

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

## VIVA now!®

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

---

2.  
Ihre Vorteile en détail



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

# Inhalt

Unser Dienstleistungsangebot	Seite
<b>VIVA now!®</b> Die Evolution	3
<b>VIVA now!®</b> Das einzigartige Anreizsystem	4
<b>VIVA now!® en détail</b> Vorteile und Wirkungen von VIVA now!®	5
<b>VIVA now!®</b> Häufige Fragen - Wichtige Antworten	14
<b>VIVA now!® – Ihr Impulsgeber</b> Ihr HR-Impuls, Ihr OE-Impuls	15
<b>I.O. BUSINESS®</b> Die VIVA now!® - Spezialisten	16
<b>Mit Hirn, Herz und Hand</b> Transparenz unserer Dienstleistung	17
<b>Customizing-Checkliste</b> Ermitteln Sie das für Ihr Unternehmen optimale Vergütungs-System	18

# VIVA now!®

## Die Evolution

### Vergütungs- und Anreizsysteme geben kräftige Impulse. Stimmt die Richtung?

**In der Praxis** unserer Beratungstätigkeit, in Workshops, Trainings und Seminaren berichten uns Führungskräfte aller Ebenen und Branchen von methodischen Schwierigkeiten, welche insbesondere bei der Vereinbarung von Zielen und den Planungsgesprächen auftreten. Sie monieren, diese seien allein durch Verbesserung der kommunikativen Kompetenz und des Führungs-Verhaltens nur suboptimal in den Griff zu bekommen. Die Geführten-Sicht ist ähnlich: aus Mitarbeiteraudits wissen wir, dass diese Zielvereinbarungs-, Planungs- und Perspektivengespräche als "theoretisch gut" ansehen – aber mit der Umsetzung durch die Führenden in der Praxis ist nicht einmal jeder Fünfte zufrieden.

**Lösungen zu entwickeln** ist das Selbstverständnis der I.O. BUSINESS®. Die Ursachen erforschen - und nicht nur Symptome mildern. So haben wir die Praxis aller Vergütungsansätze, die in Unternehmen Anwendung finden, eingehend untersucht. Die Ergebnisse waren spektakulär, aber nicht sonderlich überraschend.

**Strategische Wettbewerbsvorteile.** Streichen wir Schöngeredetes und Halbwahrheiten, finden wir kein Prämienmodell, welches wirklich für jedermann leicht nachvollziehbar ist, in jeder Situation als fair empfunden wird und eine hohe motivierende Kraft entfaltet – ohne einen übermäßigen Verhandlungs- und Verwaltungs-Aufwand.

**Integratives System.** In der Praxis aller Vergütungsansätze liegen genau die Schwierigkeiten vor, von denen die Führungskräfte und Bonusempfänger berichten. Wir haben die Ursachen identifiziert, mit Hilfe des genial einfachen Kerngedankens der ZIELOPTIMIERUNG praxisgerechte Lösungen generiert und zu einem integrativen System verbunden.

**Führung des Unternehmens.** Wenngleich dies schon ein großer Schritt nach vorne war, gingen wir noch um einen entscheidenden Punkt weiter. Wir integrierten alle wichtigen Instrumente der Unternehmensentwicklung und schufen Schnittstellen zu maßgeblichen bestehenden Führungssystemen. Ergebnis: das umfassende VIVA now!® – System. Angepasst auf die Besonderheiten des Unternehmens dient es sowohl der Unternehmensführung als auch der Leitung von Einheiten als übergreifendes und schlagkräftiges Steuerungs-, Organisations-, Führungs- und Management-Instrument.

**Vergütungssysteme** hat sich 1996 hieraus als Kompetenzfeld der I.O. BUSINESS® formiert. Wir sind die Spezialisten für VIVA now!® - das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem.

# VIVA now!®

## Das einzigartige Anreizsystem

### **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.

### **Variable Vergütung, Bonus, Prämie, Tantieme, Provision...**

Sprechen wir im Folgenden von "Variabler Vergütung", schließen wir in dieser Formulierung alle denkbaren Formen ein: Tantieme, Bonus, Prämie, Provision etc.

Dies begründet sich daraus, dass VIVA now!® gleichermaßen geeignet ist für

- ▲ alle Branchen,
- ▲ alle Ebenen,
- ▲ alle Funktionsbereiche,
- ▲ alle Zielgruppen,
- ▲ und alle genannten Formen Variabler Vergütung

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine umfangreiche Übersicht über alle mit diesem einzigartigen Kernmechanismus einhergehenden Vorteile.

Sie werden den ein oder anderen Effekt finden, den auch andere Vergütungsmodelle erfüllen können oder zumindest anstreben. Aber: **Kennen Sie ein Anreiz-System, welches alle Vorteile auch tatsächlich zu 100% für Sie erfüllt?**

# VIVA now!® en détail

## Die Vorteile und Wirkungen von VIVA now!®

Entscheidet nicht jeder Mitarbeiter selbst, wie effektiv und effizient er seine Handlungen ausführt? VIVA now!® gibt stärkste Anreize, damit alle Ihre Mitarbeiter einen Schub zu höchster Leistungs-Bereitschaft erhalten bzw. die Höchstleister ihr Motivations-Niveau beibehalten.

**Höchstmögliche Leistungen**

**Bestmögliche Erfolge**

Die meisten Vergütungs-Systeme schaffen den Anreiz nur über das Geld – aber dies ist nach Herzberg eher ein Hygiene-Faktor denn ein Motivator. Auch nach Maslows Theorie steht Geld in der alleruntersten Ebene der Motivations-Pyramide. Mit VIVA now!® erzielen Sie den Anreiz extrinsisch über pekuniäre, intrinsisch über Elemente, die als wahre Motivatoren und Spitze der Motivations-Pyramide gelten: Selbst-verwirklichung, Wertschätzung, soziale Anerkennung und Sicherheit.

