

# Zielvereinbarungen und variable Vergütung DV-gestützt managen

## Einführung und Umsetzung eines DV-gestützten Systems zur Zielvereinbarung bei der DEGUSSA AG



*Dr. Johannes Krist ist Vice President Corporate Resources bei der DEGUSSA AG in Düsseldorf.*



*Frank Fichtner ist Seniorberater bei der Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach.*



*Bernd Kuhnert ist Seniorberater bei der Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach.*

Der Einsatz variabler Vergütungselemente als Steuerungs- und Anreizfunktion, gekoppelt an Zielvereinbarungen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Mit der Ausdehnung von Zielvereinbarungssystemen auf größere Mitarbeiterkreise steigt jedoch auch der administrative Aufwand. Abhilfe versprechen DV-gestützte Systeme, die Zielvereinbarungen abbilden und deren Administration ermöglichen. Die Autoren beschreiben die Konzeption und Einführung eines solchen Systems bei der DEGUSSA AG.

Der Einsatz variabler Vergütungselemente hat in den letzten Jahren bedeutend zugenommen. Wurde anfänglich eine variable Vergütung zunächst nur für die erste Berichtsebene entwickelt und eingesetzt, ist zunehmend die Ausdehnung auf weitere Ebenen bis in den tariflichen Bereich zu verzeichnen. Die Verbindung von Zielvereinbarungen (im Folgenden auch als Management by Objectives, MbO, bezeichnet) mit variabler Vergütung ist dabei die in den Unternehmen am häufigsten eingesetzte Form (vgl. Abb. 1).

Zielvereinbarungssysteme dienen in der Regel der Unternehmensführung und dem HR-Management als Anreizinstrument für die Umsetzung strategischer Vorgaben. Die für das Geschäftsjahr relevanten Vorgaben werden in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte und Mitarbeiter in Form von quantitativen und qualitativen Zielen operationalisiert. Am Ende des Geschäftsjahres beurteilen Führungskräfte und Mitarbeiter die für das jeweilige Ziel maßgeblichen Zielerreichungen anhand der vereinbarten Kriterien und ermitteln die Höhe der variablen Vergütung. In vie-

len Unternehmen werden im Laufe des Jahres Zielsteuerungsgespräche eingesetzt, um Zielzwischenstände zu prüfen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen. Diese Führung mithilfe von Zielvereinbarungen kann sich als sehr wirkungsvoll erweisen, wenn die praktische Umsetzung effizient gelöst wird.

Die Ausdehnung von MbO-Systemen auf größere Mitarbeiterkreise erhöht in den Unternehmen zugleich die Komplexität der Durchführung und den administrativen Aufwand. Häufig treten in der Praxis selbst bei einfach konzipierten Systemen und einer überschaubaren Anzahl von einbezogenen Personen zahlreiche Mängel auf. So liegen Zielvereinbarungen zum vereinbarten Termin oft nicht vor, oder die Qualität der Zielinhalte (bzw. ihrer Formulierung), Gewichtungen oder Berechnungsgrundlagen lassen zu wünschen übrig. Derartige Mängel treten insbesondere dann auf, wenn dem Management die Zeit fehlt, sich mit den Mitarbeitern in einem strukturierten Zielvereinbarungsprozess auseinander zu setzen.

Für das HR-Management gestaltet sich eine Nachverfolgung der Zielvereinbarungsprozesse zeitraubend, mühsam und administrativ aufwändig. Insbesondere bei zentral geführten – unternehmensweit einheitlichen – Prozessen und der Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern im Ausland werden die gewünschten Steuerungseffekte nicht erzielt, wenn Inhalte und Durchführung nicht klar strukturiert sind. In den meisten Unternehmen ist es meist nicht möglich, mit vertretbarem Aufwand die Inhalte von Zielvereinbarungen nachzuvollziehen oder gar die Zielkaskadierungen übersichtlich



Um den administrativen Aufwand von Zielvereinbarungen zu bewältigen, setzt die DEGUSSA AG auf ein DV-gestütztes System. Fotos: Das Corporate Center der DEGUSSA AG in Düsseldorf (links); Bilanz-Pressekonferenz 2003 in Düsseldorf (unten).



nen strategische Vorgaben zielgerichtet kommuniziert und operative Ziele transparent über die Unternehmensebenen einheitlich vereinbart werden.

