



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**„Anforderungen an Anreizsysteme“**

Verfasser

**Michael Johannes Horvath**

angestrebter akademischer Grad

**Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im Juli 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaftslehre

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Thomas Pfeiffer

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, im Juli 2008

Horvath Michael

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern, Rudolf und Elisabeth Horvath, meinem Bruder, Dr. Christian Horvath, meinem Onkel, Roman Zech und meiner verstorbenen Großmutter, Rosa Zech.

Meinen Eltern danke ich für ihren Zuspruch, ihr Vertrauen, ihren Rückhalt, ihre Liebe, ihre grenzenlose Unterstützung aber auch ihre Offenheit und Direktheit. Ich bin mir dessen bewusst, dass nur wenige Eltern ihre Kinder so vorbehaltlos unterstützen wie meine Eltern sowohl meinen Bruder als auch mich unterstützt haben und immer noch unterstützen.

Meinem Bruder danke ich für die schöne Zeit die wir miteinander in Wien verbracht haben, für seine Anteilnahme an meinen Problemen sowie für die Gewissheit, dass er sich auf mich und ich mich auf ihn jederzeit verlassen kann.

Meinem Onkel danke ich für die Möglichkeiten die er mir beruflich eröffnet hat und noch eröffnen wird und für seine Unterstützung.

Meiner Großmutter danke ich dafür, dass sie so war wie sie war. Bis zum Schluss.

## Inhaltsverzeichnis

1. Anreizsysteme .....	8
1.1. Herkunft .....	8
1.2. Prinzipien .....	9
1.3. Funktionsweise von Anreizsystemen .....	12
1.4. Definition und Klassifizierung von Anreizsystemen .....	14
1.4.1 Definition von Anreizsystemen .....	14
1.4.2. Klassifizierung von Anreizsystemen .....	22
1.5 Anreizsysteme – Funktionen von Anreizsystemen.....	25
2. Anreizsysteme – Anforderungen .....	27
2.1. Gerechtigkeit.....	29
2.1.2 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	31
2.1.3 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	32
2.2. Transparenz.....	32
2.2.2 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	34
2.2.3 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	34
2.3. Akzeptanz .....	35
2.4. Flexibilität .....	36
2.4.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	38
2.4.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	38
2.5. Stabilität .....	39
2.5.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	40
2.5.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	40
2.6. Kostenminimierung .....	41
2.6.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	41
2.6.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	42
2.7. Intersubjektive Verifizierbarkeit .....	42

2.7.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	43
2.7.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	44
2.8. Verantwortlichkeit (Controllability).....	44
2.8.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	45
2.8.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	45
2.9. Vollständigkeit.....	48
2.9.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	48
2.9.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	49
2.10. Anreizkompatibilität .....	49
2.10.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	51
2.10.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	51
2.11. Zielkonsistenz .....	51
2.11.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	52
2.11.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	53
2.12. Kongruenz.....	53
2.12.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	54
2.12.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	54
2.13. Effizienz .....	55
2.13.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	56
2.13.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	56
2.14. Aktualität und Feedback.....	57
2.14.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderungen? .....	58
2.14.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderungen?.....	58
2.15. Erreichbarkeit und Herausforderung .....	59
2.15.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderungen? .....	59
2.15.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderungen?.....	61
2.16. Informationsinhalt.....	62
2.16.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	62

2.16.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	63
2.17. Integration neuer Mitarbeiter .....	63
2.17.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	64
2.16.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	65
2.18. Periodische Funktionalitätsüberprüfung .....	65
2.18.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	66
2.18.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	67
2.19. Bindungswirkung.....	67
2.19.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	69
2.19.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	69
2.20. Internationale Anwendbarkeit.....	69
2.20.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung? .....	70
2.20.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?.....	71
3. Anforderungen vs. Anforderungen.....	72
3.1.1 Gerechtigkeit vs. Flexibilität .....	72
3.1.2 Gerechtigkeit vs. Altersgerechte Anreize.....	72
3.1.3 Gerechtigkeit vs. Anreizkompatibilität.....	72
3.1.4 Gerechtigkeit vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung .....	73
3.1.5 Gerechtigkeit vs. internationale Anwendbarkeit.....	73
3.2.1 Transparenz vs. Akzeptanz .....	73
3.2.2 Transparenz vs. Controllability .....	74
3.3.1 Flexibilität vs. Stabilität .....	74
3.3.2 Flexibilität vs. Kostenminimierung .....	74
3.3.3 Flexibilität vs. Controllability .....	75
3.3.4 Flexibilität vs. Anreizkompatibilität, Zielkonsistenz, Kongruenz .....	75
3.3.5 Flexibilität vs. periodische Funktionalitätsüberprüfung .....	75
3.4.1 Stabilität vs. Altersgerechte Anreize .....	75
3.4.2 Stabilität vs. Integration neuer Mitarbeiter .....	76

3.4.3 Stabilität vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung .....	76
3.4.4. Stabilität vs. Erreichbarkeit und Herausforderung .....	76
3.5.1 Kostenminimierung vs. Vollständigkeit .....	76
3.5.2 Kostenminimierung vs. Integration neuer Mitarbeiter .....	77
3.5.3 Kostenminimierung vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung .....	77
3.5.4 Kostenminimierung vs. Bindungswirkung .....	77
3.6.1 Controllability vs. Vollständigkeit .....	77
3.6.2 Controllability vs. Zielkonsistenz.....	78
4. Empirische Erhebung und Korrelationsmatrix.....	79
4.1. Korrelationsmatrix .....	82
Literaturverzeichnis .....	83
Anhang .....	88
Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Anreiz-Systemen und Leistung .....	13
Abbildung 2: Zusammenfassung der verschiedenen Ansätze .....	14
Abbildung 3: Anreizsystem im Verständnis von Becker (1985) .....	17
Abbildung 4: Definition Anreizsystem nach Kossbiel .....	20
Abbildung 5: Systematik zur Einordnung von Anreizsystemen .....	22
Abbildung 6: Average Elicited Discount Rates.....	37
Abbildung 7: EVA-Werttreiberbaum Siemens.....	47
Abbildung 8: Pyramide der Steuerungsgrößen bei DaimlerChrysler .....	48
Abbildung 9: Beispiel einer Bonusbank .....	68

# 1. Anreizsysteme

## 1.1. Herkunft

„An important aspect of many managers' jobs is making investment decisions that will affect cash flows in multiple future periods. Since managerial compensation is typically based on accounting income managers can generally affect their future compensation by altering investment levels. The natural question that arises in this context is whether managers' private incentives to choose investment levels result in efficient investment levels from the perspective of shareholders.“<sup>1</sup>

Rogerson konstatiert: Manager müssen effiziente (Investitions-) Entscheidungen im Sinne der Firmeneigentümer, der Shareholder treffen. Um dieser Forderung nachkommen zu können, ist es für Unternehmen notwendig die Entscheidungsträger zu beeinflussen. Mehr noch, das Ziel muss es sein, dass Manager so gesteuert werden, dass sie nur Entscheidungen treffen, die effizient (und) im Sinne des Unternehmens und der Shareholder sind. Diese Aufgabe, nämlich die Beeinflussung und Steuerung, fällt den Vergütungssystemen zu.<sup>2</sup>

Der erste Teil des Begriffes, nämlich Anreiz, bezieht sich dabei auf den variablen Teil der Entlohnung der Mitarbeiter. Von mehr Geld über verbesserte Karrierechancen bis bezahltem Zusatzurlaub. Die Möglichkeiten die Mitarbeiter zur Leistungsbereitschaft und schlussendlich zur Zielerreichung zu bewegen sind vielfältig.

Der Systembegriff lässt sich „erst durch die Berücksichtigung der Vernetzung und Interaktion einzelner Anreizkomponenten rechtfertigen.“<sup>3</sup> Dieses Zusammenspiel mehrerer Faktoren spricht die Mitarbeiter auf die für sie passende Weise (extrinsische, intrinsische Motivation) an, und kann somit wesentlich zum Erfolg und des Unternehmens beitragen.

Historisch betrachtet beginnt die Ausbildung von Anreizsystemen mit der Arbeitsteilung und Spezialisierung. Adam Smith formuliert 1776 in seinem Meisterwerk „Der Wohlstand der Nationen“ dieses Grundtheorem. Anfang des 20.

---

<sup>1</sup> Rogerson, W.P. (1997), S. 770

<sup>2</sup> In der einschlägigen Literatur, genauso wie im weiteren Verlauf meiner Diplomarbeit, wird in der Regel von Anreizsystemen die Rede sein

<sup>3</sup> Grewe, A.(2006),S. 8



Jahrhunderts befassen sich verschiedene Autoren (Taylor 1911/1919; Thorndike 1932; Tolman 1932; Skinner 1938) wissenschaftlich mit dem Einsatz von Anreizen im Rahmen erwerbswirtschaftlicher Organisationen.

„By definition the agent has been selected for his specialized knowledge and the principal can never hope to completely check the agent’s performance. “

Arrow (1968) spricht erstmals das der Arbeitsteilung zugrunde liegende Kontroll- und Vertrauensproblem an, erkennt die Notwendigkeit von Anreizen und setzt damit 1968 den Startpunkt für die moderne Auseinandersetzung mit dem Thema Anreizsysteme. Die Bedeutung von Anreizen im modernen Wirtschaftsleben wird durch Prendergast festgehalten: „Incentives are the essence of economics.“<sup>4</sup>

## 1.2. Prinzipien

Ein Vergütungssystem entscheidet also über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens (mit). Das hier betrachtete Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer fußt auf der Prinzipal-Agenten Theorie:

- ✚ Worum handelt es sich bei Prinzipal und Agent?
- ✚ In welchem Verhältnis stehen Prinzipal und Agent?
- ✚ Welche generellen Probleme entstehen aus dieser Beziehung?
- ✚ Wie versucht man sie zu lösen?

Im Rahmen einer arbeitsteiligen und immer komplexer werdenden Wirtschaft ist es selbstverständlich, dass die Führung eines Unternehmens und das Kapital in der Regel nicht auf die gleiche Person fallen. Dies begründet das vielleicht klassischste aller ökonomischen Probleme, nämlich die Prinzipal-Agenten Beziehung. Dieser liegen drei Annahmen zu Grunde:

- Der Agent ist nur an sich selbst orientiert. Dies bedeutet, dass der Agent die Handlungen ausführt die seinen persönlichen Nutzen maximieren. Des Weiteren ist der Agent arbeitsscheu und die Stunden die er arbeitet werden u.a. auch als Arbeitsleid bezeichnet.

---

<sup>4</sup> Prendergast, C.J. (1999), S.7

- Der Agent hat im Gegensatz zum Prinzipal eine risikoaverse Einstellung. Dies hat zur Folge, dass der Agent zusätzliche Entlohnung dafür verlangt, wenn er einer riskanteren Form der Vergütung zustimmt.<sup>5</sup>
- Die dritte Annahme betrifft die Informationsasymmetrie. Der Agent verfügt über mehr und bessere Informationen als der Prinzipal, dementsprechend hat er einen Informationsvorsprung, den er gemäß der ersten Annahme zu seinen Gunsten ausnutzt.

„Die Prinzipal – Agenten Theorie geht von folgender Grundfiguration aus, der sogenannten Agentur oder Agency: ein Individuum (der Prinzipal) stellt ein anderes Individuum (den Agenten) ein, welches Aufträge für den Prinzipal erledigt. Wichtig ist dabei, dass beide Vertragspartner von den Entscheidungen des Agenten abhängen. Auf diesem Grundmodell aufbauend kann die Prinzipal – Agenten – Theorie als eine allgemeine Theorie zur optimalen Steuerung von dezentralen Aktivitäten umschrieben werden.“<sup>6</sup> „Die Gründe für diese Delegation werden als gegeben angenommen. Sie können in zeitlichen, kognitiven oder physischen Restriktionen des Prinzipals liegen oder einfach auf die jeweiligen komparativen Stärken des Agenten hinweisen.“<sup>7</sup> Die von Jost angesprochene Arbeitsteilung führt direkt zurück ins Jahr 1776 zu Adam Smith. Der Kreis schließt sich.

Die Ansicht Petersens ist kritisch zu würdigen. Er blendet die Probleme die die Prinzipal-Agenten-Theorie aufwirft schlichtweg aus. Einerseits bezeichnet er die Agency als einen optimalen Steuerungsmechanismus. Andererseits geht er nicht darauf ein, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie mehrheitlich auf die Bedürfnisse des Prinzipals abstellt und auch aus seiner Sicht gestaltet ist.<sup>8</sup>

Die Agency Theorie, wie oben angedeutet, sieht den Prinzipal als ein hierarchisch übergeordnetes Individuum, das gegenüber dem hierarchisch untergeordneten Agenten weisungsbefugt ist. Beide versuchen ihren persönlichen Nutzen unabhängig vom jeweiligen Widerpart zu maximieren.

Nutzenmaximierung und hierarchische Strukturen herrschen aber nicht nur in

---

<sup>5</sup> Parallele zur Kreditvergabe: Triple A Bonds haben eine niedrigere Ausfallswahrscheinlichkeit als Triple B Bonds, dementsprechend haben sie auch eine niedrigere Verzinsung, da der Bondholder kein zusätzliches Risiko auf sich nehmen muss.

<sup>6</sup> Petersen, T. (1989, S. 26-27

<sup>7</sup> Jost, P.J. (2001), S. 1

<sup>8</sup> Weitere Kritikpunkte können bei Schreyögg, 2003, S.82, S. 448, Meyer, 2004, S. 109-114, Schoppe, 1995, S196 nachgeschlagen werden

wirtschaftlichen Organisationen vor. Diese Beziehungen spielen sich auf jeder Ebene unternehmerischen sowie gesellschaftlichen Lebens ab:

- Eigenkapitalgeber vs. Management
- Vorstand vs. Bereichsleiter
- Kunde vs. Taxifahrer

Um den persönlichen Nutzen maximieren zu können braucht der Prinzipal den Agenten und der Agent den Prinzipal. Der Prinzipal braucht einen Agenten, der in seinem Sinne Aufgaben übernimmt und ausführt. Der Agent auf der anderen Seite muss seinen Lebensunterhalt bestreiten. Sie sind unausweichlich aufeinander angewiesen, eine Art Schicksalsgemeinschaft.

Die beiden Seiten treten im Rahmen der Prinzipal-Agenten Theorie in ein vertragliches Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Der Prinzipal verlangt vom Agenten, dass er im Rahmen seiner Entscheidungsbefugnis vorgegebene (wertsteigernde)<sup>9</sup> Handlungen verwirklicht und schlussendlich im Sinne seines Auftraggebers handelt. Der Agent erwartet seinerseits eine entsprechende Entlohnung seiner investierten Arbeitsleistung und Abgeltung seines Arbeitsleides. Selbstverständlich wird es dem Prinzipal in der Regel nicht möglich sein zu kontrollieren, wie viel persönlichen Einsatz der Agent in die Erreichung des gesetzten Zieles investiert hat bzw. welche anderen Einflussgrößen (z.B. günstige Umweltbedingungen die hohe Erfolge generieren trotz geringer Anstrengung des Agenten, sog. Windfall Profits)<sup>10</sup> zur Zielerreichung beigetragen haben. Daraus entsteht der so genannte diskretionärer Spielraum zu Gunsten des Agenten und zum Nachteil des Prinzipals. Diese Überlegenheit des Agenten – ausgedrückt durch hidden action, hidden characteristics, asymmetric information<sup>11</sup> – zwingt den Prinzipal zu reagieren.

Das Anreizsystem muss versuchen die Ziele des Prinzipals zu den Zielen des Agenten zu machen und opportunistisches Verhalten zu eliminieren!

Die Vertragsgestaltung bietet diese Möglichkeit. Sie setzt ein generelles Verständnis der Wirkungsweise eines Anreizsystems voraus, um die verschiedenen Variationsmöglichkeiten zu erkennen und nutzen. „An die Gewährung von Anreizen

---

<sup>9</sup> Jeder Prinzipal kann seine eigenen Zielvorstellungen formulieren.

<sup>10</sup> Vgl. Laux, H. (2006), S. 500

<sup>11</sup> Für mehr Informationen vgl. u.a. Gartner, G. (2008), S. 6ff

(Belohnungen und Bestrafungen) wird das Erreichen bestimmter Ausprägungen der Kriterien (Bemessungsgrundlagen, konkretisiert in Zielvorgaben) geknüpft. (...)Die Intention eines Anreizsystems besteht jedoch in der gezielten Beeinflussung des Verhaltens.“<sup>12</sup> Die angesprochene gezielte Beeinflussung des Agenten soll dazu dienen, „ in Erwartung der angebotenen Anreize Handlungen zu vollziehen, die die Ausprägung (Erfüllung) der Kriterien bewirken, an die die Anreizgewährung gekoppelt ist.“<sup>13</sup>

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten: „In der wissenschaftlichen Literatur werden Anreize als Instrumente aufgefasst, die das Leistungsverhalten der Mitarbeiter positiv (im Hinblick auf das unternehmerische Zielsystem) steuern sollen.“<sup>14</sup>

Diese Einführung dokumentiert warum es Anreizsystemen gibt, warum der Prinzipal-Agenten Konflikt schwelt, welche Ziele die beiden Vertragsparteien haben und was prinzipiell unter einem Anreiz verstanden wird.

### **1.3. Funktionsweise von Anreizsystemen**

„Properly designed performance measures and executive incentive compensation schemes are central to the value creation process. Their purpose is straightforward – to motivate managers to create value by rewarding them for the value created.“<sup>15</sup>

Dieses Zitat verdeutlicht, dass ein Anreizsystem zu einer gewünschten Leistung führen soll. Die Frage ist, welche Etappen befinden sich zwischen bzw. nach der Setzung von Anreizen und der Verrichtung einer Leistung.

Weinert (1992a) zeigt diesen Zusammenhang in folgendem Modell auf:

---

<sup>12</sup> Wischer, T. (2005), S.28

<sup>13</sup> Kossbiel (1994), S. 81

<sup>14</sup> Grewe, A. (2006), S.8

<sup>15</sup> Alfred Rappaport 1986

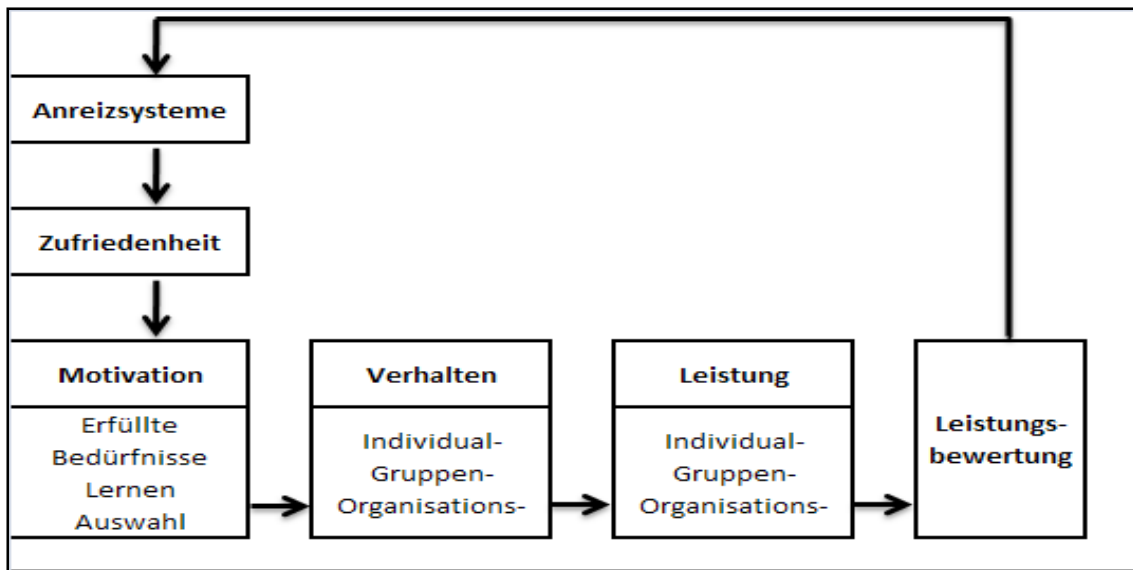


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Anreiz-Systemen und Leistung<sup>16</sup>

Das Anreizsystem bildet den Ursprung und beeinflusst das gesamte Modell. Es besteht aus einer Beurteilungsgröße (Performancemaß<sup>17</sup>) und einer Entlohnungsfunktion.<sup>18</sup> Fehler die am Anfang beim Entwurf des Systems gemacht werden ziehen sich bis zum Schluss und liefern unerwünschte Ergebnisse. Die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter wird in diesem Modell als erstes angesprochen und nachhaltig beeinflusst. Die Arbeitszufriedenheit selbst hat nun wiederum Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters. Diese wird umso höher sein, je mehr z.B. auf die Bedürfnisse des Agenten eingegangen worden ist.<sup>19</sup> Die Motivation die ein Mitarbeiter an den Tag legt beeinflusst sein Verhalten und auch seinen Arbeitseinsatz<sup>20</sup> sowohl auf der Makro<sup>21</sup>- als auch auf der Mikro-Ebene<sup>22</sup> des Unternehmens. Die Leistung stellt die Summe der vorangegangenen Inputfaktoren dar. Sie bildet das Ende der Aktionen auf die der Agent selbst Einfluss nehmen kann. Die Leistungsbewertung gibt nicht nur dem Agenten sinnvolles Feedback, sondern stellt in aggregierter Form Informationen zur Verfügung die Verbesserungsmöglichkeiten am Anreizsystem aufzeigen.

