

## Anreizsysteme und Partnerschaftsmodelle bei gemeinsamen Projekten

*Funktionierende Partnerschaften sind ein wichtiger Schlüssel für den Projekterfolg.*

Von Natur aus binden anspruchsvolle Projekte Auftraggeber und -nehmer für längere Zeit. Wird der Auftrag einem externen Unternehmen oder Berater erteilt, geht zudem der Auftraggeber in gewissem Masse ein Abhängigkeitsverhältnis ein. Um die Risiken einer Abhängigkeit zu minimieren, wird seitens der Auftraggeber immer häufiger versucht, mit dem Auftragnehmer Partnerschaftsmodelle und Anreizsysteme vertraglich zu vereinbaren. Solche Modelle bezwecken, den Auftragnehmer enger an den Auftraggeber zu binden, seine Loyalität für die Dauer des Projektes zu sichern und ihn zu ausserordentlichen Leistungen zu animieren. In der Praxis werden meistens die drei folgenden Typen von Anreizsystemen angewandt: Malussystem; Bonussystem; Bonus/Malussystem, wobei sich die Anreize, ob positiv oder negativ, in erster Linie in Form von finanziellen Leistungen oder Forderungen ausdrücken.

### *Negative Anreizsysteme schiessen meistens über das Ziel hinaus*

Die verfolgten Ziele des Auftraggebers mögen zwar klar sein, die Erfahrung zeigt aber, dass viele Anreizsysteme negative Nebenwirkungen haben, die bei Vertragsabschluss gern übersehen werden. Vor allem bei Anreizsystemen mit negativen Komponenten (Malus bzw. Bonus/Malussysteme), und obwohl diese am häufigsten angewendet werden, wirken sich die Nachteile massiv auf das Zusammen Arbeitsklima und auf die Leistung des Auftragnehmers aus. Während der Auftraggeber sich erhofft Spitzenleistungen zu fördern, sieht sich der Auftragnehmer von den ersten Projekttagen an primär angespornt, das latente Risiko des Eintreffens eines späteren Malus zu minimieren. Durch die damit verbundenen Anstrengungen gehen wichtige Arbeitsressourcen für das Projekt verloren, während das Projektklima durch Misstrauen unnötig belastet wird. Dass negative Anreizsysteme ihre Ziele meistens verfehlen, wird noch klarer, wenn man bedenkt, dass ein vereinbarter Malus nur selten zur Anwendung kommt.

### *Einzigste Gewinner sind oft Anwälte und Juristen*

Auch bei grösseren Infrastruktur- oder Bauprojekten, wo solche Malusvereinbarungen die Regel sind, können finanzielle Forderungen nur selten durchgesetzt werden. Sogar dort, wo die Fakten klar sind - z.B. verspätete Abnahme eines Werkes - machen es meistens komplexe Projekt- und Entscheidungsabläufe dem Auftraggeber schwer, die alleinige oder massgebliche Verantwortung des Auftragnehmers zu beweisen.



## Gut angekommen!

Das grosse Echo anlässlich der ersten INSIDE-Ausgabe Mitte Dezember 2006 hat uns ermuntert, diesen Weg weiter zu verfolgen. Vielen Dank!

Frisch ab Presse erhalten Sie die zweite Ausgabe von INSIDE Projektmanagement. Wie immer ist die Wahl des Themas aus unserem Geschäftsalltag entstanden. In dieser Ausgabe von INSIDE befassen wir uns mit Anreizsystemen, wie sie bei (Gross-)Projekten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern häufig vereinbart werden. Dass nicht alles was glänzt auch Gold ist, wissen die meisten. Wir versuchen hier nicht nur aufzuzeigen, warum Anreizsysteme oft ihr Ziel verfehlen, sondern auch wie sie gestaltet werden können, damit sie zum Projekterfolg beitragen.

