Arbeitgeber hohe Zusatzkosten verursachen, wenn die zugrunde liegenden Parameter falsch justiert sind.
- Ohne ein transparentes und lückenloses Controlling ist ein solches Modell nicht umsetzbar.

Partizipationsmodelle

Partizipationsmodelle sind Modelle, die typischerweise im Vertrieb angewendet werden.

Maßgeblich für den Mitarbeiter sind eine begrenzte Anzahl von Kriterien, an denen er zu einem vorab fest definierten Prozentsatz partizipiert. Diese Kennzahlen müssen

- nachvollziehbar
- manipulationsfrei
- leicht zu dokumentieren sowie
- leicht zu verstehen

sein.

Was aber sind die Vor- und Nachteile solcher Modelle?

Vorteil für den Mitarbeiter:

- Die avisierten Zahlungen sind exakt zu kalkulieren
- Die Vergütung kann selbst gesteuert werden
- Es gibt keine eindeutige 100 %ige Zielvorgabe (außer in Form einer Top-Prämie)

- Die Führungskraft kann unterjährig nicht eingreifen

Nachteile für den Mitarbeiter:

- Marktschwankungen können in das System schlecht mit aufgenommen werden
- Die Zielerreichung und damit die Höhe der Vergütung hängt oft nicht von der Leistung, sondern vom Potential der Region oder der Kunden ab
- Langfristige Leistungsaspekte schlagen sich nicht im Modell nieder
- Das Handeln im Interesse des Unternehmens ist weniger gefragt als die kurzfristige Kriterienmaximierung

Vorteile für das Unternehmen

- Vermeintlich leicht zu steuern
- Kennzahlen sind dokumentiert und ablesbar, es gibt keine Diskussion über Gutleister oder Schlechtleister, die Zahlen sagen alles aus
- Das System kann auch bei wenig ausgeprägter Führungskultur realisiert werden, da der Einfluss der Führungskraft im Rahmen eines Beurteilungsprozesses nicht gefragt ist

Nachteile für das Unternehmen

- Die Kennzahlen müssen sehr oft nachjustiert werden
- Jede Anpassung der Kriterien führt zu Diskussionen und drohender Demotivation
- Das System kann die vielschichtige Realität in vielen Fällen nicht abbilden. Das Kennzahlen-Mix folgt der Realität bzw. „hinkt hinterher“
- Bei unterjähriger Auszahlung gilt zudem, dass in vielen Fällen unterjährige Auszahlungen nicht mit dem Gesamtergebnis des Jahres übereinstimmen. D. h. es wurde unterjährig mehr ausgezahlt, als im Gesamtjahr realisiert wurde.

Fazit: Partizipationsmodelle eignen sich für einfache Verkaufsprozesse hoch standardisierter Produkte.

Steigt der Anteil an Service und Dienstleistung im Gesamtverkaufsprozess sind diese Modelle zu einseitig ausgerichtet. Insbesondere sind sie nicht in der Lage, den gesamten Leistungsprozess zu erfassen und Gutleistung entsprechend zu honorieren. Sie führen in vielen Fällen zu einer Fehlsteuerung, da der Mitarbeiter die Kennzahlenziele höher gewichtet als die eigentlichen unternehmerischen Ziele des Hauses.

Ein besonderes Problem stellt aber die Auswahl der Kennzahlen sowie die fehlende/begrenzte Einflussnahme der jeweiligen Führungskräfte dar.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de