

Christian Riegler

Univ.-Prof. Mag. Dr.

Jahrgang 1966, ist Mitarbeiter am Institut für Controlling und Unternehmensführung der Universität Graz;

1986–1990 Studium der Betriebswirtschaftslehre;

1995 Dissertation zum Thema: „Verhaltenssteuerung und Target Costing“;

2000 Habilitation an der Karl-Franzens-Universität Graz,

Titel der Habilitationsschrift: „Hierarchische Anreizsysteme im wertorientierten Management“;

seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen des wertorientierten Managements, des Controllings und der Unternehmensrechnung

Betriebswirtschaftliche Aspekte erfolgsabhängiger Entlohnungssysteme

1. Problemhintergrund

Ausgehend vor allem von den Beispielen amerikanischer Unternehmungen, werden zunehmend auch in österreichischen Unternehmen erfolgsabhängige Entlohnungszahlungen diskutiert. Dabei wird ein Teil der Entlohnung variabel in Abhängigkeit von der Ausprägung bestimmter Erfolgsgrößen gestaltet. Erfolgs- bzw. leistungsabhängige Bestandteile der Entlohnung sind nicht neu. So wird die Akkordentlohnung für einzelne Mitarbeiter im Produktionsbereich wie auch die umsatz- bzw. deckungsbeitragsabhängige Vergütung von Mitarbeitern im Verkauf bereits seit Jahrzehnten eingesetzt. Ebenso ist eine variable Vergütungskomponente für Führungskräfte seit längerer Zeit weit verbreitet. Zunehmend kann nun jedoch eine Forderung nach erfolgsorientierter Entlohnung in unterschiedlichsten Unternehmensbereichen bzw. auch in Non-profit Organisationen beobachtet

werden. Aus dem Schlagwort Leistungsorientierung wird der Gedanke abgeleitet, dass jede Leistung ihren Preis besitzt. Mitarbeiter, die mehr leisten und mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen, sollen auch mehr verdienen. Damit sollen letztendlich alle Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen für das Unternehmen motiviert und für ihren Anteil am Erfolg belohnt werden.

So einfach und akzeptabel diese Gedankenkette erscheint, umso komplexer gestaltet sich die konkrete Umsetzung des Gedankens in ein erfolgsorientiertes Entlohnungssystem. Es gilt in einem ersten Schritt, eine Definition für den Unternehmenserfolg zu finden. So erfolgt z.B. die Konkretisierung des langfristigen Unternehmensziels im Konzept des wertorientierten Managements mit der Erfolgsgröße Unternehmenswert. Daraus abzuleiten ist ein Messsystem, das eine Beurteilung ein-

zelner Mitarbeiter ermöglicht, indem es deren Beitrag an der Unternehmensziel-erreichung aufzeigt. Dies wird für einzelne Mitarbeiter wie z.B. Vorstand oder Außendienstmitarbeiter einfacher möglich sein als für Mitarbeiter im Controlling oder in der Arbeitsvorbereitung. Darüber hinaus gilt es, die weiteren Bausteine des Entlohnungssystems, Belohnungsarten (Motivatoren) und Entlohnungsfunktion, festzulegen. Erst mit Kenntnis des konkreten Designs des Anreizsystems kann die Kernfrage, die über eine tatsächliche Vorteilhaftigkeit einer Einführung des erfolgsorientierten Entlohnungssystems entscheidet, beantwortet werden: Ermöglicht die Einführung eine höhere (Netto-)Zielerreichung? Das heißt z.B. für die Zielsetzung der unternehmenswertorientierten Unternehmensführung, dass die erfolgsorientierte Entlohnung sich so leistungssteigernd auf die Mitarbeiter auswirkt, dass nach Berücksichtigung der Kosten des neuen

Entlohnungssystem ein höherer Unternehmenswert erreicht wird als ohne ein solches System. Damit sind zahlreiche Detailfragen erfolgsorientierter Entlohnungssysteme angesprochen. Aus diesen soll in weiterer Folge insbesondere die Problematik der Erfolgsmessung ausgewählt und ausführlicher beleuchtet werden. Daran anschließend werden im Überblick die Bausteine eines Entlohnungssystems dargestellt.