**Inside - Projektmanagement** ist als Denkanstoss gedacht und erscheint 6 Mal jährlich. Nutzen Sie die Reaktionsmöglichkeiten in diesem Bulletin aus, schreiben Sie uns Ihre Meinung, stellen Sie uns Fragen und testen Sie unsere Kompetenzen. Wir freuen uns auf jedes Feedback und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Stéphane Buthey  
Geschäftsführer Ethic Services



Für Ihr Feedback zu Inside:  
[inside@ethic.ch](mailto:inside@ethic.ch)

Im schlechtesten Fall entsteht ein langwieriger Rechtsstreit, dessen Ausgang aufgrund des grossen Ermessensspielraumes der Gerichte bekanntlich immer ungewiss ist.

### *Wenn schon eine Partnerschaft, dann richtig*

In der Tat, aus unserer Sicht sind nur rein positive Anreizsysteme tauglich. Erstens drücken sie als einzige auf positive Art die Absicht des Auftraggebers aus, eine funktionierende Partnerschaft einzugehen. Zweitens, und weil sie für den Auftragnehmer keine Gefahr bergen, setzen sie Ressourcen frei, die vollumfänglich der Projektarbeit zugute kommen. Ein weiterer wichtiger Vorteil solcher positiven Anreizsysteme liegt darin, dass die Ansprüche an die Messkriterien weniger anspruchsvoll sind. Der Auftraggeber, weil er sich zur Leistung eines Bonus nicht im Voraus verpflichtet, behält eine grössere Ermessensfreiheit und kann somit bei seiner Beurteilung wenig messbare Qualitätskriterien mitberücksichtigen. Auch kann der Rechtsweg mit einem positiven Anreizsystem vertraglich ausgeschlossen werden, was bei negativen Systemen nur begrenzt möglich ist. Übrigens: Positive Anreize müssen nicht zwangsläufig ausschliesslich finanzieller Natur sein. Auch hier sind die Auftraggeber gut beraten, ihre Gestaltungsfreiheit kreativer zu nutzen. Der Zugang zu Folgeaufträgen, Marketingplattformen oder PR sind einige mögliche Bonusleistungen, die von Auftragnehmern sehr geschätzt werden.

### *Anreizsysteme sind kein Ersatz für Steuerung und Kontrolle*

Mit diesem Bekenntnis zu positiven Anreizsystemen heisst es nicht, dass der Auftraggeber z.B. die verspätete Lieferung eines Werkes einfach hinnehmen muss. Nur: Auch die Vereinbarung einer saftigen Konventionalstrafe entlastet den Auftraggeber nicht von seiner Führungsverantwortung und vom entsprechenden Controlling. Anders ausgedrückt: Bei der Auftragserteilung und bei der Steuerung des Projektes geht es nicht primär darum zu sagen, was der Auftragnehmer schuldet, wenn er seine Leistung nicht wunschgemäss erbringt, sondern eher um das, was alles unternommen werden kann und muss, damit die erbrachten Leistungen die Erwartungen erfüllen. Dazu gehören ganz andere Massnahmen als die Vereinbarung einer Konventionalstrafe, wie etwa die Wahl des richtigen Partners, die Formulierung einer klaren Aufgabenstellung, klare Kompetenzen, durchdachte Steuerungsprozesse, ein effizientes Risikomanagement und ein akribisches Controlling.

Senden Sie uns Ihr Feedback auf [inside@ethic.ch](mailto:inside@ethic.ch). Eine Zusammenfassung aller Rückmeldungen werden wir in der nächsten Nummer publizieren.

Nächste Nummer von **Inside - Projektmanagement**: Lobbying ist die halbe Miete / April 2007

**Inside** ist ein wichtiges Instrument unserer Firmenkommunikation.

Nebst **Inside - Projektmanagement** führen wir weitere thematische Informationsblätter, immer nach dem gleichen Konzept von kurzen Denkanstössen. Statt diese Informationsblätter einfach zu streuen, versuchen wir sie gezielt zu adressieren. Möchten Sie sicherstellen, dass Sie auf die Verteilerliste für weitere **Inside** - Themen aufgenommen werden, schicken Sie uns bitte das folgende Formular zurück oder senden Sie uns eine E-Mail.

Ich möchte folgende **Inside** erhalten:

- Inside - Change Management**
- Inside - Führungsethik**
- Inside - Teamentwicklung**

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_