<sup>16</sup> Weinert, A.B. (1992a), S.126

<sup>17</sup> Die Zielsetzung des Unternehmens entscheidet über das verwendete Performancemaß (von finanziellen bis nicht finanziellen)

<sup>18</sup> Z.B. lineare Gleichung: Entlohnung= Fixgehalt + % des Performancemaßes

<sup>19</sup> Weinert stellt in diesem Modell nicht darauf ab, dass die Motivation sowohl von positiven Anreizen (Belohnung) als auch von negativen Anreizen (Sanktionen) ausgehen kann.

<sup>20</sup> Den Weinert in seiner Betrachtung außer Acht lässt.

<sup>21</sup> Verhalten innerhalb der Gesamtorganisation

<sup>22</sup> Individuelles Verhalten

Steinert beschreibt sein Modell folgendermaßen:“ Anreize befriedigen Bedürfnisse, sie führen zum Erlernen neuer Verhaltensweisen, und sie lenken bzw. beeinflussen die Wahl einer Person unter unterschiedlichen Verhaltensalternativen.“<sup>23</sup>

## 1.4. Definition und Klassifizierung von Anreizsystemen

Es gibt viele Versuche, in der einschlägigen Literatur, Definitionen von Anreizsystemen auszuarbeiten. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Wissenschaftler in Papers, Dissertationen und sonstigen ambitionierten Schriften mit diesem Thema auseinandergesetzt. Dementsprechend gibt es unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen, die zu variierenden Begriffsbestimmungen führen. Das folgende Kapitel, das sich an Bau (2003)<sup>24</sup> und Wischer (2005)<sup>25</sup> orientiert, gibt einen Überblick über verschiedene Definitionsansätze und setzt sie zueinander in Beziehung.

### 1.4.1 Definition von Anreizsystemen<sup>26</sup>

Autoren/Kriterien	Anreizsystem muss implementiert werden	Top-Down	Materielle Anreize	Immaterielle Anreize	Akzeptanz der MA relevant
Wild	✓	✓	✓	☒	☒
Drumm	✓	✓	✓	✓	✓
Becker	✓	✓	✓	✓	✓
Brandenberg	✓	✓	✓	☒	☒
Hagen	☒	✓	✓	✓	✓
v. Rosenstiel	✓	✓	✓	✓	✓
Kossbiel	✓	✓	✓	☒	☒

Abbildung 2: Zusammenfassung der verschiedenen Ansätze<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Weinert, A.B. (1992a), S.127

<sup>24</sup> Bau, F.(2003)

<sup>25</sup> Wischer, T.(2005)

<sup>26</sup> Es werden mehrere verschiedene Definitionen angesprochen, aber nicht alle in derselben Ausführlichkeit behandelt.

<sup>27</sup> Eigene Darstellung

Der Begriff Anreizsystem wird in der Literatur wie in der Praxis auf unterschiedlichste Weise verstanden und interpretiert.<sup>28</sup> Die meisten Autoren beziehen sich auf den Terminus Anreizsystem. Man wartet aber in der Regel vergeblich auf die Erklärung „was an einem Anreizsystem eigentlich System ist.“<sup>29</sup>

In der deutschsprachigen Literatur wird die von **Wild** (1973) geprägte Begriffsdefinition in der Regel als Einstieg in die Materie verwendet. So auch hier. Wild beschreibt ein betriebliches Anreizsystem als „die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Sanktionen).“<sup>30</sup> Diese Abgrenzung ist unscharf und offen gefasst, was sehr viel Raum für Interpretationen und Auslegungsmöglichkeiten lässt. Nichtsdestotrotz ist die Tendenz, dass „Anreize demnach die Funktion haben, betrieblich erwünschtes Verhalten zu erzeugen“<sup>31</sup> klar erkennbar.<sup>32</sup> Kritisch zu sehen ist, dass Wild expressis verbis auf „bewusst gestaltete Arbeitsbedingungen“ abstellt. Dadurch beschränkt er das Anreizsystem im selben Moment in dem er es sehr offen gestaltet. „Bewusst gestaltete Arbeitsbedingungen“ implizieren, dass eine hierarchisch übergeordnete Stelle (z.B. Management) das Anreizsystem direkt beeinflussen kann. Des Weiteren führt eine „bewusste Gestaltung von Arbeitsbedingungen“ dazu, dass viele immaterielle Anreize (wie z.B. Elemente der Unternehmenskultur) einfach von vornherein ausgeschlossen werden.<sup>33</sup> Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass Wild ein Anreizsystem so definiert, dass erwünschtes Verhalten nur verstärkt werden soll.<sup>34</sup> Das Ziel muss es aber sein erwünschtes Verhalten zu erzeugen und sicherzustellen.

Aber, das größte Problem in dieser Definition stellt das hierarchische Design dar. In erster Linie führt die hierarchische Beeinflussung des Anreizsystems dazu, dass nicht alle Mitarbeiter – im gewünschten Umfang – zufriedengestellt, und zu richtigem Verhalten, das in gewünschter Leistung mündet, motiviert. Streicht man also das

---

<sup>28</sup> Vgl. Winter (1996), S.16

<sup>29</sup> Kossbiel, H. (1994), S.77

<sup>30</sup> Wild, J. (1973), S. 47

<sup>31</sup> Wischer, T.(2005), S. 26

<sup>32</sup> Salter (1973) hakt hier ebenfalls ein und unterstreicht, dass ein Anreizsystem an den jeweils vorher festgelegten Unternehmenszielen auszurichten ist.

<sup>33</sup> Bau/Dowling (2001) haben im Rahmen einer Fallstudie beobachtet, dass sich Anreize auch oft spontan und zufällig herausbilden können (z.B. organisatorische Abläufe, wie etwa die idiosynkratische Stellenbildung). Des Weiteren beschreiben sie, dass diese Anreize zu einem sehr hohen Motivationslevel innerhalb der Belegschaft geführt haben.

<sup>34</sup> Hier wird angedeutet, dass die Agenten prinzipiell schon vor der Implementierung eines Anreizsystems die richtigen Ziele verfolgen.

Wort „bewusst“ aus der Definition Wilds, so hätte man die Möglichkeit auch immaterielle Anreize mit einzubeziehen.

**Drumm** (2000) geht mit seiner Definition in eine ähnliche Richtung, schließt allerdings immaterielle Anreize nicht aus. Seiner Auffassung nach ist von einem Anreizsystem „zu sprechen, wenn mehrere Anreize mit der Funktion von Belohnungen angeboten und so aufeinander abgestimmt werden, dass sie im Wirkungsverbund erwünschte Verhaltensweisen auslösen und unerwünschte Verhaltensweisen unterdrücken oder zurückdrängen.“<sup>35</sup> Drumm will, dass erwünschte Verhaltensweisen ausgelöst und unerwünschte, wenn möglich, ganz unterdrückt werden. Hier ist eine klare Abgrenzung zu Wild zu erkennen.

Das bewusste Design der Anreize stellt wiederum eine Analogie zu Wild dar. Drumm lässt jedoch keinen Zweifel daran, dass seiner Meinung nach Anreizsysteme von innen (implizit) zu wirken haben und nicht von außen durch Verhaltensvorschriften aufoktroiert werden dürfen. Diese Fremdbestimmung lässt die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber dem Anreizsystem schwinden. „Voraussetzung für die Funktionsweise dieser impliziten Verhaltensbeeinflussung ist die erkennbare Verknüpfung der Anreize mit existierenden Bedürfnissen der Mitarbeiter. Erst wenn die mit den Anreizen in Aussicht gestellte positive oder negative Wirkung von den Mitarbeitern als Folge ihres Verhaltens wahrgenommen wird, können Anreizsysteme als Führungsinstrument funktionieren.“<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Drumm, H.J. (2000), S. 525

<sup>36</sup> Bau, F.(2003), S. 21



**Becker** (1985) setzt ebenfalls bei der Definition von Wild an, stellt aber auf verschiedene Dimensionen ab:

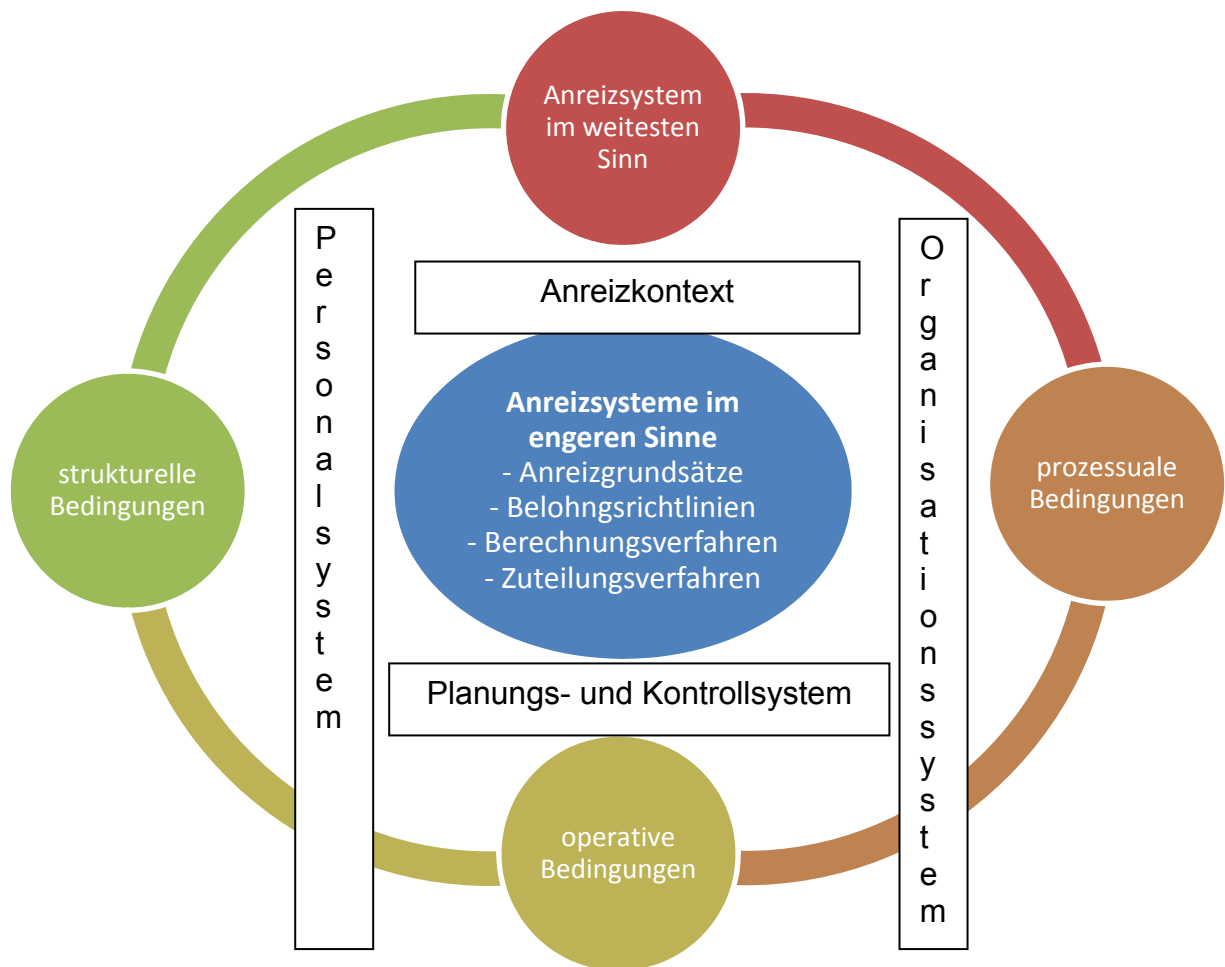


Abbildung 3: Anreizsystem im Verständnis von Becker (1985)

Becker versteht ein Anreizsystem als einen elementaren Bestandteil eines strategischen Führungssystems.<sup>37</sup> Seiner Ansicht nach gibt es in jedem Unternehmen vier Arten von Anreizsystemen.

**Das erste Anreizsystem**, das auf alle Mitarbeiter einwirkt und auch so wahrgenommen werden soll, ist das Unternehmen selbst. Dies kann u.a. durch die Wahl des Standortes, durch verkehrstechnische Anbindungen oder das Image des Unternehmens Anreize schaffen.

**Das zweite Anreizsystem**, das auf alle Mitarbeiter einwirkt ist das Anreizsystem im weitesten Sinn. Es stellt die strukturellen Gegebenheiten der Unternehmung (dazu zählen die Subsysteme Planungs-, Organisations-, Informations-, Personalentwicklungs- und Motivationssystem) dar und Becker betont explizit, dass

<sup>37</sup> Vgl. Ebeling, C. (2007), Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft

es unumgänglich ist diese Dimension zu berücksichtigen. Unumgänglich, weil das Anreizsystem im weitesten Sinn einer zielgerichteten Gestaltung der Organisation gerecht werden soll. Dies soll einen weiteren Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter ermöglichen (z.B. klar abgegrenzte Aufgabengebiete<sup>38</sup>, effektive Organisations- und Kontrollsysteme, förderndes und forderndes Personalmanagement<sup>39</sup>). und sich schlussendlich auf die Leistung der Belegschaft positiv niederschlagen.

**Das dritte Anreizsystem**, das nun auf die Mitarbeiter der einzelnen Subsysteme einwirkt ist das Anreizsystem im engeren Sinne. Es ist als „die zentralen Anreizgrundsätze für die Gestaltung aller Subsysteme jeweils bezogen auf das der Subkultur entsprechende Motivationskonzept sowie die Belohnungsrichtlinien, - berechnungs- und zuteilungsverfahren“<sup>40</sup> zu verstehen. Das bedeutet, dass auf die Eigenheiten der einzelnen Subsysteme bei der Ausgestaltung von Anreizen einzugehen ist, diese zu berücksichtigen und entsprechend einzubinden sind. Der langfristige Erfolg soll so gesichert werden.

**Das vierte Anreizsystem**, das nun auf den einzelnen Mitarbeiter einwirkt wird als „Anreizplan“ definiert. Dies stellt eine arbiträre Selektion dar. Gewisse Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen werden durch das Erstellen von individuellen, spezifischen Anreizsystemen<sup>41</sup> in den Mittelpunkt gerückt. Diese vermehrte Aufmerksamkeit kommt nur Agenten zu, die entweder spezielle Fähigkeiten aufweisen oder denen eine spezielle Aufgabe zugeteilt wird.

Beckers Ansatz legt den Vergleich mit einer Zwiebel nahe. Schicht um Schicht wird die Summe der angesprochenen Mitarbeiter kleiner und definierter. Die Abgrenzungen treten klarer zum Vorschein.

Becker nimmt bewusst keine Gewichtung der einzelnen Anreizsysteme vor. Sollte der Eindruck entstanden sein, dass die Anreizpläne aufgrund ihrer konkreten Adressierung der Zielpersonen im Fokus stehen, so ist dieser falsch. Nur die Summe der Maßnahmen führt zu einem effizienten Ergebnis. Balking/Gomez-Mejia<sup>42</sup> unterstreichen diese These. Sie kommen im Rahmen einer empirischen Erhebung in

---

<sup>38</sup> Während durch eine klare Untergliederung positive Anreize gefördert werden sollen, soll im gleichen Atemzug das Auftreten von negativen Anreizen minimiert werden.

<sup>39</sup> Diese Elemente haben wiederum Einfluss auf Faktoren wie das Betriebsklima oder andere immaterielle (= nicht monetäre) Anreize

<sup>40</sup> Becker, F.G. (1985), S.25

<sup>41</sup> Nichts anderes ist ein Anreizplan.

<sup>42</sup> Balkin/Gomez-Mejia (1987), S. 180

den USA zu der Schlussfolgerung, dass das Zusammenpassen der Umwelt, der Unternehmung und der Anreizstrategie signifikant von der ordentlichen Implementierung eines Entlohnungssystems abhängt.

Beckers Ansatz stellt zweifelsohne eine detaillierte und facettenreiche Darstellung eines Anreizsystems dar. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass auch Becker – genauso wie Wild und Drumm – „nicht über situative Faktoren hinausgeht, die im unmittelbaren Einflussbereich der Unternehmensleitung liegen.“<sup>4344</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Top-Down Implementierung des Anreizsystems, das als personales Führungsinstrument des oberen Managements gesehen wird.

**Brandenbergs** (2001) Ansatz flechtet Sichtweisen von Becker (1985), Hagen (1985) und auch v. Rosenstiel (1975) in seine Erklärung mit ein.<sup>45</sup>

Er bezeichnet Anreizsysteme im engeren Sinne als „den systematischen Einsatz aller monetär bewertbaren Anreize, also Vergütungskomponenten wie fixe und variable Gehälter, betriebliche Altersvorsorge und Beteiligungsmodelle.“<sup>46</sup> Ein Anreizsystem im weiteren Sinne ist um nicht monetär bewertbare Anreize erweitert. Dieses soll „das gesamte Spektrum aller denkbaren Anreize inklusive der mit dem Arbeitsumfeld verbundenen Anreize“<sup>47</sup> verbinden. Auch Brandenburg vertritt wie seine Vorgänger den Top-Down Ansatz.

**Hagen** (1985) wählt einen anderen Zugang zum Thema Anreizsysteme.

„Anreizsysteme verhalten sich wie der (die) besagte(n) Igel: sie sind immer bereits schon da.“<sup>48</sup> Hagen geht davon aus, dass ein betriebliches Anreizsystem bereits mit der Ausgestaltung hierarchischer Strukturen innerhalb der Unternehmung geschaffen wird. Alleine die unterschiedlichen Betätigungs- und Aufgabenfelder, die aufgrund der Arbeitsteilung innerhalb eines Unternehmens allgegenwärtig sind, entsprechen dem Kriterium von hierarchischen Strukturen.

Den Abschluss bilden nun die Sichtweise von v. Rosenstiel (1975) sowie der Ansatz von Kossbiel (1994).

**Von Rosenstiel** „verstehet die Organisation in ihrer Gesamtheit als Anreizsystem und

---

<sup>43</sup> Bau, F. (2003), S. 21

<sup>44</sup> Die Unternehmensleitung entscheidet über den Firmensitz, entscheidet über die Einteilung der Subsysteme, entscheidet über die Belohnungsrichtlinien und darüber wer mittels eines Anreizplans individuell angesprochen werden soll.

<sup>45</sup> Außerdem basiert die Arbeit Brandenbergs auf dem weiter unten erklärten Systemgedanken, den Kossbiel (1994) beschrieben hat.

<sup>46</sup> vgl. Brandenburg, A. (2001)

<sup>47</sup> Brandenburg, A. (2001), S.43

<sup>48</sup> Hagen, R. (1985), S. 37

gliedert sie in die vier Bereiche der finanziellen Anreize, der sozialen Anreize, der Anreize der Arbeit selbst und der Anreize des organisatorischen Umfeldes.“<sup>49</sup> Die grundlegende Erweiterung bzw. der wesentliche Unterschied zu den bereits vorgestellten Definitionen von Anreizsystemen ist der Anreiz des organisatorischen Umfelds. Hier geht von Rosenstiel davon aus, dass es gewisse Faktoren gibt, die ein bestehendes Unternehmen einfach als gegeben hinnehmen muss. Darunter fällt vor allem der Standort des Unternehmens, der sowohl Einfluss auf das Unternehmen selbst (Besteuerung, Nähe zu potentiellen und bestehenden Kunden) als auch auf die Mitarbeiter hat (Attraktivität des Arbeitsplatzes (z.B. arbeiten im Grünen). Aber auch günstige steuerliche Bedingungen sind hierzu zu zählen.

**Kossbiels** (1994) Definition orientiert sich hauptsächlich am Systemgedanken der Anreizsysteme. Er wählte diesen Ansatz, da es bis dahin von keiner vorhandenen Definition eine Antwort darauf gab, „inwiefern der dem Begriff immanente Systemgedanke berücksichtigt wird und welche Gestaltungselemente ein Anreizsystem besitzt.“<sup>50</sup> Kossbiels Anreizsystem setzt sich aus der Menge der Anreize (Belohnungen und Bestrafungen) sowie aus der Menge der Kriterien (Bemessungsgrundlagen, konkretisiert in Zielvorgaben) zusammen. Dieser Zusammenhang wird in der sogenannten Kriteriums-Anreiz-Relation dargestellt:



Abbildung 4: Definition Anreizsystem nach Kossbiel<sup>51</sup>

#### „Kriteriums-Anreiz-Relationen

- sind ein- oder mehrdeutige Zuordnungen zwischen der Menge der Kriterien und der Menge der Anreize; sie
- beschreiben in zeitlich differenzierter Form die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Kriterienausrägungen (Ausrägungen der Bemessungsgrundlagen,

<sup>49</sup> Bau, F.(2003), S. 22

<sup>50</sup> Vgl. Kossbiel (1994), S. 77 / Laux (1992), Sp. 114

<sup>51</sup> In Anlehnung an Kossbiel, H. (1994), S.78

unabhängige Variable) und Anreizausprägungen (Konsequenzen, abhängige Variable) und

- bringen damit die (künstliche) Verkoppelung von bestimmten Kriterien und bestimmten Anreizen unter Berücksichtigung der Zeit zum Ausdruck.“<sup>52</sup>

Die beschriebenen Anreizsysteme – exakter ausgedrückt ihre Definitionen - haben gemein, dass ihr Bezugspunkt (Anreizempfänger) die bestehende Belegschaft des Unternehmens ist. Des Weiteren fokussieren sich alle Anreizsysteme „in erster Linie auf eine Verstärkung der Leistungsmotivation und allgemeiner auf die Bereitschaft der Organisationsmitglieder im Sinne der Organisation zu handeln.“<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Kossbiel, H. (1994), S. 78

<sup>53</sup> Bau, F.(2003), S. 23

### 1.4.2. Klassifizierung von Anreizsystemen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel mehrere Definitionen dargestellt und kritisch betrachtet worden sind, ist nun das Ziel Anreizsysteme anhand verschiedener Kriterien zu klassifizieren. Als Grundlage für diese Einteilung gilt die Systematik von Schulz (2000).

