

# Gestaltung von Variabler Vergütung in Consultingunternehmen

## Über den Autor



Gunther Wolf studierte sowohl Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Revision als auch Psychologie an den Universitäten zu Köln, Wuppertal und Trier. Seit 1984 ist er in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung und Controlling als Berater und Trainer international tätig. Er führte die ersten Outdoor Trainings für deutsche Unternehmen 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!. Gunther Wolf ist Geschäftsführer der I.O. GROUP mit Hauptsitz in der Villa Engels, Wuppertal.

## Anwendung einfacher Mechanismen zur Begeisterung der Leistungsträger und Erreichung der Unternehmensziele in Consultingunternehmen

### Überblick:

Abstract .....	1
1. Anforderungen und strategische Ausrichtung .....	2
1.1 Anreiz der Traction Energy .....	2
1.2 Steuerung der Leistung .....	3
2. Die Gestaltung des Zielfestlegungs-Prozesses.....	4
2.1 Adressaten.....	5
2.2 Ziele .....	6
2.3 Ziel-Richtung .....	7
2.4 Concrete Action Plan (CAP).....	8
2.5 Zielhöhe, Messgröße und Bezugswert.....	8
2.6 Ausschüttung.....	12
2.7 Deckel und Boden.....	13
3. Ziele optimieren, nicht vereinbaren .....	13
3.1 Modelle ohne Zielfestlegung .....	14
3.2 Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung .....	15
3.3 Modelle mit Zieloptimierung.....	16
Über den Autor .....	22
Stichwörter für Register (mit inhaltlichen Wiederholungen) .....	22

### Abstract

Dauerhafte Kundenbindung gelingt Consultingunternehmen allein durch höchste Zufriedenheit der Klienten mit der Auftragsdurchführung und den erzielten Ergebnissen. Nur durch das Übertreffen der Kundenerwartungen wird die Basis für eine langfristige Betreuung gelegt. Dies ist keine leichte Aufgabe, denn von Unterneh-

mensberatern wird per se höchste Professionalität bei der Erbringung der Dienstleistung erwartet, daneben soziale, methodische und fachliche Lösungskompetenz auf strategischer wie operativer Ebene.

Eine maßgebliche Rolle spielen die vor Ort tätigen Berater: Sie haben mit wachen Augen das Entstehen zumindest angrenzender Beratungsbedarfe zu verfolgen und die eigene Begeisterung für Dienstleistungen der Beratungsfirma auf den Kunden zu übertragen. Um auch fachlich zu überzeugen, haben Berater den Klienten stets einige Schritte voraus zu sein. Ein Consultingunternehmen, dessen Leitung nicht die Entwicklung des internen Know hows und Do hows mit Nachdruck vorantreibt, navigiert sich schnell ins Aus. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte in Beratungsunternehmen ihre Mitarbeiter fördern, begeistern und zielgerichtet zu Erfolgen führen.

Damit ein Bonussystem bei all diesen Aufgaben unterstützend wirken kann, ist eine entsprechend ausgerichtete Gestaltung erforderlich. Es hat der Unternehmensleitung ein Instrument zur effizienten Steuerung des Hauses zu sein, den Führungskräften bei ihren Aufgaben eine Entlastung zu bieten und das Feuer der Begeisterung im Herzen der Mitarbeiter zu schüren. Ich wünsche mir, dass Sie den einen oder anderen Hinweis für sich mitnehmen können, um die Herausforderung der Implementierung oder Aktualisierung Ihres Bonussystems ideenreich anzunehmen. Fühlen Sie sich eingeladen, bei Unklarheiten, Widersprüchen, Ergänzungen und Zustimmungen mit mir in Dialog zu treten.

#### 1. Anforderungen und strategische Ausrichtung

Mit der Gestaltung und der kontinuierlichen Aktualisierung Variabler Vergütungssysteme werden Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien, Zielen und Verhaltensgrundsätzen gegeben. Mit Variabler Vergütung können Werte geschaffen, Prozesse verbessert, Wissen gemanagt und Mitarbeiter begeistert werden – aber mit Variabler Vergütung kann man auch Werte vernichten, Mitarbeiter vertreiben, demotivieren oder in die falsche Richtung laufen lassen. Ich trete hier mit zwei Voraussetzungen an, um das Thema "Variable Vergütung" mit einem hohen praktischen Nutzen für Sie als Leser zu behandeln. Dabei gehe ich davon aus, dass Sie zumindest mit dem Gedanken spielen, in und mit Ihrem Beratungsunternehmen mit Unterstützung einer zielkonformen Variablen Vergütung etwas zu bewegen.