**5fach Anreizfunktion**

Mit VIVA now!® werden Sie spüren, wie ein Ruck durch Ihr Unternehmen geht. So sichern Sie sich strategische Vorteile gegenüber dem Wettbewerb: die Produkte und Dienstleistungen kann man kopieren – nicht jedoch die Menschen, die hochmotivierte Belegschaft Ihres Unternehmens. Da VIVA now!® anregt, Prozesse, Abläufe und Vernetzungen zu optimieren, bleibt der Ruck kein einmaliges Ereignis, sondern löst einen kontinuierlichen Strom von dauerhaften Leistungs- und Ergebnisverbesserungen aus.

**Steigerung der Unternehmens-Performance**

Entgeltfindung und Variable Vergütung bedeuten in den Köpfen vieler Beteiligten noch immer "eine Umverteilung des Geldes von Arbeitgeber zum Arbeitnehmer". VIVA now!® basiert auf einer kontinuierlichen 3PLE-WIN-Spirale, mit Erträgen für beide Seiten und für die Investoren. Zu Ungunsten Ihrer Wettbewerber.

**Win-Win-Win-Spirale**

Mit VIVA now!® verfügen die Vergütungs-Empfänger zu jeder Zeit über höchstes Engagement - um Plan, Budget und die festgelegten Ziele zu erreichen.

**Sichere Zielerreichung  
Anreiz zur Zielüberschreitung**

Bei VIVA now!® bremsst die Motivation an keiner Stelle. Vergütungs-Empfänger erhalten weiterhin einen hohen Anreiz, auch wenn sie ihr Ziel schon erreicht haben. Erfolge werden nicht "in die nächste Periode verschoben", sondern umgehend realisiert.

Durch zusätzliche Einbindung des Erfolges der übergeordneten Einheit oder des Ergebnisses des Unternehmens in Ihr VIVA now!® – System wird nicht nur der Teamgedanke übergreifend gestärkt. Es wird auch nie mehr ausgeschüttet, als ausgeschüttet werden kann. Mit VIVA now!® wird für jeden individuellen Erfolgsbeitrag die exakte tatsächliche Wertigkeit ermittelt und genau derjenige Bonus zur Ausschüttung gebracht, den er auch wert ist.

**Gesteigerte Rentabilität**

**Tatsächlicher Economic Value**

Vergütungs-Empfänger empfinden das VIVA now!® – System als besonders fordernd, aber auch als besonders fair.

**Fair geregelt**

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Mit Vision, Mission, Strategien und Leitlinien wollen wir die Marschrichtung für Führungskräfte und Mitarbeiter begreifbar machen. Doch wie tief reichen diese Informationen hinein in unser Human Capital? Kann wirklich jeder Mitarbeiter die Vision und die Ziele Ihres Unternehmens nennen? Nimmt sie jeder ernst und "lebt sie"? Weiß jeder um seinen individuellen Erfolgs-Beitrag, um die Ziele des Bereiches, in dem er tätig ist?

***Fördert Identifikation***

Mit VIVA now!® werden sich alle Vergütungs-Empfänger intensiv mit den Zielen ihres Teams, ihrer Abteilung, ihres Bereiches, ihrer Einheit und ihres Unternehmens beschäftigen. Sie werden Verknüpfungen und gegenseitige Abhängigkeiten klar erkennen und ihren eigenen Erfolgs-Beitrag zur Sicherung dieser Ziele ermitteln.

***Orientierung am Unternehmensziel***

Indem wir mit Zielen führen, versuchen wir unseren Mitarbeitern eine Orientierung zu geben. Doch wie können wir die Umsetzung sichern, wenn die individuellen Ziele oftmals ganz andere sind?

Mit VIVA now!® werden die Ziele von jedem Vergütungs-Empfänger exakt mit denen des Unternehmens in Einklang gebracht.

***Verzahnung der Ziele***

VIVA now!® ist ein faires Vergütungssystem, das die volle Zustimmung der Vergütungs-Empfänger, der Mitbestimmungs-Organen, der Führungskräfte und der Unternehmens-Führung genießt – ohne Wenn und Aber.

***Höchste Akzeptanz***

Kerngedanken, Mechanismen, Funktionen und selbststeuerbare eigene Handlungsanteile im VIVA now!® – System werden von den Betroffenen sofort erkannt, verstanden und genutzt.

***Genial einfach***

Mit VIVA now!® werden Ihre Mitarbeiter aktiv eingebunden. Sie können eigene Ideen entwickeln und selbst verwirklichen.

***Mitarbeiter-Zufriedenheit***

Bei vielen Bonussystemen ist es zur Erhaltung der Motivation der Belegschaft erforderlich, Geldbeträge auszuschütten, auch wenn die Ertragslage dies eigentlich nicht rechtfertigt.

Mit VIVA now!® bewegt sich die Personalkosten-Struktur weg von den starren Fixkosten. Sie wird iterativ ersetzt durch erfolgs- und performance-orientierte, variable Gehaltsbestandteile.

***Ertragsorientierte Kostenstruktur***

Bei vielen konventionellen Systemen kann ein Vergütungs-Empfänger für den gleichen Erfolg einen viel höheren Bonus erhalten als ein anderer, wenn nur seine Vorgabe entsprechend niedrig ist. Unterschiede in den Ausgangssituationen (Vorjahr, Chancen, Marktsituation oder Wettbewerbsverhalten) erschweren die Vergleichbarkeit und das Bemühen der Führungskraft um Fairness bei der Findung der Vorgaben.

