

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, Kontakt: 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-