#### Variable Vergütung selbst hat ein starkes **anreizgebendes** Moment

Kaum eine andere unternehmerische Entscheidung wird von so vielen kritischen Blicken verfolgt wie eine Modifikation im Gehaltsbereich. Entsprechend hoch sind die dadurch freisetzbare Energie und die Stärke des Anreizes.

#### Ein Variables Vergütungssystem **steuert** die Richtung des Anreizes

Sobald ein Bonus für ein bestimmtes Verhalten oder ein definiertes Ergebnis ausgeschrieben ist, wird grundsätzlich ein Anreiz in exakt diese Richtung gegeben. Die Elemente des Bonussystems sind so zu gestalten, dass die Richtung des Anreizes mit der unternehmensspezifischen Zielrichtung kongruent ist.

Der Nutzen der Variablen Vergütung hat die hiermit verbundenen Kosten zu überkompensieren. Damit Anreizsysteme innerhalb dieses Rahmens ihre Kraft entfalten können, müssen die Anforderungen an Variable Vergütung a) der Adressaten als Motivator, b) der Führenden als Führungsinstrument und c) der Unternehmensleitung als Steuerungssystem in gleichem und höchstem Maße erfüllt werden.

### 1.1 Anreiz der Traction Energy

Jegliches Verhalten beruht auf drei mensch-internen Säulen: a) das Wissen (Know how), b) das Können (Umsetzungskompetenz) und c) das Wollen als starker Wunsch, dieses Verhalten an den Tag zu legen (Antriebskraft). Dies gilt auch für Kunden bindendes und Begeisterung übertragendes Verhalten der Berater oder auch für Aktivitäten in Verbindung mit persönlicher Entwicklung und der Generierung von neuem Business. Obgleich Wissen und Können durch Information und Weiterbildung sichergestellt werden, scheitert die Umsetzung jeglichen Verhaltens oftmals am fehlenden Wollen.

Bonussysteme setzen unmittelbar an dieser Stelle an. Nach dem Management by Objective-Ansatz (MbO) führt die Lücke zwischen Ist-Zustand und dem vereinbarten Ziel zu einer hohen Sogwirkung (Traction Energy) bei dem Adressaten, die dieser nur durch intensive Bewegungen auf das Ziel hin zu reduzieren in der Lage ist. Wir sind der Überzeugung, dass die Lücke zwischen der Grund- und der Zielvergütung diese Bewegungen enorm beschleunigen kann.

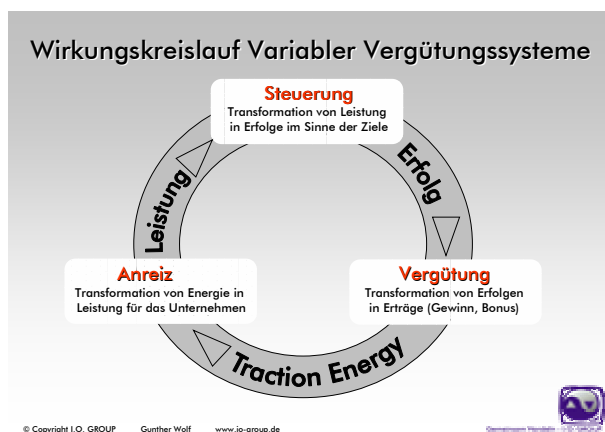


Abbildung 1: Wirkungskreislauf Variabler Vergütungssysteme

Mit entsprechender Gestaltung des Bonussystems, etwa des Prozesses der Zielfestlegung, der Maßnahmenplanung und -umsetzung, können auch für angestellte Consultants angemessene Räume für motiviertes, mit-unternehmerisches Denken und Handeln geschaffen werden. Unterstützend kann in das Bonussystem der Führungskräfte einfließen, ob und in welchem Maße sie dies gewährleisten und ihre Mitarbeiter zu einer nachhaltigen Steigerung von Kompetenz, Leistung und Erfolg führen.

### 1.2 Steuerung der Leistung

Die Entstehung einer bestimmten Quantität von Traction Energy, die das Individuum für das Unternehmen in Leistung umzusetzen bereit ist, zieht das Erfordernis nach dessen Steuerung nach sich. Durchdacht gestaltete Bonussysteme geben kraftvolle

Unterstützung für das Performance Improvement. Sie sind charakterisiert durch ziel-führende Orientierung an Strategien der Unternehmensführung, durch Ausrichtung an dem Ziel- und Messgrößensystem des Unternehmens und durch die punktgenaue Förderung der strategischen Erfolgskriterien.