Mit VIVA now!® werden Führende in die Lage versetzt, jedem Vergütungs-Empfänger ein maßgeschneidertes Anreizsystem zu bieten. Dieser selbst hat die Möglichkeit, individuellen Besonderheiten Rechnung zu tragen und informiert so zusätzlich den Führenden.

***Berücksichtigung situativer Unterschiede***

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Viele Prämiensysteme verfolgen eine äußerst kontraproduktive Vergütungslogik: bei diesen ist die Chance auf einen guten Bonus höher, wenn der Vergütungs-Empfänger "mauert" und Potentiale unterbewertet, zurückhält oder verschweigt, um die Vorgabe tiefstmöglich zu drücken. So bekommen Führende bei der Planungs- und Zielvereinbarungs-Gesprächen oft viele negative Informationen, Probleme und Schwierigkeiten aufgezählt. Aber wenn sich positive Trends abzeichnen, werden diese Informationen dem Führenden oft vorenthalten oder anders interpretiert. Damit wird die gesamte Planung zum Spielball subjektiver Vergütungsinteressen.

Bei VIVA now!® heißt die Maxime "Massiv powern statt passiv mauern". Mit VIVA now!® werden Ihre Führungskräfte in den Zielfestlegungs-Gesprächen auch über sämtliche positive Entwicklungen und Chancen informiert. Die Planung steht auf soliden Füßen.

***Transparenz statt "Mauern"***

Andererseits stellen Führende oft fest, dass die Vergütungs-Empfänger bei der Zielvereinbarung "Luftschlösser" gebaut oder Lippenbekenntnisse abgegeben haben. Wenn sich die Ziele als zu hoch erweisen, klingt diese Aufbruchstimmung ab und die zunächst hoch wirkende Motivation verfliegt schnell – schlimmstenfalls unter das vorherige Niveau.

***Realistisches Expertenurteil***

Mit VIVA now!® werden nur realistische Ziele festgelegt. Zur Sicherheit für beide Seiten sind sie exakt durch entsprechend bewertete Aktionen abgesichert.

Manchmal werden in einem Unternehmen in verschiedenen Abteilungen Ziele vereinbart, die sich gegenseitig behindern oder ausschließen.

***Kommunikation und Vernetzung***

Mit VIVA now!® werden Handlungsabsichten und Ziele transparent und sorgfältig aufeinander abgestimmt. Die angeregte Kommunikation der Individual- und Bereichsziele sowie der Erfahrungsaustausch im Hinblick auf die Handlungspläne führen zu einer Stärkung der gesamten Unternehmens-Vernetzung.

Jedem Mitarbeiter sollte bekannt sein, wo das Unternehmen steht. Dann weiß er, womit er dazu beitragen kann, den Unternehmens-Erfolg weiter zu verbessern. Aus der Praxis ist Führungskräften bekannt, dass sich nicht alle Mitarbeiter wirklich für den derzeitigen Erfolg des Unternehmens und ihren eigenen Beitrag hierzu interessieren.

***Höchste Transparenz***

Mit VIVA now!® entwickeln die Mitarbeiter Interesse an den wirtschaftlichen Vorgängen im Unternehmen, seinem Umfeld und seinem Erfolg.

***Interesse am Unternehmens-Erfolg***

Sie werden die zugänglichen Kennziffern und Zahlen der Unternehmensleitung aufnehmen und eine Basis dafür schaffen, um diese mit ihrem eigenen Tun nachhaltig zu beeinflussen.

Bei den meisten Bonusmodellen bekommt der Empfänger einen kleinen Erfolgsanteil, gewissermaßen als "I-Tüpfelchen on top".

***Wirklich spürbar***

VIVA now!® gibt dem Mitarbeiter einen kräftigen Anreiz, auf fixe Gehaltsanteile zu verzichten - zugunsten eines spürbar höheren variablen Anteils.

Bei VIVA now!® wird (mit-) unternehmerisches Denken und Handeln bei allen Vergütungs-Empfängern enorm gefördert. Dazu gehört auch die Bereitschaft jedes Einzelnen, die eigenen Kompetenzen zu erweitern, um weitere Verantwortungsfelder übernehmen zu können.

***(Mit-) Unternehmertum***

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Bei der Zielvereinbarung sehen wir oft ein leistungshemmendes Gegeneinander: dem Vergütungs-Empfänger geht es darum, dem Führenden einen möglichst hohen Bonusbetrag für gleichbleibende oder nur mäßig gesteigerte Leistung "aus der Tasche zu leiern". Der Führende hingegen versucht mit hohen Zielen "die Trauben so hoch wie möglich zu hängen". Schlimmstenfalls, aber konsequenterweise, kommen beide entsprechend "bewaffnet" zum Gespräch: der Vergütungs-Empfänger mit allen nur denkbaren Schwierigkeiten, der Führende mit positiven Analysen und Untersuchungs-Ergebnissen.

VIVA now!® verbindet die Interessen beider Seiten und bringt die Ziele deckungsgleich in Richtung der Unternehmensstrategie. Beide wünschen hohe, realistische Planziele, hohe Erträge und dafür einen hohen Bonus. Dies schafft die Basis für ein **Einklang der Ziele** entsprechend angenehmes und erfolgsförderliches Gespräch. Und dafür, dass gemeinsam definitive Handlungspläne für alle zukünftig möglichen Situationen, Umfeldern und Szenarien erarbeitet werden.

Oftmals fühlen Vergütungs-Empfänger insbesondere unterer Ebenen wenig Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Was "die da oben..., die in der Zentrale..." tun, ist für sie oft nicht so recht nachvollziehbar. **Verantwortung**

Mit VIVA now!® werden sie ihren Beitrag zum Unternehmens- oder Bereichserfolg erkennen und ihre Handlungen danach ausrichten.