<b>Modell</b>	<b>Theoriebasis</b>	<b>Anreizform</b>	<b>Führungsziel</b>
<b>mechanistische Anreizsysteme</b>	tayloristisches Menschenbild, Annahme eines linearen Zusammenhanges zwischen Anreizgewährung und Leistung	materielle Anreize	Steigerung der in mathematischen Größen gemessenen Leistung
<b>ökonomische Anreizsysteme</b>	Verhaltenssteuerung durch explizite und implizite Normen	materielle Anreize Flexibilisierung durch Cafeteria-Modelle	Optimierung der Individualentscheidung in Richtung auf die ökonomischen Unternehmensziele
<b>verhaltenswissenschaftliche Anreizsysteme</b>	sozialwissenschaftliche und soziologische Verhaltensmodelle	materielle Anreize Direkt-Entgelt Sozialleistungen Nichtmaterielle Anreize	Steigerung der Leistung, die in die Subziele Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit unterteilbar ist. Arbeitszufriedenheit

Abbildung 5: Systematik zur Einordnung von Anreizsystemen<sup>54</sup>

<sup>54</sup> In Anlehnung an Schulz (2000)

- I. Mechanistische Anreizsysteme
- II. Ökonomische Anreizsysteme
- III. Verhaltenswissenschaftliche Anreizsysteme

ad I.)

Die theoretische Grundlage für ein **mechanistisches Anreizsystem** stellt das tayloristische Menschenbild dar. Die Annahme eines linearen Zusammenhanges zwischen Anreizgewährung und Leistung zielt darauf ab die Beziehung zwischen der Lohnhöhe und der erbrachten Leistung zu beschreiben ("Pay for performance"). Diese Denkweise sieht sich auch kritischen Einwänden gegenüber: "Studies show that people who expect to receive a reward for completing a task typically underperform compared to those who expect no reward – particularly if the task requires sophisticated thinking. At the executive level, studies reveal minimal or even negative correlations between pay and performance, as measured by corporate profitability and other criteria."<sup>55</sup> Wie aus dieser Aussage hervorgeht, und gleichzeitig die oben erwähnte Kritik untermauert, deuten Studien darauf hin, dass eben eine finanzielle Entlohnung für erbrachte Leistung nicht immer zielführend sein muss. Dies sollte man im Hinterkopf behalten.

Die Anreizform mechanistischer Anreizsysteme beschränkt sich strikt auf materielle Anreize. Dies entspricht dem Anreizsystem das Wild (1975) seinen Ausführungen zu Grund legt. „Nun könnte man aufgrund der Beschränkung der Anreizsysteme i.e.S. nach Brandenburg (2001) auf materielle Anreize Gemeinsamkeiten mit den mechanistischen Anreizsystemen vermuten. Jedoch lassen sich diese Arbeiten nicht auf die Begriffsbestimmungen reduzieren, sondern umfassen ein komplexes System aus Anreizempfängern, Anreizzielen, Anreizarten, Anspruchsniveaus, Bemessungsgrundlagen und anderen Parametern.“<sup>56</sup>

ad II.)

---

<sup>55</sup> Kohn, A. (2002), S. 2

<sup>56</sup> Bau, F. (2003), S. 25

Die **ökonomischen Anreizsysteme** stehen im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit, denn sie fußen auf entscheidungsorientierten Organisationstheorien, wie der Agency Theorie. Explizite und implizite Verhaltensnormen<sup>57</sup> werden zur Kontrolle, Motivation und Beeinflussung der Belegschaft eingesetzt. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied zu den mechanistischen Anreizsystemen dar. Vor allem der zusätzliche Aspekt der impliziten Verhaltensnormen grenzt die ökonomischen von den mechanistischen Anreizsystemen glasklar ab. Des Weiteren erlaubt es diese Dimension, dass nicht nur materielle Anreize in Betracht gezogen werden, sondern es auch zu einer Flexibilisierung, etwa durch Cafeteria-Modelle<sup>58</sup>, kommt. Das Ziel das mit Hilfe der Anreizsysteme zu erreichen versucht wird, ist die Umsetzung der strategischen Unternehmensvorgaben. Vor allem Drumm und Brandenburg sind dieser Kategorie zuzurechnen.

ad III.)

Die **verhaltenswissenschaftlichen Anreizsysteme** erfreuen sich in den letzten Jahren im Rahmen des wissenschaftlichen Diskurses großer Beliebtheit. Diesen Anreizsystemen liegt laut Schulz (2000) das Menschenbild des komplexen Menschen von Schein (1980) zu Grunde. Explizit werden hier neben materiellen auch immaterielle Anreize berücksichtigt und miteinbezogen. Abgesehen davon, stehen nicht nur die Unternehmensziele im Mittelpunkt sondern auch die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse und –ziele. Die Aktivierung der individuellen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sind neben der Zielerreichung der Organisation zentrale Elemente des Führungszieles des verhaltenswissenschaftlichen Anreizsystems. Becker (1985), Hagen (1985) und von Rosenstiel (1975) sind hier einzuordnen.

---

<sup>57</sup> Explizite Verhaltensnormen schreiben den Aufgabenträgern genau vor, wie sie in bestimmten Situationen zu reagieren und zu entscheiden haben. Implizite Verhaltensnormen dagegen steuern das Verhalten der Organisationsmitglieder durch die Zielvorgaben, den es durch entsprechendes Verhalten zu erreichen gilt (Laux, 1992).

<sup>58</sup> „Das Cafeteria-Verfahren ist ein Anreizsystem flexibler und individueller Entgeltgestaltung mit turnusmäßig wiederkehrenden Wahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Die Wahl zwischen Entgeltleistungen ermöglicht den Mitarbeitern eine ihren jetzigen und künftigen Präferenzen entsprechende individuelle Bedürfnisbefriedigung aus betrieblicher Kompensation.“ (Langemayer, 1999, S. 17)



## 1.5 Anreizsysteme – Funktionen von Anreizsystemen

Anreizsysteme bedürfen gewisser grundlegender Funktionen um den Grundsätzen jeder Unternehmenssteuerung gerecht werden zu können.

Die zentralen Fragen jeder Organisation beziehen sich nach Schein<sup>59</sup> auf fünf Komplexe:

- i. Wie kann man die Arbeit organisieren und die Arbeiter einsetzen?
- ii. Wie werden die geeigneten Menschen gesucht, ausgebildet und wirkungsvoll dazu gebracht, diese Arbeit auch zu leisten?
- iii. Wie gestaltet man Arbeitsbedingungen und Belohnungs-/Bestrafungssysteme, so dass die Arbeiter bereit sind, ihr Bestes zu geben, und diese Arbeitsmoral auch über längere Zeit aufrechterhalten?
- iv. Wie lässt sich die Organisation veränderten Umweltbedingungen und Innovationen der Technologie anpassen?
- v. Wie wird man, sei es im friedlichen Wettbewerb oder in kämpferischer Auseinandersetzung, mit anderen Organisationen oder mit Gruppen innerhalb der Organisation fertig?

Vier Funktionen sind relevant:

- (1) Selektionsfunktion
- (2) Koordinationsfunktion
- (3) Motivationsfunktion
- (4) Steuerungsfunktion

Die Selektionsfunktion soll zu allererst die „richtigen“ Mitarbeiter für das jeweilige Unternehmen ansprechen. Dies verlangt nach einer entsprechenden Akquisition und einer verminderten Fluktuation innerhalb des Unternehmens.<sup>60</sup> Die Koordinationsfunktion dient einerseits der Förderung der Stimmung (z.B. durch vermehrte Teamarbeit und Kooperation), andererseits soll sie einen erhöhten Informationsaustausch (z.B. Know-How, Weiterbildung) innerhalb der Unternehmung fördern und bestärken. Die Motivationsfunktion soll in Verbindung mit der Steuerungsfunktion einer ständigen Überprüfung des Leistungsverhaltens der

---

<sup>59</sup> Schein, E.H.(1980), S.10

<sup>60</sup> Wird bei den Anforderungen an Anreizsysteme nochmals thematisiert, deshalb hier kurz gefasst um Redundanz zu vermeiden.

Organisationsmitglieder und deren Zielausrichtung dienen.

## 2. Anreizsysteme – Anforderungen

Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie wirksame und effiziente Anreizsysteme verwenden. Dies garantiert die richtige Steuerung der Entscheidungsträger.

„Bevor ein Anreizsystem entwickelt wird, sind Entscheidungen darüber zu treffen, welchen spezifischen Zwecken das System dienen soll, welchen Auflagen und Beschränkungen das System genügen muss und welche Erwartungen an die Implementierung des neuen Systems im einzelnen geknüpft werden können.“<sup>61</sup>

Dieser elementare Vorbereitungsschritt stellt das Kernelement meiner Diplomarbeit dar.

Die folgenden Anforderungen sind an ein Anreizsystem zu stellen:

1. Gerechtigkeit
2. Transparenz
3. Akzeptanz
4. Flexibilität
5. Stabilität
6. Kostenminimierung
7. Intersubjektive Verifizierbarkeit
8. Verantwortlichkeit (Controllability)
9. Vollständigkeit
10. Anreizkompatibilität
11. Zielkonsistenz
12. Kongruenz
13. Effizienz
14. Aktualität und Feedback
15. Erreichbarkeit und Herausforderung
16. Informationsinhalt
17. Integration neuer Mitarbeiter
18. Periodische Funktionalitätsüberprüfung

---

<sup>61</sup> Becker (1987a), S.60

## 19. Bindungswirkung

## 20. Internationale Anwendbarkeit

Sieben Kriterien entstammen meinem eigenen Schaffensprozess, bei den restlichen dreizehn habe ich mich vor allem an Pfeiffer/Mayer/Reichel<sup>62</sup>, Grewe<sup>63</sup> und Laux<sup>64</sup> orientiert.

Ich werde nun in weiterer Folge die einzelnen Anforderungen analysieren.<sup>65</sup> Danach werde ich die einzelnen Anforderungen zueinander in Relation stellen. Ich werde abschließend eine Korrelationsmatrix der einzelnen Anforderungen zueinander erstellen. Diese Matrix reicht von -1 über 0 bis +1. -1 signalisiert, dass die Anforderungen nicht miteinander kompatibel sind. 0 signalisiert, dass die Anforderungen keine Berührungspunkte miteinander haben. +1 signalisiert, dass diese Anforderungen ohne Probleme gleichzeitig gültig sein können.

Die Bemessungsgrundlage<sup>66</sup> und die Entlohnungsfunktion stellen die Elemente des Anreizsystems dar. Ersteres kann sowohl finanzielle/objektive<sup>67</sup> als auch nicht finanzielle/subjektive<sup>68</sup> Elemente enthalten. Die Entlohnungsfunktion<sup>69</sup> ist linear:  
Entlohnung= Basisgehalt + %Bemessungsgrundlage<sup>70</sup>

---

<sup>62</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004)

<sup>63</sup> Grewe, A. (2006)

<sup>64</sup> Laux, H. (2006)

<sup>65</sup> „Im Vordergrund der Analyse steht der variable Teil von Belohnungssystemen.“ Laux, H. (2006), S. 500

<sup>66</sup> In weiterer Folge auch als Beurteilungsgröße oder Performancemaß bezeichnet

<sup>67</sup> Rechnerisch klar nachprüfbar und belegbare Größen. (EBIT, Gewinn, EVA, SVA, etc.)

<sup>68</sup> Hierzu zählen u.a. Beurteilungen des Vorgesetzten, Umfragen zur Kundenzufriedenheit etc.

<sup>69</sup> Wird hier der Vollständigkeit halber abgebildet, die Auseinandersetzung konzentriert sich auf die Bemessungsgrundlage

<sup>70</sup> Diese Darstellung dient der Vollständigkeit

## 2.1. Gerechtigkeit

„Menschen, die Gleichheit und Gerechtigkeit wollen, sind immer die Schwächeren, während die Stärkeren sich über diese Dinge keinen Kummer machen.“<sup>71</sup>

Frauen verdienen bei gleicher Arbeit in Österreich im Schnitt um 20% weniger.

**Im Rahmen der Anreizsysteme darf weder die erste noch die zweite Aussage in irgendeiner Form Geltung erlangen.**

Der Anforderung der Gerechtigkeit wird dann entsprochen, wenn sie sowohl der sogenannten unternehmensinternen als auch der unternehmensexternen Gerechtigkeit entspricht.<sup>72</sup>

Die **interne Gerechtigkeit** spiegelt eine grundlegende unternehmensinterne Hygiene wieder. Sie wird aufgespalten in eine Anforderungs-, Leistungs- und Sozialgerechtigkeit:

- Die Anforderungsgerechtigkeit stellt auf die Einkommensunterschiede zwischen den Agenten aufgrund der unterschiedlichen Stellenanforderungen ab.
- Die Leistungsgerechtigkeit stellt auf Einkommensunterschiede zwischen den Agenten aufgrund unterschiedlich erbrachter Leistungen ab.<sup>73</sup>
- Die Sozialgerechtigkeit stellt auf Einkommensunterschiede zwischen den Agenten aufgrund unterschiedlicher sozialer Herkunft ab.

Folgendes Beispiel illustriert für was interne Gerechtigkeit nicht steht:“ Gute Verkäufer bekommen gute Provisionen. Sehr gute Verkäufer bekommen ein kleineres Gebiet zugewiesen. Was wie eine Parodie klingt, ist in vielen Vertrieben grausame Wirklichkeit. Sind einzelne Mitarbeiter sehr gut, wird gern die Last auf mehrere Schultern verteilt und weitere Kollegen eingesetzt - so die Sicht der Geschäftsleitung. Aus Sicht des handelnden Mitarbeiters entsteht zunehmender Wettbewerb im eigenen Hause und die Unzufriedenheit steigt - und damit auch die

---

<sup>71</sup> Aristoteles, Politik, 6,3

<sup>72</sup> Analog zu Wälchli (1995) und Evers (1987)

<sup>73</sup> Laux (2006) verwendet den Begriff Angemessenheit und geht mit der Leistungsgerechtigkeit konform: „Der Gesichtspunkt der Angemessenheit hat vor allem Bedeutung für den Vergleich von Belohnungssystemen für verschiedene Entscheidungsträger („gleiche Belohnung für gleiche Leistung“).“ Laux, H. (2006), S.508,

Bereitschaft, zum Konkurrenten zu wechseln... Falsche, ungerechte oder als ungerecht empfundene Anreizsysteme können die Ursache für eine hohe Fluktuation und suboptimale Ergebnisse im Immobilienverkauf und -einkauf sein.“<sup>74</sup>

Das nachfolgende Beispiel geht ebenfalls auf die Nichterfüllung der Gerechtigkeitsanforderung ein:“In a typical study, subjects are asked to perform a task, such as proofreading, and offered an „hourly“ or „piece“ rate designed to induce a clear feeling of over- or underpayment relative to a salient comparison group. The outcomes of these experiments typically accord with the predictions of equity theory: underpaid hourly subjects usually decrease their labor input to achieve an input – outcome balance. For example, Edward Lawler and Paul O’Gara (1967) compared the performance of workers who were paid the “going piece rate” vs. an underpaid rate for conducting interviews. They found the lower-paid workers produced work of substantially lower quality (but greater quantity) and had reduced self-esteem. Further evidence comes from a study by Robert Pritchard, Marvin Dunnette, and Dale O. Jorgenson (1972), who hired men to work for a manpower firm they set up. After the workers had been on the job for three days, the firm changed the pay with some subjects receiving increases and some subjects receiving decreases in pay. Those who got pay cuts were angry and performed less well in their work.”<sup>75</sup>

Eine logische Folge der internen Gerechtigkeit stellt die Forderung nach **Gerechtigkeit** bei der Beurteilung und Belohnung **zwischen Männern und Frauen** dar. Das Anreizsystem darf nur aufgrund einer unterschiedlichen Anforderungs-, Leistungs- oder Sozialgerechtigkeit urteilen und entlohnen.

Der Artikel „How Star Women Build Portable Skills“<sup>76</sup> geht auf diesen bisher in der Literatur vernachlässigten Aspekt ein. Hochqualifizierte Frauen achten bei einer möglichen Entlohnung immer auf Aspekte wie die internen Bündnisse und Machstrukturen die in der Regel von Männern dominiert werden. Besonderes Augenmerk legen sie darauf, wie das Unternehmen mit solchen Aspekten auch in Hinblick auf die Entlohnung umgehen. Dieser Aspekt gewinnt noch mehr an Bedeutung, wenn man sich folgende Fakten vergegenwärtigt: „Frauen zu rekrutieren und zu fördern ist für Unternehmen keineswegs nur ein Akt der Political Correctness: Weibliche Führungskräfte sind für Unternehmen bares Geld wert, wie 2004 eine

---

<sup>74</sup> Grosenick, L. (2007), S. 54

<sup>75</sup> Akerlof, G.A., Yellen, J.L. (1988), p. 47

<sup>76</sup> Groysberg, B. (2008), p. 74

Studie des amerikanischen Gender-Forschungs- und Beratungsinstituts Catalyst ergab. Dafür wertete Catalyst über drei Jahre hinweg die Bilanzen der 500 größten US-Unternehmen aus. Das Ergebnis: Firmen mit überdurchschnittlich vielen Frauen im Topmanagement arbeiteten profitabler (35 Prozent höhere Eigenkapitalrendite; 34 Prozent höhere Aktienrendite) als Unternehmen mit besonders wenigen Frauen an der Spitze.<sup>77</sup>

Die **externe Gerechtigkeit** orientiert sich am Markt, genauer genommen an den anderen Marktwettbewerbern, die nun den Referenzpunkt darstellen. Das wesentliche Kriterium ist eine marktgerechte, eine marktübliche Entlohnung, die das Unternehmen sicherstellen muss.

### **2.1.2 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der internen Gerechtigkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- verbessertes Betriebsklima
- weniger Fluktuation innerhalb der Belegschaft
- erhöhtes Vertrauen in das Anreizsystem
- geringere Kosten für Mitarbeiterakquisition
- erhöhte Kundenloyalität<sup>78</sup>

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der externen Gerechtigkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- das Anreizsystem entfaltet eine erhöhte Bindungswirkung für bereits im Unternehmen arbeitende Agenten
- das Anreizsystem entfaltet eine erhöhte Attraktionswirkung für noch nicht im Unternehmen arbeitende Agenten
- Agenten werden nur dann den Arbeitsplatz wechseln, wenn die unternehmensexterne Gerechtigkeit nicht gegeben ist<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Britta Domke (2008), S. 15

<sup>78</sup> Mehrere Studien dokumentieren, dass eine verringerte Fluktuation innerhalb des Unternehmens zu einer erhöhten dazu führen.

### **2.1.3 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der internen Gerechtigkeit nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- nachlassende Motivation der Mitarbeiter die in einer niedrigeren Leistungsbereitschaft und Leistung mündet
- langfristig kommt es zu einer inneren Kündigung des Agenten<sup>80</sup>; die psychologische Vertragsbeziehung zwischen Agenten und Prinzipal wird beendet
- langfristig kann es auch zu einer Kündigung der formalen Vertragsbeziehung zwischen Agent und Prinzipal kommen<sup>81</sup>

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der externen Gerechtigkeit nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- die entgegengesetzten Folgen die bei 2.1.2 bei der Erfüllung dieser Anforderung auftreten
- ein vom Unternehmen gewünschter Selektionseffekt<sup>82</sup>

## **2.2. Transparenz**

Der Anforderung der Transparenz wird dann entsprochen, wenn das Design und die Ausgestaltung des Anreizsystems folgenden Faktoren gerecht wird:

- a. Vergleichbarkeit
- b. Durchschaubarkeit
- c. Nachvollziehbarkeit

---

<sup>79</sup> Nur dann können sie woanders mehr verdienen.

<sup>80</sup> vgl. Guthof (1995), S.37

<sup>81</sup> Unter zwei Voraussetzungen: a) das eigene Anreizsystem ist extern ungerecht und b) die andere Unternehmung bietet eine interne Gerechtigkeit

<sup>82</sup> Freisetzen von ineffektiven Mitarbeitern, kann für ein Unternehmen von Vorteil sein



Die individuellen Anreizpläne sollten zwischen den einzelnen Mitarbeiter **vergleichbar** sein. Sie müssen von den Mitarbeitern **verstanden** werden und darüber hinaus auch für sie individuell **nachvollziehbar** sein.

