

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

## VIVA now!®

das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem  
auf Basis des Modells der Zieloptimierung

---

3.

Wirkungsanalyse VIVA now!®



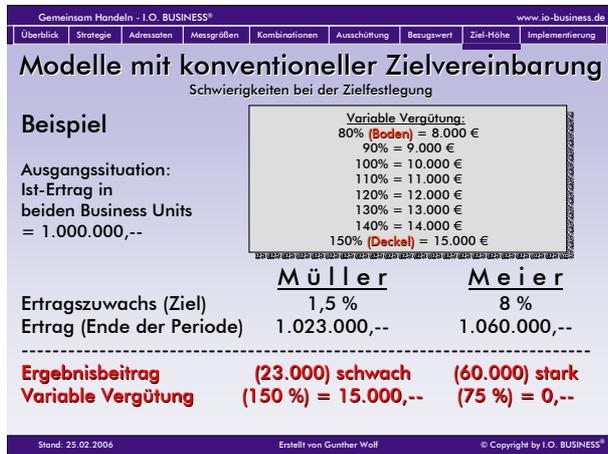
Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

# Inhalt

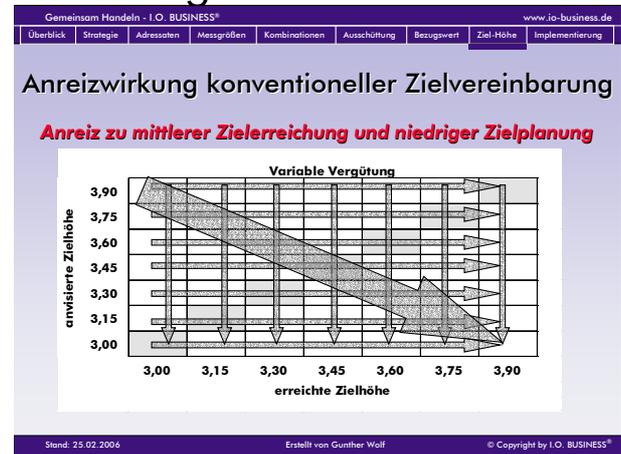
Unser Dienstleistungsangebot	Seite
<b>Praxis konventioneller Modelle</b> Die auftretenden Schwierigkeiten...	3
<b>VIVA now!®</b> Das einzigartige Anreizsystem	4
<b>Dreifacher 3PLE-WIN</b> VIVA now!® ist besser für alle Beteiligten	5
<b>VIVA now!® ist besser</b> Ergebnisse der Wirkungsanalysen	6
<b>VIVA now!® – Logik</b> Damit setzen Sie Strategien in die Praxis um	8
<b>VIVA now!® – System</b> Return on Compensation Investment	9
<b>VIVA now!® – Projektphasen</b> Die Einbindung aller Betroffenen	10
<b>I.O. BUSINESS®</b> Die VIVA now!® - Spezialisten	11
<b>Mit Hirn, Herz und Hand</b> Transparenz unserer Dienstleistung	12
<b>Checkliste</b> Ermitteln Sie das für Ihr Unternehmen optimale Vergütungs-System	13

# Praxis konventioneller Modelle

## Die auftretenden Schwierigkeiten...



z. B. „Mauern lohnt sich!“



z. B. „Logik abwärts“

### Schwierigkeit: Vergütungs-Richtung widerspricht Ziel-Richtung

- Anreiz zu niedriger Zielvereinbarung statt zu anspruchsvoller Zielloptimierung.
- Aufspüren und Betonen möglicher Schwierigkeiten statt Identifizieren und Nutzen aller zukünftigen Chancen.
- Leistungshemmende Argumentation statt kreativer Lösungs-Suche.

### Schwierigkeit: Vergütungs-Logik widerspricht Führungs-Logik

- Ziele „verkaufen“, „verhandeln“ oder „vorgeben“ statt optimal festlegen.
- Hoher Zeitaufwand, daher „Führen mit Zahlen“ statt Führen mit Zielen.
- Vom „Autoritären Diktat“ bis zur „vergütungsbestimmten Zielbestimmung“ – statt einer gemeinsamen, auf die Erfordernisse abgestimmten Festlegung.
- „Nasenfaktor“: Ungleichmäßiges Zielniveau statt über alle Bereiche hinweg vergleichbarer, höchstmöglicher Erfolgsbeiträge.
- Geringer Anreiz statt mit-unternehmerischer Motivation.