Begeisterte, aber falsch gerichtete Leistung ist für das Consultingunternehmen wenig hilfreich. Auch der Consultant möchte wissen, ob die von ihm eingeschlagene Richtung, sowie die Art und Weise der Leistungserbringung vom Management als positiv angesehen wird. Die drei mensch-externen, Orientierung gebenden Säulen dienen der Leitung als Struktur für klare Botschaften: a) Dürfen, b) Sollen und c) Müssen. Es ist unmaßgeblich, ob diese in die Form von Vision, Mission und Prinzipien gegossen sind. Entscheidend ist, dass jeder die eingeschlagene Richtung kennt. Neben harten Zielen sind auch gemeinsame Werte, die angestrebte Kultur, der gewünschte Umgang mit Klienten, sowie das zu pflegende Image zu transportieren.

Dies hat wichtige Effekte auf die Kundenbindung, aber auch auf die Personal- und Gehaltspolitik. Für Consultingunternehmen ist sowohl die langfristige Bindung von Höchstleistern und High Potentials als auch das Anziehen hoch qualifizierter Kräfte von besonderer Relevanz. Die Namen einiger Beratungsfirmen sind in Verbindung mit examensrelevanten Inhalten bei Hochschulabgängern und damit potenziellen Nachwuchskräften präsent. Vergleichsweise schwieriger ist es da für deren Wettbewerber, die Aufmerksamkeit auf dem Arbeitsmarkt auf sich zu ziehen.

Folgt man der Annahme, dass Variable Vergütung grundsätzlich zu der Entstehung einer wie auch immer gerichteten Motivation führt, ist ein kritischer Blick auf weitere Variable Vergütungsbestandteile sinnvoll. Gerade Beratungsunternehmen besitzen oft bunte Sträuße von Annehmlichkeiten, welche die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen oder schlichtweg berufsbedingt erforderlich sind. Auf Grund des inhärenten Gießkannenprinzips sind diese Benefits indes nur schwer mit Grundsätzen moderner leistungs- oder erfolgsorientierter Mitarbeiterführung in Einklang zu bringen. Sofern lediglich steuerliche Vorteile genutzt werden sollen (z. B. Betriebliche Altersvorsorge, Deferred Compensation, privat genutzte Personal Computer und Telekommunikationsgeräte), können diese sinnvoll als adressatengerechte Ausschüttungsform [Abschnitt 2.6] Eingang in ein zielführendes Bonussystem finden.

Zweifellos kann ein entsprechend gestaltetes Bonussystem nachhaltig Kostensenkungen erzielen, etwa durch angestoßene Prozessverbesserungen, durch Wissensmanagement, durch Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Vorgaben, durch Entlastung der Führungskräfte von nicht adäquaten Aufgaben. Wenn indes beabsichtigt ist, die absoluten Personalkosten auf Grund erwarteter Ertragsseinbrüche zu senken, kann die Einführung von Variabler Vergütung nicht mehr helfen. Das durchschauen die Betroffenen schnell und bauen Widerstände auf. Nur mit einem von den Adressaten akzeptierten und in ertragsstarken Zeiten eingeführten Bonussystem etabliert man ausreichende Flexibilität für konjunkturelle Schwankungen. Statt 20% des Personals abbauen zu müssen, sackt die Vergütung automatisch im Schnitt um 20% herunter, ohne Kosten für Kündigungsverfahren, ohne Knowledge-Verlust.

Wir haben zudem die Überzeugung gewonnen, dass Consultingunternehmen mit einem ausgereiften Bonussystem, welches begeisterte, umfassend informierte und

mit-unternehmerisch handelnde Mitarbeiter fördert, von konjunkturellen Schwächen weniger hart getroffen wurden. Oftmals konnten sie Dank vorausschauend entwickelter Beratungskonzepte von diesen sogar kräftig profitieren.