2. Die Verbindung zu den Unternehmenszielen und das Fristigkeitsproblem der Erfolgsbeurteilung

Ausgangspunkt der Entwicklung des erfolgsorientierten Entlohnungssystems ist das Zielsystem der Unternehmung. Um langfristig für das Unternehmen vorteilhaftes Verhalten der Mitarbeiter zu motivieren, ist es notwendig, die Erfolgsgröße aus den langfristigen Zielen abzuleiten. Dabei kann, wiederum den anglo-amerikanischen Vorbildern folgend, in den letzten Jahren ein Trend hin zur langfristigen Zielsetzung Unternehmenswert bzw. Unternehmenswertsteigerung beobachtet werden. So zeigen empirische Untersuchungen insbesondere bei börsennotierten Unternehmen im deutschsprachigen Raum, dass das Konzept des wertorientierten Managements zunehmend an Bedeutung gewinnt bzw. die Quantifizierung der Strategie über die Größe „Unternehmenswert“ erfolgt.

Daneben können z.B. Ziele wie das Verbessern der Marktposition oder die Fokussierung von Kernkompetenzen ausgemacht werden.

Bei der Verfolgung dieser langfristigen Unternehmensziele entsteht nun ein Fristigkeitsproblem. Um den Erfolgsbeitrag einzelner Mitarbeiter an der langfristigen Zielerreichung beurteilen zu können, ist i.d.R. eine entsprechend langfristige Beurteilungsperiode und -frequenz dem Entlohnungssystem zu Grunde zu legen. Dem steht der Wunsch der Mitarbeiter nach kurzfristigen, periodenbezogenen Beurteilungen und erfolgsabhängigen Zahlungen entgegen. Zur Lösung dieser Problematik stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die Gestaltung eines dualen Anreizsystems, in dem in einem System mit einer einheitlichen Beurteilungsfrequenz (z.B. jährlich) nebeneinander kurz- und langfristiger Erfolgsbeitrag eines Mitarbeiters über mehrere Maßgrößen ermittelt und zu einer gemeinsamen Beurteilung zusammengefasst werden. Daneben besteht die Möglichkeit, zwei erfolgsorientierte Entgeltsysteme nebeneinander zu implementieren: ein kurzfristiges System, das mit entsprechenden Maßgrößen den kurzfristigen Erfolgsbeitrag des Mitarbeiters ermittelt und belohnt, sowie ein langfristiges Entlohnungssystem mit entsprechenden Maßgrößen und Belohnungen. Beide

Systeme unterscheiden sich in der Beurteilungsfrequenz (z.B. kurzfristig jährlich, langfristig 3–5 Jahre), in den Belohnungsarten und zum Teil in den verwendeten Beurteilungsgrößen. Abbildung 1 verdeutlicht dieses Nebeneinander zweier Entlohnungskreise, wie sie häufig in Unternehmen zum Einsatz gelangen (Abb. 1).

Beide Lösungszugänge scheinen das Fristigkeitsproblem auf unterschiedliche Weise zu lösen, stehen aber letztendlich vor derselben Grundfrage: Wie kann langfristig erfolgreiches Handeln motiviert bzw. kurzfristig orientiertes Handeln, das zwar die kurzfristige Beurteilung verbessert, aber zu Lasten der langfristigen Zielerreichung des Unternehmens geht, verhindert werden. Damit steht die Frage der Güte der Beurteilung des Mitarbeitererfolges in Hinblick auf die Referenzgröße langfristige Unternehmenszielerreichung im Mittelpunkt. Diese Frage ist wesentlich, da eine konfliktäre Beziehung (trade-off) zwischen kurz- und langfristiger Zielerreichung und damit kurz- und langfristiger Beurteilung des Mitarbeiters bestehen kann: Das Verfolgen langfristiger Ziele (z.B. Schaffung von Mitarbeiter-Know-how) kann u.U. zu einer Verschlechterung der kurzfristigen Zielerreichung führen (z.B. verminderter Gewinn auf Grund der Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen). Der Mitarbeiter versucht bei Vorliegen eines

