

# Abstract

## **Titel: Auswirkungen von Anreizmodellen und deren Einfluss auf strategische Unternehmensziele**

**Kurzzusammenfassung:** Viele Unternehmen setzen leistungsorientierte Vergütungssysteme sowohl zur Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele als auch zur Motivation und Verhaltenssteuerung der Mitarbeitenden ein. Finanzielle Zielsetzungen gekoppelt mit monetären Anreizen beeinflussen die Verhaltensweise und somit die Prioritätensetzung der Mitarbeitenden. Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden zur Erreichung ihrer individuellen Ziele kurzfristige Entscheidungen treffen. Diese Aktionen können jedoch im Widerspruch zu langfristigen Unternehmenszielen stehen. Um solche Widersprüchlichkeiten und allfällige Missbräuche durch Manipulation zu verhindern, sollen Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Verschiedene Praxisbeispiele, kritische Meinungen von Praktikern, Professoren und HR Experten geben dabei wichtige Inputs und Anhaltspunkte für die zu erarbeitenden Empfehlungen.

**Verfasser/-in:** Yeliz Temür

**Herausgeber/-in:** Dr. Stefan Ch. Ott

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2011

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Temür, Y. (2011). *Auswirkungen von Anreizmodellen und deren Einfluss auf strategische Unternehmensziele* (Unveröffentlichte

Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter** (3-5 Tags): Anreizmodelle, leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung, Performancemessgrösse, variable Vergütung, Manipulation

**Ausgangslage:**

Die Vergütung von Führungskräften sorgt immer mehr für anhaltende Diskussionen und wird dabei oftmals in Verbindung mit der Frage des „gerechten Lohns“ gebracht. Anreizsysteme, die an strategische Unternehmensziele gekoppelt sind, sollen verhindern, dass Entscheidungen getroffen werden, die im Widerspruch zu übergeordneten Zielen stehen. Die Auftraggeberschaft gilt weltweit als Spezialist von Verarbeitungsmaschinen. Der Auftrag des Unternehmens, das rund 7'500 Mitarbeitende beschäftigt, lautet, die in der Praxis angewandten Anreizsysteme mit Hilfe von Experteninterviews zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge für das bestehende Gehaltssystem der Unternehmung zu erarbeiten.

**Ziel:** Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, herauszufinden, welche Rahmenbedingungen und Massnahmen getroffen werden müssen, damit die finanziellen Zielsetzungen nicht zum Nachteil der gesamten Unternehmung missbraucht werden.

**Vorgehen:** Um einen Überblick über das Fachgebiet zu gewinnen, wurde zunächst aktuelle Fachliteratur studiert. Die theoretischen Erkenntnisse derselben liessen sich durch Beispiele und kritische Meinungen der Experten untermauern. Dabei bildeten die Feststellungen der Primär- und Sekundärforschung die Ausgangslage für die Ausarbeitung der Massnahmen und Empfehlungen für das Unternehmen.

**Erkenntnisse:**

*1) Leistungs- und erfolgsorientiertes Vergütungssystem*

Mit Hilfe von Experten diverser Industrieunternehmen und Institutionen liess sich herausfinden, welche Vergütungssysteme angewendet werden. Es wurde festgestellt, dass die Mehrheit der befragten Industriebetriebe einen kombinierten Ansatz verfolgt (vgl. Tab. 1).

Angewandte Vergütungssysteme					
	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
Vergütungssystem	leistungs- und erfolgsorientiert	leistungs- und erfolgsorientiert	erfolgsorientiert	leistungs- und erfolgsorientiert	erfolgsorientiert
Komponente	Individualziele Erfolg Konzern Erfolg Legal Unit /Business Unit	individuelle Leistung Unternehmensziele	Scorecard	individuelle Leistung Unternehmensziele	Holding, Unternehmung

Tab. 1: Angewandte Vergütungssysteme.

Quelle: eigene Darstellung.

Bei Betrachtung der Resultate der Primärerhebung ist eine Kombination aus erfolgs- und leistungsorientierter variabler Vergütung sinnvoll. Führungskräfte und Mitarbeitende sollen nicht nur in Bezug auf den Unternehmenserfolg, sondern auch aufgrund der erbrachten individuellen Leistung honoriert werden. Selbst wenn das Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaftet, der Mitarbeitende seine individuellen Ziele jedoch erreicht, scheint eine adäquate Bonusauszahlung gerecht zu sein. Die Unternehmung läuft sonst Gefahr, die Mitarbeitenden zu demotivieren.