Es soll Führende geben, die (zum Teil mit Einverständnis der Vergütungs-Empfänger) Ziele einbauen, bei denen später einiges an machtsichernden Ermessens-Spielräumen und verdeckten Gehalts-Senkungen und -Erhöhungen möglich ist. **Ohne "Nasenfaktor"**

Mit VIVA now!® werden Ziele und Bonus für jeden transparent und nachvollziehbar.

In der Praxis werden Top-Down-Planvorgaben selten so kommuniziert, dass eine wirkliche Übereinkunft erzeugt wird. Eher werden sie "geschickt verkauft" bzw. mehr oder minder hart durchgesetzt. Ist nicht die Motivation zur Erreichung des Zieles schon zu diesem Zeitpunkt arg gefährdet? Liegt hier nicht auch die Gefahr, dass eine der beiden Seiten – zumeist die hierarchisch untergeordnete - ihr Einverständnis lediglich vorspiegelt? **Echtes Commitment**

Mit VIVA now!® wird eine beiderseitige, tatsächliche Übereinkunft für das erfolgsorientierte Vorgehen in der Zukunft erzielt. **Saubere Zielvereinbarung**

Wenn Führende bei Bonusmodellen, die an die Planerreicherung geknüpft sind, den demotivierenden Effekt der Vorgabe, also das "Verkaufen" oder das "autoritäre Diktat" vermeiden wollen, werden sie Ziel- und Budgethöhen mit dem Vergütungs-Empfänger zu verhandeln haben. Aber kann denn eine Unternehmensplanung solide sein, die das kumulierte Ergebnis von (in Abhängigkeit vom Führungsstil) autoritären Diktaten, Verhandlungs-, Überzeugungs- und Überredungstechniken ist?

Mit VIVA now!® wird von beiden Seiten in einem gemeinsam gefällten Expertenurteil das zukünftige Potential ermittelt und nur dasjenige als Ziel ermittelt, was realistisch als das höchstmöglich Machbare gelten kann.

**Zielvereinbarung: höchstmöglich, realistisch, konkret**

Mit VIVA now!® werden nur Ziele festgelegt, bei denen später völlig zweifelsfrei entschieden werden kann, ob und wie weit diese als erreicht gelten können. **Konkrete, operable Ziele**



## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Bei konventionellen Bonusmodellen vereinbaren "schwache" Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern oftmals Ziele, die relativ leicht zu erreichen sind. Wollen sie ihren Getreuen etwas Gutes tun? Befürchten sie den Verlust der Motivation, wenn ihre Mitarbeiter nicht mit absoluter Sicherheit vorher wissen, dass sie ihre Ziele garantiert erreichen?

### *Anspruchsvolle Ziele*

Mit VIVA now!® werden Führungskräfte sich und ihren Mitarbeitern nur Gutes tun, indem sie höchstmögliche Ziele festlegen. Tatsächlich sind es gerade die niedrigen Ziele, die keine Herausforderung darstellen und so langfristig zu Verlust von Motivation und Dynamik führen.

Bei Bonusmodellen, die sich prozentual an der Ziel-Erreichung ausrichten, wird regelmäßig derjenige als "der Beste" angesehen, der die vereinbarten Ziele weit übertroffen hat<sup>(1)</sup>. Dies kann er durch zwei

### *Zielrealisation: höchstmöglich, exakt, sicher*

Wege erreichen: Entweder, indem er es schafft, die Planzahlen in der Periode – oft ein Geschäftsjahr – höchstmöglich zu übertreffen. Oder, indem er es im (vergleichsweise) kurzen Gespräch schafft, die Planzahlen möglichst weit zu drücken.

Mit VIVA now!® ist nicht "der Beste", der sein Ziel weit übertrifft, sondern derjenige, der sein Zielversprechen genau einlöst (= Modell der Zieloptimierung).

Führungskräfte, die mit vielen Mitarbeitern Zielvereinbarungs-Gespräche führen, klagen oft über hohen Verhandlungs-Aufwand. Der eine senkt diesen Aufwand durch eine knappe Vorgabe, der andere delegiert die Gespräche. Der dritte führt sie mehr oder minder halbherzig, der vierte mehr oder minder zeitgerecht durch. Über alle Branchen führen nur 17% aller Führungskräfte laut ihrer Mitarbeiter Zielvereinbarungs-Gespräche, "wie sie sein sollten"<sup>(2)</sup>.

### *Minimaler Verhandlungs-Aufwand*

Mit VIVA now!® ist der Verhandlungsaufwand gleich Null - er wird durch einen gemeinsamen Entscheidungsprozess ersetzt. Und der Gesamtaufwand für das System steht in einem gesunden Verhältnis zu dessen Nutzen.

Manche Führungskräfte gehen einen Schritt auf ihre Mitarbeiter zu und versuchen, sie in alle Entscheidungen einzubeziehen, die deren eigenes Tätigkeitsfeld betreffen. Dabei stellen sie oft fest, dass nicht alle hieran ein besonderes Interesse haben.

### *Coachen lassen*

Mit VIVA now!® bonifizierte Mitarbeiter werden die coachende "Hilfe zur Selbsthilfe" ihrer Führungskräfte wünschen bzw. einfordern.

### *Fördern durch Fordern*

Bei manchen Bonusmodellen unterliegen Führungskräfte oftmals der Versuchung, das gefährliche "Führen mit Zahlen" statt dem intendierten Führen mit Zielen zu verwirklichen. Hauptsache, der Mitarbeiter hat die Zahlen unterschrieben?