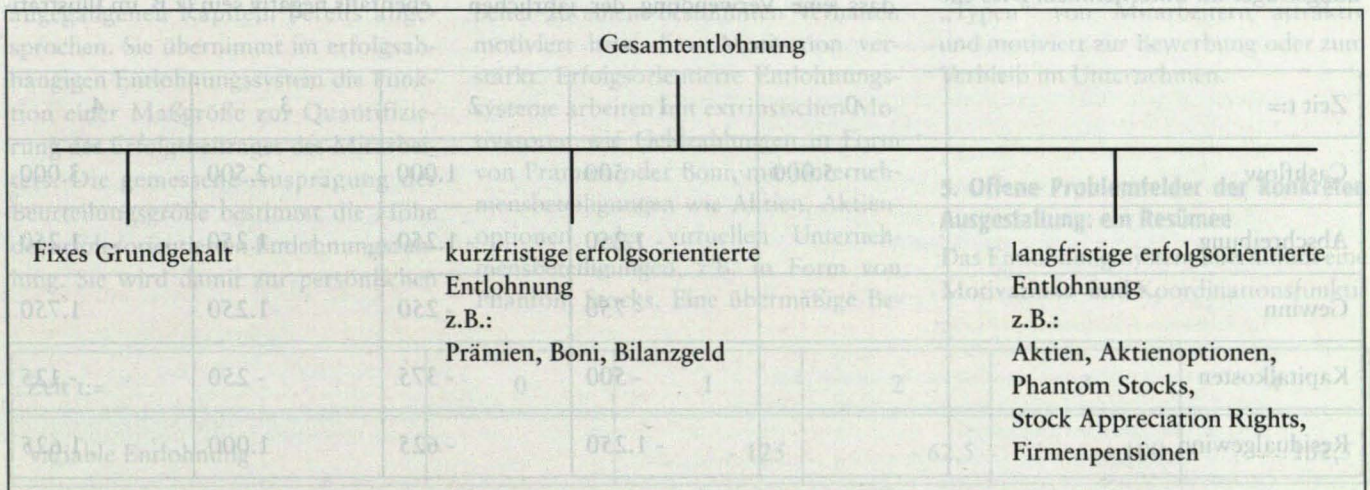


Abb. 1: Kurz- und langfristige erfolgsorientierte Entlohnung

solchen trade-offs im dualen System die Auswirkungen auf die aggregierte Periodenbeurteilung, im Fall zweier Entlohnungskreise die Konsequenzen auf die beiden erfolgsabhängigen Entgeltbestandteile abzuwägen. Dabei kann es zu Fehlentscheidungen aus der Sicht der Gesamtunternehmensziele kommen. Es gilt daher, kurz- und langfristige Erfolgsbeurteilung unabhängig vom gewählten System miteinander zu verknüpfen und Möglichkeiten zu suchen, die eine logische Ableitung der kurzfristigen aus den langfristigen Zielgrößen ermöglichen.

3. Ein Beispiel zur Illustration möglicher Effekte

Betrachtet sei eine sehr einfache Entscheidungssituation, in der bereits sehr viele mögliche Effekte, die eine erfolgsorientierte Entlohnung zu berücksichtigen hat, sichtbar werden. Dies ist insofern bemerkenswert, da das Beispiel eine rein finanzielle Zielsetzung fokussiert und die Problematik nicht finanzieller Ziele ausklammert. Ein Manager ist für die Durchführung eines Investitionsprojektes verantwortlich, dessen Zahlungsstruktur mit Sicherheit feststeht und in Tabelle 1 wiedergegeben ist. Der Manager entscheidet autonom über die Durchführung des Projektes. Auf Grund seiner Beschäftigung mit dem Projekt ist er besser über die Zahlungsstruktur des Projektes informiert als andere Entscheidungsträger im Unternehmen. Dies ent-

spricht einer typischen Situation asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Entscheidungsträgern, wie sie z.B. in der Prinzipal-Agenten-Theorie betrachtet wird. Der Manager kann daher auch auf die Durchführung verzichten, wenn diese seine Beurteilung unvorteilhaft beeinflusst. Der Kalkulationszinssatz (bzw. im Falle wertorientierter Unternehmensführung der WACC) beträgt 10% (Tabelle 1).

Stimmt die Beurteilungsperiode mit der Projektdauer überein, kann der Erfolgsbeitrag des verantwortlichen Managers dem Theorem von Lücke entsprechend sowohl anhand des Kapitalwertes der diskontierten Cash Flows (beträgt 208,32) wie auch an Hand des Barwertes der Residualgewinnreihe (identischer Barwert von 208,32) ermittelt werden. Ein Anteil an einer dieser beiden möglichen Beurteilungsgrößen zu Projektende motiviert den Manager zur Projektdurchführung. Eine Beurteilung am Barwert der Gewinnreihe (der 1.245,99 beträgt) weist einen zu hohen Erfolgsbeitrag des Managers aus, da die Kapitalkosten der Investition im Gegensatz zur Residualgewinnreihe nur ungenügend in der Gewinnreihe berücksichtigt werden.

