

# Reizwort Bonus – Sinn oder Unsinn variabler Vergütung

Seit dem Bankencrash sind Bonuszahlungen an Manager erheblich in die Kritik geraten. Der Beitrag zeigt, inwieweit die Diskussion um Boni variable Vergütungssysteme auf Basis von Zielen in Frage stellt und welche Konsequenzen bei der Gestaltung von variablen Vergütungssystemen berücksichtigt werden müssen.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was die Motive einer variablen Vergütung sind,
- wie sich variable Vergütung in die Grundlogik eines Vergütungssystems einfügen lässt,
- wie sich eine variable Vergütung auf der Basis von Zielen realisieren lässt.

HANS-JÜRGEN KRIEG

## Vorbemerkung

Das Wort »Bonus«, in dem ja etwas »Gutes« steckt, ist mit Beginn der Wirtschaftskrise zum Reizwort geworden. Dabei sollen Boni einen Ansporn geben, Leistung zu zeigen. Der mit dieser Leistung verbundene Erfolg kann kurzfristiger Art sein. Und er kann einseitig auf finanziell rechenbare Gewinne ausgerichtet werden. Dieses kurzfristige Gewinnstreben war es, das die Kritiker variabler Vergütungssysteme auf den Plan rief. Leistung kann jedoch auch ganz anders definiert werden, zum Beispiel durch Key Performance Indicators, die in einer Balanced Scorecard definiert sind und nicht nur Gewinnkriterien berücksichtigen. Der Erfolg kann dennoch gemessen und im Rahmen eines variablen Vergütungssystems honoriert werden. Dabei können auch Kriterien nachhaltigen Wirtschaftens Eingang finden.

In diesem Beitrag wird – ausgehend von der aktuellen Diskussion um Boni – auf die Motive einer variablen Vergütung eingegangen und die Grundlogik eines Vergütungssystems sowie die Einbindung der variablen Vergütung darin aufgezeigt. Anhand von Praxisbeispielen erfahren Sie die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer variablen Vergütung, mit der *sinnvolle* Ziele realisiert werden können:

- ⇒ strategische und individuelle Leistungssteuerung,
- ⇒ nachhaltiges Wirtschaften,
- ⇒ Verbesserung der Planungsgenauigkeit,
- ⇒ Verbesserung der Managementkompetenz.

### **Der Auslöser für eine der größten Finanzkrisen: ein Gesellschaftsspiel**

»*Meiern*, auch als *Mäxchen* oder *Meier* bekannt, ist eines der bekanntesten Würfelspiele in geselligen Runden. Gespielt wird mit zwei Würfeln und einem Würfelbecher mit Untersetzer. Gewürfelt wird reihum. Der Würfelnde darf den ersten Wurf verdeckt ansehen. Anschließend wird der Untersetzer mit den vom Würfelbecher verdeckten Würfeln an den nächsten Spieler weitergegeben, wobei die gewürfelten Punkte angesagt werden müssen. Sofern der Spieler die Runde nicht begonnen hat, muss seine Ansage die vorher verkündete Punktzahl übertreffen. Die angesagte Punktzahl kann wahr sein oder gelogen.

Der nächste Spieler hat folgende zwei Möglichkeiten:

- ⇒ Er würfelt selbst wie oben beschrieben und muss eine höhere Punktzahl ansagen.
- ⇒ Er kann die Ansage bezweifeln und schaut die Würfel an.

Deckt ein Spieler auf, so bekommt entweder der enttarnte Lügner oder der zu Unrecht Zweifelnde einen Minuspunkt. Daraufhin beginnt der aufdeckende Spieler die nächste Runde.« (Auszug aus Wikipedia)

Die Parallelen dieses Gesellschaftsspiels zur Finanzkrise sind offensichtlich. Lediglich die als neutral eingestufteten Ratingagenturen, welche die Glaubwürdigkeit der weitergereichten Würfelkombination – Pardon – des Kreditpakets, attestierten, fehlen im Spiel. Insoweit liegt

beim Meiern die Verantwortung beim Spieler. Im realen System dagegen kann der Entscheider einen Teil seiner Verantwortung abschieben und seine Entscheidung mit einem überzeugenden »Triple A« (für die höchste Bonität) begründen. Er hat ja nur im gutmütigen Glauben gehandelt. Ein Systemfehler? Im Spiel bekommt der enttarnte Lügner oder der zu Unrecht Zweifelnde einen Malus. Wir haben im realen System jedoch immer noch eine Bonus- und keine Malus-Diskussion. Wieso eigentlich? Fest steht doch: Nichts hat der variablen Vergütung als strategisches Vergütungskonzept in den letzten Jahren mehr geschadet als die unglückselige Diskussion um die Boni der Bankmanager. [1]

### **Was der Gesetzgeber als Lehre aus der Finanzmisere zog**

Bedauerlicherweise konzentrieren sich die Lösungsversuche zur Finanzmisere bisher weniger auf das Spiel mit den Finanzprodukten als auf die Vorstandsvergütungen der Banker. Die Große Koalition legte dazu am 17.3.2009 einen Gesetzentwurf zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung vor, der im Kern folgende Regelungen enthält:

- ⇒ Die Vergütung des Vorstands einer Aktiengesellschaft muss künftig auch in einem angemessenen Verhältnis zu den Leistungen des Vorstands und der (branchen- oder landes-) üblichen Vergütung stehen. Es soll aber auch auf die Vergleichbarkeit im Unternehmen geschaut werden. Die Bezüge sollen zudem langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung setzen. Es wird klargestellt, dass diese Vorgaben auch für anreizorientierte Vergütungszusagen (sog. »Boni«), wie zum Beispiel Aktienbezugsrechte gelten.
- ⇒ Aktienoptionen können künftig frühestens vier Jahre nach Einräumung der Option ausgeübt werden. Damit wird dem begünstigten Manager ein stärkerer Anreiz zu nachhaltigem Handeln zum Wohl des Unternehmens gegeben.
- ⇒ Die Möglichkeit des Aufsichtsrats, die Vergütung bei einer Verschlechterung der Lage des Unternehmens nachträglich zu reduzieren, soll erweitert werden. Es bedarf hierfür einer ausdrücklichen gesetzlichen Regelung, weil in bestehende Verträge einge-

griffen wird. Eine solche Verschlechterung liegt zum Beispiel vor, wenn die Gesellschaft Entlassungen vornehmen muss und keine Gewinne mehr ausschütten kann. Eine Insolvenz ist dafür nicht erforderlich.