## 2. Die Gestaltung des Zielfestlegungs-Prozesses

Ausführliche und kontinuierliche Mitarbeitergespräche zeigen nicht nur Wertschätzung, sie erlauben auch den berufsbezogenen Austausch von Informationen über Neigungen und Eignungen, Stärken und Schwächen, Interessen und Anforderungen, Rahmenbedingungen und Zielrichtungen für das zukünftige Engagement im Unternehmen. Das Personalmanagement im Unternehmen erhält hieraus wichtige Hinweise für die Nachfolgeplanung und die Besetzung der erfolgskritischen Schlüsselpositionen. Beratungsunternehmen haben bereits durch die Arbeitsbedingungen oftmals eine Sprungbrettfunktion: die Tätigkeit in und für andere Unternehmen, die Abwesenheiten vom Heimatort und die vergleichsweise hohe Anzahl an Arbeitsstunden. Der Fluktuation der Best Performer wirkt langfristig ausgelegte Variable Vergütung entgegen. Nach Studien von Hay Insight ist Unzufriedenheit mit der Vergütung die vorrangigste Ursache für das freiwillige Ausscheiden von Höchstleistern. Das Rewardsystem hat sich an der Leistung des Mitarbeiters zu orientieren, besser noch an seinen Erfolgen in Richtung der strategischen Unternehmensziele. Keinesfalls sollte Leistung als Kriterium der Karriereplanung dienen. Auch in Consulting-Unternehmen besteht die Gefahr des Peter-Prinzips: die Beförderung der Höchstleister bis zur Stufe der Inkompetenz. Up or out, grow or go? Nicht jeder Spitzen-Consultant ist automatisch ebenso befähigt für das Management von Beratungsfirmen. Konsequenterweise sind Leistungsträger in den Ebenen ihrer Kompetenz zu belassen, um keine Lücken zu reißen und eher auf der Basis von systematisch ermittelten Potentialen über den Eintritt in die nächste Laufbahnstufe zu entscheiden.

Um eine gleichmäßige Informationsbasis und Orientierung auch auf individueller Ebene zu gewährleisten, ist ein Prozess der Zielfestlegung zwischen Unternehmensleitung, Managing Consultants und Beratern erforderlich. Diese umfasst:

- a) Ziele (Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe, Bezugswert) und
- b) Concrete Action Plan (CAP).

Mit anderen Worten: zur Zielfestlegung gehören quantitative Zahlen-Ziele und qualitative Handlungspläne der Bonus-Empfänger.

Beispiel: **Zielrichtung** "Ergebnisverbesserung", abgeleitete **Messgröße** "EBIT", anvisierte **Zielhöhe** "+5%", **Bezugswert**: "... gegenüber dem Vorjahr". Die vier genannten Elemente bilden das Ziel: "*Ergebnisverbesserung durch 5% Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr*". Die Zielfestlegung könnte folgende Formulierung erfahren: "*Das Ziel des Bereich X unter Leitung von Herrn A ist die Ergebnisverbesserung durch 5% Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr. Es ist geplant, dies durch folgenden CAP zu erreichen: a) ..., b) ...*"

Ein gemeinsames Verständnis dieser zentralen Begriffe ist von hoher Bedeutung für die Kommunikationsprozesse bei der Zielfestlegung, aber auch bei der Gestaltung und Implementierung des Bonussystems. Sämtliche Elemente sind zielkonform zu gestalten und modular zu einem Bonussystem zusammenzufügen.

## 2.1 Adressaten

Der Adressatenkreis beschreibt, an wen sich die Wirkungsabsicht richtet und wer somit die Variable Vergütung empfangen soll. Aus dessen Charakteristika leiten sich die Anforderungen für die bei einzelnen Elementen des Bonussystems anstehende Gratwanderung zwischen Passgenauigkeit und Konformität ab. Soll ein Bonussystem die Führungs- und Steuerungsfunktion unterstützen, ist Passgenauigkeit im Hinblick auf die Adressaten erforderlich. Hierzu zählen z.B. auf die Adressaten zugeschnittene Unterziele oder von diesen beeinflussbare Messgrößen. Mit dem Grad der Passgenauigkeit steigt indes der Aufwand für die Verwaltung und für die Abstimmung der Zielrichtungen und der Concrete Action Plans aller Adressatenkreise. Auf der anderen Seite steht Konformität. Mindestanforderung ist eine unternehmenseinheitliche Führungs- und Vergütungslogik. Von höchster Relevanz ist auch die Einbindung aller Adressatenkreise in das Bonussystem, die auch in die Zielrealisierung eingebunden sind. Letzteres ist eine nahezu klassische Leistungsbremse im Innendienst-Außendienst-Verhältnis, aber auch zwischen Berater und Backoffice.