*2) Je höher die variable Vergütung, desto höher die Manipulationsgefahr*

Mittels Primär- und Sekundärforschung konnte zudem ermittelt werden, dass die Manipulationsgefahr von der Höhe der variablen Vergütung abhängt. Je höher der variable Anteil beträgt, desto höher ist die Gefahr des Missbrauchs. Die Höhe der variablen Vergütung ist allerdings eine Frage der Vergütungs- und Führungspolitik. Die Primärerhebung hat zudem hervorgebracht, dass sich die Vergütungssysteme in den verschiedenen Hierarchiestufen unterscheiden. Eine Faustregel besagt, dass der Bonus auch auf der Ebene des Top-Managements 50% nicht übersteigen sollte.

*3) Erhöhte Missbrauchsgefahr durch Caps und Floors bei Bonusauszahlung*

Des Weiteren konnte in Bezug auf die Bonusausschüttung herausgefunden werden, dass bei 80% der befragten Unternehmen eine minimale (Floor) und maximale (Cap) Höhe von Bonusauszahlungen vorhanden sind (vgl. Tab. 2). Diese werden jedoch nicht von allen befragten Experten als sinnvoll erachtet. Um von neuen Motivationspotenzialen zu profitieren, sollte gemäss den Befürwortern des wertorientierten Ansatzes ganz auf Caps und Floors verzichtet werden. Ihrer Ansicht nach würde eine Begrenzung der Bonusausschüttung nämlich das Phänomen der Jahresend-Kosmetik zusätzlich provozieren. Die Mehrheit der Befragten verzichtet dabei auf eine Obergrenze, will aber durch eine Untergrenze, von beispielsweise 0%, einen Malus verhindern.

Bonusausschüttung					
	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
<i>Minimum</i>	0%	0%	0%	-	0%
<i>Maximum</i>	Budget +/- 20%	150%	100%	10% des Jahreseinkommens	100%
<i>Caps &amp; Floors</i>	Ja.	Ja.	Teilweise.	Ja.	Ja.

Tab. 2: Bonusausschüttung.  
Quelle: eigene Darstellung.

*4) Leistungsmessung – EBIT als meistverwendete Finanzkennzahl*

Laut Experteninterviews gibt es Übereinstimmungen in der Anwendung von Finanzkennzahlen. Wie aus Tab. 3 ersichtlich, ziehen alle der Unternehmen den EBIT (Earnings before Interest and Taxes) zur Leistungsmessung bei.

Bemessungsgrundlagen				
Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
EBIT relativ RONOA relativ Free Cashflow	EBIT Umsatz	EBIT Bestelleingänge Umsatz Cashflow Service-Bestellungseingang	EBIT Bestelleingänge DB	EBIT pro Standort DB2 Standortkosten NWC

Tab. 3: Bemessungsgrundlagen.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 5) Relative Finanzkennzahlen zur Performancemessung

Ein wesentlicher Vorteil der Finanzkennzahlen ist ihre einfache, objektive und exakte Messbarkeit. Ein Nachteil hingegen ist, dass sie vergangenheitsorientiert sind. Kritiker argumentieren, dass es sich bei den meisten erwähnten finanziellen Messgrößen um absolute Kennzahlen handelt. Die obige Tabelle zeigt, dass vier von fünf Unternehmen absolute Kennzahlen verwenden. Zu empfehlen sind jedoch relative Größen wie EBIT-Marge, Cashflow-Marge oder Umsatzwachstum, da sie aussagekräftiger als absolute Finanzkennzahlen sind. Eine gute Kombination von Rentabilität, Sicherheit und Liquidität bildet den Erfolg der Unternehmung sowohl kurz- als auch langfristig am besten ab.

### 6) Leistungsmessung – Economic Value Added

Der Economic Value Added (EVA) ist im Hinblick auf eine nachhaltige und langfristig orientierte Unternehmensführung unentbehrlich. Die Kennzahl ermöglicht es, die Interessen der Mitarbeitenden und die des Unternehmens gleichzuschalten, wodurch einer Manipulationsgefahr entgegengewirkt wird.