Unter dem Gesichtspunkt der Kosteneffizienz können HR-Systeme, die den MbO-Prozess unterstützen, die

Analyse von Bonuskomponenten und Gesamtvergütungen vereinfachen. Die Transparenz der vereinbarten Ziele und die Kommunikation zwischen den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern können durch eine sinnvolle Prozessbegleitung erheblich gesteigert und vereinfacht werden. Letztlich können IT-Systeme auch die Aufwände für Administration und Organisation von MbO-Prozessen für die betreuenden HR-Bereiche reduzieren.

Trotz der beschriebenen Einsatzmöglichkeiten kann ein IT-System nur unterstützend und prozessvereinfachend eingesetzt werden. Die Verantwortung für den termingerechten und inhaltli-

chen Abschluss liegt nach wie vor in den Händen der Führungskräfte. Nur wenn das bestehende MbO-System akzeptiert wird und die Bereitschaft zur aktiven Umsetzung vorhanden ist, kann eine IT-gestützte Lösung die gewünschten Effizienzverbesserungen erzeugen.

#### Situation bei der DEGUSSA AG

Für die Implementierung eines in dieser Form unterstützenden IT-Systems hat sich die DEGUSSA AG im letzten Jahr entschieden. Das multinationale Unternehmen mit Konzentration auf Spezialchemie hatte im Jahr 2002 einen Umsatz von 11,8 Milliarden Euro und rund 48 000 Mitarbeiter.

Durch den Einsatz des als Standardsoftware verfügbaren Systems<sup>2</sup> sollte der mit dem MbO-Prozess verbundene kurzfristige Anreiz (Short-Term-Incentive, kurz STI) des Executive-Compensation-Plans unterstützt und vereinfacht werden. Die STI-Komponente ist ein Jahresbonus, der sich am Konzernergebnis und an der Erreichung der geschäftsbezogenen Ziele orientiert. Neben der STI-Komponente bilden die Grundvergütung, ein langfristiger Incentive-Plan in Form eines Aktienoptionsplans sowie Nebenleistungen die Bestandteile des Executive-Compensation-Plans. Die DEGUSSA-Executives sind ein Kreis

darzustellen. Insgesamt zeigt die Erfahrung, dass es in den Unternehmen an geeigneten Instrumenten zur Unterstützung und Entlastung des Managements und der HR-Verantwortlichen fehlt.

#### Unterstützende IT-Systeme

Moderne HR-Software kann hier einen wesentlichen Beitrag zur Steuerung der Prozesse und der Administration variabler Vergütungssysteme leisten.<sup>1</sup> Die begleitenden Prozesse, sowohl zur Unterstützung der Führungskräfte als auch der gesamtverantwortlichen HR-Bereiche, können schneller und bedarfsgerechter durchgeführt werden. So kön-

## Verbreitung variabler Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen

Von 100 Unternehmen praktizieren bereits



Von 100 Unternehmen planen oder entwickeln derzeit



\* Ebene unterhalb des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung  
Quelle: Befragung der Kleinbaum Vergütungsberatung 2003

Abb. 1

von zirka 250 Topführungskräften, die weltweit die Schlüsselfunktionen im Konzern einnehmen.

Das für den existierenden MbO-Prozess verantwortliche HR-Management wurde bisher erheblich durch die Steuerung und Administration der STI-Komponente gebunden. Das Monitoring der Zielvereinbarungsprozesse und die Unterstützung der Executives beanspruchten einen zu großen Teil der vorhandenen Managementkapazitäten.

Mit der eingesetzten Managementsoftware wurde ein IT-System gefunden, das als prozessbegleitendes Instrument für die Unternehmensführung und das Topmanagement den existierenden MbO-Prozess widerspiegelt, die Inhalte vollständig abbildet und die Arbeit des HR-Managements in der operativen Durchführung erheblich erleichtert. Die Schwerpunkte liegen dabei in der Abbildung der bestehenden MbO-Bestandteile, der transparenten Darstellung der Führungsstrukturen, der Administration von

Zielvereinbarungen sowie der internationalen Einsatzfähigkeit.