Wird von einer ausschließlichen Beurteilung zu Projektende zur i.d.R. üblichen periodenbezogenen Beurteilung übergegangen, so zeigt sich, dass eine Verwendung der jährlichen

Cashflows wie auch der jährlichen Residualgewinne als Erfolgsbeitragsmaßgröße des Managers weiterhin zur Projektdurchführung motiviert, allerdings nur dann, wenn er nicht vor Projektbeendigung das Unternehmen verlässt und der Diskontierungssatz des Managers, mit dem er seine Lohnzahlungen diskontiert, nicht zu sehr von jenem des Unternehmens abweicht. So ergibt eine (aus Illustrationsgründen berechnete) Erfolgsbeteiligung in Höhe von 10 % am erzielten Residualgewinn folgende variablen Entlohnungszahlungen (Tabelle 2).

Tabelle 2 zeigt, dass erfolgsorientierte Entlohnung im betrachteten Beispiel auch Verlustbeteiligung bedeuten muss, um eine Übereinstimmung mit dem Unternehmensziel „Unternehmenswertsteigerung“ zu gewährleisten. Bleibt der Manager die gesamte Projektdauer im Unternehmen, ist der Barwert der erfolgsorientierten Entlohnung bei identischem Diskontierungszinssatz, wie ihn auch das Unternehmen verwendet, positiv (20,83) und motiviert zur Projektdurchführung. Diskontiert der Manager abweichend vom Unternehmenszinssatz seine Entlohnungszahlungen mit einem höheren Zinssatz, wird das Projekt für ihn zunehmend unvorteilhaft (z.B. bei 17 % beträgt der Barwert der Entlohnungszahlung bereits - 3,34). Plant der Manager das Unternehmen vor Projektende zu verlassen, kann der Barwert der erfolgsorientierten Entlohnung ebenfalls negativ sein (z.B. im Illustrati-

Zeit t:=	0	1	2	3	4
Cashflow	- 5.000	500	1.000	2.500	3.000
Abschreibung		- 1.250	- 1.250	- 1.250	- 1.250
Gewinn		- 750	- 250	1.250	1.750
Kapitalkosten		- 500	- 375	- 250	- 125
Residualgewinn		- 1.250	- 625	1.000	1.625

Tabelle 1: Datensituation Illustrationsbeispiel

onsfall Auslaufen des Managervertrages in zwei Jahren). Unter Verwendung spezieller Abschreibungsverfahren kann zwar weiterhin bei Vorliegen nur eines Projektes die Durchführungsentscheidung in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen motiviert werden, allerdings würde bereits bei einer Auswahl zwischen mehreren Projekten nicht mehr mit Sicherheit die für das Unternehmen vorteilhafteste Alternative gewählt werden.

Das Beispiel zeigt bereits für eine Situation, in der ein Entscheidungsträger im Rahmen eines Projekts, dessen zukünftige Zahlungen mit Sicherheit bekannt sind, zahlreiche Fristigkeitsprobleme auf. Berücksichtigt man die Situation der betrieblichen Realität, in der die zukünftigen Zahlungen unsicher sind und der Erfolgsbeitrag eines Managers sich aus zahlreichen unterschiedlichen Teilleistungen zusammensetzt, so wird die Schwierigkeit einer Abstimmung kurz- und langfristiger Beurteilung noch deutlicher. Darüber hinaus ergibt sich sehr häufig das Erfordernis, auch nicht finanzielle Ziele in die Erfolgsbeurteilung mit einfließen zu lassen, was im Beispiel ebenfalls noch nicht berücksichtigt wurde.

4. Das Gesamtkonzept erfolgsorientierter Entlohnung: die drei Bausteine

Die Beurteilungsgröße als Baustein des Entlohnungssystems wurde in den vorangegangenen Kapiteln bereits angesprochen. Sie übernimmt im erfolgsabhängigen Entlohnungssystem die Funktion einer Maßgröße zur Quantifizierung des Erfolgsbeitrages des Mitarbeiters. Die gemessene Ausprägung der Beurteilungsgröße bestimmt die Höhe der erfolgsorientierten Entlohnungszahlung. Sie wird damit zur persönlichen

Verhaltensleitgröße des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter richtet seine Entscheidungen und Handlungen auf die bestmögliche Gestaltung dieser Größe aus, um seine eigene Entlohnung bestmöglich zu gestalten. Daher muss die Beurteilungsgröße wie oben ausgeführt mit der Zielgröße des Unternehmens abgestimmt werden. Wird die Beurteilungsgröße nicht konsistent aus der Unternehmenszielsetzung abgeleitet, kann das paradoxe Resultat auftreten, dass trotz einer guten Beurteilung der Leistungen des Mitarbeiters sich die faktische Zielerreichung des Unternehmens verschlechtert. Dieser Fall mangelnder Zielkongruenz ist insbesondere dann möglich, wenn die eigentliche Zielgröße des Unternehmens nicht einfach und eindeutig gemessen werden kann. Die Qualität der Messbarkeit der Beurteilungsgröße wird insbesondere von der Art der Tätigkeit bzw. von der hierarchischen Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmensorganisation beeinflusst werden.