- ⇒ Die Entscheidung über die Vergütung eines Vorstandsmitglieds soll künftig vom Plenum des Aufsichtsrates getroffen werden und darf – anders als bislang – nicht mehr an einen Ausschuss delegiert werden. Damit wird die Festsetzung der Vergütung transparenter.
- ⇒ Die Haftung des Aufsichtsrates wird verschärft. Setzt der Aufsichtsrat eine unangemessene Vergütung fest, macht er sich gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig. Damit wird klargestellt, dass die angemessene Vergütungsfestsetzung zu den wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats gehört und er für Pflichtverstöße persönlich haftet.
- ⇒ Die Unternehmen werden künftig zu einer weitergehenden Offenlegung von Vergütungen und Versorgungsleistungen an Vorstandsmitglieder im Falle der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Vorstandstätigkeit verpflichtet. Damit erhalten die Anteilsinhaber einen besseren Einblick in den Umfang der mit dem Führungspersonal getroffenen Vereinbarungen.
- ⇒ Schließlich können ehemalige Vorstandsmitglieder für eine »Cooling-off«-Periode von drei Jahren nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand nicht Mitglied eines Prüfungsausschusses werden – damit sollen Interessenkonflikte vermieden werden. [2]

Dieser Gesetzentwurf richtet sich also zunächst nur auf die Vorstandsbezüge und in diesem Zusammenhang auf die Pflichten des Aufsichtsrates und nicht generell auf die Managementvergütung. Da aber nicht nur eine angemessene branchen- und landesübliche Vergütung zu realisieren ist, sondern auch auf eine Vergleichbarkeit *im Unternehmen* geschaut werden soll, sind die in diesem Gesetzentwurf verfolgten Ziele grundsätzlich auch für die Managementvergütung unterhalb der Vorstandsebene relevant.

In der folgenden Betrachtung soll auf das Vergütungsinstrument *variable Vergütung auf Basis von Zielen* fokussiert werden. Dieses zählt nach allgemeinem Verständnis eher als »Short Term Incentive«, während bei Aktienoptionen auch bisher schon längerfristige Ausübungssperren beachtet werden mussten. Sie zählen daher zu den »Long Term Incentives« (LTI) und sollen hier nicht weiter betrachtet werden. Dieser Ausschluss ist auch insoweit zu vertreten, weil meist nur das Top-Management in den Genuss von LTIs kommt, während die große Zahl der Manager vor allem durch variable Vergütungssysteme honoriert wird. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Diskussion um Bonuszahlungen die variablen Vergütungssysteme auf Basis von Zielen in Frage stellt bzw. welche Konsequenzen bei der Gestaltung von variablen Vergütungssystemen zu berücksichtigen sind.

Zum besseren Verständnis sei hier die Grundlogik von Vergütungssystemen veranschaulicht (siehe Abb. 1):

⇒ Über Stellenbewertungen, die sich allein auf Funktionen/Aufgaben beziehen, werden die Gehaltsbandbreiten von Festgehältern definiert.

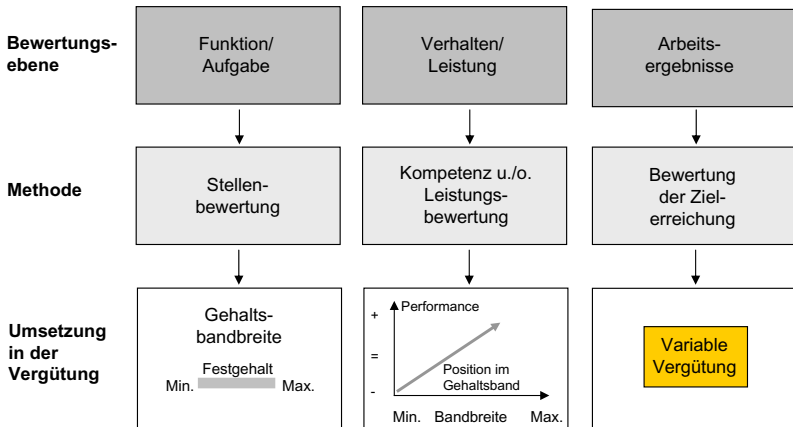


Abb. 1: Grundlogik eines Vergütungssystems

- ⇒ Die Position der Stelleninhaber innerhalb der definierten Gehaltsbandbreiten erfolgt zum Beispiel durch eine Management-Kompetenzbewertung oder durch die Bewertung des Leistungsverhaltens.
- ⇒ Durch die Bewertung der Zielerreichung, bezogen auf die Arbeitsergebnisse, kommt zum Festgehalt ein variabler Anteil hinzu.

Ausgehend vom oben beschriebenen Gesetzentwurf lassen sich für variable Vergütungssysteme folgende Ziele ableiten:

- ⇒ angemessenes Verhältnis zu den Leistungen,
- ⇒ angemessenes Verhältnis zur Branche und zur landesüblichen Vergütung,
- ⇒ langfristige Verhaltensanreize zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung,
- ⇒ Verringerung der Vergütung bei schlechterer Unternehmenslage.

Anhand von Beispielen wird unten gezeigt, dass keines dieser Ziele im Widerspruch zum bisherigen Vergütungsinstrument *variable Vergütung auf Basis von Zielen* steht. Darüber hinaus gibt es weitere sinnvolle Ziele, deren Realisierung durch eine variable Vergütung unterstützt werden kann. Das Instrument als solches bietet genügend Gestaltungsmöglichkeiten, diese Ziele zu erfüllen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass variable Vergütungssysteme in der Form gestaltet wurden, dass sie zu falschen Verhaltensweisen führten oder dass man ihre Umsetzung in der Praxis nachlässig betrieb und unsinnige Ergebnisse produzierte.

Wenn man Erkenntnisse über eine sinnvolle Gestaltung von variablen Vergütungssystemen gewinnen will, kommt man nicht an den Grundsatzfragen vorbei, ob Geld motiviert und ob es sinnvoll ist, das Instrument Zielvereinbarungen mit der Vergütung zu verknüpfen.

### **Wie wirkt der Wurstzipfel, der einem vor die Nase gehalten wird?**

Zu Sprengers »Mythos Motivation« [3] ist schon viel geschrieben und diskutiert worden. Seiner Hauptthese soll hier ausdrücklich wider-

sprochen werden. Sie lautet sinngemäß: *Manager können gar nicht motivieren und sie brauchen dies auch nicht zu tun. Jeder Mensch hat einen eigenen Antrieb und ist motiviert genug, wenn er entsprechend seinen Fähigkeiten eingesetzt wird und er Gestaltungsspielräume hat. Das Wichtigste für Vorgesetzte ist es daher, für diese Voraussetzungen zu sorgen und im Übrigen darauf zu achten, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren.*

Dieser Betrachtung kann man zwar auch positive Seiten abgewinnen. Aber sie vernachlässigt die Begeisterungsfähigkeit vieler Vorgesetzten, die es schaffen, durch ihre Ausstrahlung und ihren Elan ihre Mitarbeiter (oder auch ihre Vorgesetzten) mitzureißen und Energien freizusetzen. Diese Fähigkeit ist im Übrigen eines der fünf Auswahlkriterien für Managementpositionen bei GE. [4]

Damit ist allerdings noch keine Aussage zur Motivationswirkung von Geld gemacht.

Man weiß aber nicht erst seit Sprenger, dass die Motivationswirkung von Geld nur sehr flüchtiger Natur ist. Viele Wissenschaftler, darunter Herzberg, um den Bekanntesten zu nennen, haben nachgewiesen, dass Geld kein Motivationsfaktor ist, sondern ein »Hygienefaktor«. [5] Eine Gehaltserhöhung wirkt nicht längerfristig. Hingegen führt das subjektiv als zu gering empfundene Gehalt – insbesondere im Vergleich zu den Kollegen – zur Demotivation. Und da die Wirkung einer Gehaltserhöhung sehr schnell verpufft, verleitet sie Vorgesetzte dazu, bei jedem Leistungsgespräch »noch eins draufzulegen«. Entsprechend inflationär steigen die Erwartungshaltungen der auf diese Art gepamperten Mitarbeiter. Genau dieses System führte in der Investmentbranche zu immer höheren Boni. Und auch viele Vertriebsbereiche, in denen die Vergütung häufig eindimensional am Verkaufserfolg hängt, sind nicht vor solchen Auswüchsen gefeit. Auf der Verhaltensseite bewirkt man damit ein Anwachsen der Ansprüche bis hin zur Gier. Von echter Motivation, die mit Spaß an der Tätigkeit verbunden ist, keine Spur. Auch die Rolle des Arbeitgebers, vertreten durch den jeweiligen Vorgesetzten, verkommt dabei zur Figur des Geldonkels. Respekt vor dem Management und Identifikation mit dem Unternehmen bleiben auf der Strecke.