Der Projektdurchführung bei der DEGUSSA AG lag ein straffer Projektplan zugrunde, der die detaillierten Inhalte für die IT-gestützte Abbildung der STI-Komponente des Executive-Compensation-Plans enthielt:

- Darstellung und Abbildung der Management- und Reporting-Strukturen im Konzern,
- Abbildung des Executive-Compensation-Plans (STI-Komponente) im IT-System,
- Definition und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes,
- Einsatz der Managementsoftware zur Steuerung des MbO-Prozesses ab 2003.

### IT-gestützte Zielvereinbarungen

Die Ergebnisse des strategischen Management- und Planungsprozesses der

DEGUSSA dienen als Grundlage für den MbO-Prozess und werden zu Beginn des Geschäftsjahres unmittelbar in das IT-System übernommen, um den Topmanagern der verschiedenen Divisionen und Unternehmenseinheiten die relevanten Vorgaben für ihre aktuellen Zielvereinbarungen zur Verfügung zu stellen. Mit dieser Bereitstellung werden die Verbindlichkeit von Zielinhalten gesteigert und das gemeinsame Organisationsverständnis erhöht. Die weltweite Anbindung der Führungskräfte wird über das konzerneigene Intranet sichergestellt. Insbesondere die im Ausland tätigen Führungskräfte werden nun rechtzeitig in den MbO-Prozess eingebunden, um den termingerechten Abschluss der Zielvereinbarungen zu gewährleisten.

Jeder Top-Executive des Konzerns hat die Möglichkeit, mit einem Kennwort auf den von ihm verantworteten Bereich zuzugreifen. Zur Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch kann das für den Mitarbeiter vorhandene elektronische Formular mit den aktuellen Vorgaben für das Jahr abgerufen werden und später im persönlichen Gespräch um die individuell zu vereinbarenden Ziele elektronisch oder auf einem Papierformular ergänzt werden (vgl. Abb. 2).

Die Vereinbarung der individuellen Ziele zwischen den beteiligten Personen erfolgt nach den Regeln des Executive-Compensation-Plans mit einem hohen Anspruch an Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Diese Regeln sind im IT-System abgebildet und unterstützen den Abschluss der Zielvereinbarung mit allen erforderlichen Informationen, wie zum Beispiel der eindeutigen Definition von Zielerreichung und Bonusbemessung mithilfe eines Zielerreichungsgradeditors (vgl. Abb. 3). Die Zielvereinbarung kann im System elektronisch signiert werden oder auch durch verbindliche Unterschriften auf den gedruckten Zielvereinbarungsf formularen erfolgen.

Während des Geschäftsjahres ist es notwendig, den MbO-Prozess im Sinne eines Führungs- und Steuerungsprozesses fortzuführen. Die integrierte Zielsteuerungsfunktion erleichtert diese Aufgabe, da so Ergebnisse von Zwi-

## Funktionen der elektronischen Zielvereinbarung

schengesprächen im Laufe des Jahres im System hinterlegt werden können. Führungskräfte können – falls erforderlich – unterstützende Maßnahmen direkt im System dokumentieren.

Nach Ablauf des Geschäftsjahres der DEGUSSA AG werden im Dialog zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter die Inhalte der Zielvereinbarung mit den erreichten Ergebnissen verglichen. Die Zielerreichungen für zentrale Ziele werden direkt aus dem Unternehmenscontrolling überführt. So wird dabei eine einheitliche Kommunikation zentraler Unternehmensergebnisse konzernweit gewährleistet (vgl. Abb. 4).

Der Schwerpunkt des Zielerreichungsgesprächs wird damit auf die Erreichung der individuell vereinbarten Zielvorgaben gelegt. Die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt auf Grundlage der am Anfang des Jahres vereinbarten Kriterien. Die erforderliche Kommunikation und die am Anfang des Jahres definierten Zielinhalte erhöhen die Akzeptanz der Ergebnisse. Entsprechend dem vereinbarten Zielerreichungsgrad und der prozentualen Gewichtung des Ziels wird auf dieser Grundlage der individuell erreichte Bonus festgestellt.

Integrierte Monitoring-Funktionen erlauben den Prozessverantwortlichen jederzeit einen Überblick über den Durchführungsstatus des MbO-Prozesses. Führungskräfte können bei inhaltlichen oder zeitlichen Versäumnissen direkt identifiziert werden. Mithilfe der vorhandenen Analysefunktionalitäten können die Inhalte und Ergebnisse der Zielvereinbarungen zielgerichtet ausgewertet werden.