### Schwierigkeit: Vergütungs-Ergebnis widerspricht Unternehmens-Erfordernis

- Anreiz zur Ziel-Überschreitung statt zur ergebnisoptimierenden Planungs-Sicherheit.
- Verhandlungs-Ergebnis (Commitment gegen „Nachlaß“) statt gemeinsam ermitteltem, realistischem Experten-Urteil.
- Anreiz zu unterjähriger Zielabwärtskorrektur („Nachkarten“, „Ausreden“) statt zu verantwortungsbewussten, gemeinsamen Anstrengungen.
- Deckelung statt unbegrenzter Erfolgsorientierung („sanfter Deckel“).

... sind mit VIVA now!® gelöst.

# VIVA now!®

## Das einzigartige Anreizsystem

Erfolgreiche Unternehmen aller Branchen und Größen gewinnen und binden qualifizierte Mitarbeiter, und motivieren sie zur Umsetzung der Unternehmensstrategien. VIVA now!® unterstützt diese Unternehmen in allen Punkten durch die 3fache Anreizgebung.

Unique Selling Point von VIVA now!®: Der dreifache Anreiz zur Höchst- und Bestmöglichkeit

1. bei Festlegung von Zielen und Maßnahmen der Concrete Action Plans (CAP)
2. bei Realisierung der Maßnahmen der Concrete Action Plans (CAP)
3. bei Erreichung der Ziele

### 1. Bei Festlegung von Zielen und Maßnahmen

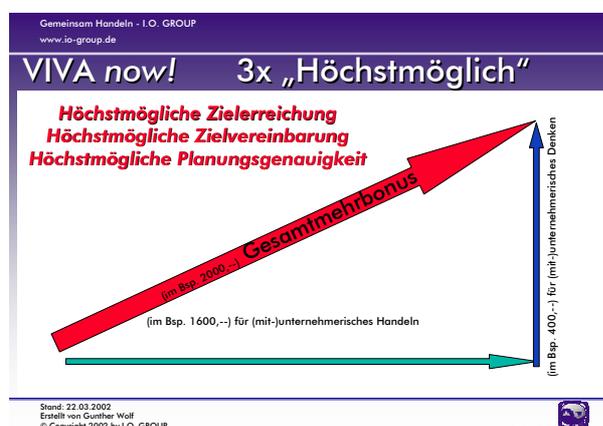
- ▲ gibt VIVA now!® den Vergütungs-Empfängern einen Anreiz dazu, nur höchstmögliche Zielniveaus („Zielniveau“ = die angestrebte Ausprägung der Messgrößen) festzulegen.
- ▲ gibt VIVA now!® den Vergütungs-Empfängern einen Anreiz dazu, selbständig best-mögliche und wirtschaftliche Maßnahmen zur Erreichung der (höchstmöglichen) Zielniveaus zu erarbeiten und mit dem Führenden abzustimmen.

### 2. Bei der Realisierung der Maßnahmen der Concrete Action Plans (CAP)

- ▲ gibt VIVA now!® den Vergütungs-Empfängern einen Anreiz dazu, das Best-Mögliche umzusetzen.

### 3. Bei der Erreichung der Ziele

- ▲ gibt VIVA now!® den Vergütungs-Empfängern einen Anreiz dazu, das Höchst-Mögliche zu erreichen.



# Dreifacher 3PLE-WIN

## VIVA now!® ist besser für alle Beteiligten

### Unternehmensführungen

- ▲ richten damit das Unternehmen schnell strategiegenau aus
- ▲ erlangen durch das qualitative Prozesscontrolling eine abgesicherte Basis für unternehmenspolitische Entscheidungen
- ▲ realisieren damit plangenaue Ergebnisse und präsentieren sich gegenüber Anteilseignern als verlässlich unternehmenswertsteigernde Partner

### Führungskräfte

- ▲ erfahren hierdurch eine starke Entlastung bei der Zielfestlegung
- ▲ erfahren hierdurch eine starke Entlastung im Verlauf der Maßnahmen-Realisierung
- ▲ erfahren hierdurch eine starke Entlastung, da auch ihre vergütungsrelevanten Ziele mit den Beiträgen der Mitarbeiter erreicht werden

### Vergütungs-Empfänger

- ▲ erfahren eine hohe Wertschätzung und Fo(e)rderung
- ▲ haben hohe Arbeitsfreude bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen und bei der Ermittlung der erzielten Teil-Erfolge
- ▲ sind stolz auf die umgesetzten CAPs, den erzielten Erfolg und freuen sich über die erhaltene Anerkennung