### *Unterstützt partnerschaftliche, kooperative Führungsstile*

VIVA now!® unterstützt die Festlegung von messbaren Zielhöhen, aber fordert eine Absicherung der Festlegung mit Verhaltens- und Handlungszielen.

(1) Ein interessantes Phänomen: Weshalb übertreffen nur wenige die Vorgabe – auch wenn es ihnen möglich ist, trotz verlockendem Bonuszugewinn? Grund ist eine langfristige Sicherheit: sie befürchten, dann in der Folgeperiode eine noch höhere Vorgabe zu bekommen. So bemerken manche Führungskräfte nicht, dass ihre Planung lediglich eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ist.

(2) Quelle: Mitarbeiterbefragungen der I.O. BUSINESS®. Am Besten schneiden übrigens Personalabteilungen ab: dort testieren die Mitarbeiter ihren Chefs dieses Prädikat in 63% der Fälle.

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Manchen Mitarbeitern muss der Führende bei konventionellen Systemen eine Menge Ideen unterbreiten, wie diese die (für sie selbst!) bonusrelevante Messgröße steigern könnten. Doch die Mitarbeiter wehren sich gegen die Vorschläge: logisch, weil deren Akzeptieren sofort eine Erhöhung des Zielniveaus zur Folge hätte.

**Aktivität und Kreativität**

Mit VIVA now!® bonifizierte Mitarbeiter werden viele eigene innovative Vorschläge zur Erhöhung ihres Erfolgs entwickeln und in die Gespräche mit den Führenden einbringen.

**Potentiale wecken**

Oft machen Mitarbeiter in Zielvereinbarungs-Gesprächen selbst lediglich Vorschläge, welche Voraussetzungen ihnen durch andere (EDV-Abt., Marketing-Abt. etc.) geschaffen werden sollten, damit sie besser arbeiten können. Nicht, wie man mehr Erfolg erzielt, steht im Vordergrund dieser Gedanken – sondern Arbeitserleichterung.

Mit VIVA now!® bonifizierte Mitarbeiter werden sich Vorschläge überlegen, wie sie ihren eigenen Work-Flow verbessern und so den Erfolg Ihres Unternehmens fördern können.

**Selbst-Reflexion**

Wenn die Bonuszahlung an eine bestimmte Größe gekoppelt ist, wird diese oft mit kontraproduktiven Maßnahmen in die Höhe getrieben (Umsatz mit Nachlass kaufen; zusätzlich Personal anfordern etc.).

Mit VIVA now!® haben alle Mitarbeiter ein ausgeprägtes Bewusstsein für Kosten-Nutzen-Relation von Maßnahmen.

**Starkes Kosten-Bewusstsein**

Konventionelle Systeme benötigen eine Deckelung, damit "Glücksritter" und "Maurer" nicht übermäßige Boni erhalten. Aber Bonusdeckelung heißt auch Erfolgsdeckelung, zumindest eine Verschiebung in die nächste Bonusperiode.

**Keine Deckelung**

Mit VIVA now!® ist es möglich, auf die Deckelung zu verzichten, ohne Personalkostenquoten zu erhöhen.

Im Verlauf der Bonusperiode fordern Vergütungs-Empfänger oftmals, die Ziele wieder nach unten zu korrigieren, da zuvor nicht abgesehene Schwierigkeiten aufgetreten sind. Nach oben eher seltener... Mit VIVA now!® sind alle künftig möglichen Schwierigkeiten bedacht und mit Handlungs-Plänen versehen worden. Die Vergütungs-Empfänger werden nicht von der festgelegten Zielhöhe ablassen, mutig für die Ziele kämpfen und ideenreich Lösungen entwickeln, um sie gerade trotz der Schwierigkeiten zu erreichen.

**Kein Nachkarten**

... und dann ist da noch die Frage der Zielerreichung am Ende der Bonusperiode: Wurden die Ziele erfüllt? Nicht, nicht ganz, voll, mehr als voll, weit mehr als voll?

Mit VIVA now!® messen Sie den Grad der Ziel-Erreichung sauber, objektiv und für jeden nachvollziehbar – ohne Diskussion.

**Exaktes Zielphoto**

Erfahrungsgemäß werden fast alle Zielverfehlungen von Vergütungs-Empfängern mit "von außen aufgetretenen" und "von anderen verursachten" (also nicht von ihnen selbst zu vertretenden) Schwierigkeiten begründet. Kritische Selbstsicht ist eher selten.

**Keine Überraschungen**

Dahingestellt, ob dies Ausreden oder echte Gründe sind: wenn Sie mit VIVA now!® planen und bonifizieren, werden Führende und Vergütungs-Empfänger danach streben, alle gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten und Hemmnisse abzusehen und vorab für jeden der Fälle die beste Handlungsalternative gemeinsam festzulegen.

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

Mit VIVA now!® integrieren Sie alle denkbaren Erfolgsmessgrößen gleichermaßen einfach:

- ▲ Absolute Zielhöhen
- ▲ Quoten und Relationen
- ▲ Kennziffern (Cash Flow, DB, EVA™, ABC, EBIT, Umsatzrendite etc.)
- ▲ Prozentuale Steigerungen (von Ertrag, von Umsatz, von Kennziffern etc.)
- ▲ Prozentuale Senkungen (z. B. von Kosten, Reklamationen, Fehlzeiten etc.)
- ▲ Marktvergleiche (Vergleich mit Marktwachstum gesamt oder mit ausgewählten Wettbewerbern)
- ▲ Vergleiche mit Vorjahr oder anderen Perioden,
- ▲ Vergleiche mit Markt-/Potentialanalysen

**Integriert alle Erfolgsmessgrößen**

und vieles mehr.