Diese ausschließlich am Gewinn orientierten Boni-Systeme sollte man nicht mit differenzierten variablen Vergütungssystemen auf Basis von Zielen gleichsetzen. Die Motivationswirkung solcher Boni-Systeme ist in der Tat sehr zweifelhaft. Erfolg misst sich nicht allein am Gewinn. Jack Welch zitiert hierzu einen der Leitsätze von »Bank One«: »Give customers a good, fair deal. Great customer relationships take time. Do not try to maximize short-term profits at the expense of building those enduring relationships.« [6]

Was variable Vergütungssysteme betrifft, so kann an dieser Stelle festgehalten werden:

- ⇒ Ihre Motivationswirkung resultiert aus der Formulierung anspruchsvoller, realistischer Ziele – weniger aus dem materiellen Anreiz.
- ⇒ Die Verknüpfung der Zielergebnisse mit der Vergütung dient der Leistungsdifferenzierung und damit einer Vergütungsgerechtigkeit. Eine empfundene Ungerechtigkeit – mangels Leistungsdifferenzierung – würde nach Herzberg zur Demotivation führen.
- ⇒ In die Gestaltung von variablen Vergütungssystemen sind Erfolgskriterien einzubeziehen, welche die nachhaltige Unternehmensentwicklung fördern. Eindimensionale, auf kurzfristige Gewinnmaximierung zielende Erfolgskriterien sind zu vermeiden.

Welche Erkenntnisse lassen sich von anderen Kritikern der variablen Vergütung gewinnen? Seit etwa 10 Jahren kursiert in Controller-Kreisen das Modell des »Beyond Budgeting«. Einer der wichtigsten Vertreter dieses Modells im deutschsprachigen Raum ist Niels Pfläging. [7] Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, wollte man alle Facetten dieses zweifellos diskussionswürdigen Ansatzes ausleuchten, daher hierzu nur das Wichtigste: Das Beyond-Budgeting-Modell beruht auf 12 Steuerungsprinzipien, die nach Auffassung der Erfinder zusammenwirken und zusammengehören. Sie sollen der Schlüssel sein, zur »Überwindung der gravierenden Defizite, denen heutige Organisationen und ihre Mitglieder durch traditionelle Management-Praktiken wie die Budgetierung ausgeliefert sind« (siehe Tabelle 1).



<b>Tabelle 1: Das Beyond-Budgeting-Modell</b>		
<b>6 Steuerungsprinzipien für empowernde Führung und dezentralisierte Organisation</b>		
<b>Prinzip</b>	<b>Tu dies! (Beyond Budgeting)</b>	<b>Nicht das! (Budgetsteuerung)</b>
1. Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
2. Verantwortung	Schaffung eines Netzwerkes vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten	Zentralisierende Hierarchien
3. Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg am Markt	Erreichen innengerichteter Ziele »koste es, was es wolle«
4. Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität und -fähigkeit an kundennahe Teams	Mikromanagement, Eingriffe von oben und strikte Planeinhaltung
5. Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
6. Transparenz	Offene und geteilte Information für alle	Restriktiver Informationszugang und Status durch Information
<b>6 Steuerungsprinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements</b>		
<b>Prinzip</b>	<b>Tu dies! (Beyond Budgeting)</b>	<b>Nicht das! (Budgetsteuerung)</b>
1. Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele für kontinuierliche, relative Verbesserung	Inkrementelle, fixierte Jahresziele
2. Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Leistung belohnen	Erreichen individueller vorab fixierter Ziele
3. Planung	Planung als einbeziehbarer, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährliches Top-down-Event
4. Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren zu Markt, Kollegen, Vorperioden und Trends	Plan-Ist-Abweichungen
5. Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und »ad hoc« verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen und Umlagen
6. Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst marktliche Koordination	Jährliche Planungszyklen

Die Kritik der Vertreter des Beyond-Budgeting-Modells an den traditionellen Management-Praktiken richtet sich im Wesentlichen auf folgende Punkte:

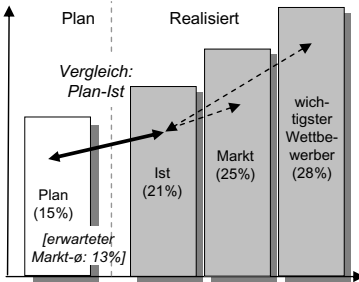
- ⇒ Unternehmen haben zu viele und zu detaillierte fixe Ziele (z.B. Bereiche, verregelt mit 30 untereinander gewichteten Zielvereinbarungen).
- ⇒ Dieser Praxis liegt Misstrauen zugrunde – Sicherheitsbedürfnis auf der einen und Kontrollbedürfnis auf der anderen Seite.
- ⇒ Die Energie solcher Systeme konzentriert sich nach innen: Auf alle möglichen Manipulierungsstrategien, die dem Zweck dienen, möglichst hohe Boni zu realisieren oder darauf, Leistung intern nachzuweisen, statt kundenrelevante Leistung zu erbringen.
- ⇒ Die Strategie wird in quantitative, überwiegend finanzielle Maßzahlen übersetzt und Zielvorgaben auf Budgets reduziert. Dieser Prozess selbst ist Opfer von Manipulation und Verhandlung.
- ⇒ Die nicht-finanziellen Dimensionen der Leistung, mittel- und langfristige Effekte, mögliche Änderungen in Umwelt und Organisation über den Planungszeitraum hinweg, bleiben außer Acht.
- ⇒ Balanced Scorecards, Konzepte des Wertmanagements, Total Quality Management und neue Techniken der Zielvereinbarung, Mitarbeiterbewertung und Vergütung haben am »fixierten« Leistungsvertrag bislang selten etwas grundlegend geändert.
- ⇒ Scorecards etwa funktionieren in der Praxis zumeist ganz ähnlich wie Budgets, weil sie letztlich jahresbezogene Ziele festschreiben und die Zielerreichung durch Anreize implizit oder explizit erzwingen.
- ⇒ Es ist fast unmöglich, Pläne mehr als einmal im Jahr zu aktualisieren oder Veränderungen schnell und angemessen zu berücksichtigen. Sie zwingen im Gegenteil sogar, einem jährlich fest vorgegebenen Weg zu folgen, »koste es, was es wolle«.

## Was sind die Forderungen im Beyond-Budgeting-Modell?

Der erste Schritt führt hin zu einem neuen Steuerungsmodell »jenseits der Budgetierung«. Es geht darum, fixierte Leistungsverträge zu brechen und durch relative Leistungsverträge zu ersetzen. Ein Beispiel zur Wirkungsweise zeigt Abbildung 2.