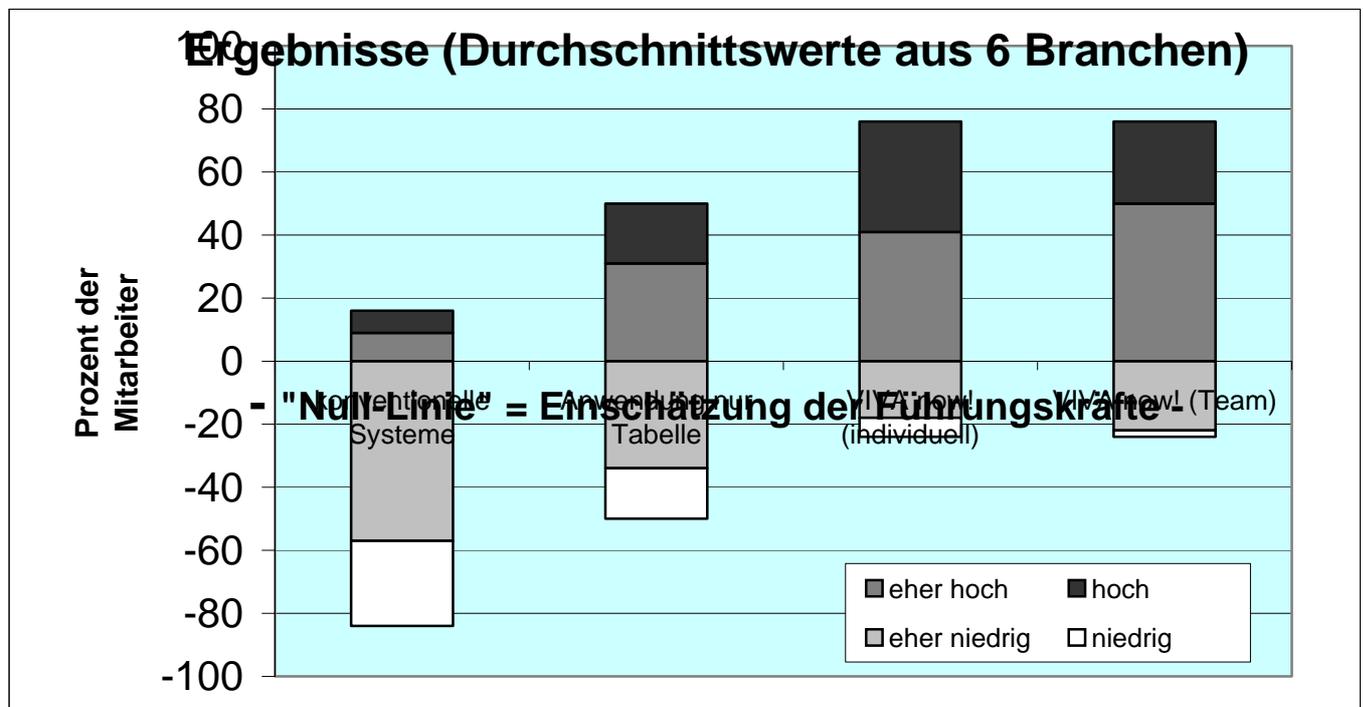
# VIVA now!® ist besser

## Ergebnisse der Wirkungsanalysen (1)

Branchenübergreifende Wirkungsanalyse:  
VIVA now!® („Zieloptimierung“) vs. konventionelle Systeme („Zielvereinbarung“)

### 1. Die Zielfestlegung

Ergebnisse der Zielfestlegung in Relation zu der Erwartung bzw. Einschätzung der jeweiligen Führungskräfte



a) Zielvereinbarung (konventionelle Zielvereinbarungs-Systeme):  
niedrig: 27%      eher niedrig: 57%      eher hoch: 9%      hoch: 7%

b) Zieloptimierung bei Anwendung von VIVA now!®, nur Tabelle  
niedrig: 16%      eher niedrig: 34%      eher hoch: 31%      hoch: 19%

c) Zieloptimierung mit VIVA now!® (Individual-Ziele):  
niedrig: 6%      eher niedrig: 18%      eher hoch: 41%      hoch: 35%

d) Zieloptimierung mit VIVA now!® (Team-Ziele):  
niedrig: 2%      eher niedrig: 22%      eher hoch: 50%      hoch: 26%

➔ **Ergebnis: höchst-mögliche Zielfestlegung**

# VIVA now!® ist besser

## Ergebnisse der Wirkungsanalysen (2)

Branchenübergreifende Wirkungsanalyse:

VIVA now!® („Zieloptimierung“) vs. konventionelle Systeme („Zielvereinbarung“)

### 2. Die Zielerreichung

a) Zielvereinbarung (konventionelle Zielvereinbarungs-Systeme):

Mittelwert Erreichung 106% der vergleichsweise niedrigeren Zielniveaus.

b) Zieloptimierung mit VIVA now!® (inkl. CAP-Monitoring):

Mittelwert Erreichung 109% der bereits um einiges höher festgelegten Zielniveaus.