**Integriert alle Leistungsmessgrößen**

Qualität, Revisionsergebnis, 360°-Feedback, Projekte, Beurteilungen, Termintreue, Zertifizierungsergebnisse, Kundenbesuche, Berichtsqualität, Kundenbindung, Erreichbarkeit, Lagerumschlag, Kenntnisstand, Reklamationen, Zusammenarbeit, Kundenzufriedenheit...

**Leistungs- und Erfolgsmessgrößen in Kombination**

VIVA now!® lässt alle sinnvollen Kombinationen zu.

Die Schwierigkeit qualitativer Ziele liegt in ihrer Messbarkeit. Sie sind oft nicht sauber definiert und oft nicht objektiv messbar.

**Qualitative Ziele**

Mit VIVA now!® können auch qualitative Ziele sauber integriert werden.

Mit VIVA now!® können mehrere Ziele und Erfolgsmessgrößen verbunden werden.

- ▲ Ob Individual-, Team-, Bereichs-, Units- oder Unternehmensziele,
- ▲ ob qualitativer oder quantitativer Natur,
- ▲ ob Termin- oder Handlungsziele:

**Quantitative Ziele**

kurz und prägnant, finden sich in der zutreffenden Gewichtung alle relevanten Erfolgsmessgrößen in einem Vergütungs-System wieder, das genau auf den Bedarf Ihrer Führungskräfte zugeschnitten ist.

**Integriert Ziel-Bündel**

VIVA now!® führt qualitative und quantitative Ziele in einen angemessenen Zusammenhang: und zwar in den, in dem sie auch tatsächlich zueinander stehen.

**Qualitative und quantitative Ziele im Zusammenhang**

"Bonifizierung auf Basis des Erfolges des Einzelnen wird alle Kollegen zu Einzelkämpfern machen. Der Teamgedanke ist dahin!"

**Fördert Team- und Einzelleistung**

Mit VIVA now!® werden Sie gerade dem Teamgeist – auch der Gruppenarbeit – neue Impulse geben, ohne die individuelle Unmittelbarkeit zu verlieren.

Eine Folge vieler Prämienmodellen ist, dass der Hochmotivierte als "Kollegenschwein" gilt - weil er hohe Leistung erbringt.

**Gesundes Erfolgsstreben**

Mit VIVA now!® wird nur derjenige zum Kollegenschwein mutieren, der wenig Leistung erbringt. Er selbst stellt sich (oder die anderen ihn) vor die Wahl: "Change it - or leave it!"

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

"Das kann nicht sein, dass es dieses Jahr nichts gibt. Ich habe schon fest damit gerechnet!"

Mit VIVA now!® spüren die Vergütungs-Empfänger, dass sie den Bonus nicht nur verplanen, sondern auch tagtäglich neu verdienen müssen.

***Keine Verstetigung***

"Eine Unternehmenserfolgs-Prämie ist doch gar nicht von mir zu beeinflussen."

***Direkt beeinflussbar***

Mit VIVA now!® integrieren Sie Ziele von höchster Handlungsrelevanz für jeden Einzelnen und steigern zudem nachhaltig den Unternehmens-Gesamterfolg.

***Höchste Eigen-Motivation***

VIVA now!® garantiert durch die selbstoptimierte Bestimmung der Zielhöhe höchste innere Konzentration der Kräfte aller betroffenen Vergütungs-Empfänger, um die Ziele zu erreichen.

Mit VIVA now!® fühlen sich die Mitarbeiter ihren Zielen, ihren Handlungsplänen und auch dem Erfolg Ihres Unternehmens in höchstem Maße verpflichtet.

***Höchste Verpflichtung***

***Höchste Planungssicherheit***

Planung bedeutet in der Theorie, gemeinsam einen verlässlichen Blick in die Zukunft zu werfen und sich über zukünftige Absichten, Strategien und Handlungen abzustimmen. In der Praxis haben wir es oft mit Ungenauigkeit und "Schönrechnungen" zu tun.

Mit VIVA now!® verschafft sich die Leitung des Unternehmens ein Optimum an Planungs-Sicherheit, eine gemeinsam getragene, zutreffende und verlässliche Budgetplanung, mit konkreten Handlungen abgesicherte Zielhöhen und eine Experten-Prognose als Basis für die weitere strategische Steuerung.

In vielen Bonusmodellen wissen die Vergütungs-Empfänger entweder vorher ganz genau, wie viel sie sicher bekommen werden oder überhaupt nicht, was es geben kann und wird.

***Höchste Bonussicherheit***

Mit VIVA now!® kennt jeder seinen Bonus im "Wenn-dann-Format". Jeder weiß, welchen Bonus er bei welchem eigenen Erfolgsbeitrag zu erwarten hat und kann damit kalkulieren.

Bei vielen Prämienmodellen schadet sich der Vergütungs-Empfänger selbst, wenn er höchst-mögliche Leistung erbringt: die Vorgaben werden als Folge stärker erhöht.

***Zukunfts-Orientierung***

Mit VIVA now!® wird er genau hierfür belohnt. VIVA now!® regt jeden Mitarbeiter dazu an, sich intensiv mit der Zukunft zu beschäftigen und mit seinen eigenen Chancen, diese erfolgsorientiert mitzugestalten.

Oft finden wir in Zielvereinbarungen Ziele, die zwar "nice to have" sind – aber die den Erfolg Ihres Unternehmens gänzlich unberührt lassen.