### Fixierte Ziele

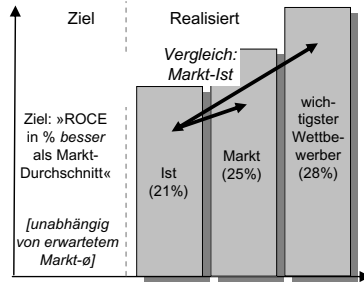
Ziel: **absoluter** ROCE in % (hier: 15%)



- **Lesart im Plan-Ist-Vergleich:** Plan um 6 Prozentpunkte übertroffen! > positive Wertung
- Bessere ROCE von Marktdurchschnitt und wichtigstem Wettbewerber bleiben ausgeblendet!

### Relative, selbst anpassende Ziel

Ziel: **relativer** ROCE in % (zum Markt)



- **Lesart im Ziel-Ist-Vergleich:** Leistung 4 Prozentpunkte hinter Wettbewerb zurück! > negative Wertung
- *Absolute* Annahmen zu Planungszeitpunkt spielen keine Rolle
- Ziele bleiben stets aktuell und relevant!

Abb. 2: Wirkung Beyond-Budgeting-Modell

Gefordert wird eine radikale Änderung des Referenzsystems (siehe Abb. 3).

Der zweite notwendige Schritt zum neuen, relativen Leistungsvertrag ist: Ziele von der Leistungsbewertung und Vergütung abzukoppeln. Diese Trennung zwischen Wollen und Bewertung gewährleistet, dass Manager und Teams auf maximale (nicht: verhandelte oder manipulierte) Ergebnisse hinarbeiten. Sie minimiert zugleich die Motivation aller Beteiligten, von vornherein niedrige (»erreichbare«) Ziele auszuhandeln.

**Die Referenzen der Leistungsmessung müssen sich radikal wandeln!**

Von:

Nach:

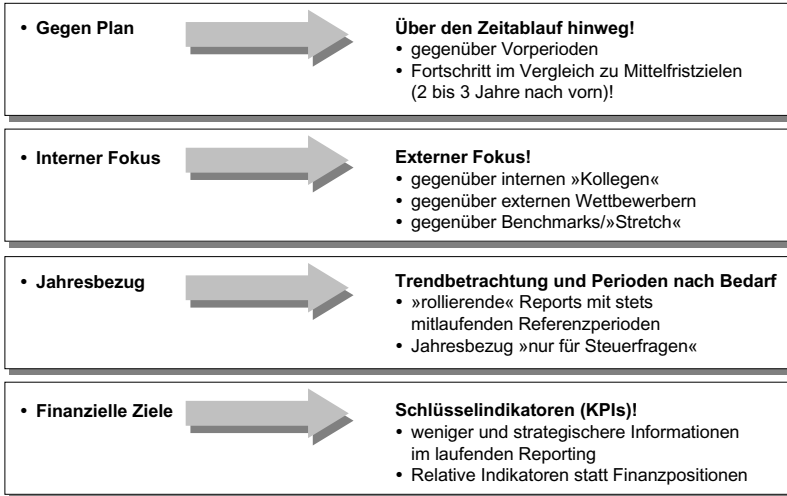


Abb. 3: *Änderung des Referenzsystems*

Was ist von der Kritik der Vertreter des Beyond-Budgeting-Modells zu halten?

Zweifellos enthält das Modell eine Reihe interessanter Ansätze zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung und es ist zu wünschen, dass die Diskussion und das Experimentieren mit diesem Modell vorangetrieben werden, um konkrete Erfahrungen zu machen. Das Modell – oder zumindest seine Darstellung in Pfläglings zugrunde liegendem Artikel – ist aber offenbar auch geprägt durch sehr negative Erfahrungen in der Anwendung und Umsetzung gängiger Managementsysteme. Diese negativen Erfahrungen scheinen die Beurteilungen auch wertvoller Erkenntnisse aus der Praxis des Managements der letzten 50 Jahre zu überstrahlen. Vieles, was an den traditionellen Managementsystemen kritisiert wird, entbehrt jeder Beweisführung. Entweder glaubt man es oder hat entsprechende eigene Erfahrungen

gemacht, welche die Kritik rechtfertigen. Es können aber auch andere Erfahrungen vorliegen. Insoweit bleibt die Kritik in einem ideologisierten Raum stehen.

Um einige Beispiele zu nennen:

- ⇒ Wenn in einem Bereich bis zu 30 Ziele im Auge behaltet werden sollen, so ist dies grundsätzlich zu managen. Wichtig ist, dass sich jede Führungskraft, wie auch der Bereichsleiter nicht mehr als etwa fünf Ziele vornimmt. Diese individuellen Ziele werden dann in einem entsprechenden Workshop auf mögliche Interessenkonflikte hin überprüft und verhandelt. Damit erhalten die Führungskräfte eines Bereichs auch die notwendige Transparenz zu den Zielen der Kollegen und es können Prioritäten gesetzt werden.
- ⇒ Ob sich die Energie bisheriger Managementsysteme nur nach innen richtet, statt kundenrelevante Leistungen zu erbringen, hängt von den vereinbarten Zielen ab. Eine Balanced Scorecard (BSC) enthält immer auch die Markt- und Kundenperspektive. In ihr können auch relative Leistungsvereinbarungen – z.B. Ziele in Relation zur Marktentwicklung (wie vom Beyond-Budgeting-Modell gefordert) – verhandelt werden.
- ⇒ Auch der Vorwurf, Scorecards funktionieren ähnlich wie Budgets, ist bei einer richtigen Anwendung nicht haltbar. Eine BSC enthält per se unterschiedliche, auch nicht finanzielle Perspektiven. Sollte sie fixe Ziele enthalten und sich Rahmenbedingungen ändern, so muss man sich über die geänderten Bedingungen sowieso unterhalten. In diesem Fall wird man auch unterjährig die Ziele verändern.
- ⇒ Grundsätzlich können in einem variablen Vergütungssystem auch längerfristige Entwicklungspfade vereinbart werden. Es ist jedoch auch von der Management- bzw. Verantwortungsebene abhängig, welche zeitlichen Perspektiven sinnvoll sind. Für die untere und mittlere Führungsebene ist es selten sinnvoll, über einen Zeithorizont von einem Jahr hinauszugehen – es sei denn im Rahmen von Projektmanagement. Auch hier würde man allerdings kurzfristige Reviews, häufig im Abstand von einigen Monaten, als Meilensteine im Projektfortschritt einbauen.

Absolut nicht nachvollziehbar und auch nicht widerspruchsfrei ist die Forderung, die Vergütung von den Zielen zu entkoppeln. Zum einen erlauben variable Vergütungssysteme die Vereinbarung von relativen Leistungszielen – auch wenn sie über den Planungshorizont von einem Jahr hinausgehen, zum anderen wird in Tabelle 1 (vgl. 2. Prinzip des Leistungsmanagements) eine gemeinsame Belohnung der relativen Ist-Leistung im Nachhinein befürwortet. Damit wird doch wieder eine Verknüpfung von Leistung und Vergütung hergestellt – was letzten Endes auch sinnvoll ist.