## ➔ Ergebnis: best-mögliche Realisation

### 3. Zusammenfassung der Ergebnisse

a) Zielvereinbarung (konventionelle Zielvereinbarungs-Systeme):

Bei der Zielvereinbarung mussten sich 84% der Führungskräfte auf eine Zielhöhe einlassen, welche unter dem lag, was sie als von den Bonusempfängern machbar ansehen. Der Mittelwert bei der Zielerreichung liegt bei 106% der im Vergleich zu den VIVA now!® – Zielhöhen anspruchlosen Ziele.

→ Anspruchlose Ziele, niedriges Erreichungsniveau.

b) Zieloptimierung mit VIVA now!®:

Die Bonusempfänger optimierten mit VIVA now!® ihre Zielhöhen. 76% der Bonusempfänger übertrafen mit ihren Zielhöhen die Erwartung der direkten Vorgesetzten! Diese anspruchsvollen Zielhöhen wurden im Mittel zu 109% realisiert.

→ Höchst-mögliche Ziele, best-mögliches Erreichungsniveau.

## VIVA now!®:

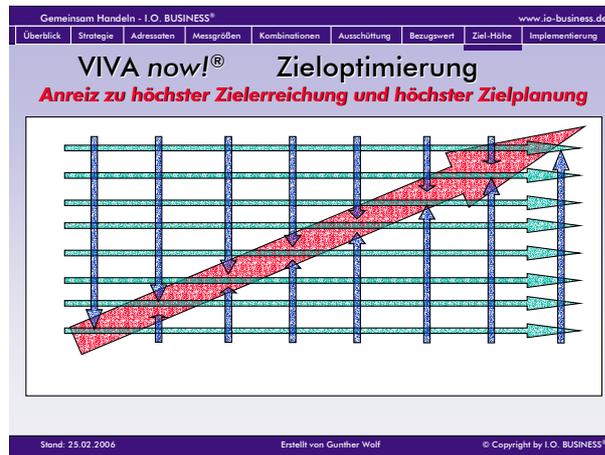
## Best-mögliche Realisation höchst-möglicher Ziele

Schon bei der Gestaltung der Tabellen haben Sie ausgezeichnete Steuerungsmöglichkeiten. Die Wirkungs-Analyse zeigt deutlich: Mit der VIVA now!® - Tabelle allein werden zwar die Ziele anspruchsvoll gesetzt, doch die Zielrealisation ist suboptimal und die Aspekte der Unternehmensentwicklung bleiben auf der Strecke.

Sollen die Strategien und Ziele der Unternehmens-Führung mit der Energie der Variablen Vergütung umgehend und nachhaltig jeden Bereich des Unternehmens durchdringen, ist eine Untermauerung der Ziele durch Maßnahmen-CAPs, die führende Betreuung bei der Zieloptimierung, die Verwendung von Monitoring-Tools und eine dem System und der Unternehmenskultur angemessene Implementierungsweise unabdingbar.

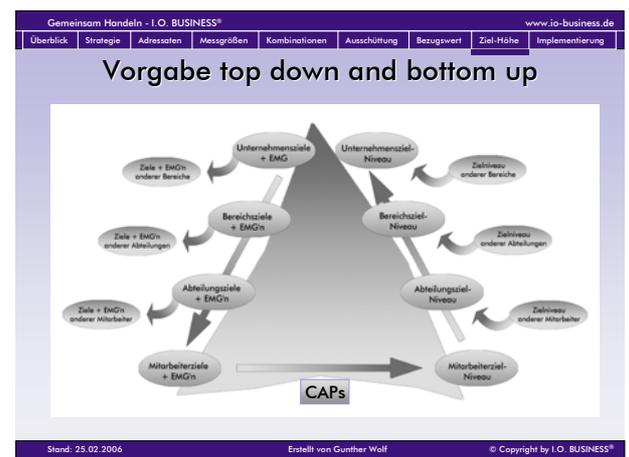
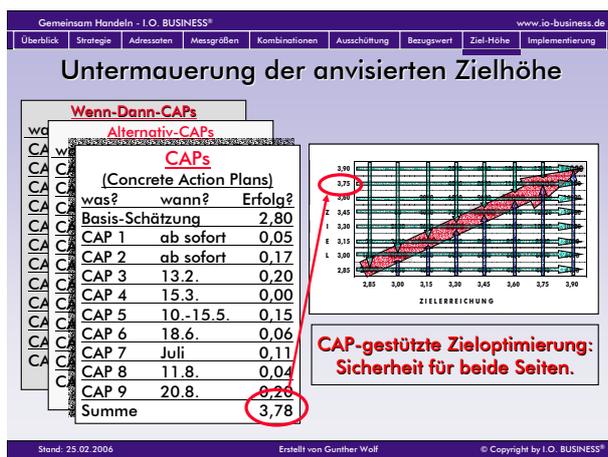
# Die VIVA now!® - Logik

Damit setzen Sie Strategien in die Praxis um



Gemeinsam mit Ihnen sichern die Berater von I.O. BUSINESS® die Ausrichtung der Vergütungsstrategie auf die Unternehmensstrategie.