Vergleichbarkeit bedeutet, dass „das Organisationsmitglied die Strukturen und den Aufbau des Anreizsystems insoweit kennt, dass es seinen Wunsch nach Vergleichbarkeit in ausreichendem Maße befriedigen kann.“<sup>83</sup>

Die Faktoren Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit gehen Hand in Hand. Das Anreizsystem sollte den intellektuellen Möglichkeiten der Adressaten angepasst werden um nicht von vornherein – wie es den meisten Neuerungen durch mangelnde Kommunikation bzw. künstliche Verkomplizierung ergeht – nicht akzeptiert zu werden. Die Grundkonzeption des Anreizsystems muss einfach und übersichtlich ausgestaltet sein. Auch „der Einfluss der Aktivitäten auf die Beurteilungsgröße, sowie der Zusammenhang zwischen Beurteilungsgröße und Belohnung sollten für die in das Anreizsystem eingebundenen Mitarbeiter vorhersehbar und nachvollziehbar sein.“<sup>84</sup> Anders formuliert stellt die Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit „lediglich auf eine einfache Struktur und Handhabung des Systems für den Einzelnen ab, denn dadurch kann die Beziehung zwischen Zielerreichung und Belohnung/Sanktion vom Mitarbeiter verstanden und akzeptiert werden.“<sup>85</sup>

Stern Stewart stellt sich gelebte Transparenz innerhalb eines Unternehmens folgendermaßen vor: „Welchen Erfolg eine auf Wertorientierung ausgerichtete Vergütung im gesamten Unternehmen bewirkt, beweist seit Jahren die Firma Sirona Dental Systems. Vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen mutet es geradezu ironisch an, dass Private-Equity-Investoren, die den Hersteller von High-Tech-Dentalgeräten von Siemens 1997 übernahmen, ein zukunftsorientiertes, die Wettbewerbsfähigkeit förderndes Vergütungssystem für alle 1200 Mitarbeiter umsetzten, von der Geschäftsführung bis zum Gabelstaplerfahrer. (...) Die Struktur des Bonusplans ist so mit dem Bonusplan des Managements völlig identisch.“<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Dörfler, H.W. (1993), S. 26

<sup>84</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 2

<sup>85</sup> Dörfler, H.W. (1993), S. 26

<sup>86</sup> Perl, M., Nenning, G. (2005), S. 22

### **2.2.2 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Transparenz nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Transparenz verstärkt das Vertrauen der Belegschaft in das Anreizsystem
- Transparenz kann zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung führen<sup>87</sup>
- Transparenz indiziert eine Objektivität in der Entlohnung
- Transparenz kann die Anforderung der Gerechtigkeit unterstützen
- Transparenz kann einen Selektionseffekt einleiten<sup>88</sup>
- Transparenz kann aber auch zu einer künstlichen Vereinfachung des Anreizsystems führen, was „die Prognose der Verhaltensimplikationen und der Höhe der möglichen Prämien erleichtert. Allerdings kann diese Prognose grade auch die Gefahr von Fehlentscheidungen (eventuell in Verbindung mit möglichen hohen Prämien) und somit den Bedarf für ein komplexeres Anreizsystem verdeutlichen.“<sup>89</sup>

### **2.2.3 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Transparenz nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Das Gegenteil der ersten vier Konsequenzen bei Erfüllung der Transparenz
- Schlechtere Reputation des Unternehmens<sup>90</sup>
- Geheimhaltung interner Berechnungsmethoden
- Verschleiern von Ungereimtheiten bei der Beurteilung der Agenten

---

<sup>87</sup> Die Agenten können den Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung klar nachvollziehen.

<sup>88</sup> Nachvollziehbarkeit aber mangelnde Beeinflussbarkeit der Beurteilungsgrößen kann zu Kündigungen führen

<sup>89</sup> Laux, H. (2006), S. 509

<sup>90</sup> sowohl intern (was auch einen Anreiz dort zu arbeiten ausmachen kann) als auch extern (Kapitalmarkt, Mitarbeiterakquisition)

## 2.3. Akzeptanz

Der Anforderung der Akzeptanz wird dann entsprochen, wenn die Mitarbeiter das Anreizsystem unterstützen, diesem zustimmen und es schlussendlich annehmen.<sup>91</sup> Es ist aber festzuhalten, dass die Akzeptanz nicht automatisch gewährleistet ist, wenn der Transparenz entsprochen wird.

Die Akzeptanz des Systems kann auf verschiedene Weisen verstärkt werden. Dies kann u.a. durch die Integration gewisser Mitarbeiter bei der Konzeption des Systems erfolgen. Als Folge dessen erhöht sich die Identifikation der mitwirkenden Angestellten am Anreizsystem selbst.<sup>92</sup> Die Möglichkeit beim Design mitzuwirken drückt eine Wertschätzung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern aus. Dies führt zu Rollenveränderungen oder Rollenbestätigungen innerhalb der Belegschaft und schafft zusätzliche Motivation.

Eine weitere Möglichkeit die Akzeptanz des Systems zu verstärken bietet sich durch eine objektive Leistungsbeurteilung an.<sup>93</sup>

Nichtsdestotrotz ist es nicht möglich die Akzeptanz eines Anreizsystems in irgendeiner Weise sicherzustellen oder zu garantieren. Jeder Agent entscheidet für sich selbst, nach subjektiven Maßstäben, ob er das Anreizsystem akzeptieren soll oder nicht. Die Einflussnahme der Unternehmung ist begrenzt. Die Akzeptanz geht einzig und alleine vom Agenten aus.

Dementsprechend ist es auch nicht zielführend darauf einzugehen welche Konsequenzen es hat, wenn das Unternehmen der Anforderung der Transparenz gerecht wird oder eben nicht.

Welche Folgen die Nichterfüllung dieser Anforderung hat, macht dieses Beispiel deutlich: „Die mangelnde Akzeptanz von Anreizsystemen kann gravierend negative Wirkungen auf Unternehmen haben, wie etwa das Beispiel der Werbeagentur Saatchi&Saatchi zeigt. Fond Manager, die 30% der Aktien an der Agentur hielten, machten nach einigen weniger guten Jahren 1994 von einem bestehenden Vergütungswahlrecht im Anreizsystem Gebrauch und verweigerten dem

---

<sup>91</sup> Vgl. Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 27

<sup>92</sup> Was wiederum, wenn die Angestellten entsprechend ihrer Rolle die sie innerhalb der Belegschaft einnehmen richtig ausgewählt worden sind, zu einer unbezahlbaren Mundpropaganda führt, die dem neuen Anreizsystem einen wesentlichen Startvorteil (Vertrauensvorschuss) gibt.

<sup>93</sup> Vgl. Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 27

Mitbegründer der Agentur Maurice Saatchi ein Optionspaket, woraufhin er mit seinem Bruder das Unternehmen verließ. Die extrem negative Konsequenz für das Unternehmen wird durch das folgende Zitat eines Angestellten deutlich: I am not leaving company. The company has left me.“<sup>94</sup>

## 2.4. Flexibilität

Der Anforderung der Flexibilität wird dann entsprochen, wenn die prinzipielle Möglichkeit besteht das Fixgehalt, die Bemessungsgrundlage, das Verhältnis zwischen fixer und variabler Entlohnung und die Entlohnungsfunktion zu verändern.

Diese Anpassungen können sowohl vom Agenten als auch vom Prinzipal begehrt werden. Die Notwendigkeit der Flexibilität „ergibt sich einerseits aus dem permanenten Wandel der Umwelt und andererseits aus den verschiedenen Branchenbedingungen, mit denen die Geschäftsbereiche eines divisionalisierten Unternehmens konfrontiert sind.“<sup>95</sup> Aber auch die sich verändernden Bedürfnisse der Mitarbeiter dürfen hier nicht außer acht gelassen werden. Flexibilität stellt, vereinfacht ausgedrückt, einen Freiraum in der Gestaltung der individuellen Anreizsysteme dar.

Die Anforderung der Flexibilität erlaubt es auch **altersgerechte Anreize** zuzulassen. Unterschiedliche Risikobereitschaft, spezifisches Know-How und Brain-Drain durch Pensionierungen, Familiengröße, Alter der Kinder.<sup>96</sup> Jedes Alterssegment hat seine Eigenheiten.

Jüngere Mitarbeiter, vor allem ohne soziale Verpflichtungen, scheuen in der Regel weniger das Risiko. Ältere Mitarbeiter, die bereits ihre Pensionierung am Horizont sehen, sind risikoavers.

Eine neue Studie unterstützt die Annahme, dass Menschen in verschiedenen Lebensabschnitten, verschiedene Entlohnungspräferenzen aufweisen. „Younger people in this generation have somewhat different needs than older ones-and that has always been true. Younger workers are less likely to have the family responsibilities and well defined ambition that lead them to focus on direct financial

---

<sup>94</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 3

<sup>95</sup> Dörfler, H.W. (1993), S. 26

<sup>96</sup> Vgl. Dörfler, H.W. (1993), S. 184

rewards. They think more about careers because their career is ahead of them. Older workers are less motivated by career opportunities because they are the end of their careers is insight.”<sup>97</sup>

Ein praktisches Beispiel illuminiert diesen Ansatz: Jüngere Mitarbeiter erwarten sich eine Vermehrung und somit gute Verzinsung ihrer eingezahlten Beiträge. Ältere wiederum wollen prinzipiell sicherstellen, dass sie am Ende überhaupt in den Genuss einer Rente kommen.

Ein in Dänemark durchgeführtes Experiment unterfüttert dieses Beispiel:“ The basic question used to elicit individual discount rates is extremely simple: do you prefer \$100 today or \$100 + x tomorrow, where x is some positive amount? If the subject prefers the \$100 today then we can infer that the discount rate is higher than x percent per day; otherwise, we can infer that it is x percent per day or less.”<sup>98</sup> Die Schlussfolgerung, die in der Rubrik Estimate in der Tabelle aufscheint, ist:“ Discount rates appear to decline with age, at least after middle age.”<sup>99</sup> Ältere Agenten ziehen Sicherheit des Einkommens (fixe Entlohnung) der Unsicherheit (variable Entlohnung) tendenziell vor.

TABLE 3—AVERAGE ELICITED DISCOUNT RATES STRATIFIED BY MAJOR DEMOGRAPHICS

Demographic characteristic	Estimate	Standard error	90-percent confidence interval		Observations
ALL	28.1464	0.53537	27.26233	29.03048	696
Male	28.06626	0.76262	26.80692	29.3256	336
Female	28.22121	0.7667374	26.95507	29.48735	360
Young	28.71521	0.9551633	27.13791	30.2925	146
Middle (30–40)	28.35924	0.8708021	26.92125	29.79722	199
Middle (41–50)	25.05474	1.065985	23.29444	26.81503	158
Old	30.02767	1.256172	27.95331	32.10203	193
Poor	32.92452	1.014352	31.24948	34.59955	171
Lower middle	30.08146	0.676202	28.96482	31.19809	280
Upper middle	22.68201	0.7520371	21.44014	23.92387	126
Rich	22.51315	1.251744	20.4461	24.5802	119
Unskilled	31.42633	0.7387784	30.20636	32.6463	295
Skilled	25.73349	0.6889163	24.59586	26.87113	401
Not a student	27.48244	0.5661343	26.54756	28.41732	621
Student	33.64402	1.291917	31.51063	35.7774	75
Less educated	30.9838	0.547016	30.0805	31.88711	506
More educated	20.58996	0.7659382	19.32514	21.85479	190

Abbildung 6: Average Elicited Discount Rates<sup>100</sup>

<sup>97</sup> Giancola, F. (2008), p. 56

<sup>98</sup> Harrison, G.W., Lau, M.I., Williams, M.B. (2002), p. 1607

<sup>99</sup> Harrison, G.W., Lau, M.I., Williams, M.B. (2002), p. 1607

<sup>100</sup> Harrison, G.W., Lau, M.I., Williams, M.B. (2002), p. 1607

### **2.4.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Flexibilität erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Individualisierung der Anreizsysteme  
Dies kann sowohl eine Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter bedeuten als auch die Möglichkeit den Mitarbeiter durch unfaire Veränderungen zur Kündigung zu drängen<sup>101</sup>
- Handlungsfreiheit, -fähigkeit bleibt erhalten  
Dies kann einen Motivationseffekt bei den Agenten hervorrufen. Sie wissen, dass die Entlohnung adaptiert werden kann. Aber auch das Unternehmen weiß, dass z.B. sich verändernde Unternehmensziele in die bestehenden Anreizsysteme übernommen werden können
- Anpassungsfähigkeit des Agenten bei häufiger Veränderung des Anreizsystems notwendig  
Ein gefährlicher Kreislauf kann sich hier etablieren. Überforderung wird gefolgt von Burn-Out und Demotivation. Eventuelle Kündigungen sind die terminale Folge
- Kosten sind a priori nicht in einer sinnvollen Bandbreite determinierbar
- „Wenn der Entscheidungsträger Änderungen des Anreizsystems antizipiert, können sich erhebliche Gefahren für Fehlsteuerungen ergeben.“<sup>102</sup>

### **2.4.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Flexibilität nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Das Gegenteil der Konsequenzen von 2.5.1 – die Folgen der Erfüllung der Anforderung der Stabilität

---

<sup>101</sup> Im gesamten Verlauf der Diplomarbeit werden vertragsrechtliche Prinzipien ausgeblendet.

<sup>102</sup> Laux, H. (2006), S. 509

## 2.5. Stabilität

Der Anforderung der Stabilität wird dann entsprochen, wenn „ein einmal gewähltes Belohnungssystem nicht geändert wird.“<sup>103</sup>

Es besteht nicht die Möglichkeit das Fixgehalt, die Bemessungsgrundlage, das Verhältnis zwischen fixer und variabler Entlohnung und die Entlohnungsfunktion zu verändern.

Das nachfolgende Beispiel über die Probleme der modernen Medizin in Zusammenhang mit sich ändernden Umweltbedingungen zeigt wo Stabilität fehl am Platz ist. Anstatt genaue Diagnosen zu stellen verwenden die meisten Mediziner immer noch ein Trial und Error System. „Eighty percent of all U.S. health care bills are paid by Medicare, Medicaid, or employer-provided insurance. Sadly, the reimbursement system controlled by these institutions pays for – and thus encourages – the performance of procedures rather than accurate diagnosis. Today’s pay-for-procedure approach is rooted in a current procedural terminology (CPT) code system, which the American Medical Association developed for the Centers for Medicare & Medicaid Services (CMS) in 1966... Since (...) the process for adding, deleting, or changing code is long and laborious, the CPT codes and fees associated with diagnostic testing are rarely updated... If a new technique that reduces the number of needed laboratory activities from, say, eight to six is developed, the payment is cut accordingly. When a new diagnostic test requires a new lab activity for which no CPT code exists, the lab performing the test has three unattractive choices: accept no reimbursement for the activity, try to make a case for why the new activity should be reimbursed according to an existing code that doesn’t match the activity, or start the long process of creating a new code. Even if the lab succeeds in obtaining a new CPT code, that’s no guarantee that the CMS will pay for the test. The bottom line: Companies have little incentive to develop new diagnostic tests or to improve the efficiency and efficacy of existing ones.“<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Laux, H. (2006), S. 509

<sup>104</sup> Aspinnall, M.G., Hamermesh, R.G. (2007), p. 115

### **2.5.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Stabilität erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- erhöhte Sicherheit für die Mitarbeiter durch sichergestellte Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Einkommens<sup>105</sup>  
Der Agent kann sein durchschnittliches Jahresgehalt relativ genau prognostizieren. Ein damit verbundenes Problem stellt das Beamtenyndrom dar. Diese Sicherheit kann zu stagnierenden Leistungen führen.
- Das Unternehmen liefert sich mitunter dem fehlerhaften Erstversuch des Anreizsystems aus  
Dies impliziert eine Fehlsteuerung von Beginn an, oder auch eine Fehlsteuerung im Laufe der Zeit durch nicht vorhandene Anpassungsfähigkeit
- überschaubare Kosten
- Selbst wenn der Erstentwurf des Anreizsystems nicht fehlerhaft ist, so kann es sich erweisen, „auf Grund der eintretenden Umweltentwicklungen, dass das geltende Belohnungssystem ungeeignet ist, zum Beispiel, weil die maßgebliche Sollvorgabe (bei Aktienoptionen etwa der Basispreis) nicht mehr erreichbar ist und somit keine Anreizwirkung (mehr) besteht.“<sup>106</sup>

### **2.5.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Stabilität nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Das Gegenteil der Konsequenzen von 2.4.1 – die Folgen der Erfüllung der Anforderung der Flexibilität

---

<sup>105</sup> Unter der Prämisse, dass die Anforderung der Transparenz erfüllt wird

<sup>106</sup> Laux, H. (2006), S. 509



## 2.6. Kostenminimierung

Der Anforderung der Kostenminimierung wird dann entsprochen, wenn die Kosten der Erstellung (Design), die Kosten der Inbetriebnahme (Implementierung) und die Kosten der Aufrechterhaltung des Anreizsystems minimiert werden.

### 2.6.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Kostenminimierung erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Minimierung der Kosten am falschen Ort  
„Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Wenn Sie dies tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres mehr zu bezahlen.“<sup>107</sup>  
Minimiert das Unternehmen die Kosten bei der Erstellung des Anreizsystems, so besteht die Möglichkeit bereits hier grundlegende Fehler zu integrieren.  
Minimiert das Unternehmen die Kosten bei der Inbetriebnahme des Anreizsystems, so besteht die Möglichkeit, dass die Agenten aufgrund mangelnder Informationsdiffusion das Anreizsystem nicht so interpretieren wie das Unternehmen sich das wünscht.  
Minimiert das Unternehmen die Kosten bei der Aufrechterhaltung des Anreizsystems, so besteht die Möglichkeit die Funktionalität und Aussagekraft eines bereits laufenden Anreizsystems zu beschneiden.
- Verbesserung der Kosten-Nutzen Struktur

---

<sup>107</sup> John Ruskin

## **2.6.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Kostenminimierung nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- verminderte Steuerlast
- kann eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken, vor allem wenn sonst im Unternehmen eine strenge Kostenkontrolle vorherrscht
- man häuft mehr Kosten durch das Anreizsystem an, als es vorher projiziert worden ist

## **2.7. Intersubjektive Verifizierbarkeit**

Der Anforderung der intersubjektiven Verifizierbarkeit wird dann entsprochen, wenn „die Elemente des Entlohnungssystems, also die Art der Entlohnung, die Bemessungsgrundlage und der funktionale Zusammenhang zwischen den Komponenten objektiv festgelegt und exakt messbar sind (eine klare Beziehung zwischen der gemessenen Performance eines Managers und dessen Entlohnung muss sichergestellt werden) und somit die Elemente von Entscheidungsträger und Vorgesetzten (und im Streitfall auch von Dritten, insbesondere von Gerichten) in intersubjektiv überprüfbarer Weise kontrolliert bzw. verifiziert werden können.“<sup>108</sup>

Es gibt drei Adressaten dieser Forderung:

- den Angestellten / den Agenten
- den Vorgesetzten / den Prinzipal
- einen Dritten / den Richter.

Was den Agenten betrifft, so ist zwischen der Anforderung der intersubjektiven Verifizierbarkeit und der Anforderung der Transparenz eine Schnittmenge vorhanden. Was den Prinzipal und den Richter angeht, so stellt die intersubjektive Verifizierbarkeit eine vollkommen neue Anforderung dar.

---

<sup>108</sup> Laux, H. (1999), S. 29

Ein Beispiel für die Verletzung der intersubjektiven Verifizierbarkeit formuliert Laux (2006):“ Das Prinzip der intersubjektiven Verifizierbarkeit ist auch dann verletzt, wenn nicht eindeutig geklärt ist, welche Belohnungsarten gewährt werden sollen und wie die einzelnen Belohnungen von den Ausprägungen der Bemessungsgrundlagen abhängen. Wird zum Beispiel einem Entscheidungsträger eine Beförderung für den Fall zugesagt, dass sich die Erfolgssituation entsprechend „günstig“ entwickelt, so liegt ein Verstoß des Prinzips der intersubjektiven Verifizierbarkeit vor. Der Entscheidungsträger kann ex post nicht eindeutig beurteilen, ob die Voraussetzung für eine Beförderung erfüllt ist oder nicht.“<sup>109</sup>

### **2.7.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der intersubjektiven Verifizierbarkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- schnellere Klarheit bei Streitigkeiten über die Entlohnung
- geringere Kontrollkosten haften dem Anreizsystem an
- Förderung einer Leistungsgesellschaft  
Dies ist vor allem durch die Objektivität und exakte Messbarkeit möglich
- diese Offenheit kann eine Signalwirkung entfalten, die das Image des Unternehmens sowohl intern als auch extern nachhaltig verändert<sup>110</sup>
- erhöhte Vorsicht des Prinzipals bei Änderung der Entlohnungselemente<sup>111</sup>
- Verifizierbare Performancemaße sollen „umso stärker zur Beurteilung eines Managers herangezogen werden, je weniger Risiko mit dem Performancemaß verbunden ist und je stärker der Manager durch Maßnahmen, die das Ergebnis erhöhen, auch das Performancemaß beeinflussen kann.“<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Laux, H. (2006), S. 508

<sup>110</sup> Immaterieller Anreiz

<sup>111</sup> Da andere Parteien diese Änderungen nachvollziehen können.