***Erfolgs-Ausrichtung***

Mit VIVA now!® werden in ausreichendem Maße zunächst die Ziele formuliert, die einen starken Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen lassen. Ergänzend lässt VIVA now!® andere Ziele zu: die zur Imagepflege, zur Erfüllung der Standards / Leitlinien oder aus anderen Gründen verwirklicht werden sollten.

## VIVA now!® en détail (Fortsetzung)

VIVA now!® gibt Ihren Mitarbeitern Anreize, freiwillige oder über Betriebsvereinbarung abgesicherte Leistungen und Zuschüsse zusammenzufassen und mit in die erfolgsausgerichtete Prämie einzubeziehen.

***Kosten-Straffung***

Die meisten Bonusmodelle halten Mitarbeiter nicht davon ab, bei Gelegenheit höhere Fixgehälter zu fordern.

***Erfolgs-Gehaltsgespräche***

Bei VIVA now!® ist ein Automatismus integrierbar, der bei höherem Erfolg auch ein höheres Entgelt vorsieht. So erhalten Gehaltsgespräche eine andere, erfolgsorientierte Dimension: jeder kann seinen Erfolgsbeitrag selbst bestimmen – und damit, wie viel er verdient.

Mit VIVA now!® werden gerade Ihre besten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden – und das mit Sicherheit nicht nur auf Grund des in die nächste Bonusperiode hineinreichenden Abrechnungs-Zeitpunktes.

***Bindung***

Mit VIVA now!® geben Sie weitere Verbleibs-/Retention-Anreize wie z.B.

- ▲ die Anlage vermögenswirksamer Leistungen im Unternehmen,
- ▲ die Betriebliche Altersversorgung
- ▲ Mitarbeiter- bzw. Kapitalbeteiligungssysteme,
- ▲ intelligent ausgestattete Genussscheine,
- ▲ Aktien-, Wandel- und andere Optionen sowie Optionsscheine

***Doppelbindung***

In VIVA now!® können sie auch (Alters-) Teilzeitmodelle, Cafeteria-Systeme und vieles mehr integrieren.

***Äußerst ausbaufähig***

Da VIVA now!® breite Zustimmung bei den Beteiligten findet, arbeiten alle in Folgejahren engagiert weiter daran mit, es optimal auszugestalten und es weitestmöglich auszubauen.

***Kontinuierliche Verbesserung***

Mit VIVA now!® erhält Ihr Verbesserungs-Vorschlagswesen ohne zusätzliche Kosten neue Impulse – und jeder Verbesserungsvorschlag automatisch genau die richtige Prämie: die nämlich, die er wert ist.

Mit VIVA now!® werden Sie bislang ungeahnte Potentiale zum Leben erwecken.

***Impulse für das Vorschlagswesen***

***Greift sich nicht ab***

"Irgendwann muss jedes System einmal durch ein anderes ersetzt werden."

Wir sind gespannt, ob Sie und Ihre Führungskräfte je wieder auf VIVA now!® verzichten wollen. Aber sicher ist, dass Sie mal das ein oder andere verändern wollen. Und sicher ist, dass Sie die vielfältigen Chancen nutzen werden, zur Optimierung, zur strategischen Aktualisierung, zur kontinuierlichen Verbesserung, zur Anpassung auf sich verändernde Unternehmens-Situationen.

# VIVA now!®

## Häufige Fragen - Wichtige Antworten

### ...und die Implementierung?

VIVA now!® ist ein umfassendes, alle wichtigen Instrumente integrierendes System. Es bedarf einer sorgfältigen und sensiblen Implementierung, damit es seine Wurzeln in einem gesunden Nährboden der Vertrauenskultur schlagen kann.

Gemeinsam mit den Spezialisten der I.O. BUSINESS® wird Ihr VIVA now!® – System kundenindividuell zugeschnitten und exakt auf den Bedarf Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter abgestimmt.

VIVA now!® ist ein System, dessen Implementierung eine gestalterische Beteiligung der Betroffenen und der Führungskräfte tatsächlich ermöglicht – und sogar erfordert, um seine Vorteile voll ausschöpfen zu können.

### ...und der Aufwand im Verlauf?

VIVA now!® bedarf des vollen Commitments seitens der Unternehmensführung, damit es seine volle Kraft und bei Ihren Führungskräften und deren Mitarbeitern das volle Potential entfalten kann.

Als Variables Interaktives Vergütungs- und Anreizsystem wird es nach und nach zum "Selbstläufer" und setzt im Laufe der Zeit Optimierungsprozesse in einem solch hohen Maße in Gang, wie sie mit anderen Ansätzen niemals zu erreichen sind.

### ...und die Voraussetzungen?

VIVA now!® ist ein wirkungsstarkes System zur strategischen Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen und Bereichen. Zur Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern, zur Optimierung von Prozessen und Strukturen.

VIVA now!® unterstützt eine partnerschaftliche, kooperative Führungskultur. Erfolgsorientierte Unternehmen, die Vertrauen und Lernen als wichtige Rüstzeuge für die Zukunft begreifen, brauchen Mitarbeiter, die nicht nur mitarbeiten, sondern auch mitdenken. Wenn dies auch die angestrebte oder bestehende Kultur Ihres Unternehmens oder Ihrer Einheit ist, dann ist die einzige wirklich wichtige Voraussetzung bereits erfüllt. Gemeinsam mit den Consultants, Moderatoren und Trainern der I.O. BUSINESS® werden alle Beteiligten mit hohem Engagement daran arbeiten, Ihr VIVA now!® – System erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

## VIVA now!® – Ihr HR-Impuls

VIVA now!® bildet Grundstein und Anknüpfungspunkt für ganzheitliche Personalentwicklung. Zum Beispiel für Mitarbeitergespräche, für Nachfolge-Planung, für individuelle Karrierepläne, Kompetenz-Anforderungs-Profilvergleiche, für 360°-Feedbacks, für HiPot-Programme und vieles mehr.