Strategisch relevante Kennzahlen werden zielgruppen- und ebenengerecht kaskadiert, Wertebäume verzweigt und Scorecard- und andere Zielsysteme horizontal und vertikal aufeinander abgestimmt. Darauf aufbauend entwickeln wir strategieumsetzende Vergütungs- und andere Personalmanagementsysteme.



# Das VIVA now!® - System

## Return on Compensation Investment

Gemeinsam Handeln - I.O. BUSINESS® www.io-business.de

Überblick Strategie Adressaten Messgrößen Kombinationen Ausschüttung Bezugswert Ziel-Höhe Implementierung

### Strategische Ausrichtung der Vergütung

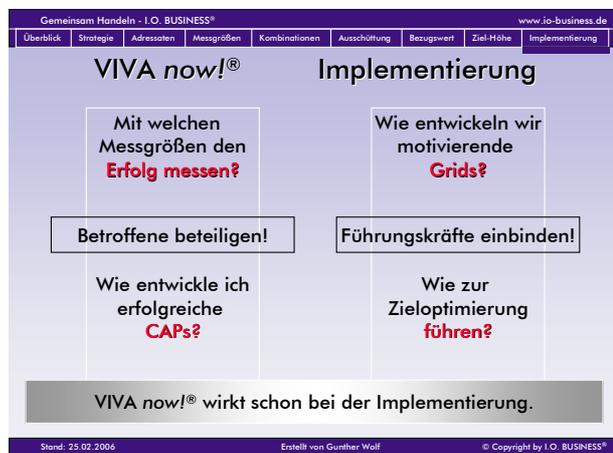
- ▶ Vergütung besitzt ein hohes Energie-Potenzial.
  - ▶ Zielführende Orientierung an Strategien der Unternehmensführung
  - ▶ Ausrichtung an dem Ziele-System des Unternehmens
  - ▶ Punktgenaue Unterstützung für die strategischen Erfolgskriterien
  - ▶ Umsetzung der angestrebten Führungs-Grundsätze
  - ▶ Realisierung von Vision, Mission, Prinzipien, Leitlinien, Kultur
  - ▶ Impulse für die Personal- und Gehaltspolitik

Stand: 25.02.2006 Erstellt von Gunther Wolf © Copyright by I.O. BUSINESS®

Mit dem VIVA now!® – System transportieren Unternehmensführungen Vision, Mission, Strategie, Kultur, Führungsgrundsätze, Leitlinien und Werte rasch und verhaltensrelevant in jeden Bereich des Unternehmens.