<sup>112</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 12

### **2.7.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der intersubjektiven Verifizierbarkeit nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Manipulationen sind Tür und Tor geöffnet  
Sowohl der Prinzipal als auch der Agent sieht sich selbst in der Lage Veränderungen im Rahmen des Entlohnungssystems zum eigenen Vorteil einzuleiten und durchzuführen. Diese Manipulationen können von Seite des Prinzipals auch dazu gedacht sein den Agenten zur Kündigung zu drängen.
- Gewachsenes Misstrauen macht erhöhte Kontrollkosten notwendig
- Aussagekraft der Höhe der variablen Entlohnung wird eingeschränkt  
Prinzipiell geht man davon aus, dass je höher die variable Entlohnung ausfällt, desto besser hat der betreffende Agent gearbeitet.  
Manipulationsmöglichkeiten limitieren diese Aussagekraft
- Bei der Verwendung von subjektiven Beurteilungen, kann es dazu kommen, „dass Vorgesetzte die Leistung unterschiedlich guter Mitarbeiter typischerweise nivellieren (Centrality biased Compression) oder die Leistung von schwächeren Mitarbeitern übertreiben (Leniency biased Compression).“<sup>113</sup>

### **2.8. Verantwortlichkeit (Controllability)<sup>114</sup>**

Der Anforderung der Verantwortlichkeit (Controllability) wird dann entsprochen, wenn ein Anreizsystem vom Prinzipal derart ausgestaltet wird, dass der Agent nur für Faktoren verantwortlich gemacht werden darf, die er durch seine eigenen Handlungen beeinflussen und kontrollieren kann.<sup>115116</sup> Der Terminus kontrollieren ist allerdings etwas weit ausgelegt. Die Entlohnung des Agenten soll von Variablen (Performancegrößen) abhängig sein, deren Verteilung und Größe er durch sein Angebot an potentieller Arbeitsleistung beeinflussen kann. Antle und Demski (1988)

---

<sup>113</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 12

<sup>114</sup> Abbildung 7 und 8 illustrieren auf welchen Unternehmensebenen welche Beurteilungsgrößen herangezogen werden können

<sup>115</sup> Vgl. Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 3

<sup>116</sup> Schultze (2005) merkt an, „dass ein Zusammenhang zwischen dem individuellen Verhalten der Entscheidungsträger und der Ausprägung des Entscheidungskriteriums bestehen bzw. erkennbar sein muss.“ Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 24

präzisieren die Bedeutung des Begriffs in ihrem Prinzipal-Agent Modell noch etwas mehr: ein Agent kontrolliert eine Variable wenn, abhängig davon welche anderen Informationen vorhanden sind, sein eigener Einsatz die Verteilung der Variable beeinflusst. Wichtig ist auch, dass die ausgewählten Steuerungsgrößen, „nur eine hinreichend geringe Manipulationsmöglichkeit durch die Entscheidungsträger beinhalten“<sup>117</sup> dürfen.

### **2.8.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Verantwortlichkeit (Controllability) erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- gesteigerte Motivation der Agenten  
Die Agenten können in etwa abschätzen welchen Einfluss die persönliche Leistung auf die Gesamtleistung des Unternehmens hat
- erhöhte Identifikation mit den Aufgaben, die eine Beeinflussung der relevanten Faktoren erlaubt
- der Prinzipal verfügt über gezielte Steuerungsmöglichkeiten
- der Agent kann in die Versuchung geraten die relevanten Faktoren zu überbetonen
- weniger Fluktuation innerhalb der Belegschaft
- Abrechnungstechnische Genauigkeit<sup>118</sup>

### **2.8.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Verantwortlichkeit (Controllability) nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Free-Rider Problematik (dazu zwei Beispiele weiter unten)
- Demotivation durch Nichtbeeinflussbarkeit der Faktoren, die für die eigene Entlohnung relevant sind („Ohnmacht“, Frustration, evtl. Kündigung)

---

<sup>117</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 24 iVm Coenenberg, A.G. (2003b), S.578; Hax, H. (1989), S.163

<sup>118</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 24 iVm Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 2

- Mangelnde Wertschätzung gegenüber den Agenten wird durch die nicht vorhandene Differenzierung zum Ausdruck gebracht
- Fehlsteuerungen

Ein wesentliches Problem, dass die Notwendigkeit des Verantwortlichkeitsprinzips offensichtlich werden lässt, ist das Free-Rider-Problem (Trittbrett-Fahrer-Problem).<sup>119</sup> Die folgenden zwei Problemstellungen illustrieren diesen Zusammenhang:“ Aus Sicht des Herstellers reicht die eigene nationale Werbung oft nicht aus. Vielmehr sind unterstützende, lokale Verkaufsförderungsmaßnahmen nötig, um den Abverkauf eines Markenprodukts am Point of Sale zu steigern. Wird dieses Markenprodukt parallel über mehrere Distributionskanäle vertrieben, kommt es dabei häufig zu sogenannten Spillover-Effekten in der Verkaufsförderung durch Distributionsparameter. Umfassende Maßnahmen eines Händlers können nämlich dazu führen, dass der eigene Umsatz zwar steigt, aber zugleich auch der Umsatz von Wettbewerbern, die dasselbe Produkt führen, aber keine Aktivitäten entfaltet haben. In letzter Konsequenz begünstigt diese Konstellation ein Trittbrettfahrerverhalten dergestalt, dass Händler Verkaufsförderungsmaßnahmen völlig vernachlässigen und Nutznießer des Spillovers von Aktivitäten anderer Händler werden.“<sup>120</sup>

Ein anderes Beispiel wird durch die Studie von Newhouse (1973) aufgezeigt, „dass bei Gemeinschaftspraxen, bei denen dem Partnerschaftskonzept folgend der gemeinsame Erfolg durch die Anzahl der Partner geteilt wird, mit zunehmender Anzahl von Partnern durchschnittlich weniger Stunden gearbeitet wurde und außerdem die Gemeinkosten anstiegen.“<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Auch im Rahmen der Einzel- bzw. Gruppenincentivierung ein Problem

<sup>120</sup> Jost, P.J. (2001), S. 219

<sup>121</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004) , S. 3

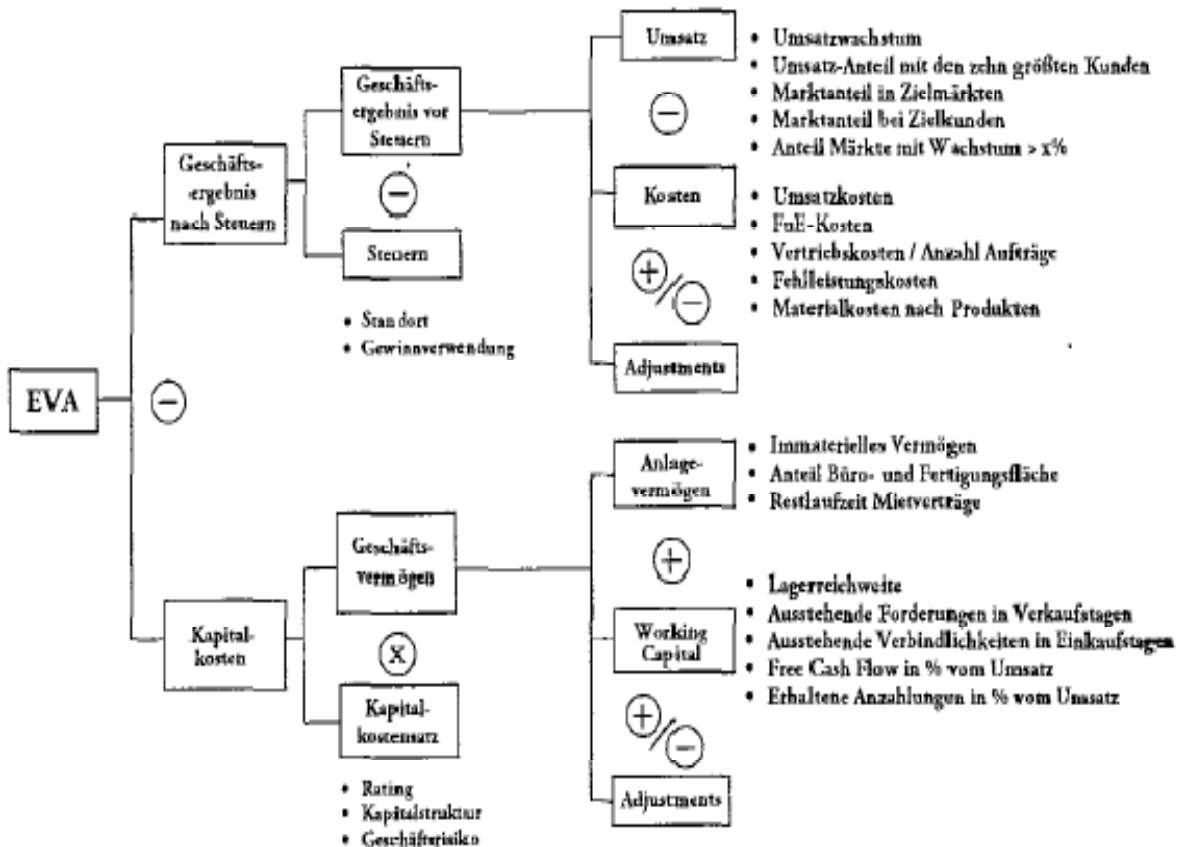
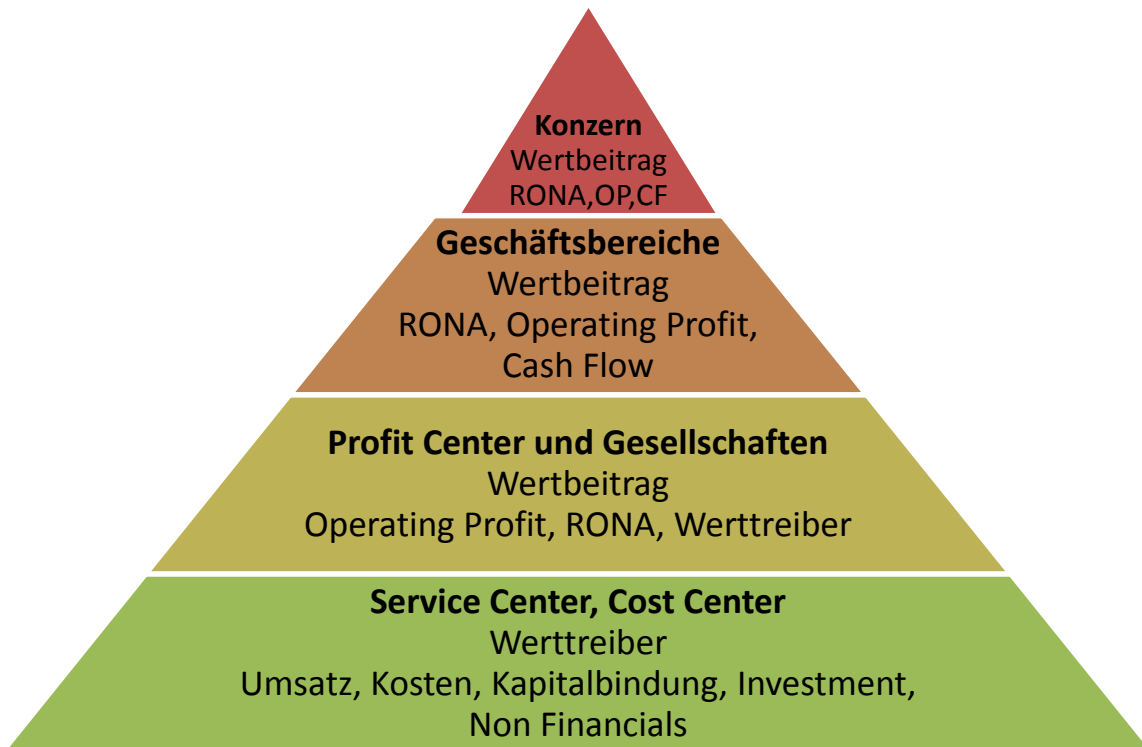


Abbildung 7: EVA-Werttreiberbaum Siemens<sup>122</sup>



<sup>122</sup> Gebhardt, G., Mansch, H. (2005), S. 52

## 2.9. Vollständigkeit

Der Anforderung der Vollständigkeit wird dann entsprochen, wenn alle Aspekte die durch Handlungen und Maßnahmen des Agenten gesetzt werden, in das Anreizsystem einfließen. „Ein Anreizsystem ist vollständig, wenn es „die ganze Wahrheit“ der Maßnahmen eines Managers erfasst.“<sup>124</sup>

Der offene Widerspruch zum Verantwortlichkeitsprinzip ist evident.<sup>125</sup>

### 2.9.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Vollständigkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Vermeidung der Überbetonung einzelner Faktoren  
Dies passiert im Rahmen des Controllability-Prinzips. Die Vollständigkeit entspricht somit einer naiven Diversifikation. „ Ein Beispiel hierfür ist etwa, dass in Unternehmen Bereichsegoismen durch eine Fokussierung auf reine Bereichskennzahlen intendiert werden.“<sup>126</sup>
- Meßbarkeitsprobleme gehören zu dieser Anforderung
- Kostenanstieg innerhalb des Anreizsystems aufgrund der Fülle der zu verarbeitenden Daten
- Sinnhaftigkeit der Handlungen die für das Unternehmen von Vorteil sind schwankt
- Übersensibilisierung der Mitarbeiter  
Alles was ein Agent macht wird bewertet und findet Einfluss in seine Entlohnung

<sup>123</sup> In Anlehnung an Gebhardt, G., Mansch, H.( 2005), S. 51

<sup>124</sup> Epstein M.J., Manzoni, J.F. (1998), S. 201 iVm Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 3

<sup>125</sup> Siehe dazu Kapitel 3

<sup>126</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 3, S. 16



## 2.9.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Vollständigkeit nicht erfüllt, dann können folgende Konsequenzen auftreten:

- Gegenteil von 2.9.1 bis auf Punkt 4

## 2.10. Anreizkompatibilität

Der Anforderung der Anreizkompatibilität wird dann entsprochen, wenn der Agent seine Fähigkeiten und seine Arbeitszeit so einsetzt, dass er im Sinne des Prinzipals die ihm übertragenen Aufgaben ausführt. „Nur dann kann ein Interessensausgleich zwischen den individuellen Zielen des Agenten und den Interessen des Prinzipals herbeigeführt werden. Die daraus resultierende Anforderung an einen Vertrag wird in der Prinzipal-Agenten-Literatur als Anreizverträglichkeits- oder **Anreizkompatibilitätsbedingung** bezeichnet. Sie garantiert, dass der Agent den Arbeitseinsatz erbringt, den der Prinzipal antizipiert hat.“<sup>127</sup> Um es in anderen Worten auszudrücken: der Agent soll nur dann einen Vorteil aus seinen Handlungen ziehen, wenn die gesamte Unternehmung aus seinen Handlungen ebenfalls einen verwertbaren Vorteil ziehen kann.<sup>128</sup> Dies bestätigt auch Laux (2006):“ Ein Belohnungssystem ist dann anreizkompatibel, wenn der Entscheidungsträger den Erwartungsnutzen seiner Belohnung nur erhöhen kann, indem er Investitionsentscheidungen trifft, die aus Sicht der (anderen) Anteilseigner vorteilhaft sind.“<sup>129</sup>

Die formale Erklärung des Sachverhalts orientiert sich an Pfeiffer/Mayer/Reichel (2005). Eine Entlohnungsfunktion (die darüber entscheidet, wie viel der Agent unter welchen Voraussetzungen verdient) ist genau dann anreizkompatibel, wenn das zu erwartende Ergebnis  $E[x(a, \cdot)]$  des risikoneutralen Prinzipals abzüglich der Entlohnung  $E[S(\cdot)]$  bei Durchführung der Maßnahmen  $a$  eine streng monoton steigende Funktion des Erwartungsnutzens  $E[U_a(S(\cdot))]$  des risikoaversen

---

<sup>127</sup> Jost, P.J. (2001), S. 19

<sup>128</sup> Vgl. Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 4

<sup>129</sup> Laux, H. (2006), S. 499

Mitarbeiters ist.

Das zu erwartende Ergebnis ist  $E[x(a, \cdot)]$ , wobei es vom Arbeitseinsatz und den gesetzten Handlungen des Agenten (repräsentiert durch  $a$ ) direkt beeinflussbar ist. Dieses Ergebnis kommt aber nicht vollständig dem Prinzipal zu Gute, denn er muss den Agenten für seinen Arbeitseinsatz vergüten. Dies geschieht durch die Entlohnungsfunktion  $E[S(\cdot)]$ .

In der Regel werden in der einschlägigen Fachliteratur die nicht-monetären Kosten  $c(a)$ , die mit der Durchführung der Maßnahmen entstehen, nicht berücksichtigt. Allerdings werden sie der Vollständigkeit halber hier dargestellt. Formal ist ein Entlohnungssystem anreizkompatibel, wenn mit der streng monotonen Transformation  $\Gamma(\cdot)$  gilt:

$$\begin{aligned} E[x(a, \cdot) - S(\cdot)] &= \Gamma(E[U_a(S(\cdot))]) \text{ bzw. } E[x(a, \cdot) - S(\cdot)] \\ &= \Gamma(E[U_a(S(\cdot))] - c(a)) \end{aligned}$$

Ein passendes Beispiel um zu illustrieren, dass der Agent nur handelt wenn es auch in seinem Interesse ist, kommt aus der Landwirtschaft im Zusammenhang mit Tierhaltern mit infizierten Tieren:“ Die Bereitschaft zur Meldung eines Seuchenverdachts hängt entscheidend vom Umfang der Entschädigung von Kosten und Verlusten ab, die dem betreffenden Tierhalter durch die Maßnahmen zur Seuchenbekämpfung entstehen. Ganz ohne Kompensation wäre es aus Sicht eines einzelnen Tierhalters unsinnig, den Verdacht des Ausbruchs einer hochinfektiösen Tierseuche in seiner Herde sofort zu melden. Schließlich würde dies die Zwangsschlachtung und damit dem Totalverlust seiner Herde bedeuten, sofern sich der Verdacht bestätigt.“<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Hirsch, B., Nell, M. (2008), S. 275

### **2.10.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Anreizkompatibilität erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Arbeitsleistung der Agenten sichergestellt
- Unternehmen profitiert von dieser Arbeitsleistung
- quid pro quo Prinzip
- Reduzierung der Fehlzeiten

### **2.10.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Anreizkompatibilität nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Organisation befindet sich in ernsthafter Gefahr  
Es ist nicht sichergestellt, dass der Mitarbeiter überhaupt irgendeinen Arbeitseinsatz erbringt bzw. in welchem Umfang
- astronomische Kontrollkosten
- Kreativität kann verstärkt werden durch das Wegbrechen des Leistungszwangs

## **2.11. Zielkonsistenz**

Der Anforderung der Zielkonsistenz wird entsprochen, wenn die Agenten ihre individuellen Ziele mit den Zielen der Organisation (Prinzipal) in Einklang bringen. Es soll „eine gleichgerichtete Interessenslage zwischen der Zentrale einerseits und den Entscheidungsträgern andererseits herbeigeführt werden.“<sup>131</sup>

Die „Zielkonsistenz kann gewissermaßen als Vereinfachung des Anreizkompatibilitätsbegriffs interpretiert werden, bei dem in einer Art

---

<sup>131</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 22

„Bruttobetachtung“ nicht berücksichtigt wird, dass die Entlohnung des Agenten das (Netto-)Ergebnis mindert. Formal gilt“<sup>132</sup>

$$E[x(a, \cdot) - S(\cdot)] = \Gamma(E[U_a(S(\cdot))])$$

Folgendes Beispiel illustriert, was passieren kann, wenn keine Zielkonsistenz hergestellt werden kann: „In 1999, for example, Procter & Gamble’s Durk Jager, a highly regarded insider who had recently been promoted to CEO, announced Organization 2005, a restructuring program that promised to change P&G’s culture. However, not everyone at P&G agreed that such sweeping change was necessary or that the way to achieve it was to reduce investments in the company’s core brands in order to fund radical, new products. The organization rebelled, and Jager was forced to resign only 17 months after taking the helm.“<sup>133</sup>

### **2.11.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Zielkongruenz erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- praktisch keine Kontrollkosten durch ein nahezu vollständiges Ausblenden des Agency-Konfliktes
- Zielerreichung garantiert<sup>134</sup>
- Wertsteigerung des Unternehmens, wenn die Ziele des Prinzipals entsprechend ausgestaltet sind
- „Maßnahmen, die keinen Einfluss auf das Gesamtunternehmensziel haben, beeinflussen demnach auch nicht die Entlohnung.“<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 4

<sup>133</sup> Christensen, C.M., Marx, M., Stevenson, H.H. (2006), p. 73-74

<sup>134</sup> Aus Sicht der Zentrale, vgl. Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 22

<sup>135</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 22

### **2.11.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Zielkongruenz nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Wertsteigerung des Unternehmens, wenn die Ziele des Agenten besser dazu geeignet sind als die Ziele des Prinzipals
- Wertvernichtung des Unternehmens, wenn die Ziele des Agenten ungeeignet sind
- permanente Konfliktsituation zwischen Prinzipal und Agent  
Dieser Zustand zehrt beide Parteien auf, führt zu Demotivation und Frustration und kann terminal (Kündigung, Entlassung) enden
- Eigenständigkeit des Agenten wird gefördert

### **2.12. Kongruenz**

Der Anforderung der Kongruenz („alignment“) wird entsprochen, wenn zwischen dem erwirtschafteten Ergebnis und der Entlohnung des Agenten, der in diesem Fall zur Führungsebene des Unternehmens zu gehören hat, eine Korrespondenz besteht.<sup>136</sup> Dies entspricht also einer Partizipation des Agenten sowohl an positiven als auch an negativen Ergebnissen der Unternehmung.