Der Leiter einer sehr spezialisierten Beratung beklagte die mangelnde Motivation seiner Consultants. Er hatte schon mehrfach "ein Schippchen draufgelegt, um die Motivation zu erhöhen". Wir wurden gebeten, das Bonussystem zu analysieren und gegebenenfalls zu aktualisieren. In den strukturierten Interviews klagten die Berater insbesondere über fehlenden Support durch das Backoffice. Erforderliche Präsentationsunterlagen kämen unvollständig, Auswertungen dauerten zu lange, vom Berater abgegebene Deadlines würden nicht eingehalten usw. Dies schien uns verfolgenswert. Der einhellige Tenor im Backoffice: "Die Berater machen uns nur viel Druck, weil die so scharf auf ihren dicken Bonus sind! So viel wie die wollen, können wir nicht leisten." Mal sehen. Mit Einwilligung der Berater stellten wir ein "Schippchen" von deren Bonus für das Backoffice zur Verfügung. Als Zielrichtungen kamen Arbeitsgüte und -menge bei Termintreue zum Einsatz, ergänzend der fakturierte Umsatz der Berater. Obgleich im Backoffice zu diesem Zeitpunkt ein starker bonus- und leistungsfeindlicher Gruppendruck herrschte, stieg deren Produktivität innerhalb weniger Monate – und mit ihr der Auftragseingang für das Unternehmen.

Dem Adressatenkreis "Unternehmensberater" können verallgemeinernd einige Besonderheiten unterstellt werden. Dazu zählt ein hochgradiger Karrierewille, der manches Beratungsunternehmen im vergangenen Jahrtausend dazu verleitet haben mag, Variable Vergütung und andere Instrumente des Human Resource Managements mehr oder minder stark zu vernachlässigen. Daher ist zumeist einiges mehr an Überzeugungsaufwand und nutzenorientierter Argumentation für die nötige Akzeptanz zu leisten. Beratern zugeschriebene Fähigkeiten, etwa schnelle Auffassung von Wirkungszusammenhängen, Kritikbereitschaft und hohe Lösungskompetenz lassen gewisse Komplexitäten zu, wobei jedoch der Bogen nicht überspannt werden sollte. Nur verständliche und zugleich systematische Bonussysteme haben eine reelle Chance, mit Leben und Begeisterung gefüllt zu werden.

Bei kleineren Beratungsfirmen bleibt den Führungskräften neben dem operativen Geschäft wenig Zeit für Managementaufgaben. Entsprechend schlank und effizient gestalten wir die mit der Zielfestlegung verbundenen Prozesse. Dies ermöglicht

zugleich, in turbulenten Märkten Richtungswechsel umgehend in jeden Winkel der Organisation zu transportieren.

## 2.2 Ziele

Ein Ziel wird durch die Elemente Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und Bezugswert beschrieben. Individual-Ziele sind von dieser Person persönlich zu realisieren. Sie fördern High Performer, das Wettbewerbsdenken der Adressaten, aber auch das Einzelkämpfertum. Gemeinsame Ziele beziehen sich etwa auf Projektteams, Business Units oder Unternehmen. Sie fördern das Interesse für übergreifende Prozesse und unternehmensorientiertes Denken und Handeln sowie das gegenseitige Unterstützen und Motivieren. Dies hilft leistungsschwächeren Personen, jedoch weniger den Höchstleistern. Durch gezielte Verknüpfung [Abschnitt 2.5] von individuellen und gemeinsamen Zielen können sämtliche Vorteile genutzt und mögliche Nachteile nivelliert werden. Es ist keinesfalls zwingend, bei gemeinsamen Zielen die Ausschüttung der Variablen Vergütung auf alle gleich zu verteilen. Dieses "Gießkannenprinzip" entzückt nur diejenigen, die es sich schon in der Team-Hängematte bequem gemacht haben. Die Anteile können sich an den individuellen Beiträgen zum Teamziel bemessen, ausgedrückt etwa durch unterjährig erworbene Success Points.

## 2.3 Ziel-Richtung

Die jeweilige Zielrichtung wird unmittelbar aus der Strategie des Beratungsunternehmens abgeleitet und kaskadiert. Top down ist diese passgenau zu den jeweiligen Einflussbereichen der Adressaten aufzuspalten. Daher macht es in den seltensten Fällen Sinn, wenn die Unternehmensleitung einfach ihre Ziele komplett nach unten durchreicht. Auch die motivierende Wirkung, etwa bei dem beliebten Profit-Sharing, nimmt im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl (und damit sinkender Einflussmöglichkeit des Einzelnen) ab und ist schon bei etwa 20 Beteiligten kaum noch wahrnehmbar. Sofern das Unternehmensergebnis zur Sicherung der Bezahlbarkeit der Variablen Vergütung Eingang finden soll, kann es sinnvoller als Hebesatz [Abschnitt 2.5] für das jeweilige Individual-Ziel integriert werden.