### Kommunikation und Unterstützung

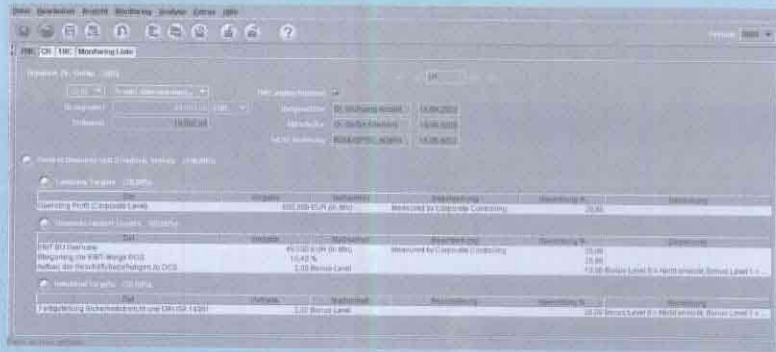
Im DEGUSSA-Konzern wurde die Implementierung mit einem umfangreichen Kommunikationskonzept begleitet. Eine E-Learning-Lösung unterstützte den systematischen Einsatz und schulte die Führungskräfte bei der Anwendung. Mit dieser Maßnahme konnten problemlos größere Mitarbeitergruppen erreicht und dem weltweiten Einsatz der Executives Rechnung getragen werden.

Durch die IT-gestützte Abbildung der STI-Komponente des Executive-Com-

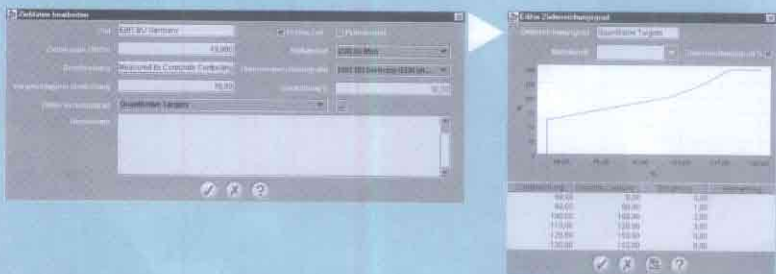
Die Software bildet den kompletten Prozess der Zielvereinbarung ab.

Individuelle Ziele können direkt am PC eingegeben oder mithilfe von Formularen zentral von der Administration eingepflegt werden.

Die abgeschlossene Zielvereinbarung dokumentiert die definierten Ziele und den vereinbarten Zielbonus.



Der Zielerreichungsgradeditor definiert die Zielinhalte.



Dokumentation des erreichten Ist-Standes zum Zeitpunkt des Zielerreichungsgesprächs.

Die Zielerreichungen vorgegebener Ziele werden zentral eingegeben.

Die Feststellung der Zielerreichung individueller Ziele ist einfach und transparent möglich.

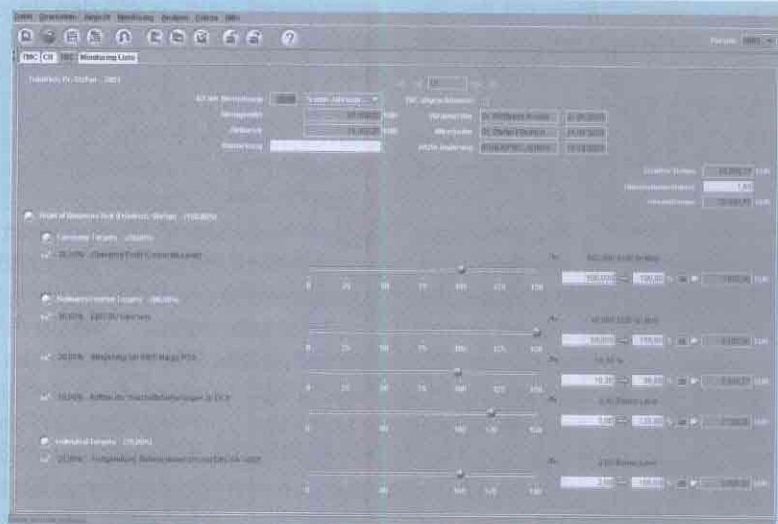


Abb. 2-4

pensation-Plans sind die beteiligten Führungskräften jederzeit über die Komponenten und Inhalte informiert. Die Vorgaben aus dem strategischen Management- und Planungsprozess werden jetzt am Anfang des Jahres unmittelbar in die Zielvereinbarungen der Executives überführt und einheitlich kommuniziert. Durch die transparente Darstellung der Zielinhalte – auch in nachgelagerten Ebenen – wird ein konsistenter Zielvereinbarungsprozess si-