Als Fazit lässt sich Folgendes festhalten:

- ⇒ Vieles, was als Kritik an den traditionellen Managementansätzen dargelegt wird, resultiert aus einer mangelhaften Umsetzung dieser Systeme. Vor dieser mangelhaften Umsetzung ist auch das Beyond-Budgeting-Modell nicht gefeit.
- ⇒ Ein Steuerungssystem, das sich ausschließlich an verhandelten Budgets orientiert und unterjährig nicht zu korrigieren ist, führt in der Tat zu den dargestellten Fehlplanungen, Manipulationen und negativen Verhaltensweisen.
- ⇒ Die Forderung nach relativen Leistungsvereinbarungen war bisher schon in variablen Vergütungssystemen darstellbar und wurde auch so praktiziert. Sie sind zweifellos sinnvoll und sollten bei Zielformulierungen stärker berücksichtigt werden. Es darf aber bezweifelt werden, ob damit fixe Ziele hinfällig werden. Ein markantes, nicht widerlegbares Beispiel ergibt sich aus der Vereinbarung von Projektzielen. Hier gibt es zumeist keine Relationen zu einem früheren Zeitraum oder zu einem Wettbewerber.
- ⇒ Selbst wenn fixe Ziele vereinbart werden müssen, gibt es Möglichkeiten, ein manipulatives Verhandeln, in welchem von vornherein niedrige («erreichbare») Ziele fixiert werden, zu vermeiden (siehe Beispiel unten).

Was sind die Lehren für die Gestaltung variabler Vergütungssysteme?

Etwas flapsig könnte man diese Frage damit beantworten, dass im Grunde genügend Praxisbeispiele vorhanden sind, in denen viele der diskutierten Forderungen erfüllt werden.

Im Folgenden soll dennoch versucht werden, Einblicke in die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten variabler Vergütungssysteme zu geben. Dies kann freilich nur in groben Zügen geschehen, da die einzelnen Systeme hier nicht vollständig beschrieben werden können.

## **Die Praxisbeispiele**

Fallbeispiel 1: Erfolgsabhängige Vergütung mit fixierten und relativen Zielen

Für einen Maschinen- und Anlagenkonzern mit einer Reihe von Gesellschaften wurde die Vergütung der Geschäftsführer neu geordnet. Unter anderem wurde eine erfolgsabhängige Vergütung eingeführt. Diese wurde in einem zweiten Schritt auf die nächste Ebene unterhalb der Geschäftsführungen übertragen.

*Ziele:*

- ⇒ Marktgerechte Vergütung
- ⇒ Stärkere erfolgsabhängige Einkommensdifferenzierung
- ⇒ Chancen > Risiken = attraktive Einkommen bei Erfolg
- ⇒ Strategiekonformität
- ⇒ Nachvollziehbare Bestimmung der erfolgsabhängigen Vergütung
- ⇒ Impuls für die nachhaltige Weiterentwicklung der Management-Qualität
- ⇒ Unterstützung nachhaltiger Unternehmensentwicklung

*Gestaltungsmerkmale:*

- ⇒ Neben den Kennzahlen EBITA (Earnings before interests, taxes and amortisation) und Capital Employed wurden auch operative und strategische Arbeitsziele mit den Geschäftsführern vereinbart, die sowohl fixierte wie auch relative Ziele enthalten konnten – insbesondere auch qualitative Ziele zur Verbesserung der »intangible assets« (Forschung und Entwicklung, Wissensaufbau, Managementqualität, Geschäftsbeziehungen).
- ⇒ Um die Verantwortung für den Gesamtkonzern zu unterstreichen und nicht allein den eigenen Bereich zu optimieren, wurden 20% des variablen Einkommens am EBITA der Obergesellschaft gekoppelt.
- ⇒ Die Überprüfung der Zieleinkommen erfolgte nicht jährlich, sondern alle zwei Jahre.
- ⇒ Für sanierungsbedürftige Gesellschaften wurden »Entwicklungspfade« über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren hinweg definiert.
- ⇒ Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt nur bei wenigen finanziellen Zielen rechnerisch, ansonsten durch eine begründete Managemententscheidung. Dies bedeutet, dass der Vorgesetzte eine Entscheidung zur Zielerreichung begründen musste.
- ⇒ Zur Steuerung der Zieleinkommen (Festgehalt + variabler Anteil auf Basis 100% Zielerreichung) wurde eine Management-Kompetenzbewertung eingeführt, mit folgenden Zielen:
  - Entwicklung exzellenter Managementqualität in den Schlüsselfunktionen als Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung
  - Weiterentwicklung der Arbeits- und Führungskultur
  - Steuerung der Zieleinkommen im Band
- ⇒ Die Einschätzung zur Managementkompetenz wurde in einem ersten Schritt durch den Vorgesetzten und durch eine Selbsteinschätzung des »Beurteilten« vorgenommen. In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse aller Einschätzungen in einer Führungskonferenz mit dem zuständigen Vorstand und anderen Vorgesetzten »verprobt«.



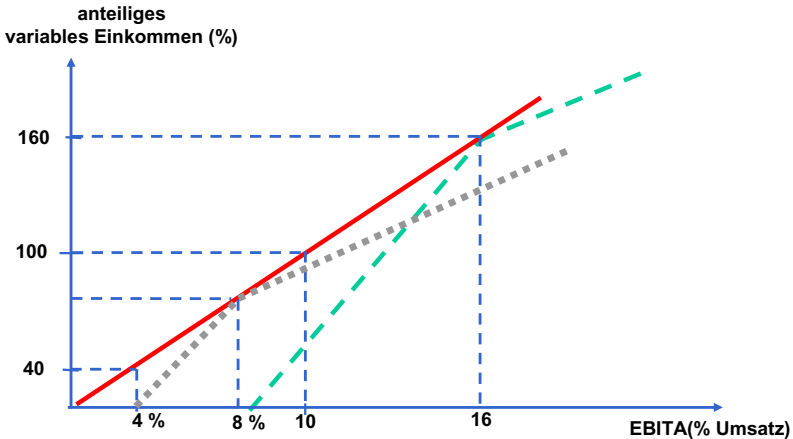


Abb. 4: Variabler Einkommensanteil in Abhängigkeit von EBITA

⇒ Um für mehr Planungsgenauigkeit zu sorgen und der Manipulation zu niedrig angesetzter Ziele entgegenzuwirken, wurden unterschiedliche Auszahlungskurven für das variable Einkommen für die negative bzw. positive Zielerreichung angesetzt (siehe Abb. 4).

### Wie ist die Wirkung dieses Modells?

Angenommen, eine durchschnittliche erwartete Sollrendite wird aufgrund eines Benchmarks auf ein EBITA von 10% des Umsatzes festgesetzt, dann führt dies zu einer Auszahlung von 100% des anteiligen variablen Einkommens, wenn exakt dieser Wert geplant wurde und erreicht wird. Bei einem linearen Kurvenverlauf würden bei 16% in diesem Modell 160% des variablen Anteils zur Auszahlung kommen, bei 4% EBITA wären es nur noch 40%, das heißt, die rote Kurve steigt pro Prozentpunkt im EBITA um 10% in der Auszahlung. Um einer Manipulation (z.B. »Tiefstapeln«, um später besser dazustehen) entgegenzuwirken und die Plangengenauigkeit zu erhöhen, wird jedoch nicht nach der linearen Kurve ausbezahlt, sondern nach einem geknickten Kurvenverlauf. Die Kurve fällt in diesem Beispiel um 20%

pro Prozentpunkt EBITA und sie steigt um 7,5% pro Prozentpunkt EBITA, ausgehend von der verhandelten Zielrendite.