Die beiden weiteren Bausteine eines Entlohnungssystems sind die Belohnungsart und Entlohnungsfunktion. Der Mitarbeiter soll durch die erfolgsorientierte Entlohnung zu verbesserter Leistung für das Unternehmen motiviert werden, weil er im Erfolgsfall etwas erhält, das er persönlich schätzt. Die Belohnungsart (bzw. Motivator, Anreiz) ist diese Größe, die den Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten motiviert bzw. diese Motivation verstärkt. Erfolgsorientierte Entlohnungssysteme arbeiten mit extrinsischen Motivatoren wie Geldzahlungen in Form von Prämien oder Boni, mit Unternehmensbeteiligungen wie Aktien, Aktienoptionen oder virtuellen Unternehmensbeteiligungen, z.B. in Form von Phantom Stocks. Eine übermäßige Be-

tonung extrinsischer Belohnungsarten kann allerdings auch nicht intendierte Wirkungen auslösen, wenn dadurch die intrinsische Motivation, der Freude an einer sinn- und verantwortungsvollen Arbeit an sich, verdrängt wird („Crowding-out“-Effekt).

Der dritte Baustein des Entlohnungssystems ist die Art der Verknüpfung von Belohnungsart und Beurteilungsgröße (Entlohnungsfunktion). Unterschiedliche Verknüpfungen sind hier denkbar. So kann z.B. die variable Entlohnung als prozentuelle Beteiligung am erzielten Residualgewinn erfolgen und linear in der Ausprägung dieser Beurteilungsgröße verlaufen. Diese Form der Verknüpfung kann bis zu einer unbeschränkten prozentuellen Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust reichen. Ebenso ist es denkbar, dass bei Überschreiten einer festgelegten Höhe der Beurteilungsgröße (z.B. Mindestresidualgewinn) eine Bonuszahlung als variable Entlohnung vorgesehen ist. Darüber hinaus sind noch zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten der Entlohnungsfunktion denkbar. Die Art der Verknüpfung beeinflusst primär die Intensität der Motivationswirkung der Belohnung auf den Mitarbeiter. Ebenso ist bei der Gestaltung auch die Wirkung auf die Möglichkeiten der Akquisition und des Haltens geeigneter Mitarbeiter zu berücksichtigen. So erscheint die Relation von fixen und variablen Belohnungsteilen für unterschiedliche „Typen“ von Mitarbeitern attraktiv und motiviert zur Bewerbung oder zum Verbleib im Unternehmen.

5. Offene Problemfelder der konkreten Ausgestaltung: ein Resümee

Das Entlohnungssystem übernimmt eine Motivations- und Koordinationsfunktio-

Zeit t:=	0	1	2	3	4
Variable Entlohnung		- 125	- 62,5	- 100	162,5

Tabelle 2: Beispielhafte Entlohnung im Illustrationsbeispiel

on im Unternehmen. Durch die erfolgsorientierte Entlohnung soll zum einen eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter motiviert werden. Zum anderen soll die dezentrale Entscheidungsfindung von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen geleitet werden, indem das Unternehmen über die Beurteilungsgrößen wichtige Orientierungsgrößen vorgibt: Die Beurteilungsgrößen zeigen dem einzelnen Mitarbeiter für seinen Bereich wichtige Größen im Hinblick auf die Gesamtunternehmensziele auf. Die konkrete Ausgestaltung eines Entlohnungssystems kann daher auch nur spezifisch für das betrachtete Unternehmen unter Berücksichtigung der situativen Kontextfaktoren erfolgen: Dies bedeutet insbesondere die Konkretisierung der folgenden Punkte:

- Langfristige Zielsetzungen der Unternehmung
- Kurz- und/oder langfristige Vergütungselemente bzw. deren mögliche Wechselwirkungen