*Bleibt die Kommunikation beim Einsatz DV-gestützter Systeme zur Zielvereinbarung auf der Strecke? Darüber entscheiden nach wie vor die Vorgesetzten, die sich Zeit für die Mitarbeitergespräche nehmen müssen. Foto: Zwei Experten für Bauchemie bei der DEGUSSA AG bereiten sich auf eine Demonstration vor Fachleuten vor.*



chergestellt. Eine stärkere Auseinandersetzung und Identifikation mit den Inhalten der Zielvereinbarungen erhöht die Akzeptanz bei den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern. Der existierende MbO-Prozess der DEGUSSA AG wurde damit zeitlich gestrafft und auch inhaltlich verbessert.

Anfang des Jahres 2003 wurden erstmals die aktuellen Zielvereinbarungen mithilfe des neuen IT-Systems erstellt. Bei einigen Executives herrschte im Vorfeld eine gewisse Skepsis gegenüber dem Abschluss einer Zielvereinbarung am PC. Es wurde befürchtet, dass die mit der Vereinbarung von Zielen einhergehende notwendige Kommunikation mit den Mitarbeitern ausbleiben könnte und Zielvereinbarungen nicht mehr vereinbart, sondern diktiert werden würden.

Um diesen Befürchtungen entgegenzutreten, wurden von den Projektverantwortlichen zwei alternative Wege für den Abschluss der Zielvereinbarung angeboten. Entweder konnten die Executives direkt die Inhalte, die mit dem Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch verabschiedet wurden, ins IT-System eingeben. Oder die Executives konnten die individuellen Zielvereinbarungsinhalte des Mitarbeiters auf einem Papierformular ergänzen, das bereits die zentralen Zielvorgaben für das aktuelle Geschäftsjahr enthielt. Nach der handschriftlichen Unterzeichnung des Formulars durch die beteiligten Personen wurde es vom betreuenden Personalbereich nachträglich ins IT-System übertragen.

Auf diese Weise wurde versucht, vorhandene Berührungspunkte im Hin-

blick auf einen computergestützten Prozess auszuräumen. Die alternativen Vorgehensweisen werden auch für die Ermittlung der Zielerreichung im Jahr 2003 genutzt. Zu einem späteren Zeitpunkt wird entschieden, ob nur noch die computergestützte Variante zum Einsatz kommen wird.

Über Schnittstellen werden die vorhandenen Personalstammdaten und organisatorischen Strukturen aus dem Personalinformationssystem der DEGUSSA AG genutzt. Der Aufbau von redundanten Datenbeständen wird so verhindert. Ebenso werden die ermittelten Bonuszahlungen für den einzelnen Mitarbeiter dem konzernweiten Abrechnungssystem zur Verfügung gestellt.

### Summary

The use of variable compensation elements has increased during the last few years and today even applies to collective bargaining rates. The combination of target agreements (management by objectives or MbO) with variable compensation is the most frequently used form by companies. The expansion of MbO systems to larger groups of employees increases the complexity of their implementation and administrative expenses. In practice even simple systems frequently have defects. Often target agreements do not exist at the agreed time or the quality of the target formulations, weightings or computation principles leave much to be desired. DEGUSSA AG uses a computer-supported system that reflects existing target agreement components, clearly represents management structures, and allows for the administration of target agreements.

### Anmerkungen

- 1 Cap Gemini Ernst & Young: Human Resources Management 2002/05, S. 16
- 2 Hierbei handelt es sich um das Kienbaum-MbO-IT-System, das die Einführung, Kommunikation und Administration von variablen Vergütungssystemen unterstützt. Die flexible und unternehmensindividuell konfigurierbare Management-Software lässt sich problemlos in die diversen IT-Landschaften integrieren.