*Beispiel:* Ein Geschäftsführer verhandelt mit dem Vorstand eine Zielrendite von 8%, ist sich jedoch ziemlich sicher, dass er auf 12% kommen kann. Das Jahr läuft tatsächlich besonders gut und er erreicht eine Rendite von 16%. Hätte er nur 8% erreicht, läge sein variabler Anteil bei 80%. Für die erreichten 16% erhält er zusätzlich  $8 \times 7,5\% = 60\%$ . Sein variabler Anteil beträgt 140%. Hätte er von vornherein optimal geplant, hätte er 160% erreichen können. Bei seiner »verdeckten« – nach seiner Auffassung aber realistischen Planung von 12% – wären ihm immer noch  $120\% + 4 \times 7,5\% = 150\%$  verblieben, wenn er sich auf diese Planung eingelassen hätte.

### **Fazit zu Fallbeispiel 1**

Vielen Unternehmen wird es nicht möglich sein, die Planung und damit auch die Organisation nach dem Beyond-Budgeting-Modell umzustellen. Dagegen spricht z.B. auch die lapidare Forderung in diesem Modell, die nötigen Ressourcen nach Bedarf und ad hoc zur Verfügung zu stellen (vgl. Tabelle 1, Prinzip 5 des Leistungsmanagements). Wie kommt man dann – ohne jedwede Planung – zu einer Größe an finanziellen Mitteln, die zum Teil vorgehalten werden müssten, um sie bei Bedarf auf der Stelle zur Verfügung zu stellen?

In dem Fallbeispiel werden sowohl fixierte als auch relative Ziele verhandelt. In Sanierungsfällen wurden langfristige Entwicklungspfade definiert. Dieses Modell zeigt, dass es auch bei fixierten Zielen Möglichkeiten gibt, der Manipulation entgegenzuwirken. Ganz ausschließen wird man sie jedoch nicht können. Dieses Modell zeigt auch, dass es z.B. durch die Integration einer Management-Kompetenzbewertung Gestaltungsmöglichkeiten gibt, insgesamt die Management-Qualität zu verbessern.

## Fallbeispiel 2: Vom mengenorientierten Bonus zu einer variablen Vergütung auf Basis differenzierter Ziele

Für eine in der Solarindustrie tätige Produktionsgesellschaft sollte die bestehende Bonusregelung, die sich ausschließlich an der Produktionsmenge orientierte, durch Zielvereinbarungen differenzierter gestaltet werden. In Interviews mit den Führungskräften wurde das Grundgehalt als wenig wettbewerbsfähig beschrieben. Der maximal vereinbarte Bonus wurde daher von vornherein eingerechnet. Dies entsprach den Einkommenserwartungen.

### *Ziele:*

Die variable Vergütung auf Basis von Zielen soll

- ⇒ die Mitarbeiter am Erfolg beteiligen,
- ⇒ eine individuelle, leistungsbezogene Einkommensdifferenzierung erlauben,
- ⇒ »Führen durch Ziele« als Führungsinstrument verankern,
- ⇒ die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele unterstützen,
- ⇒ eine Kostenvariabilität mit Budget- und Kostenkontrolle ermöglichen.

### *Gestaltungsmerkmale:*

- ⇒ Der bisherige Maximalbonus konnte im neuen Modell bei 100% Zielerreichung erreicht werden – verbunden mit einem Verlustrisiko von 100% und einer zusätzlichen Chance von 150% (Abb. 5 und 6).
- ⇒ Die Ergebnisbewertung sollte sich zu gleichen Teilen auf das Unternehmensergebnis (UE) und auf die individuelle Zielerreichung beziehen. Während im oben beschriebenen Fallbeispiel die Management-Kompetenzbewertung die Position im Gehaltsband (Zieleinkommen) beschrieb, wurde sie in diesem Modell in die Berechnung des variablen Anteils einbezogen (siehe Abb. 7).
- ⇒ Ein besonderes Gewicht wurde auf den Prozess zur Erarbeitung fundierter Ziele gelegt. Sie mussten bestimmten Bedingungen gerecht werden (siehe Tabelle 2). Die Zielformulierungen wurden trainiert. Insbesondere wurde darauf Wert gelegt, dass Führungskräfte auch qualitative Ziele und persönliche Entwicklungsziele,

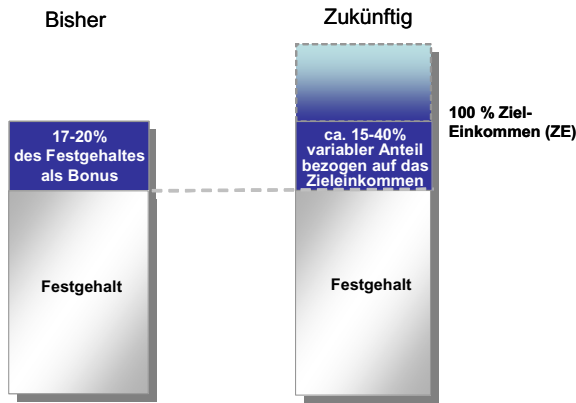


Abb. 5: Überleitung vom Bonus zum variablen Anteil

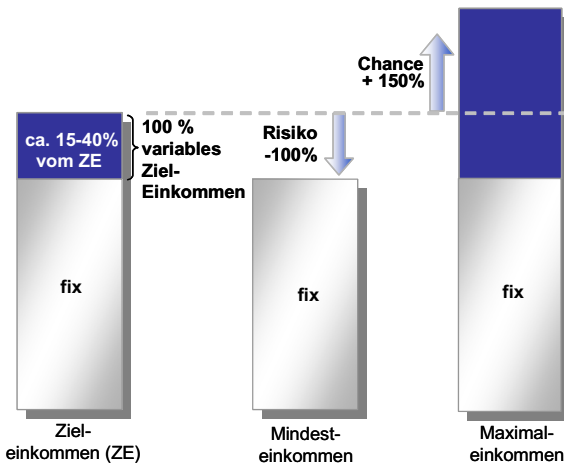


Abb. 6: Einkommensstruktur Chance größer Risiko

die in die Personalentwicklung einfließen, so präzise beschreiben konnten, dass die Zielerreichung mit einer begründeten Managementbewertung plausibel zu beurteilen war.

- ⇒ Um die Teamleistung zu honorieren und eine Kostenvariabilität mit Budget- und Kostenkontrolle zu ermöglichen, entschied man sich, die anteiligen variablen Einkommen aus individueller Leistung und dem Unternehmensergebnis nicht zu addieren, sondern