Eine häufig verwendete Zielrichtung mit hoher Relevanz ist die Steigerung der fakturierten Umsätze. In der Beratungsbranche findet der Umsatz auch bei Kooperationen mit externen Partnern Verwendung. Sofern eine mögliche Einflussnahme auf alle Bestandteile vorausgesetzt werden kann, sind als Zielrichtung für Berater auch ertrags- und wertorientierte Ziele denkbar. Doch auch Klienten wissen um die akquisebezogene Vergütung der Projektleiter und lassen daher selbst bei gut gemeinten Hinweisen auf zukünftige Handlungsfelder entsprechende Vorsicht walten. Zumindest größere Beratungsunternehmen sollten eine Laufbahntrennung der fachlichen Projektverantwortung (Erfordernis von Fachkompetenz, Spezialistenlaufbahn), Kundenverantwortung (Vertriebskompetenz), Verantwortung für die Führung der Mitarbeiter zu Leistung, Erfolg und persönlicher Entwicklung (Führungskompetenz) ins Auge fassen.

Bei vielen für Consultingunternehmen erfolgskritischen Faktoren, z. B. Verbesserung der Kundenbindung, Entwicklung neuer Beratungsprodukte, Erschließung von Märkten, Optimierung der Dienstleistungen oder Erhöhung des Intellektuellen Kapi-

tals spielen qualitative Aspekte eine entscheidende Rolle. Beruht etwa die Klientenbindung auf ganz persönlichen Berater-Klienten-Beziehungen, begibt sich das Beratungsunternehmen in starke Abhängigkeiten. Andererseits haben Berater kein originäres Interesse daran, ihre Klienten an das Beratungshaus als Ganzes zu binden. Damit Variable Vergütung hierzu einen Anreiz geben kann, muss das Zielsystem auch die Qualität der Kundenbindung exakt abbilden.

Sämtliche qualitative Zielrichtungen werden in vergleichsweise geringem Maße in Bonussysteme von Beratungsunternehmen integriert, trotz in Balanced Scorecards erkennbarem Gewicht. Selbst führende Häuser greifen zu dem Hilfskonstrukt, diese als karriererelevante Kriterien zu formulieren, um ihnen wenigstens auf diesem Wege die nötige Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen. Doch mit qualitativen Zielrichtungen ist nicht zwingend ein höherer Messaufwand verbunden als mit etwa dem zurechenbaren Umsatz, denkt man beispielsweise an die erforderlichen Bereinigungen oder an das Auseinanderrechnen von pauschal abgerechneten Projekten. Der Messaufwand ist lediglich von anderer, heute noch recht ungewohnter Art. Wir glauben, dass sich Beratungsunternehmen dieser Herausforderung zu stellen haben, um a) langfristig erfolgreich am Markt zu agieren und b) die Anforderung zu erfüllen, ihren Klienten einige Schritte voraus zu sein.

Das Human- oder das Intellektuelle Vermögen findet bei Börsengängen, Bilanzen und Unternehmensbewertungen gegenüber dem Wert des nach internationalen Standards berücksichtigten Vermögens wenig Beachtung. Für ein Beratungsunternehmen hingegen bilden die Mitarbeiter und deren Kompetenzen nahezu dessen einziges Vermögen. Mittlerweile stehen eine Reihe von verlässlichen Messverfahren zur Verfügung, die eine Einbeziehung dieser entscheidenden Faktoren in ein Bonussystem erlauben(1). Zugleich werden hiermit kräftige Impulse für die Entwicklung des Knowledge Managements im Unternehmen gegeben.

#### 2.4 Concrete Action Plan (CAP)

"Wer macht was (bis) wann mit welcher Ergebnisqualität?" Nur konkrete Maßnahmenpläne besitzen Kraft. Es muss in allen Dimensionen Klarheit bei den Beteiligten herrschen: zeitlich, persönlich, inhaltlich, ergebnis- und qualitätsbezogen. Für auf diese Weise formulierte Maßnahmen prägen wir den Begriff "Concrete Action Plan". Dieser Ausdruck ist als Abkürzung ("CAP", deutsch: Gipfel) vor allem bei angloamerikanischen Klienten beliebt.

In einigen Beratungsunternehmen wird die Ausführung von CAPs unmittelbar bonifiziert. Häufige Folge ist die sture Umsetzung vereinbarter Maßnahmen. Adressaten verlieren den Blick für die strategische Zielrichtung und ignorieren sich unterjährig anbietende, im Vergleich zu den fixierten Maßnahmen weitaus höheren Erfolg versprechende Alternativen.