Formal gestaltet sich das ganze folgendermaßen:

$$x = \Gamma(S(.))$$

Folgende Schlussfolgerung ist stimmig: „Managing for the long term depends on three capabilities. The first is the skill to think strategically... Second is the ability to avoid the kinds of accidents and trouble that can knock awry the best-laid plans... Third, you cannot manage for the long term unless you align incentives with investments and vice versa. Executives, employees, shareholders and customers all must believe that they are treated well now and will be better off tomorrow...“

---

<sup>136</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 4

Executive compensation figures into this question of alignment.”<sup>137</sup>

Passend dazu die Aussage von Warren Buffet der sowohl der größte Investor als auch der CEO von Berkshire Hathaway ist:“I’m a better businessman because I am an investor and a better investor because I am a businessman. If you have the mentality of both, it aids you in each field.”<sup>138</sup>

### **2.12.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Kongruenz erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Förderung unternehmerischen Denkens
- erhöhte Bindungswirkung durch direkte Beteiligung an Verlust/Erfolg
- Leistungssteigerung durch mehr Einfluss
- Leistungsabfall durch zu viel Varianz in der Entlohnung (negative Gesamtentlohnung möglich)
- erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen
- Signalwirkung nach außen und innen

Sowohl Shareholder als auch die Mitarbeiter werden durch die direkte Beteiligung an Gewinn und Verlust davon überzeugt, „to keep their chips, where they are“<sup>139</sup>

### **2.12.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Kongruenz nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- Stagnation und Sicherheitsdenken (Beamtenstatus)
- fehlender Input aufgrund beschränkter Verantwortung

---

<sup>137</sup> Stewart, T.A. (2007), p. 12

<sup>138</sup> Rappaport, A. (2006), p. 70

<sup>139</sup> Stewart, T.A. (2007), p. 12

- mehr risikobehaftete Entscheidungen aufgrund fehlender Beteiligung am Risiko

## 2.13. Effizienz

„Key opinion leaders have placed particular emphasis on the use of specific types of reward systems as a means of pursuing organizational efficiency and effectiveness.“<sup>140</sup>

Der Anforderung der Effizienz kann nach Kossbiel<sup>141</sup> entsprochen werden, wenn

- ✚ das Mittel geeignet ist, die verfolgten Ziele zu erreichen (Tauglichkeit)
- ✚ die erwünschten Effekte (Vorteile, Erträge) mindestens die durch den Mitteleinsatz verursachten negativen Effekte (Nachteile, Aufwendungen) kompensieren (Vorteilhaftigkeit)
- ✚ die Zielausprägung nicht mit geringerem Anreizeinsatz oder bei gegebenem Anreizeinsatz keine höhere Zielausprägung möglich ist (Dominanzkriterium)
- ✚ kein anderes Anreizsystem existiert, das für die anreizgewährende und die anreizempfangende Seite mindestens zu demselben Netto-Nutzenniveau und für mindestens eine Seite zu einem höheren Netto-Nutzenniveau führt (Pareto-Optimalität). Formaler ausgedrückt:“ Eine Teilungsregel ist bei gegebener Wahrscheinlichkeitsverteilung über den Erfolg (oder eine andere finanzielle Zielgröße) dann pareto-effizient, wenn es nicht möglich ist, durch Umverteilung der zustandsabhängigen Erfolge den Erwartungsnutzen mindestens eines der Beteiligten zu erhöhen, ohne gleichzeitig den Erwartungsnutzen mindestens eines anderen zu reduzieren.“<sup>142</sup>

Effizienz<sup>143</sup> darf nämlich nicht mit anderen Begriffen vermengt oder gleichgesetzt werden. Weder Produktivität, Motivation, Wettbewerbsfähigkeit noch Arbeitsqualität. Eine mangelhafte Begriffsabgrenz führt zu entsprechenden Meßproblemen (vgl.

<sup>140</sup> Kessler, I.:Reward Systems, in: Storey, J.(Hrsg.): Human Resource Management, p. 254

<sup>141</sup> Kossbiel, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, 79- 103 (79ff)

<sup>142</sup> Laux, H. (2006), S. 45-46

<sup>143</sup> Natürlich könnte man auch andere Definition auswählen, vgl. z.B. Heinen, E. (1991), S.77 oder Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 28

Harris 1994)<sup>144</sup> „und zu einem mangelnden Verständnis der Beziehung zwischen individueller Produktivität und Unternehmensperformance.“<sup>145</sup>

### **2.13.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Effizienz erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ✚ es ist von einem Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht auszugehen und nicht von Liebhaberei
- ✚ die gewährten Anreize bzw. die damit einhergehenden Leistungen stellen das Maximum der Möglichkeiten dar
- ✚ sowohl der Prinzipal als auch der Agent sind für einander der optimale Vertragspartner, da niemand anderer dieselben Nutzenniveaus garantieren kann
- ✚ Professionalität und Fokussierung innerhalb des Unternehmens sind gewährleistet

### **2.13.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Effizienz nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ✚ externe Ungerechtigkeit im Sinne 2.1 wird hier dokumentiert
- ✚ suboptimale Leistungen werden akzeptiert
- ✚ Fehlsteuerungen
- ✚ Liquiditätsvernichtung

---

<sup>144</sup> Harris, D.H. (Hrsg) 1994

<sup>145</sup> Lindert, K. (2001), S. 83



## 2.14. Aktualität und Feedback

„Motivation will almost always beat mere talent.“<sup>146</sup>

Der Anforderung der Aktualität kann entsprochen werden, wenn zwischen der Leistungserbringung und der Leistungsentlohnung nicht zu viel Zeit<sup>147</sup> liegt.

„Idealerweise schlägt sich demnach der Erfolg des Verhaltens des Entscheidungsträgers in der selben Periode in der Ausprägung der Steuerungsgröße nieder.“<sup>148</sup>

Der Anforderung des Feedbacks kann entsprochen werden, wenn Informationen die die Einordnung der Leistung des Agenten dienen diesem zur Verfügung gestellt werden.

Ein Teil der Möglichkeiten die durch Feedback offenstehen wird in der nachfolgenden Geschichte offensichtlich. Kris Gopalakrishnan, CEO von Infosys, hatte bereits zwei Jahre seiner Studienzeit mit Medizin mehr oder minder erfolglos verbracht. Ohne innerlichen Halt und mit sehr wenig Selbstbewusstsein beginnt er ein Physikstudium. „Einer meiner Physiklehrer war ein wirkliches Original: ein knallharter, abgebrühter, kettenrauchender Typ, der absolut leidenschaftlich sein Fach vertrat und die Studenten schon seit Jahren einschüchterte. Doch gerade wegen dieses Rufes ging ich zu ihm in den Kurs. Eines Tages, während ich an der Lösung eines Problems arbeitete, blieb er stehen und sagte: „Du brauchst dir keine Sorgen machen. Du bist gut in dem, was du tust, du hast Spaß daran, und du wirst eines Tages auf deinen beiden Füßen landen. Für den Moment konzentriere dich einfach auf deine Studien.“ Unmittelbar danach begannen meine Noten besser zu werden, und irgendwann war ich der beste Student an unserem Institut. Ich gewann einen Platz in dem besten Physik-Master-Programm Indiens und hängt noch einen Abschluss in Informatik dran. Nach meinem Abschluss ging ich in die IT-Branche und gründete wenige Jahre später Infosys.“<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Norman R. Augustine

<sup>147</sup> ist im Einzelfall zu entscheiden, was als zu lang gilt. Eine generelle Regel hierzu aufzustellen ist nicht das Ziel meiner Diplomarbeit.

<sup>148</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 23

<sup>149</sup> Daisy Wademan Dowling (2008) S. 2

### **2.14.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderungen?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Aktualität erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ✚ Sicherheit und Bestätigung für den Agenten  
Eine Form des Feedbacks, aber vor allem ist es für den Agenten wichtig sein verfügbares Einkommen mit einem inhärenten Evaluierungsfehler abschätzen zu können
- ✚ bei zu kurzen Abstände zwischen Leistungserbringung und Leistungsentlohnung kann es zu einer Übersättigung des Agenten kommen und dementsprechend keine konstanten Leistungen gewährleistet werden
- ✚ Motivationseffekt für den Agenten<sup>150</sup>

Wenn das Anreizsystem die Anforderung des Feedbacks erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ✚ Bestätigung bzw. Überdenken der Arbeitsmethodik auf der Seite des Agenten
- ✚ ernst gemeintes und aufrichtiges Feedback drückt immer eine Wertschätzung gegenüber dem Agenten aus
- ✚ Leistungsabfall (Feedback zeigt nur die „Fehler“ auf, Lösungswege sind selbst zu elaborieren)
- ✚ Kündigung (fehlendes Gespür bzw. sehr negatives und schlecht transportiertes Feedback im persönlichen Evaluierungsgespräch kann dazu führen)
- ✚ Förderung von Kreativität und Selbstverantwortung

### **2.14.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderungen?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Aktualität nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

---

<sup>150</sup> Vgl. Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 28

- ✚ Abschwächen der extrinsischen Motivation des Agenten (kann auch vom Prinzipal vorsätzlich ausgeübt werden)
- ✚ Leistungsabfall
- ✚ unternehmensschädigende Handlungen (z.B. Desinvestitionsproblematik)

Wenn das Anreizsystem die Anforderung des Feedbacks nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ✚ Abschwächen der intrinsischen Motivation
- ✚ Verunsicherung und Selbstzweifel des Agenten an seinen Fähigkeiten
- ✚ Panik (keine Bestätigung der eingeschlagenen Richtung durch fehlendes Feedback)
- ✚ Falsche Ziele bzw. schlechte Leistungen werden nicht korrigiert

## 2.15. Erreichbarkeit und Herausforderung

„Eine besondere Herausforderung in einer Führungsbeziehung liegt darin, den Geführten zu einem den Organisationszielen entsprechenden Verhalten zu bewegen und zwar so, dass dieser seine Potenziale bestmöglich ausschöpft. Dieses Verhalten hängt entscheidend, wenngleich nicht ausschließlich von seiner Motivation ab.“<sup>151</sup>

Die Anforderung der Erreichbarkeit kann entsprochen werden, wenn die für den Agenten gesteckten Ziele im Bereich seiner individuellen Möglichkeiten liegen.

Die Anforderung der Herausforderung kann entsprochen werden, wenn die Zielsetzung für den Agenten im Zeitablauf nicht stagniert sondern eine leichte Progression aufweist und somit das Potential des Agenten für das Unternehmen im Verlauf seiner Zugehörigkeit vollständig erschlossen werden kann.<sup>152</sup>

### 2.15.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderungen?

---

<sup>151</sup> Weiber, J. (2001), S. 203

<sup>152</sup> Das Potential des Agenten verändert sich laufend durch das Erlernen neuer Techniken, durch die Bedienung neuer Technologien, durch Fortbildungskurse. Gleichzeitig verändert sich das Potential aber auch durch das obsolet werden veralteter Anwendungen und Verfahren.

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Erreichbarkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ☞ Leistungserbringung der Agenten ist mit großer Wahrscheinlichkeit prognostizierbar
- ☞ dementsprechend ist auch für den Agenten selbst die individuelle Vergütung relativ einfach vorauszusehen
- ☞ Ziele die im Bereich des Machbaren liegen können einen Ansporn darstellen

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Herausforderung erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ☞ Etablierung einer Leistungsgesellschaft innerhalb des Unternehmens
- ☞ Selektions- und Attraktionsfunktion
- ☞ Frustration und Burn-Out durch ständige Beanspruchung des Agenten
- ☞ selbst wenn die Beanspruchung innerhalb eines vertretbaren Rahmens stattfindet ist der Stress dem der Agent ausgesetzt ist langfristig gesundheitsschädlich
- ☞ Manipulationsgefahr ist allgegenwärtig (siehe Beispiele H.J. Heinz, Dun & Bradstreet)
- ☞ gesamtzyklische Probleme (z.B. Sättigung des Marktes) werden nicht berücksichtigt, der Agent wird trotzdem zu höheren Zielen getrieben
- ☞ Work-Life Balance wird nicht berücksichtigt

Die Folgen die die Anforderung der Herausforderung mit sich bringt wird durch die folgenden zwei Beispiele gut wiedergegeben:“ At the H.J. Heinz Company, division managers received bonuses only if earnings increased form the prior year. The managers delivered consisten earnings growth by manipulation the timing of shipments to customers and by prepaying for services not yet received, both at some cost to the firm. At Dun & Bradstreet, salespeople earned no commission unless the customer bought a larger subscription to the firm’s credit-report services than in the previous year. In 1989, the company faced millions of dollars in lawsuits following charges that its salespeople deceived customers into buying larger subscriptions by

fraudulently overstating their historical usage.”<sup>153</sup>

### **2.15.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderungen?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Erreichbarkeit nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ☞ Mitarbeiterfreisetzung (individuelle Demotivation durch nicht erreichbare Ziele)
- ☞ Arbeitsklima verschlechtert sich
- ☞ survival of the fittest (manche Agenten werden sich als besonders widerstands- und leistungsfähig herauskristallisieren)

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Herausforderung nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ☞ Unternehmen wird aufgrund einer fortlaufenden Leistungsstagnation Marktanteile verlieren (langfristig Übernahmekandidat)
- ☞ Agenten werden nicht mehr im benötigten Ausmaß gefordert, dementsprechend kommt es zu individuellen Potentialverlusten
- ☞ das Unternehmen gleicht einer Behörde (jeder leistet Dienst nach Vorschrift, aber auch nicht mehr)
- ☞ Boreout-Syndrom  
Beschreibt die „permanente Unterforderung: Unzufriedenheit, Müdigkeit und Verlust der Lebensfreude – ganz zu schweigen vom wirtschaftlichen Schaden. Laut Salary.com und AOL kostet das Phänomen in den USA über 5.000 Dollar pro Arbeitnehmer und Jahr.“<sup>154</sup>

In der Praxis gibt es ausreichend Beispiele, was passiert, wenn die Anforderung der Herausforderung fehlt. Folgendes Beispiel handelt von der koreanischen Post:“The following comments by a senior manager exemplify the motivational problems, which are similar to those that arise when a reward system ratchets performance standards, inducing employees to reduce effort and expected output in one period to avoid a higher standard in the next period (Indjejkian and Nanda 1999): Before we

---

<sup>153</sup> Baker, G., Gibbons, R., Murphy, K.J. (1994), p.1125

<sup>154</sup> Furkel, D. (2008), S. 45

introduced the new incentive plan, individual stores opportunistically manipulated the growth rate in profitability ... Stores chose to exert effort on enhancing their profitability every two years. By doing so, in one year, they were able to maximize the growth rate in profitability relative to the previous year and get incentive pay. The next year they just didn't do anything...<sup>155</sup>

## 2.16. Informationsinhalt

Der Anforderung des Informationsinhaltes kann entsprochen werden, wenn ein Anreizsystems Rückschlüsse über

- die Risikobereitschaft des Agenten
- das gewählte Performancemaß
- die Summe der fixen Entlohnungskosten
- die Summe der variablen Entlohnungskosten
- die Performance des einzelnen Mitarbeiters im Zeitvergleich<sup>156</sup>

zulässt.

Die Daten lassen sich für die verschiedenen Organisationsebenen des Unternehmens aggregieren oder auch einzeln auswerten. Diese Auswertung kann drei verschiedenen Interessensgruppen zur Verfügung gestellt werden:

1. dem betroffenen Agenten
2. dem CFO in aggregierter Form
3. dem Kapitalmarkt

### **2.16.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn die Anforderung des Informationsinhaltes erfüllt wird, können folgende Konsequenzen auftreten:

---

<sup>155</sup> Matsumura, E.M., Shin, J.Y. (2006), p. 537

<sup>156</sup> Parallele zur Anforderung des Feedbacks

- ☞ Implementierung einer vollständigen Datenbank möglich
- ☞ Daten können den verschiedenen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden, diese verbesserte die interne und externe Kommunikation und verändert das Image des Unternehmens nachhaltig
- ☞ Der Informationsinhalt kann als Feed-Back Instrument verwendet werden
- ☞ mehr Aufwand durch zusätzliche Datenerhebungen und Auswertungen

### **2.16.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn die Anforderung des Informationsinhaltes nicht erfüllt wird, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ☞ beschränkte Funktionalität des Anreizsystems
- ☞ Verschwendung von Datenauswertungen die nachhaltige Informationen und Leitprinzipien bieten können
- ☞ erhöhte Kontrollkosten aufgrund mangelnder zentraler Informationsaufbereitung

## **2.17. Integration neuer Mitarbeiter<sup>157</sup>**

Der Anforderung der Integration neuer Mitarbeiter kann entsprochen werden, wenn die Ausschöpfung des Potentials und eine verbesserte Integration der neuen Mitarbeiter durch gezielte Aktionen und/oder durch die Adaption der Elemente eines Anreizsystems schneller erreicht werden kann. „Die Ausschöpfung von Managementpotentialen zielt darauf ab, die Managementproduktivität zu erhöhen, die sich aus dem Quotienten Leistung des Management und Managementpotential zusammensetzt.“<sup>158</sup>

Die schnellere Erreichung der Potentialausschöpfung und Integration zielt auf einen Zeitraum der kürzer als 6 Monate ist ab.

---

<sup>157</sup> auch M&A Aktivitäten fallen hierunter

<sup>158</sup> Dörfler, H.W. (1993), S. 25

Diese Anforderung kann vorteilhaft sein, da die Leistung neuer Mitarbeiter aufgrund veränderter Umweltbedingungen (Beruf, Umsiedelung, neue Arbeitsmaterie, etc.) nicht an die Leistung integrierter Mitarbeiter heranreicht.

Ein Beispiel für eine Aktion, die die Integration von Mitarbeitern erleichtern und beschleunigen kann: "When in 2002, Johnson Wax Professional was in negotiations to buy DiverseyLever, part of the consumer goods giant Unilever, CEO Greg Lawton spent more than 100 hours talking individually with Diversey executives. From these conversations, he was able not only to identify members of a new management team before the deal was completed but also to map out a comprehensive program for communication what the deal would mean for all stakeholders – employees, of course, but also customers, suppliers and investors. By the time the deal was announced, Lawton and his counterpart at Diversey, Cetin Yuceulug, had prepared a joint vision and values statement, along with a video describing the new company's direction and plans, which they distributed to the company's worldwide staff on the day the deal was announced."<sup>159</sup>

### **2.17.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Integration neuer Mitarbeiter erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ frühere Potentialausschöpfung führt zu mehr Leistung des Agenten und zu mehr Ertrag für ihn und das Unternehmen
- ❖ Steigerung der Motivation des Agenten durch extra zugeschnittene Betreuung
- ❖ verbessertes Arbeitsklima, wenn unmittelbare Umwelt des Agenten durch entsprechende Adaptierung ihrer Performancemaße den Integrationsprozess beschleunigt
- ❖ durch Adaptierung der Performancemaße der unmittelbaren Umwelt kommt es zu einer leichten Leistungssenkung durch den veränderten Fokus der betroffenen Agenten
- ❖ schnell wird klar, ob der Agent das prognostizierte Leistungspotential hat bzw. es jemals abrufen kann

---

<sup>159</sup> Harding, D., Rouse, T. (2007), p. 130



- ❖ dies führt zu beschleunigten Mitarbeiterfreisetzungen

### **2.16.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Integration neuer Mitarbeiter nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ schleppende Integration und anhaltende Unterschiede zwischen tatsächlicher und potentieller Leistung
- ❖ Isolation innerhalb des Unternehmens, damit einhergehend Motivationsverluste
- ❖ Leistungsabfall der unmittelbar involvierten Mitarbeiter, aufgrund fehlenden Vertrauens in den neuen Agenten. Präferiert wird die selbständige Erledigung der Aufgaben, die für den Agenten gedacht wären.

## **2.18. Periodische Funktionalitätsüberprüfung**

Der Anforderung der periodischen Funktionalitätsüberprüfung kann entsprochen werden, wenn ein repräsentatives Gremium<sup>160</sup> folgende Problemstellungen die ein Anreizsystem mit sich bringt behandelt:

- Falsche Ziele
- Falsche Prognosen
- Falsche Entlohnungsfunktion
- Falsche Risikozuteilung
- Verbesserung des Systems

Falsche Ziele beziehen sich auf falsch ausgewählte Performancemaße. Der Fehler stellt sich erst ex post heraus. Ein Beispiel ist, wenn gegen das Controllability Prinzip verstoßen worden ist.

Falsche Prognosen beziehen sich auf eine zu hoch oder zu niedrig gesetzte Schranke des Performancemaßes. Ein Beispiel ist, wenn der Agent aufgrund des

---

<sup>160</sup> Die Zusammensetzung ist individuell zu vollziehen

EBIT entlohnt wird:  $0,5\% \cdot \text{EBIT}$ , wenn der EBIT um 500.000 € mehr beträgt als letztes Jahr.<sup>161</sup>

Falsche Entlohnungsfunktion bezieht sich auf eine Todsünde die im Zusammenhang damit öfters gemacht wird: Kinks. Also Knicke in der Entlohnungsfunktion, die an den Extremstellen keine extrem guten und keine extrem schlechten Leistungen belohnen bzw. bestrafen. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird damit a priori stark eingeschränkt. (kein „Pay for Performance“)

Falsche Risikozuteilung wurde bereits im Rahmen der altersgerechten Anreize dargestellt.