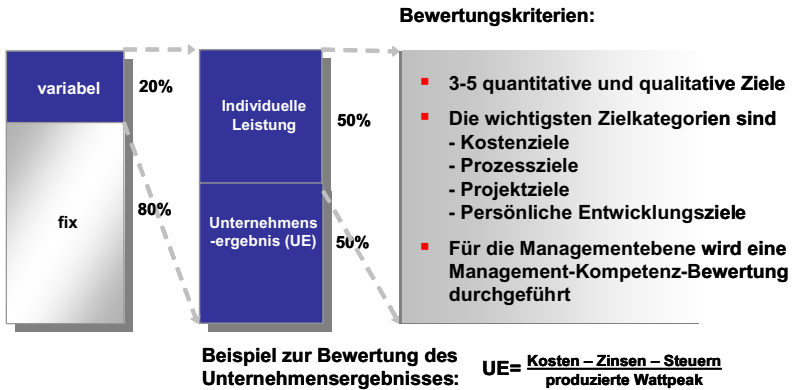


Abb. 7: Erfolgsindikatoren und Zielkategorien

Tabelle 2: Prüffragen zur Zielvereinbarung und Lösungshinweise	
Stimmt die Ausrichtung der Ziele auf die strategischen Herausforderungen?	⇒ Übersicht »strategische Agenda«
Konzentration auf die wichtigsten Ergebnisse im Verantwortungsbereich?	⇒ Key Performance Indicators – Eindeutige Adressierung? – Möglichkeit der Einflussnahme?
Sind die Normen für die Erfolgsbewertung definiert?	⇒ Festlegung worst case/best case
Stimmt die Anzahl der Ziele?	⇒ Maximal 5 Ziele
Sind die Ziele anspruchsvoll?	⇒ Fragestellung: Wie können wir mehr erreichen?
Ist die Zielrealisierung sachgerecht geplant?	⇒ Aktivitätenplanung

durch eine multiplikative Verknüpfung eine Abhängigkeit der individuellen variablen Anteile vom Unternehmensergebnis herzustellen. [8] Die Wirkung lässt sich anhand einer Modellrechnung beschreiben, wie sie in Abbildung 8 dargestellt ist.

Führungskraft	Variables Zieleinkommen	Davon individuell	Individuelle Leistung 100%	Ausschüttung individuelle Leistung	Fall A Variables Ist-Einkommen	Fall B Variables Ist-Einkommen
A	20.000	10.000	100	10.000	24.000	14.400
B	16.000	8.000	75	6.000	14.400	8.640
C	12.000	6.000	150	9.000	21.600	12.960
<b>Gesamt</b>	<b>48.000</b>			<b>25.000</b>	<b>60.000</b>	<b>36.000</b>

**Fall A**    Unternehmensergebnis positiv: +25%  
 Ausschüttungsquote: 125%; Budget = 60.000.  
 Faktor UE:  $\frac{60.000}{25.000} = 2,4$

**Fall B**    Unternehmensergebnis negativ: -25%  
 Ausschüttungsquote: 75%; Budget = 36.000.  
 Faktor UE:  $\frac{36.000}{25.000} = 1,44$

Abb. 8: Modellrechnung Multiplikative Verknüpfung

In dieser Rechnung steht zunächst ein Budget zur Auszahlung der variablen Einkommen von 48.000 (= Summe aller variablen Einkommen bei 100% Zielerreichung) zur Verfügung. 50% davon fließen in die Berechnung aufgrund individueller Leistung. Im Beispiel werden dadurch 25.000 für die individuelle Leistung »reserviert«. Im Fall A erhöht sich das zur Verfügung stehende Budget durch ein positives Unternehmensergebnis von + 25% auf 60.000. Dadurch errechnet sich ein »Faktor Unternehmensergebnis« (Faktor UE) von 2,4, mit dem die vorläufigen Ausschüttungsbeträge für die individuellen Leistungen multipliziert werden. Im Beispiel profitiert C durch seine individuelle Performance von 150% besonders viel vom positiven Unternehmensergebnis. Trotz eines gegenüber B geringeren variablen Zieleinkommens erhält er ein größeres variables Ist-Einkommen als B. In der Summe wird nie mehr ausbezahlt, als das Unternehmensergebnis »hergibt«, wie auch im Fall B deutlich wird.

### Fazit zu Fallbeispiel 2

Das zunächst einseitig auf die Produktionsmenge ausgerichtete Bonusmodell wurde durch ein variables Vergütungsmodell auf Basis von Zielen umgestellt. Während das Bonusmodell den Nachteil hatte, dass sehr bald die »Decke« erreicht war und jährlich der Maximal-Bonus ausgezahlt wurde, war es nun durchaus möglich, bei schlechtem Unternehmensergebnis und schlechter persönlicher Leistung einen Malus zu erhalten. Bei einem sehr guten Unternehmensergebnis bestand allerdings auch die Chance, mehr als 100% des variablen Anteils dazuzuverdienen.

### Fallbeispiel 3: Mit Training ist es nicht getan – der zweijährige Einführungsprozess

Abschließend wird ein Fallbeispiel beschrieben, in dem besondere Erkenntnisse für den Einführungsprozess vorliegen. Es handelt sich um ein Unternehmen der Gesundheitsbranche, das aufgrund seiner Führungsstruktur und sonstigen Größenordnung einem mittelständischen Unternehmen gleichgesetzt werden kann. In diesem Unternehmen partizipierten die Führungskräfte mit einem Bonussystem an der Entwicklung der Privatpatientenzahlen. Bei Übernahme des Projektes wurden Jahresgehälter bezahlt, die im Durchschnitt über dem 1,5-fachen des Marktes lagen. Das Bonussystem wurde durch ein variables Vergütungssystem auf Basis von Zielen ersetzt, und da die Rolle des Beraters nach Einführung des Systems zum Interims-Personalmanager mutierte, war die Gelegenheit gegeben, die Umsetzung des Projektes in den Führungsalltag zu begleiten.

#### *Ziele:*

Das variable Vergütungssystem soll

- ⇒ leistungsbezogen sein,
- ⇒ die Ziel- und Ergebnisorientierung verbessern,
- ⇒ die Effizienz erhöhen,
- ⇒ eine Kostenvariabilität unterstützen,

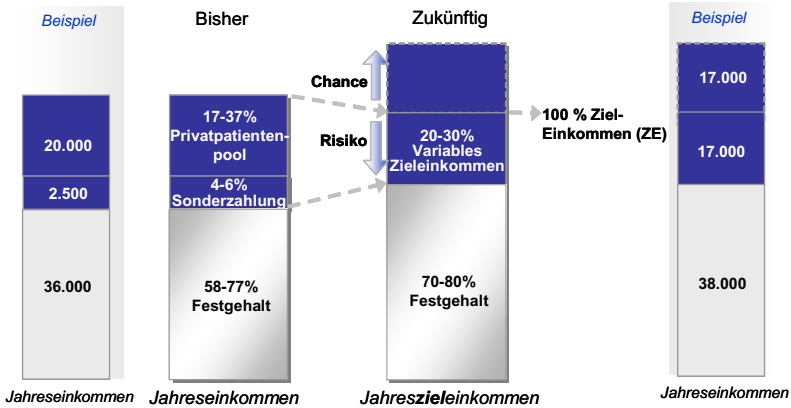


Abb. 9: Überleitung zur neuen Einkommensstruktur

⇒ kostenneutral umgesetzt werden (keine höheren Kosten ohne bessere Ergebnisse).

#### Gestaltungsmerkmale:

- ⇒ Bei der Überleitung vom alten Bonussystem zur neuen variablen Vergütung wurde die in Abbildung 9 dargestellte Rechnung aufgemacht.
- ⇒ Privatpatienten-Pool + Sonderzahlung mündeten in ein variables Zieleinkommen, das circa 20-30% des gesamten Zieleinkommens ausmachte.
- ⇒ Das Festgehalt wurde angehoben.
- ⇒ Das Gehaltsniveau wurde insgesamt im Ø (bei 100% Zielerreichung) abgesenkt.
- ⇒ Es wurden erstmalig Funktionsbeschreibungen für die Führungskräfte angefertigt, die auf einem Datenblatt folgende Angaben machten:
  - Schwerpunktaufgaben (z.B. Gerätebelegung)
  - Verantwortung für folgende Ergebnisse (z.B. Terminplanung)
  - Indikator (z.B. Wartezeiten)
  - Erforderliche Kompetenz/Fähigkeiten (z.B. Organisationstalent)



- ⇒ Die variablen Zieleinkommen ergaben sich zu 50% aus dem Unternehmenserfolg und zu 50% aus der individuellen Leistung. Wie im zweiten Fallbeispiel wurde eine Bewertung der Führungskompetenz integriert.