CAPs dürfen eine nur mittelbare Verbindung zu der Höhe der Variablen Vergütung haben, sinnvollerweise über die Zielhöhe. Die geplanten CAPs sind im Hinblick auf die Zielrichtung zu bewerten, aus der Summe ergibt sich die anvisierte Zielhöhe. Dies ist erforderlich im Hinblick auf die Qualität und Quantität der CAPs, deren Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit.



## 2.5 Zielhöhe, Messgröße und Bezugswert

Oftmals wird die Zielhöhe zu einem Bezugswert in Beziehung gesetzt. Gängig ist der Vergleich "gegenüber Vorjahr". Weitere mögliche Bezugswerte sind z. B. "gegenüber Plan" (sofern die Zielfestlegung für die Variable Vergütung vom Planungsprozess unabhängig ist), "gegenüber Potenzialschätzung" (unter zu Hilfenahme von Prognosewerten oder Analyseergebnissen), "gegenüber dem Durchschnitt der Vorperioden" (glättet Schwankungen und gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung), "gegenüber Marktentwicklung" (sofern Werte verfügbar: Vergleich mit dem Gesamtmarkt, mit ausgewählten Wettbewerbern, mit direktem Wettbewerber, mit einer Benchmarkgruppe) oder als multifaktorieller Vergleich unter Berücksichtigung mehrerer Bezugswerte.

Die Messgröße drückt aus, womit die Zielrichtung gemessen wird. Maßgebliches Kriterium für die Messgröße ist nachvollziehbare und objektive Messbarkeit, sowie eine eindeutige und verständliche Definition inklusive der zu verwendenden Maßeinheit. Von hohem Nutzen sind Messgrößen, deren Zielhöhe durch einen Zahlenwert ausgedrückt wird.

Die Leitung eines technisch orientierten Beratungsunternehmens definierte die Zufriedenheit der Kunden als von solch hoher strategischer Relevanz, dass sie diese als Faktor in das Bonussystem einbeziehen wollte. Üblicherweise fuhr einer der Gesellschafter zu Abschluss eines jeden Projektes zum Kunden, um es gemeinsam mit diesem zu bewerten und Folgeaufträge anzuschließen. Wir entwickelten einen Fragebogen, der es zusätzlich in telefonischer Befragung erlaubte, die Zufriedenheit der Klienten mit jedem einzelnen der Berater, dem Team als solches und dem Gesellschafter unter geringem Zeitaufwand für die Befragten zu messen. Ein weiterer Fragebogen wurde kontinuierlich einem Kreis von Wunsch-Kunden mit Bitte um Mitarbeit vorgelegt und zielte auf die Bewertung des Gesamtunternehmens ab. Die Leitung schätzte diese Informationen als wertvoll ein im Hinblick auf die Ableitung von zukünftigen Beratungsprodukten. Unmittelbar nach der ersten Durchführung der Erhebung konnten alte Beziehungen reaktiviert und erste Pilotprojekte mit Neukunden realisiert werden. Heute erfolgt die Befragung regelmäßig. Neben Aufträgen und einem ungefilterten Kundenfeedback erhält das Unternehmen hierdurch drei fundierte Messgrößen für das Bonussystem: eine individuelle, eine mit Team- und eine mit Unternehmensbezug.

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 Arbeit. Ist- und Soll-Zustände sowie Zwischenstufen sind trennscharf zu formulieren und in ein Ranking zu bringen. Auf diese Weise ist auch die Messung und Bonifizierung von Projektfortschritten über einen bestimmten Zeithorizont möglich.

Durch Führungskräfte oder Gremien vollzogene Einschätzungen ("nicht erreicht", "nicht ganz erreicht" usf.) sind zwangsläufig subjektiv. Sie sind oft mit Unschärfen und Interessenskonflikten der Beteiligten belastet, führen zu kontraproduktiven Dis-

kussionen und unbegründeten Unterschieden zwischen Adressatenkreisen. Sofern unternehmensspezifisch gute Gründe dafür vorliegen, den Führenden in dem Bonus-system arbiträre Spielräume einzuräumen, sollten diese unter Hinweis auf die Gründe offen und deutlich als subjektive Beurteilung bezeichnet werden. Die zu beurteilenden Kriterien sind vorzugeben, sauber und überschneidungsfrei getrennt von den objektiv vergütungsrelevanten Kriterien und von den potenzialorientierten Karriere-kriterien.