Die Verbesserung des Systems stellt einen konstanten Prozess dar, der auf die oben beschriebenen Fehler und die weiteren Anregungen des Gremiums eingeht.

### **2.18.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der periodischen Funktionalitätsüberprüfung erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ aufgrund des Aufwands, den eine periodische Überprüfung darstellt wird die Wichtigkeit des Anreizsystems klar dokumentiert
- ❖ Korrekturmöglichkeiten sind vorhanden (die Anforderung der Flexibilität bereit hierfür den Boden)
- ❖ Auffassungen der Agenten und des Prinzipals können aufgrund des repräsentativen Gremiums behandelt und berücksichtigt werden
- ❖ eine periodische Funktionalitätsüberprüfung stellt zweifelsohne einen Zusatzaufwand dar
- ❖ die vorgenommenen Veränderungen können im Hinblick auf ihre positiven oder negativen Auswirkungen im Zeitablauf gemessen und nachvollzogen werden
- ❖ eine wiederkehrende Überprüfung und Kontrolle der Bemessungsgrundlagen ist somit gewährleistet<sup>162</sup>

Ein Beispiel, das Unternehmen Safelite Glass ist das Objekt der Untersuchung, welche Auswirkungen eine Funktionalitätsüberprüfung des Entlohnungssystems

---

<sup>161</sup> Die entsprechende Staffelung ist hinzuzudenken.

<sup>162</sup> Vgl. Laux, H. (2006), S. 497

haben kann, beschreibt Lazear (2000):“ The results imply that productivity effects associated with the switch from hourly wages to piece rates are quite large... The theory implies that average output per worker and average worker ability should rise when a firm switches from hourly wages to piece rates. The minimum level of ability does not change, but more able workers, who shunned the firm under hourly wages, are attracted by piece rates. As a result of incentive effects, average output per worker rises... The effects of changing the compensation method were estimated using worker-level monthly output data from Safelite Glass Company... Moving to a piece-rate regime is associated with a 44 percent increase in productivity for the company as a whole ... The incentive effect of the piece-rate scheme accounts for an increase in productivity of about 22 percent.”<sup>163</sup>

### **2.18.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der periodischen Überprüfbarkeit nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ aggregierter Überblick über die individuellen Anreizpläne ist nicht möglich
- ❖ dementsprechend können weder eine zentral gesteuerte Kontrollfunktion noch damit einhergehende Korrekturen von statten gehen
- ❖ das vorhandene Datenmaterial, die Summe der Anreizpläne, wird nicht aufbereitet und ausgewertet. Dies stellt eine verschwendete Möglichkeit der Unternehmenssteuerung dar.

## **2.19. Bindungswirkung<sup>164</sup>**

Der Anforderung der Bindungswirkung kann entsprochen werden, wenn High Potentials durch die Ausgestaltung des Anreizsystems ins Unternehmen gelockt und dort gehalten werden können.

---

<sup>163</sup> Lazear, E.P. (2000), p. 1359

<sup>164</sup> Prinzipiell ist eine erhöhte Bindungswirkung aller Mitarbeiter für die Kundenloyalität wichtig, ich betrachte explizit High Potentials.

Ein Beispiel wie die Bindungswirkung der Agenten erhöht werden kann, stellt die nachfolgend illustrierte Bonusbank dar.

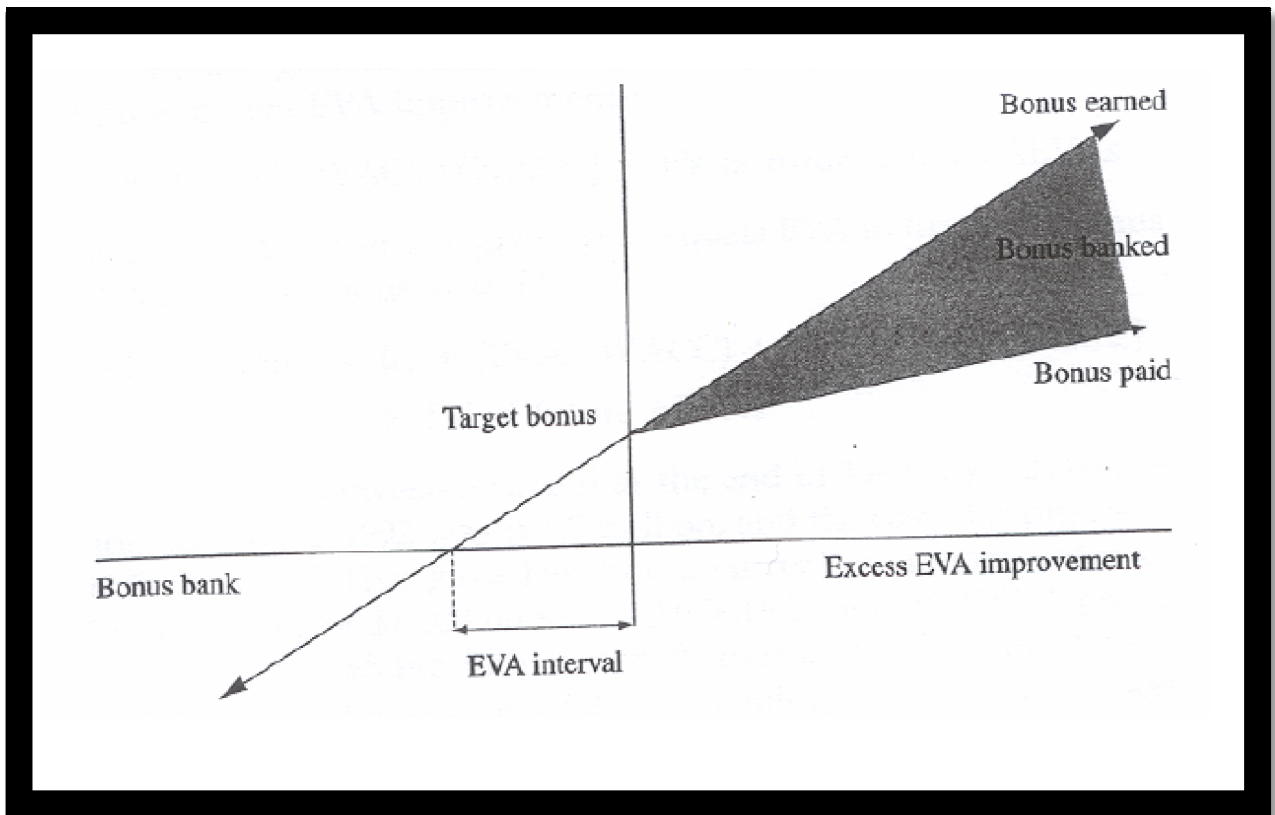


Abbildung 9: Beispiel einer Bonusbank<sup>165</sup>

Dieses Beispiel stellt auf den EVA als Performancemaß ab. Die Grafik unterstreicht, dass ab einem gewissen Betrag des EVA, sowohl oben als auch unten, die Bonusbank zum Einsatz kommt. Generiert der Agent in Periode 1 mehr variable Entlohnung als ihm das Unternehmen zugestehen will, die Ober- und Untergrenze wird a priori festgelegt, so wird der überschreitende Teil in die persönliche Bonusbank des Agenten weitergeleitet. Erwirtschaftet der Agent in einer Folgeperiode einen negativen EVA-Beitrag, so wird seine Bonusbank um diesen Betrag reduziert.

<sup>165</sup> Wertorientierte Unternehmenssteuerung, WS 2006, Dr. Harreiter

### **2.19.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Bindungswirkung erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ High Potentials sind dem Unternehmen gewiss
- ❖ das Image des Unternehmens wird sich positiv bei der Akquisition neuer Mitarbeiter auswirken
- ❖ bedingt durch High Potentials innerhalb der Belegschaft offenbart sich eine vielversprechende Zukunft für das Unternehmen
- ❖ die Anreizsysteme müssen extra auf die High Potentials zugeschnitten werden, somit stellt dies erhöhte Designkosten dar
- ❖ können High Potentials ihrer Definition nicht gerecht werden, so ist die Leistungsgerechtigkeit verletzt

### **2.19.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der Bindungswirkung nicht erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ dies bedeutet nicht, dass gar keine High Potentials für das Unternehmen zu gewinnen sind. Nur die Akquisition und das Halten wird erschwert
- ❖ Um High Potentials an das Unternehmen zu binden und dann zu halten sind außergewöhnliche Aufwendungen – für das Verständnis der Unternehmung – notwendig
- ❖ Dies bietet die Chance für andere Mitarbeiter. Die Lücken die High Potentials hinterlassen können andere Agenten für sich nutzen. Sie können ihr Potential voll ausspielen und für Überraschungen sorgen

## **2.20. Internationale Anwendbarkeit**

Der Anforderung der internationalen Anwendbarkeit kann entsprochen werden, wenn das Grundgerüst (Entlohnungsfunktion) in Kombination mit den objektiven und/oder

subjektiven Performancemaßen innerhalb des gesamten Konzerns gültig sein kann. Eine vollständige Identität über alle Ländergrenzen hinweg ist auszuschließen, „da die gegebene nationale Umwelt eine vollkommene Emanzipation unmöglich macht.“<sup>166</sup>

Während in Japan ein starkes Gruppenbewußtsein ausgeprägt ist, so steht in Amerika u.a. die Kurzfristigkeit und in Deutschland u.a. eher die Langfristigkeit im Fokus.<sup>167</sup> Dementsprechend muss im Rahmen eines Anreizsystems auf diese Eigenheiten Rücksicht genommen werden.

Ein Beispiel für die Möglichkeit der internationalen Anwendbarkeit bietet Swiss RE, welche versucht den ökologischen Fußabdruck ihrer Mitarbeiter zu reduzieren. “ Swiss RE, an insurer of insurers that is largely unknown to the public, has put its money and muscle behind an incentive program to persuade employees to do such things as drive hybrid cars, use energy-efficient appliances, and install solar panels. The strategic reasons: The company believes that the potentially catastrophic effects of climate change pose a major risk to its industry and its customers, and is committed to combating it. The employee initiative reinforces the firm’s essential message to stakeholders, aligns employees’ actions with company priorities, and shows, to put it simply, that Swiss Re walks the talk... The program, launched by CEO Jacques Aigran in early 2007 and scheduled to run through 2011, is available to employees in 25 countries who have been with the company for at least two years.”<sup>168</sup>

### **2.20.1 Welche Folgen hat die Erfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der internationalen Anwendbarkeit erfüllt, können folgende Konsequenzen auftreten:

- ❖ Vernachlässigung bzw. Ignorierung regionaler, sozialer oder kultureller Unterschiede im Design und der Implementierung des Anreizsystems
- ❖ Aufgrund der vorhandenen Uniformität können die Kontrollkosten minimiert werden

---

<sup>166</sup> Bleicher, K. (1983), S. 136

<sup>167</sup> Vgl. Dörfler, H.W. (1993), S.92-98

<sup>168</sup> Way, M., Rendlen, B. (2007), p. 42

- ❖ Leichtere Vergleichbarkeit der Daten (die Aussagekraft der Daten darf aber bezweifelt werden)
- ❖ Aufgrund der vorhandenen Uniformität kann das Unternehmen als Behörde bezeichnet werden

### **2.20.2 Welche Folgen hat die Nichterfüllung dieser Anforderung?**

Wenn das Anreizsystem die Anforderung der internationalen Anwendbarkeit nicht erfüllt, dann können folgende Konsequenzen eintreten:

- ❖ Dann kommt es zu einer Diversifikation der Entlohnungselemente innerhalb der internationale Sparten des Unternehmens
- ❖ Eine gewisse Unübersichtlichkeit und auch Undurchschaubarkeit geht damit einher
- ❖ Die Kreativität der Agenten kann durch individuellere Ausarbeitung der Anreizpläne gefördert werden

### **3. Anforderungen vs. Anforderungen**

Die Anforderung der Gerechtigkeit, der Flexibilität, der Stabilität und der Kostenminimierung weisen Probleme mit anderen Anforderungen auf. Die Schnittstellen werden nun gegenüber gestellt und die Probleme aufgezeigt.

#### **3.1.1 Gerechtigkeit vs. Flexibilität**

Die geforderte Leistungs- und Sozialgerechtigkeit kann mit der graduellen individuellen Anpassung, die im Rahmen der Flexibilität angesprochen wird nicht konform gehen. Die Adaption verändert das Verhältnis von einzelnen Beurteilungsgrößen zum Rest der Belegschaft. Die Bevorzugung einzelner Agenten, bewusst oder unbewusst, ist vom Standpunkt der Gerechtigkeit aus nicht wünschenswert. Die Problematik besteht nicht, wenn die Agenten sich mit ihrer Leistung klar vom Rest abheben und innerhalb dieser Gruppe die Belohnung homogen bleibt.

#### **3.1.2 Gerechtigkeit vs. Altersgerechte Anreize**

Um der Leistungsgerechtigkeit zu entsprechen müssten alle Mitarbeiter ab einem gewissen Alter auf altersadäquate Anreize umgestellt werden. Die Sozialgerechtigkeit wird damit verletzt. Es kann nicht angenommen werden, dass jeder Agent ab einem gewissen Alter seine Entlohnung verändert sehen möchte.

#### **3.1.3 Gerechtigkeit vs. Anreizkompatibilität**

Die Frage der Leistungsgerechtigkeit „sollte konsequent vor dem Hintergrund der Bedingung der Anreizkompatibilität diskutiert werden. Es hat keinen Sinn die Frage der Angemessenheit<sup>169</sup> ohne Rücksicht auf die Verhaltenswirkungen des Vergütungssystems anzustreben. Ein Vergütungssystem, bei dem eine Prämie nur unter besonderen Bedingungen erzielt wird, kann in dem Sinne unangemessen sein, dass mögliche Prämien nur dann erzielt werden, wenn aus Sicht der Anteilseigner

---

<sup>169</sup> entspricht der Leistungsgerechtigkeit



Fehlentscheidungen getroffen werden. Möglicherweise hat das Vergütungssystem überhaupt keine Anreizwirkung, weil die anspruchsvollen Vergleichsparameter nicht (mehr) erreicht werden können oder die begrenzten Prämien zu gering sind, um zu den betreffenden Maßnahmen zu motivieren.“<sup>170</sup> Unter den hier dargestellten Bedingungen kann es zu Problemen zwischen der Anforderung der Leistungsgerechtigkeit und der Anreizkompatibilität kommen.

#### **3.1.4 Gerechtigkeit vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung**

Die geforderte Leistungs- und Sozialgerechtigkeit kann auch im Verhältnis zu einer periodischen Funktionalitätsüberprüfung Probleme entfalten. Die Verbesserung des Systems und die Beseitigung von Fehlern die bei einzelnen Agenten gemacht worden sind, sind zu begrüßen. Dieser individuelle Charakter stellt im Verhältnis zur Gerechtigkeit, wie bereits bei 3.1.1 und 3.1.2 aufgezeigt ein Problem dar. Die Problematik besteht nicht, wenn die Agenten sich mit ihrer Leistung klar vom Rest abheben und innerhalb dieser Gruppe die Entlohnung wieder homogen ist.

#### **3.1.5 Gerechtigkeit vs. internationale Anwendbarkeit**

Die Anforderung der internationalen Anwendbarkeit stellt im Optimum die Forderung, dass über alle Ländergrenzen hinweg dasselbe Entlohnungsschema verwendet wird. Dieses Postulat erscheint utopisch. Anpassung an und Eingehen auf kulturelle Unterschiede kann einen Wettbewerbsvorteil sicherstellen. Auf den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der Gesamtunternehmung ist die Leistungs- und Sozialgerechtigkeit kaum sicherzustellen. Graduelle Abweichungen werden, gewollt oder ungewollt, vorkommen. Suboptimalität ist gegeben.

#### **3.2.1 Transparenz vs. Akzeptanz**

Es ist hier zu berücksichtigen, „dass es aus Effizienzgesichtspunkten sinnvoll sein kann, dass nicht alle Mitarbeiter das Anreizsystem akzeptieren, bzw. nur Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen durch das System angezogen und im Unternehmen

---

<sup>170</sup> Laux, H. (2006), S. 512

gehalten werden. Insbesondere zeigen die Erläuterungen zum Selektionseffekt im Rahmen der Agency- Theorie, dass der Prinzipal unter Umständen ein höheres erwartetes Ergebnis erzielt, wenn das Anreizsystem nur von „guten“ Typen akzeptiert wird.“<sup>171</sup> Dementsprechend kann ein Anreizsystem dermaßen transparent gestaltet werden, dass die Akzeptanz durch gewisse Agenten a priori schon ausgeschlossen werden kann.

### **3.2.2 Transparenz vs. Controllability**

Zwischen der Verständlichkeit, eine Teilkomponente des Transparenzbegriffs, und der Anforderung der Controllability besteht ein Konflikt, der eine gewisse Systemkomplexität voraussetzt.<sup>172</sup> „Bei einfach ausgestalteten Systemen können häufig Ermessens- und Interpretationsspielräume bestehen, wodurch das System einer erhöhten Manipulationsanfälligkeit unterliegt.“<sup>173</sup> Wird also das Anreizsystem aufgrund der notwendigen Verständlichkeit zu einfach gehalten, so treten Manipulationsspielräume auf, die im Rahmen der Controllability minimiert werden sollten.

### **3.3.1 Flexibilität vs. Stabilität**

Die Anforderung der Flexibilität und der Stabilität können offensichtlich nicht gleichzeitig erfüllt sein. Ersteres fordert Anpassung, letzteres fordert Konstanz. Ein Konflikt, der aufgrund der Ambivalenz nicht gelöst werden kann.

### **3.3.2 Flexibilität vs. Kostenminimierung**

Die Anforderung der Flexibilität will Veränderungen der Entlohnungselemente realisieren, wenn sie notwendig sind. Adaptionen und Umstellungen sind mit Aufwand und Kosten verbunden. Dies widerspricht der Forderung die Kosten der Aufrechterhaltung eines Anreizsystems so gering wie möglich zu halten.

---

<sup>171</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 14

<sup>172</sup> Vgl. Ewert, R., Wagenhofer, A. (2002), S. 274

<sup>173</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 29

### **3.3.3 Flexibilität vs. Controllability**

Die Flexibilität darf nicht auf Kosten der Beeinflussbarkeit der Beurteilungsgrößen gehen. Diese Anforderungen müssen prinzipiell kein Problem zueinander darstellen. Es ist darauf zu achten, dass die Anpassung der Anreizelemente nicht der Forderung der Controllability widerspricht.<sup>174</sup>

### **3.3.4 Flexibilität vs. Anreizkompatibilität, Zielkonsistenz, Kongruenz**

Siehe Flexibilität vs. Controllability

### **3.3.5 Flexibilität vs. periodische Funktionalitätsüberprüfung**

Der Sinn der periodischen Funktionalitätsüberprüfung besteht in einer Nachlese und Verbesserung. Die Überprüfung, welche Elemente des Anreizsystems in welcher Organisationsform oder unter welchen Umweltbedingungen funktioniert haben, ist zentral. Ein zweiseitiges Schwert. Einerseits kann nach der periodischen Funktionalitätsüberprüfung eine Anpassung der Anreizelemente von Nöten sein. Die Flexibilität ist demnach ein Vorteil. Andererseits kann eine gehäufte Veränderung und Adaption im Vorfeld, z.B. der Beurteilungsgrößen, die Analyse im Rahmen der Funktionalitätsüberprüfung erklären. Die Aussagefähigkeit ist demnach eingeschränkt.

### **3.4.1 Stabilität vs. Altersgerechte Anreize**

Das Postulat der Stabilität verlangt, dass ein einmal implementiertes Anreizsystem nicht mehr geändert wird. Altersgerechte Anreize verlangen aber, dass auf die Veränderung der Altersstruktur innerhalb der Belegschaft Rücksicht genommen wird. Im Rahmen des Designs des Anreizsystems kann natürlich prinzipiell ein Plan für Mitarbeiter die das Alter xx überschreiten entworfen werden. Nichtsdestotrotz muss der aktuelle Plan eines Agenten mit dem Alter xx-1 sobald er xx wird umgestellt

---

<sup>174</sup> Dementsprechend können auch Probleme zwischen Controllability und periodischer Funktionsüberprüfung bzw. altersgerechten Anreizen auftreten.

werden. Die Anforderung der Stabilität ist somit verletzt.

### **3.4.2 Stabilität vs. Integration neuer Mitarbeiter**

Die Anforderung der Stabilität und der Integration neuer Mitarbeiter kann nicht miteinander konform gehen.

Die Problemstellung ist ähnlich wie bei 3.3.1. Auch hier kann prinzipiell im Voraus auf alle Eventualitäten eingegangen werden. Die faktische Änderung des Anreizsystems wird im Rahmen der Integration neuer Mitarbeiter so oder so erfolgen.

### **3.4.3 Stabilität vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung**

Die periodische Funktionalitätsüberprüfung versucht sich sowohl der Stabilität als auch der Flexibilität zu bedienen. Beide Anforderungen werden für gewisse Zeiträume vor und nach der Funktionalitätsevaluierung benötigt. Weitere Erläuterungen siehe 3.2.5

### **3.4.4. Stabilität vs. Erreichbarkeit und Herausforderung**

Die Erreichbarkeit und Herausforderung fordert eine jährliche Steigerung des Agenten. Die Anpassung und Veränderung der Beurteilungsgrößen stellt ein Abgehen von der Grundfiguration des Anreizsystems dar. Die Anforderung der Stabilität ist somit verletzt.