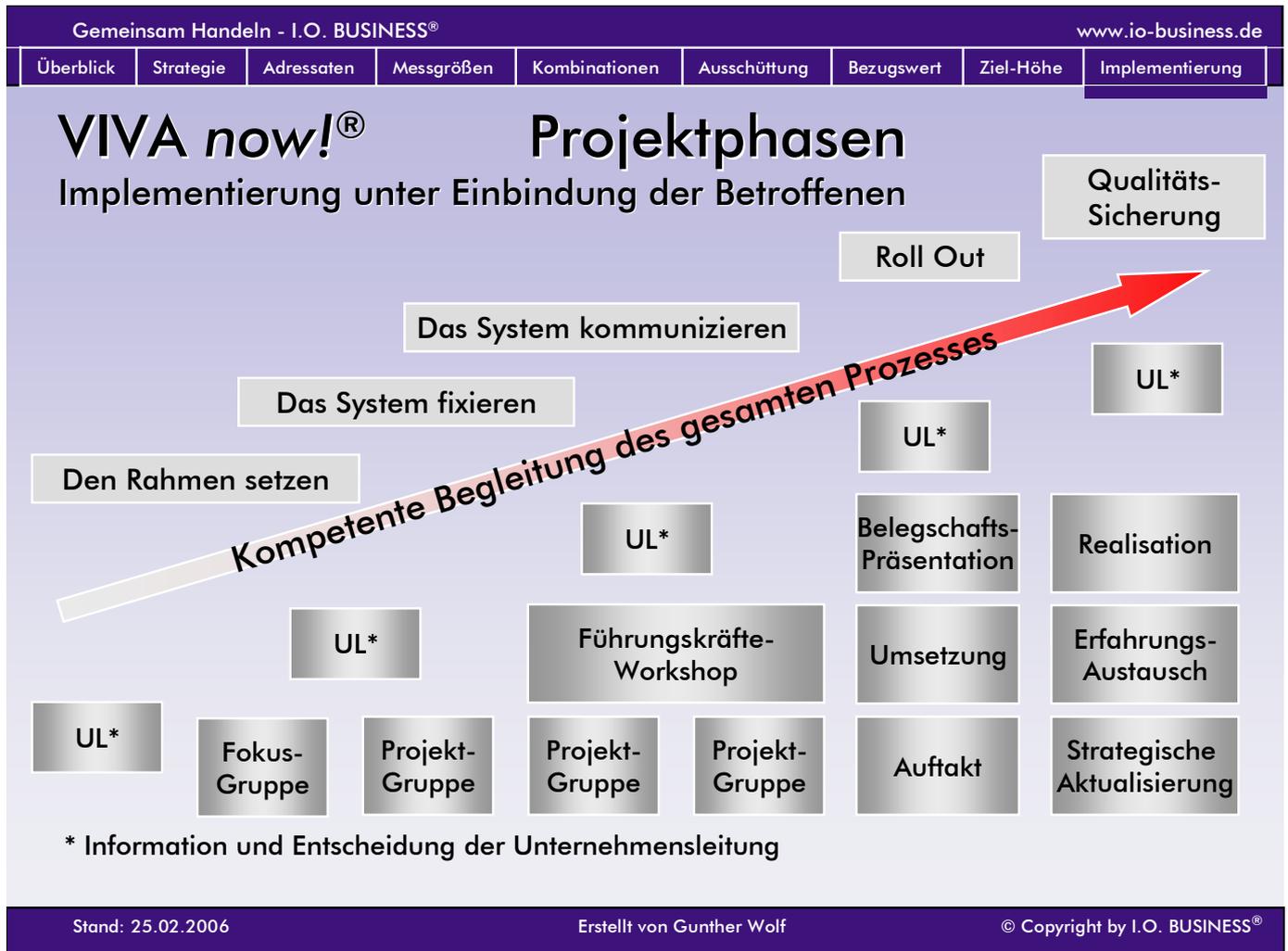
Unternehmensführungen beschleunigen mit dem VIVA now!® – System die Kommunikationsabläufe im Unternehmen, optimieren die Geschäfts-Prozesse und erhalten frühzeitiger planungs- und entscheidungsrelevante Informationen.

Das auf dem Modell der Zielloptimierung beruhende VIVA now!® – System ist für Unternehmensführungen einer der wichtigsten Treiber für konsequentes Performance Improvement.



# Projektphasen VIVA now!®

Die Einbindung aller Betroffenen



Stand: 25.02.2006

Erstellt von Gunther Wolf

© Copyright by I.O. BUSINESS®

Modul A Den Rahmen setzen	Modul B Das System fixieren	Modul C Das System kommunizieren	Modul D Das Roll Out	Modul E Qualitäts- Sicherung
Informationsbeschaffung Grob-Analyse Ist / Soll Auswertung / Diagnose Grob-Planung	Fein-Analyse Ist / Soll Fein-Konzept Maßnahmen umsetzen	Information der Betroffenen Einarbeitung des Feedbacks Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter	Führen der Ziel-festlegungs-Gespräche auf Basis des Variablen Vergütungssystem Begleitende Maßnahmen	Prozess-Controlling Sichern von Qualität und kontinuierlicher Verbesserung Zukünftige strategische Ausrichtung