VIVA now!® erleichtert das Binden Ihrer Talente und Schlüsselpersonen, macht Ihr Unternehmen als Arbeitgeber am Markt attraktiv und verschafft Ihnen Vorteile beim Recruiting von zukünftigen Leistungs- und Potentialträgern.

VIVA now!® erzeugt ein Wollen.

- ▲ Bereitschaft zu Teamwork
- ▲ Bereitschaft zur Selbstverantwortung
- ▲ Bereitschaft zu erfolgsorientiertem Verhalten

VIVA now!® erzeugt ein Wissen.

- ▲ Wissen um wirtschaftliche Vorgänge im Unternehmen
- ▲ Wissen um die Bedeutung der Corporate Vision
- ▲ Wissen zu Produkten, fachliches Know-How, Führungswissen etc.

VIVA now!® erzeugt ein Können.

- ▲ Fähigkeit, Leitlinien und Grundsätze zu leben
- ▲ Fähigkeit, in Seminaren gelerntes anzuwenden
- ▲ Fähigkeit, sich selbst zu aktualisieren und zu informieren

VIVA now!® bildet die Basis für Ihr strategieumsetzendes Personalmanagement, fördert das Ansehen von HR-Bereichen als strategischer Business-Partner und Dienstleister für relevante, entscheidungsunterstützende Informationen.

VIVA now!® unterstützt Sie bei der strategischen (Neu-) Ausrichtung von Unternehmen und Einheiten, bei strategischen Entscheidungen, bei Mergers & Acquisitions, Joint Ventures, Divestitures, Spin-Offs, Reorganisationsprozessen, Kostenreduzierung, Erläsoptimierung, Marktanteilsverbesserung...

## VIVA now!® – Ihr OE-Impuls

# 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

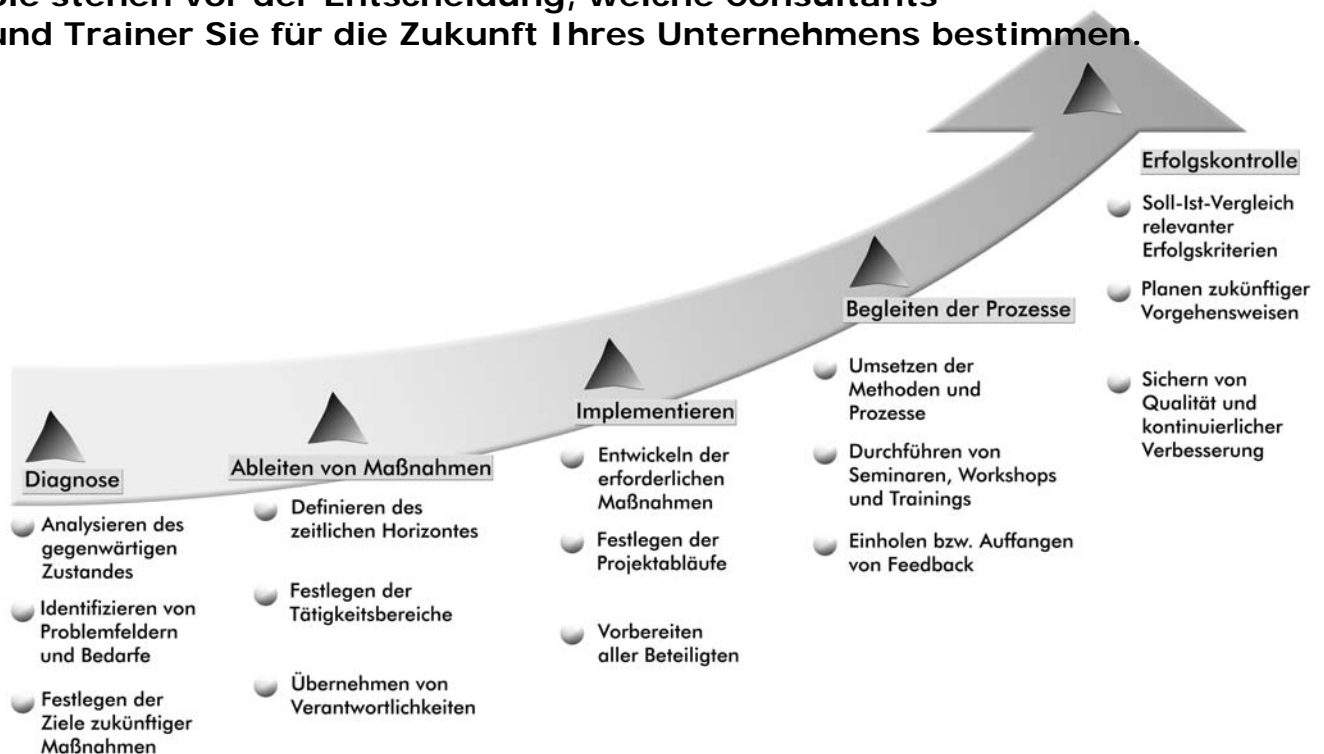


## Mit Hirn, Herz und Hand

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.

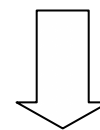
Bitte tragen Sie hier ein, welchen Stellenwert der genannte Punkt für Ihr Unternehmen besitzt:

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 höchstmögliche, 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 Zielvereinbarung 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 eine Bereitschaft dazu, orientiert am eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu denken und zu	
✓	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 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 und an den Vorgängen in der Branche und am	
✓	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 Grundstein und Anknüpfungspunkt für alle Maßnahmen der ganzheitlichen Führungskräfte- und	
✓	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.	