### **3.5.1 Kostenminimierung vs. Vollständigkeit**

Die Anforderung der Kostenminimierung stellt nur auf die Kosten ab.<sup>175</sup> Die Miteinbeziehung aller Aktivitäten eines Agenten in die Entlohnung, auf Unternehmensebene die Miteinbeziehung aller Aktivitäten aller Agenten, stellt einen kaum messbaren Aufwand dar. Die Kosten der Inbetriebnahme und

---

<sup>175</sup> Zusätzliche Kosten entstehen beim Entwurf, der Inbetriebnahme und der Aufrechterhaltung des Anreizsystems

Aufrechterhaltung sind nicht vorstellbar. Diese Anforderungen widersprechen sich.

### **3.5.2 Kostenminimierung vs. Integration neuer Mitarbeiter**

Die Integration neuer Mitarbeiter verursacht zusätzliche Kosten.<sup>176</sup> Die Anreizelemente der neuen Mitarbeiter müssen adaptiert werden. Im Zuge dessen können auch die Anreizelemente der unmittelbar benachbarten Agenten zumindest ergänzt werden. Beide Vorgehensweisen verursachen Mehraufwand.

### **3.5.3 Kostenminimierung vs. Periodische Funktionalitätsüberprüfung**

Die periodische Funktionalitätsüberprüfung bedarf der Mitwirkung mehrerer Angestellter. Ihre Entlohnung muss aber unabhängig von der Beteiligung entrichtet werden. Der zusätzliche Kostenfaktor<sup>177</sup> tritt nach Abschluss der Überprüfung ein, wenn Veränderungen am Anreizsystem veranlasst werden.

### **3.5.4 Kostenminimierung vs. Bindungswirkung**

Die Bindungswirkung macht es notwendig erhöhte Koordinationsaufwendungen zu betreiben. Die Verwaltung und Überwachung des Anreizsystems verursacht zusätzliche Kosten. Die Bonusbank zeichnet dafür verantwortlich. Die Kosten der Aufrechterhaltung steigen.

### **3.6.1 Controllability vs. Vollständigkeit**

Die Vollständigkeit soll dazu dienen die Überbetonung einzelner Aspekte der Arbeit des Agenten zu verhindern und steht somit in starkem Widerspruch zum

---

<sup>176</sup> Zusätzliche Kosten entstehen entweder beim Entwurf und der Aufrechterhaltung des Anreizsystems

<sup>177</sup> Kosten der Aufrechterhaltung

Verantwortlichkeitsprinzip. Diese fordert, dass der Agent nur anhand von Maßnahmen beurteilt wird, die er auch beeinflussen kann.<sup>178</sup>

### **3.6.2 Controllability vs. Zielkonsistenz**

Zwischen der Controllability und der Zielkonsistenz besteht ein Konflikt. Die Verantwortlichkeit wird mitunter auch als Manipulationsresistenz begriffen und darin liegt das Problem begründet: „Vollständige Manipulationsfreiheit ist nur bei beobachtbaren Größen, also Ist-Größen, gegeben. Im Gegensatz hierzu soll Zielkongruenz mit einer auf zukünftige Größen ausgerichteten Zielsetzung wie dem Unternehmenswert herbeigeführt werden. Damit gehen aber Prognosegrößen in die Ermittlung der Steuerungsgröße und somit auch in die Leistungsbeurteilung des dezentralen Managers ein.“<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A. (2004), S. 15

<sup>179</sup> Schultze, W., Hirsch, C. (2005), S. 29

## 4. Empirische Erhebung und Korrelationsmatrix

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 16 Anforderungen durch Praktiker auf ihre Wichtigkeit hin bewertet.<sup>180</sup> Diese Auswertung stellt den Input von 16 verschiedenen gelisteten Unternehmen dar.<sup>181</sup>

Die Anfragen richteten sich an über 50 Unternehmen sowohl aus dem ATX als auch aus dem DAX.

Die Ergebnisse lassen einen Eindruck gewinnen, welche Anforderungen im praktischen Unternehmensleben als wichtig erachtet werden. Tabelle 1 und 2 stellen eine generelle Auswertung dar. Tabelle 3 sortiert die Anforderungen nach ihrer durchschnittlichen Bewertung. Die Bewertungsmöglichkeiten liegen zwischen 1 (sehr wichtig), 2 (wichtig), 3 (indifferent), 4 (unwichtig) und 5 (sehr unwichtig).

Anforderungen an ein Anreizsystem	Durchschnitt	Beste Note	Schlechteste Note
Gerechtigkeit	1,1875	1	3
Transparenz und Akzeptanz	1,1875	1	2
Flexibilität	2	1	4
Stabilität	3	1	5
Wirtschaftlichkeit	1,875	1	4
Intersubjektive Verifizierbarkeit	2,0625	1	3
Controllability (Beeinflussbarkeit)	1,5	1	3
Anreizkompatibilität, Zielkonsistenz	1,625	1	3
Effizienz	1,875	1	3
Aktualität + Feedback-Gabe	1,9375	1	2
Erreichbarkeit und Herausforderung	1,6875	1	3
vermittelter Informationsinhalt	2,4375	1	4
schnellere Integration neuer Mitarbeiter	2,75	1	4
periodische Überprüfung des Anreizsystems	1,875	1	3
Bindungswirkung für den Mitarbeiter	1,5625	1	3
geschlechterspezifische Ausprägungen	3,625	1	5

**Tabelle 1: Empirische Untersuchung**

<sup>180</sup> Manche Anforderungen wurden hier zusammengefasst bzw. einzeln bewertet

<sup>181</sup> Für die Zusammenarbeit und Unterstützung möchte ich mich bei folgenden Unternehmen bedanken: Agrana AG, Binder+Co AG, Böhler-Uddeholm AG, BWT Group, CA Immo International, Deutsche Börse AG, ECO Business-Immobilien AG, Erste Bank AG, Hirsch Servo AG, TUI AG, Palfinger AG, Post AG, Pankl Racing Systems AG, Strabag SE, Teak Holz International AG, Verbund AG

<b>Anforderungen an ein Anreizsystem</b>	<b>Durchschnitt</b>	<b>Häufigkeit beste Note</b>	<b>Häufigkeit schlechteste Note</b>
Gerechtigkeit	1,1875	14	1
Transparenz und Akzeptanz	1,1875	13	3
Flexibilität	2	6	1
Stabilität	3	1	3
Wirtschaftlichkeit	1,875	6	1
Intersubjektive Verifizierbarkeit	2,0625	3	4
Controllability (Beeinflussbarkeit)	1,5	9	1
Anreizkompatibilität, Zielkonsistenz	1,625	7	1
Effizienz	1,875	5	3
Aktualität + Feedback-Gabe	1,9375	1	15
Erreichbarkeit und Herausforderung	1,6875	7	2
vermittelter Informationsinhalt	2,4375	1	1
schnellere Integration neuer Mitarbeiter	2,75	1	3
periodische Überprüfung des Anreizsystems	1,875	3	1
Bindungswirkung für den Mitarbeiter	1,5625	9	2
geschlechterspezifische Ausprägungen	3,625	4	8

**Tabelle 2: Empirische Untersuchung**

	<b>Anforderungen an ein Anreizsystem</b>	<b>Durchschnitt</b>
1.	Gerechtigkeit	1,1875
2.	Transparenz und Akzeptanz	1,1875
3.	Controllability (Beeinflussbarkeit)	1,5
4.	Bindungswirkung für den Mitarbeiter	1,5625
5.	Anreizkompatibilität, Zielkonsistenz	1,625
6.	Erreichbarkeit und Herausforderung	1,6875
7.	Wirtschaftlichkeit	1,875
8.	Effizienz	1,875
9.	periodische Überprüfung des Anreizsystems	1,875
10.	Aktualität + Feedback-Gabe	1,9375
11.	Flexibilität	2
12.	Intersubjektive Verifizierbarkeit	2,0625
13.	vermittelter Informationsinhalt	2,4375
14.	schnellere Integration neuer Mitarbeiter	2,75
15.	Stabilität	3
16.	geschlechterspezifische Ausprägungen	3,625

**Tabelle 3: Ranking der Anforderungen**



Am auffälligsten ist die Tatsache, dass 11 Anforderungen im Schnitt als wichtig oder sehr wichtig eingestuft worden sind. Obwohl einige dieser Anforderungen im Innenverhältnis zueinander Probleme aufwerfen.

Ebenfalls interessant ist, dass geschlechterspezifische Ausprägungen, wobei hier in Österreich prinzipiell auch Gleichberechtigung extrem viel Wert gelegt wird, eigentlich vollkommen unwichtig für die Unternehmen erscheinen.

## 4.1. Korrelationsmatrix

	Gerechtigkeit	Transparenz	Akzeptanz	Flexibilität	Stabilität	Kostenminimierung	intersubjektive Verifizierbarkeit	Controllability	Vollständigkeit	ArtKpt., ZK, Kongruenz	Effizienz	Aktualität und Feedback	Erreichbarkeit+ Herausforderung	Informationsinhalt	Integration neuer Mitarbeiter	Periodische Überprüfung	Bindungswirkung	Internationale Anwendbarkeit
Gerechtigkeit	0	1	1	-1/0	0	0	1	1	0	-1	0	0	0	0	-1/0	-1/0/1	-1/0	-1/0
Transparenz		0	-1/0/1	-1/0	0/1	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	-1/0	1	-1/0	-1/0
Akzeptanz			0	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1
Flexibilität				0	-1	-1/0	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/0/1	-1/1	-1/1	-1/1
Stabilität					0	1	0	0	0	0	0	-1/0	-1/0	0	-1/1	-1/1	-1/1	-1/1
Kostenminimierung						0	0	0	-1	0	1	0	0	0	-1	-1	-1	0
intersubjektive Verifizierbarkeit							0	1	-1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Controllability								0	-1	-1	0	0	0	1	0	0	0	0
Vollständigkeit									0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ArtKpt., ZK, Kongruenz										0	0	0/1	0	0/1	1	0	0	0
Effizienz											0	0	0	0	0	0	0	0
Aktualität + Feedback												0	-1/1	1	-1/1	-1/1	-1/1	-1/1
Erreichbarkeit+Herausforderung													0	0	0/1	-1/0/1	-1/1	-1/1
Informationsinhalt														0	0/1	0/1	0/1	0/1
Integration neuer MA															0	0	0/1	0/1
Periodische Überprüfung																0	-1/0/1	-1/0/1
Bindungswirkung																	0	-1/0/1
Internationale Anwendbarkeit																		0

Tabelle 4: Korrelationsmatrix

Die Korrelationsmatrix setzt die einzelnen Anforderungen zu einander in Relation. Diese Matrix reicht von -1 über 0 bis +1. -1 signalisiert, dass die Anforderungen nicht miteinander kompatibel sind. 0 signalisiert, dass die Anforderungen keine Berührungspunkte miteinander haben. +1 signalisiert, dass diese Anforderungen ohne Probleme gleichzeitig gültig sein können.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, G.A., Yellen, J.L. (1988): Fairness and Unemployment, in: American Economic Review; May88, Vol. 78 Issue 2, p. 44-49
- Aspinall, M.G., Hamermesh, R.G. (2007): Realizing the Promise of Personalized Medicine, in: Harvard Business Review; Oct2007, Vol. 85 Issue 10, p. 108-117
- Balkin, D.B./Gomez-Mejia, L.R. (Hrsg.) (1987): New Perspectives on Compensation, Englewood Cliffs, New York
- Bau, F.(2003): Anreizsysteme in jungen Unternehmen: eine empirische Untersuchung, Lohmar.
- Bau, F., Dowling, M. (2001): Reward and Incentive Systems in Start-ups – A Comparison of Approaches in Human Resource Management and Organizational Psychology, Working Paper
- Becker, F. G. (1987): Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, Bergisch Gladbach
- Becker, F.G. (1985): Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, Bergisch Gladbach
- Brandenberg, A. (2001): Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung: Gestaltungsoptionen, motivationstheoretische Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden
- Bleicher, J. (1983): Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., 2/1983, S. 135-146
- Christensen, C.M., Marx, M., Stevenson, H.H. (2006): The Tools of Cooperation and Change, in: Harvard Business Review; Oct2006, Vol. 84 Issue 10, p. 73-80
- Coenenberg, A.G. (2003b): Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart
- Domke, B. (2008): Einmal Star, immer Star , in: HBM, März
- Dörfler, H.W. (1993): Grundlagen der praktischen Gestaltung von Anreizsystemen zur Unternehmensführung, Frankfurt am Main

Drumm, H.J. (2000): Personalwirtschaft, Berlin

Drumm, H.-J. (2005): Personalwirtschaft, Berlin

Ebeling, C. (2007): Erfolgsfaktoren einer wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden

Epstein, M.J., Manzoni, J.F. (1998): Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, in: European Management Journal, Vol.16, p. 190-203

Evers, H. (1991): Leistungsanreize für Führungskräfte. In: Schanz, Günther (Hrsg.) (1991): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, S. 737-751

Evers, H. (1998): Variable Bezüge für Führungskräfte: Wertorientierung als Herausforderung, in: Pellens, B. (Hrsg.) (1998): Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme, Stuttgart, S. 53-67

Ewert, R., Wagenhofer, A. (2002): Interne Unternehmensrechnung, Berlin et al.

Furkel, D. (2008): Krank durch Unterforderung, in: Personalmagazin 07/08, S.45-47, S. 45

Gartner, G. (2008): Kapitalkostenbestimmung – Analyse im Rahmen eines Agency-Modells, Diplomarbeit, Wien

Gebhardt, G., Mansch H. (2005): Wertorientierte Unternehmenssteuerung in Theorie und Praxis, Arbeitskreis "Finanzierungsrechnung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V, Düsseldorf

Giancola, F. (2008): Should Generation Profiles Influence Reward Strategies? Employee Relations Law Journal. New York: Summer 2008. Vol. 34, Iss. 1; pg. 56, 13 pgs

Grewe,A. (2006): Implementierung neuer Anreizsysteme: Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen, München

Grosenick, L. (2007): Manche sind gleicher als andere, in: Immobilienwirtschaft, Heft 10/2007, S. 54

Groysberg, B. (2008): How Star Women Build Portable Skills, in: Harvard Business Review, Feb.

Guthof, P. (1995): Strategische Anreizsysteme : Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden

Hagen, R. (1985): Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung, Spardorf

Harding, D., Rouse, T. (2007): Human Due Diligence, in: Harvard Business Review; Apr2007, Vol. 85 Issue 4, p. 124-131

Harris, D.H. (Hrsg.) (1994): Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox, Washington D.C.

Harrison, G.W., Lau, M.I., Williams, M.B. (2002): Estimating Individual Discount Rates in Denmark: A Field Experiment, in: American Economic Review; Dec2002, Vol. 92 Issue 5, p. 1606-1617

Hax, H. (1989): Investitionsrechnung und Periodenerfolgsmessung, in: Delfmann, W. (Hrsg.) (1989): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift Koch, S. 153-170, Wiesbaden

Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre, München

Hirsch, B., Nell, M. (2008): Anreizkompatibilität von Entschädigungssystemen für Kosten und Verluste aus Tierseuchenausbrüchen in der Europäischen Union, in: Schmollers Jahrbuch, Heft 2/2008, S. 261-289

Jost, P.J. (2001): Die Prinzipal-Agenten Theorie in der Betriebswirtschaft, Stuttgart

Kessler, I.: Reward Systems, in: Storey, J. (1995) (Hrsg.): Human Resource Management, London

Kohn, A. (2002): Why incentive plans cannot work, in: HBR OnPoint

Kossbiel (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1, S.75-93

Kossbiel, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Weber, W. (Hrsg.) (1993): Entgeltsysteme, S. 79- 103, Stuttgart

Langemeyer, H., Grawert, A., Wagner, D. (1999): Cafeteria-Modelle. Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräfte

Laux, H. (1992): Anreizsysteme, ökonomische Dimension, in Frese, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, S 112-122, Stuttgart

Laux, H. (1999): Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle, Berlin

Laux, H. (2006): Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Kapitalmarkt, Berlin

Lazear, E.P. (2000): Performance Pay and Productivity, in: American Economic Review; Dec. 2000, Vol. 90 Issue 5, p. 1346-1361

Lindert, K. (2001): Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung, München

Matsumura, E.M., Shin, J.Y. (2006): An Empirical Analysis of an Incentive Plan with Relative Performance Measures: Evidence from a Postal Service, in: The Accounting Review, Vol.81, No. 3, 2006, pp.533-566

Perl, M., Nenning, G. (2005): Mit Vergütungssystemen wettbewerbsfähiger werden, in: FAZ 30.Mai

Petersen, T. (1989): Optimale Anreizsysteme: betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal – Agenten – Theorie, Wiesbaden

Pfeiffer, T., Mayer, B., Reichel, A.(2004) : Zu Anforderungen und Ausgestaltungen von Anreizsystemen, in: BfuP 57, Heft 1, S. 12-29

Prendergast, C.J. (1999): The Provision of Incentives in Firms. Journal of Economic Literature 17: p.7 - 63

Rappaport, A. (2006): 10 Ways to Create Shareholder Value, in: Harvard Business Review; Sep2006, Vol. 84 Issue 9, p. 66-77

Rogerson, W.P. (1997): Intertemporal Cost Allocation and Managerial Investment Incentives, in: Journal of Political Economy, 1997, vol. 105, no.4, S. 770-795

Schein, E.H.(1980).: Organizational psychology, Englewood Cliffs, New Jersey

Schoppe, S.G. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, München, Wien, Oldenbourg

Schreyögg, G. (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, Wiesbaden

Schultze, W., Hirsch, C. (2005): Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling: Goodwill-Bilanzierung in der Unternehmenssteuerung, München

Schulz, V. (2000): Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung, Wiesbaden

Stewart, T.A. (2007): What the long term takes, in: Harvard Business Review; Jul/Aug2007, Vol. 85 Issue 7/8, p.12

Wälchli, A. (1995): Strategische Anreizgestaltung : Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements, Bern, Wien

Way, M., Rendlen, B. (2007): Walking the Talk at Swiss Re, in: Harvard Business Review; Oct 2007, Vol. 85 Issue 10, p.42

Weibler, J. (2001): Personalführung, München

Weinert, A.B.(1992a): Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension. In: Frese, E. (Hrsg.) (1992) : Handwörterbuch der Organisation ,Sp.122-133, Stuttgart

Wertorientierte Unternehmenssteuerung, WS 2006, Dr. Harreiter

Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, 42.Jg, S. 45-54

Winter, S. (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden

Wischer, T. (2005): Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen. München

## Anhang

### Kurzzusammenfassung

Diese Arbeit zeigt, dass seit dem Beginn der Arbeitsteilung bis ins hochtechnisierte 21. Jahrhundert die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber (Prinzipal) und dem Arbeitnehmer (Agent) ein Kernelement der Unternehmensführung darstellt. Diese Beziehung wird mit Hilfe von Anreizsystemen versucht in einer strukturierten Weise gerecht zu werden. Die Anforderungen die an dieses Steuerungsinstrument gestellt werden sind der Mittelpunkt dieser Arbeit. Zwanzig verschiedene, davon sieben selbst erarbeitete, werden im Laufe dieser Diplomarbeit ausgearbeitet, definiert und die Auswirkungen, wenn sie befolgt oder nicht befolgt werden, betrachtet. Die Wichtigkeit einzelner Anforderungen werden im Rahmen einer empirischen Erhebung, die mit Hilfe von ATX und DAX Unternehmen durchgeführt worden ist, verdeutlicht. Abschließend bietet diese Arbeit eine Korrelationsmatrix an, die das Verhältnis der einzelnen Anforderungen zueinander auf einen Blick darstellt.



## **Abstract**

This paper shows, that the relationship between the employer (principal) and the employee (agent) has been an important factor, as far as strategic management is concerned, starting with the division of labor reaching far into the 21<sup>st</sup> century. With the help of Incentive systems this special relationship is being dealt with in a structured manner. These compensation systems face a lot of requirements before they can be used for controlling the agent. The requirements represent the core of this paper. Twenty different demands, seven have been elaborated by myself, will be presented, designed and the consequences of obeying or disobeying as far as the requirements are concerned, will be presented in the course of this thesis. The importance of several requirements will be underlined by an empirical inquiry, which has found support from several ATX and DAX listed companies. Concluding this paper, it illuminates the relationship between the individual demands and plots them in a correlation matrix.

# Lebenslauf

## Persönliche Daten

Name: Michael Horvath  
E-Mail-Adresse: [mhorvath@chello.at](mailto:mhorvath@chello.at)  
Geburtsdatum, -ort: 28.09.1983, Feldkirch  
Staatsbürgerschaft: Österreich

## Lebenslauf

ab 10/07

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Wien

ab 10/01

Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien

Kernfachkombinationen: Controlling (Prof. Pfeiffer)

Investmentanalyse (Prof. Dockner)

06/01

Bundegymnasium Feldkirch

Ausgezeichneter Erfolg

Matura

## **Berufliche/Praktische Erfahrung**

u.a.

Juli 2004

Praktikum bei der HypoLandesbank Vorarlberg, Götzis

ab September 2003

geringfügige Beschäftigung bei der Firma Zech Kunststoffenster, Vorarlberg

August 2003

Praktikum bei der Vorarlberg Milch, Feldkirch

Juli 2001 bis Juli 2003

geringfügige Beschäftigung EBV-Leasing, Wien