EVA Anwendung					
	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen D	Unternehmen E
Ja/ Nein	Nein.	Nein	Nein.	Keine Angaben.	Keine Angaben.
Nachteile	komplex	komplex theoretisch	komplex		
Vorteile	interessant auf Konzernebene	interessant für Investoren	interessante Kennzahl qualitativer Wert		

Tab. 4: EVA Anwendung.  
Quelle: eigene Darstellung.

Gemäss Aussagen der Experten und diverser Recherchen scheint die Anwendung von EVA nicht weit verbreitet zu sein (vgl. Tab. 4). Der Einsatz der Kennzahl wird mehrheitlich als zu komplex charakterisiert, weswegen sie schwierig auf operativer Ebene einzuführen ist. Allerdings zeigt eine Studie, dass bereits einige führende Industriebetriebe, wie Hilti, Burckhardt Compression und Sika den Shared-Value Ansatz im Unternehmen verankert

haben. Der Einsatz scheint im Moment noch eher eine Ausnahme zu sein. Experten zufolge wird sich jedoch die Kennzahl in Zukunft durchsetzen.

#### *7) Branchenspezifische Unterschiede bei der Messung der Unternehmensperformance*

Die meisten Befragten teilen die Ansicht, dass es branchenspezifische Kennzahlen gibt. Ab einer gewissen Hierarchiestufe scheinen sich die verwendeten finanziellen Kennzahlen allerdings mehr und mehr zu ähneln. Es gilt zu bemerken, dass sich Unternehmen des Öfteren an ihren Peer-Groups orientieren. Wenn sich Vergleichsunternehmen an einer bestimmten Kennzahl messen, ist es sinnvoll, dieselbe Kennzahl als Performancemessgrösse heranzuziehen.

#### *8) Finanzielle Messgrössen als integrativer Bestandteil der strategischen Zielsetzungen*

Um eine gezielte Manipulation der Performancemessgrössen seitens der Mitarbeitenden zu verhindern, ist es von grosser Bedeutung, finanzielle Kennzahlen von übergeordneten Unternehmenszielen abzuleiten. Dadurch wird verhindert, dass Interessenkonflikte zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden entstehen (Principal-Agent-Problematik).

#### *9) Langfristig variable Vergütung*

„Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ lautet die Devise bei der langfristig variablen Vergütung. Unterschieden wird zwischen aktien- und kennzahlenbasierten Vergütungssystemen, wobei innerhalb der kennzahlenbasierten Vergütungssysteme die Bonusbank einer detaillierten Analyse unterzogen wurde. Die Primärerhebung hat ergeben, dass Experten eher skeptisch gegenüber der Implementierung der Bonusbank sind. Die Auszahlung sollte laut Experteninterviews zeitnahe stattfinden und nicht über einen längeren Zeitraum gestreckt werden. Besonders ungeeignet scheint sie für Unternehmen zu sein, die in einem zyklischen Markt agieren.

### **Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen**

Die Anreizmodelle der Auftraggeberschaft wurden aufgrund der theoretischen Erkenntnisse der konsultierten Fachliteratur und der Ergebnisse der Primärerhebung kritisch hinterfragt. Darauf basierend werden die folgenden Massnahmen vorgeschlagen:

- Vier-Augen-Prinzip, Finanzkennzahlen aus einem System und klare Zielformulierungen
- Gute Führungsstruktur durch Commitment (Ethik-Code)
- Kopplung der finanziellen Zielsetzungen an die strategischen Unternehmensziele
- Gezielte Wahl der Bemessungsgrundlagen
- Integriertes Honorierungskonzept für Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Personal
- Integration von Leistungs- und Erfolgskomponenten in die variable Vergütung
- Verzicht auf Obergrenze, Einführung einer Untergrenze
- Verfolgung einer indexierten Vergütungsstrategie
- Entkopplung der Bonusauszahlung vom Budgetprozess
- Einführung des Stern-Radars (Finance-Intelligence-Radar)

- Leistungsmessung mit dem Economic Value Added auf Konzernebene