# I.O. BUSINESS®

## Die VIVA now!® - Spezialisten

### Einige Beispiele, womit und wobei wir Sie unterstützen.

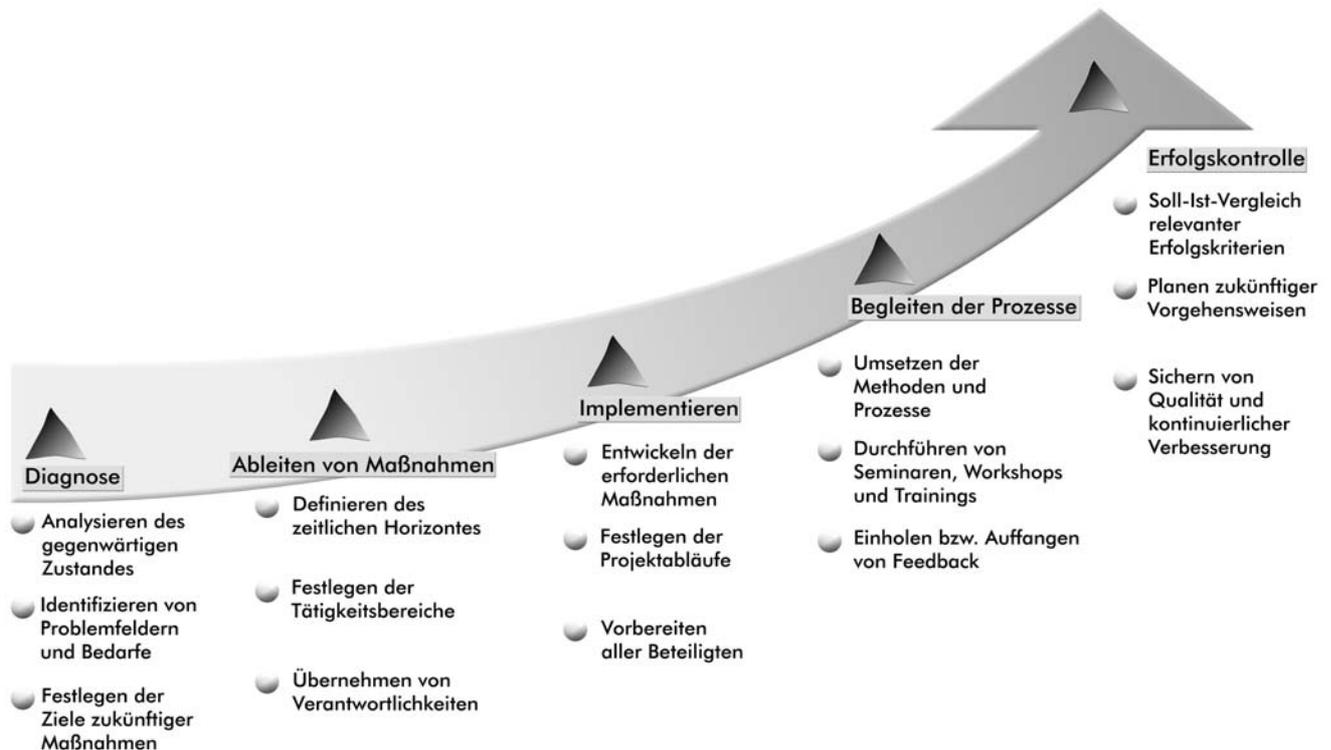
- ▲ Workshops zur Ist- und Soll-Analyse
- ▲ Ableiten von sinnvollen Maßnahmenbündeln
- ▲ Erstellen von Konzepten und Projektablaufplänen
- ▲ Informationsaustausch mit den obersten Entscheidern bei wichtigen Eckpfeilern
- ▲ Erarbeiten von Visionen und Strategien, von Kultur, Leitlinien und Werten
- ▲ Etablieren von unternehmensspezifischen Ziel- und Messgrößensystemen
- ▲ Verzahnen mit weiteren Management-Instrumenten
- ▲ Errichten von intelligenten Ausschüttungs-Systemen
- ▲ Prozessbegleitung bei Einführung und Umsetzung
- ▲ Rentabilitätsberechnungen
- ▲ Sichern von strategischer Ausrichtung, Wertschöpfung, Akzeptanz, Bezahlbarkeit, Vergleichbarkeit, Abgestimmtheit, Rechtmäßigkeit, „Gelebt-werden“...
- ▲ Erarbeiten der Leistungs- und Erfolgs-Messgrößen, der Individualziele und Gemeinsamen Ziele
- ▲ Aufzeigen von „Fallen“ und Wegen
- ▲ Einbinden von „kniffligen“ Bereichen, quantitativen und qualitativen Zielen, Kombinationen, Zielbündeln, Gewichtungen, unterschiedlichen Ist-Ständen, unterschiedlichen Funktionen etc. in motivierende Vergütungssysteme (Stellschrauben: Progressionsgrad, Bonusveränderung bei Zielgenauigkeit, Zielunterschreitung, Zielübererfüllung)
- ▲ Schulen des Personalbereiches in aufwandsreduzierendem Handling und Controlling des auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen VIVA now!® – Systems
- ▲ Schulen der Führungskräfte in der Anwendung dieses Führungsinstrumentes
- ▲ Begleiten und Coachen der Beteiligten bei der Anwendung
- ▲ Information der Mitarbeiter, sichern von Akzeptanz des VIVA now!® – Systems
- ▲ Erstellen von Betriebsvereinbarungen, Dokumentationen, Berechnungen, GF- und BR-Vorlagen, Schulungsunterlagen, Formularen
- ▲ EDV-Programme zur Erstellung von VIVA now!® – Grids
- ▲ Impulse für den initiierenden Bereich durch imageorientierte Einbindung
- ▲ Kontinuierliche Optimierung und strategische Aktualisierung des VIVA now!® – Systems
- ▲ PASS - Professional After Sale Service

## Mit Hirn, Herz und Hand

Sie erlangen genaue Kenntnis über realisierbare Ergebnisse und die Höhe der erforderlichen Investitionen