- Adressatenkreis des erfolgsorientierten Entlohnungssystems: Diese Frage wird auch durch die Möglichkeit beeinflusst, den Erfolgsbeitrag einzelner Mitarbeiter quantifizieren zu können. Der mögliche Kreis umfasst ausgewählte Mitarbeiter bis hin zu einem Einbezug aller Mitarbeiter. Insbesondere für Mitarbeiter, deren Erfolgsbeitrag nur schlecht quantifizierbar erscheint, sind die möglichen Vorteile einer höheren Leistungsbereitschaft dem Nachteil einer möglichen Fehlsteuerungsinformation einer nicht präzisen Beurteilungsgröße gegenüberzustellen.
- Die Form der Beurteilung: Sollen ausschließlich Einzelmitarbeiterbeurteilungen vorgenommen werden oder sollen auch Teamleistungen belohnt werden? Dann stellt sich das Problem einer als gerecht empfundenen Aufteilung innerhalb der Gruppe.
- Welche Belohnungsarten sollen für welchen Mitarbeiter eingesetzt werden, da sie für unterschiedliche Mit-

arbeitergruppen unterschiedliche Motivationsintensität entfalten können

- Festlegung der Verknüpfung von Belohnungsart und erzieltm Erfolgsbeitrag für jeden einbezogenen Mitarbeiter.
- Klärung der möglichen Motivations- und Koordinationswirkungen.

Erst nach einer Konkretisierung stellt sich die Frage einer Vorteilhaftigkeit der Einführung des erfolgsorientierten Entlohnungssystems: Verbessert sich der Zielerreichungsgrad des Unternehmens auch unter Berücksichtigung der Kosten des erfolgsorientierten Entlohnungssystems? Dies bedeutet, dass eine Beurteilung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit einer erfolgsorientierten Entlohnung unternehmensspezifisch vorzunehmen ist. Eine Orientierung an Vorbildern eröffnet zwar Perspektiven einer Ausgestaltung, kann aber für das eigene Unternehmen zu einer gänzlich konträren Beurteilung der Vorteilhaftigkeit führen.

MACHEN SIE DEN ERSTEN SCHRITT!

www.team4e.com

WER IST team4e.com?

team4e.com ist ein Technology And Management Beratungsunternehmen. team4e.com wurde von Wirtschaftsingenieuren gegründet und bietet seither umfassende Beratungsleistungen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Technik an. Unsere Projekte zielen stets darauf ab, den Unternehmenswert unsere Klienten zu steigern. Dies erreichen wir in gemeinsam und interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Unser Selbstverständnis ist es dabei nicht, Konzepte zu schreiben und viel Papier zu hinterlassen. Vielmehr "krepeln wir zusammen die Ärmel hoch" und setzen die maßgeschneiderten Gesamtlösung gemeinsam mit unseren Kunden in die Praxis um.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir laufend herausragende Talente mit dem Background der Betriebswirtschaft und des Ingenieurwesens.

WAS BIETET IHNEN team4e.com?

- Herausfordernde Aufgaben in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen
- Einblick in unterschiedlichste Unternehmen und Fachrichtungen
- Flexible Teamarbeit vor Ort beim Kunden
- Stetiger Erfahrungsaustausch in wechselnden Teamzusammensetzungen
- Laufende Schulungen im Bereich der Hard- und Softskills
- Eine leistungsorientierte Vergütung

WAS ERWARTEN WIR VON IHNEN?

- Abgeschlossenes Studium der Wirtschafts- oder Naturwissenschaften, Informatik oder Wirtschaftsingenieurwesen
- Besondere analytische und methodische Fähigkeiten
- Gesunder Hausverstand - Zusammenhänge erkennend, vorausschauend denkend und handelnd
- Hartnäckigkeit in der Umsetzung von Konzepten
- Eigeninitiative, Flexibilität und Mobilität
- Soziale Kompetenz und Belastbarkeit
- Einfühlungsvermögen und hohe Kommunikationsfähigkeit
- Neben Deutsch gutes Englisch, weitere Sprachen von Vorteil
- Zwei bis drei Jahre Berufserfahrung
- Von Vorteil: Erfahrung in der Telekommunikations- oder Bankenbranche

team4e.com

we team up 4 e.commerce®

Wenn Sie sich in einem dynamischen Team wohlfühlen, Sie immer neue Herausforderungen suchen und Lust auf spannende Projekte und Aufgaben haben, dann sollten Sie den ersten Schritt machen und mit uns Kontakt aufnehmen. Weitere Informationen finden Sie unter www.team4e.com. Senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an recruiting@team4e.com.