Der Motivation im Verlauf der Bonusperiode ist förderlich, wenn die Messgröße eine kontinuierliche und zeitnahe Betrachtung des Verlaufes ermöglicht. So können die Adressaten verfolgen, welche unmittelbare Wirkung die jeweilige Durchführung eines CAP hatte. Zugleich wird der Weg zur Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung der Maßnahmen geebnet.

Mit Vorsicht zu genießen sind Quotienten mit zwei Messgrößen, da sie durch Steigerung des Zählers ebenso erhöht werden können wie durch Verringerung des Nenners. Manche Indikator-Kennziffern des Controllings können schnell gesteigert werden, ohne dass sich der Mitarbeiter, geschweige denn das Unternehmen, auch nur einen Fingerbreit in die geplante Zielrichtung bewegt.

Bei der Implementierung eines Bonussystems für die Vertriebsmitarbeiter einer Beratungsgesellschaft ermittelten wir idealtypisch folgende Erfolgslinie: 1. Anschreiben, 2. Telefonat, 3. Zusendung von Informationen, 4. erneutes Telefonat, 5. Angebotsabgabe, 6. Präsentation, 7. Auftrag. Dabei wird die Zahl der potenziellen Auftraggeber wie beim Entfernen der Schalen einer Zwiebel [Abb. 2] von Schritt zu Schritt kleiner, bis es bei rund 2% der Angeschriebenen zu Aufträgen kommt. Die Akquisiteure plädierten für die Anzahl der erfolgreichen Erstanrufe als Messgröße, da sie weder auf den Preis noch auf die wirtschaftliche Lage der Kunden Einfluss hätten. Wenn es bei 2% zu Aufträgen kommt, könne es nur von Vorteil sein, mehr potenzielle Klienten anzurufen.

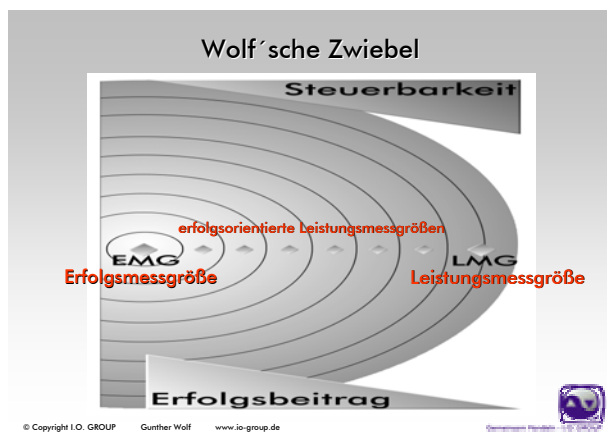


Abb. 2: Wolf'sche Zwiebel

Der Wunsch der Adressaten nach einer Leistungsmessgröße (LMG) kennzeichnet nahezu jede Implementierung. Leistung bildet den Grad der Anstrengungen (Input) bei Tätigkeiten ab, ähnlich wie die Drehzahl eines Motors. Jedoch stellt eine LMG keinen Wert an sich dar und wirft damit Probleme bei der Zuordnung der Höhe des Bonus zu der jeweiligen Zielhöhe auf.

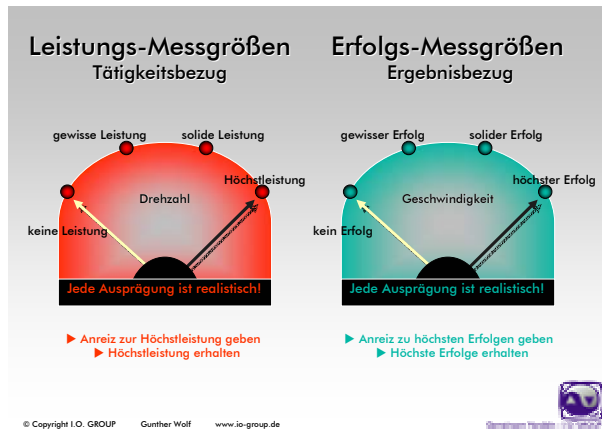


Abb. 3: Leistungsmessgrößen - Erfolgsmessgrößen

**ENDE DER PROBESEITEN. BESTELLMÖGLICHKEIT:**  
<http://www.unternehmensberatungdigital.info/inhalt.php?d=7530>

(1) Scholz, Christian / Stein, Volker / Bechtel, Roman – Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit, Verlag Wolters Kluwer (Luchterhand), München / Unterschleißheim, 2004