*Umsetzungserfahrungen:*

- ⇒ Die Anhebung des Festgehaltes in Verbindung mit Chancen, die aus einer guten persönlichen Performance und einem guten Unternehmensergebnis resultieren können, führte zu einer breiten Akzeptanz des Vergütungssystems, obwohl das durchschnittliche Jahreszieleinkommen abgesenkt wurde.
- ⇒ Die Ziele wurden in gemeinsamen Gesprächen mit Geschäftsführung, Führungskraft, Berater definiert und dann in eine messbare Zielformulierung durch den Berater nachgearbeitet und von den Beteiligten unterschrieben. Aus dieser Erfahrung heraus kann geschlossen werden, dass zumindest für die ersten beiden Zielvereinbarungsrunden eine Stichprobenkontrolle durch den Fachberater erfolgen sollte und exemplarisch gute und schlechte Formulierungen in Führungskräfte trainings erörtert werden müssen.
- ⇒ Die Einführung kompakter Funktionsbeschreibungen unterstützte die Verhandlung von Zielvereinbarungen.
- ⇒ Insgesamt kann für die Einführung eines variablen Vergütungssystems ein Zeitraum von zwei Jahren mit intensiver Betreuung angesetzt werden. Dies muss nicht durch externe Berater erfolgen. Es ist auch vorstellbar, in der ersten Zielvereinbarungsrunde unter den Führungskräften Multiplikatoren – also interne Fachberater – zu schulen.
- ⇒ Im zweiten Jahr nach der Einführung zeigte sich eine deutliche Akzeptanz und ein hohes Commitment der Führungskräfte mit dem Vergütungssystem, einem stärkeren Leistungsbezug im verantworteten Bereich und einem deutlich gestiegenen Interesse am Geschäftserfolg des Unternehmens.
- ⇒ Der eigentliche Wert des Vergütungssystems auf Basis von Zielen wird von der Geschäftsführung wie auch den Führungskräften in

den fundierten Gesprächen zu Zielvereinbarungen gesehen, die deutlich an Qualität zugenommen haben, zu wichtigen Einschätzungen für alle Beteiligten führen und die Führungskultur nachhaltig verändert haben.

- ⇒ Für den Berater war das Projekt mit der wichtigen Erfahrung verbunden, dass der Einführungsprozess nicht mit dem »Kick-off« und Trainings für die Führungskräfte abgeschlossen werden kann. Für die Umsetzung ist eine Fachbegleitung von zwei Jahren zu organisieren.

### **Schlussfolgerung**

Die Praxisbeispiele zeigen nur annähernd die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die variable Vergütungssysteme auf Basis von Zielen bieten. Wenn zuweilen von unbefriedigenden Erfahrungen berichtet wird, dann vor allem, weil die Gestaltungsmöglichkeiten nicht ausgenutzt und Fehlentwicklungen im Umsetzungsprozess unterschätzt werden. Vor dem Hintergrund der aktuellen Boni-Diskussion sollte Folgendes Beachtung finden:

- ⇒ Je höher die hierarchische Ebene, desto mehr sollten langfristige Ziele in die Verhandlungen einfließen.
- ⇒ Relativen Zielen sollte – wo dies möglich ist – der Vorzug vor fixen Zielen gegeben werden. Allerdings muss der Controlling-Bereich auch in der Lage sein, Datenmaterial zur Überprüfung der aktuellen Positionierung zur Verfügung zu stellen.
- ⇒ Wo ein Bonus möglich ist, muss auch ein Malus möglich sein.
- ⇒ Die Ziele dürfen nicht einseitig finanzieller Art sein und sollten nicht nur rein rechnerisch in Geld umgesetzt werden. Führungskräfte müssen auch zu einer (wenngleich subjektiven) Einschätzung der Managementleistung ihrer Mitarbeiter fähig sein.

## Literatur

- [1] Vgl. *dpa-t-online-Meldung »IWF-Chef nennt neue Bonuszahlungen einen »Skandal«, unter: <http://boersenradar.t-online.de/Aktuell/Aktien/IWF-Chef-nennt-neue-Bonuszahlungen-einen-Skandal-1802.html> (30.7.2009)*; Dörner, A.: *Bonuszahlungen übertreffen Gewinne. Frankfurter Rundschau Online ([http://www.fr-online.de/in\\_und\\_ausland/wirtschaft/aktuell/1859338\\_US-Banken-Bonuszahlungen-uebertreffen-Gewinne.html](http://www.fr-online.de/in_und_ausland/wirtschaft/aktuell/1859338_US-Banken-Bonuszahlungen-uebertreffen-Gewinne.html))*.
- [2] *Pressemitteilung des Bundesministeriums der Justiz vom 11.3.2009 (online unter: <http://www.bmj.de/managergebaelter>)*
- [3] SPRENGER, R. K.: *Mythos Motivation, 18. Auflage, Frankfurt 2007*
- [4] WELCH, J.: *Winning, Frankfurt 2005, S. 84*
- [5] BERNARD, U.: *Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden 2006, S. 123ff.*
- [6] WELCH, J.: *Winning, Frankfurt 2005, S.19*
- [7] PFLÄGING, N.: *Ziele und Leistung im Steuerungsmodell Beyond Budgeting – eine Neudefinition. In: Daum, J. (Hg.): Beyond Budgeting – Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und -steuerung. München 2005*
- [8] LURSE, K.; STOCKHAUSEN, A.: *Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Führen mit Zielvereinbarungen und variable Vergütung. Köln 2001*

### **Zusammenfassung**

In diesem Beitrag wird – ausgehend von der aktuellen Diskussion um Boni – auf die Motive einer variablen Vergütung eingegangen. Hierbei werden die Vorschläge des Gesetzgebers sowie Kritikpunkte aus der Wirtschaftsliteratur beleuchtet und Konsequenzen für die »sinnvolle« Gestaltung variabler Vergütungssysteme abgeleitet. Insbesondere werden Forderungen aus dem »Beyond-Budgeting-Modell« diskutiert und in Bezug zur bisherigen Praxis variabler Vergütungssysteme gesetzt. Dabei wird in die Grundlogik eines Vergütungssystems eingeführt und die Einbindung der variablen Vergütung darin aufgezeigt. Anhand von Praxisbeispielen werden ferner die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer variablen Vergütung verdeutlicht. Diese muss nicht grundsätzlich neu erfunden werden. Die Konzepte erlaubten schon bisher – durch eine entsprechende Ausgestaltung – die Verfolgung von Zielen, die unter dem Druck der Finanzkrise als sinnvoll erkannt und in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollen:

- ⇒ nachhaltiges Wirtschaften,
- ⇒ Verbesserung der Managementkompetenz,
- ⇒ angemessenes Verhältnis zu den Leistungen und Leistungsdifferenzierung,
- ⇒ angemessenes Verhältnis zur Branche und zur landesüblichen Vergütung,
- ⇒ Verringerung der Vergütung bei schlechterer Unternehmenslage.