Unsere Reputation beruht darauf, dass wir gemeinsam mit den Unternehmen besondere Erfolge erringen. Unser Anliegen ist, dem Entscheidungsträger vor einer möglichen Zusammenarbeit mit uns Transparenz zu verschaffen. Nach der Diagnose mit den entsprechenden Verfahren und der Analyse der Informationen legen wir zu Beginn eines jeden Projektes die jeweiligen Erfolgskriterien und die zugehörigen Zielgrößen gemeinsam fest. Stimmen die Voraussetzungen, sind wir auch bereit, unser Honorar an den Erfolg zu knüpfen. Sie entscheiden, was wir für Sie leisten. Wir bieten Ihnen Beratung, Coaching und Training, Recruiting und Selektion komplett aus einer Hand und helfen Ihnen gern bei der ergebnisorientierten Umsetzung Ihrer unternehmensindividuellen Lösungen.

**Sie stehen vor der Entscheidung, welche Consultants und Trainer Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens bestimmen.**



**Fordern Sie unsere Leistung.** Im persönlichen Gespräch klären wir gerne gemeinsam offene Punkte. Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

**Wir freuen uns darauf, Sie zu unterstützen.**

# Checkliste

Ermitteln Sie das für Ihr Unternehmen optimale System der Variablen Vergütung.

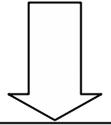
Bitte tragen Sie hier ein, welchen Stellenwert der genannte Punkt für Ihr Unternehmen besitzt:

A = äußerst wichtig

B = wichtig

C = weniger wichtig

D = unwichtig



VIVA now!®	Stichwort	Details	Stellenwert
✓	Kostenstruktur	Verbessert die Kostenstruktur, wandelt fixe zu stark variablen Gehaltsanteilen.	
✓	Zielgleichheit	Ermöglicht deckungsgleiche strategische Ausrichtung der Individual-, Bereichs- und Unternehmensziele.	
✓	Höchstleistung	Gibt einen Anreiz und Schub zu höchster, erfolgsorientierter Leistungsbereitschaft.	
✓	Planung	Ermöglicht eine zutreffende und verlässliche Budgetplanung sowie die Unternehmens- bzw. Produktsteuerung.	
✓	Bonusgrenzen	Setzt höchst-mögliche, aber zugleich ausschließlich realistische Bonifizierungsschwellen.	
✓	Erfolgsfaktoren	Bestimmt die tatsächliche Wertigkeit des Beitrags zu den Zielen und dem Erfolg des Unternehmens.	
✓	Minimalaufwand	Hält den periodischen Aufwand bei der Zielfestlegung in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis.	
✓	Partizipation	Beteiligt die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung des Systems und der Entscheidungsfindung.	
✓	Motivation	Motiviert die Mitarbeiter durch pekuniäre, durch soziale und durch individuelle Anerkennung.	
✓	Wollen	Erzeugt Bereitschaft dazu, orientiert am Beitrag zum Unternehmenserfolg zu denken und zu handeln.	
✓	Akzeptanz	Genießt eine hohe Akzeptanz aller Beteiligten – ohne Wenn und Aber, ohne Diskussionen und Nachkarten.	
✓	Genial einfach	Wird in allen Ebenen des Unternehmens von allen Betroffenen verstanden und genutzt.	
✓	Zielphoto	Misst den Grad der Zielerreichung sauber und für jeden Beteiligten genau nachvollziehbar.	
✓	Vernetzung	Fördert die Kommunikation, die Prozess-Effizienz und die Vernetzung des gesamten Unternehmens.	
✓	Teamfähigkeit	Fördert die Teamfähigkeit der Mitarbeiter in allen Bereichen und Einheiten des Unternehmens.	
✓	Verantwortung	Weckt das Interesse der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, an Vorgängen in der Branche und am Markt.	
✓	Verkaufstalente	Bereitet den Erfolg von Weiterbildungs-Maßnahmen und Kundenbindungsprogrammen vor.	
✓	Mitarbeiterbindung	Bindet die erfolgreichen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen und fördert deren Identifikation.	
✓	Zusammenspiel	Ist mit bestehenden Abrechnungsweisen, Methoden und Prozessen gut zu verzahnen.	
✓	HR-Entwicklung	Bildet einen Anknüpfungspunkt für alle Maßnahmen der Führungskräfte- und Personalentwicklung.	
✓	Personalmanagement	Erleichtert das Recruiting und bezieht auch die Prozesse der strategischen Nachfolgeplanung ein.	
✓	Qualität	Fördert Qualität stetig und generiert ein tiefes, dauerhaftes und langfristiges Qualitäts-Bewusstsein.	