

Anreizsysteme für das mittlere Management

Bearbeitet von
Florian Beyer

1. Auflage 2014. Taschenbuch. 104 S. Paperback

ISBN 978 3 95485 122 5

Format (B x L): 15,5 x 22 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.1.3.1, Allgemeine Anforderungen:

Wirtschaftlichkeit:

Auf der Ebene der Eigentümer ist ein Anreizsystem als ein betriebswirtschaftliches Instrument anzusehen. Um die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln, werden alle betriebswirtschaftlichen Instrumente einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen. Ein solches Instrument ist dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn sein Nutzen größer ist als seine Kosten. Die durch Anreizsysteme verursachten Kosten setzen sich dabei aus den zusätzlichen Entlohnungen sowie aus Verwaltungs- und Kontrollkosten zusammen, und sind in der Praxis relativ einfach zu erfassen. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Bestimmung des Nutzens eines Anreizsystems. Dieser zeichnet sich durch die Maximierung eines Zielwertes aus, der in der wertorientierten Unternehmensführung mit der Maximierung des Unternehmenswerts gleichzusetzen ist. Es kann zweifellos nur in einer stabilen Umwelt auf die aus dem Anreizsystem resultierenden Unternehmenswertsteigerungen geschlossen werden. Eine solche Situation ist in der Realität nicht gegeben. Es sollten deshalb langfristig positive Effekte aus einem Anreizsystem folgen, die quantitativ bewertet werden können. Aus Sicht der Eigentümer muss ein Anreizsystem zumindest dem 'self-financing-Postulat' genügen, d.h., es muss kostenmäßig selbsttragend sein.

Flexibilität:

Die Wirtschaftlichkeit wird durch Flexibilität der Anreizsysteme unterstützt. Genau wie ein Unternehmen als Ganzes in Bezug auf Veränderungen im strategischen Umfeld anpassungsfähig sein muss, sollten die verwendeten Anreizsysteme flexibel gestaltet sein. Ein Anreizsystem gilt dann als flexibel, wenn sich wandelnde Umweltbedingungen und sich ändernde unternehmerische Ziele adäquat berücksichtigen lassen. Somit ist auch eine Flexibilität hinsichtlich wechselnder Erfolgsgrößen wichtig.

Leistungsorientierung:

Sowohl für Eigentümer als auch für die beteiligten Mitarbeiter des Unternehmens ist es bedeutend, dass ein Anreizsystem vor allem die persönlichen Leistungen berücksichtigt. 'Unter Leistungsorientierung soll die Eigenschaft eines Anreizsystems verstanden werden, Leistungsunterschiede durch angemessene Entlohnungsunterschiede zu sanktionieren'. Dabei sollte auf Beachtung eines reinen Leistungsergebnisses verzichtet werden. Zur Beurteilung muss zwischen dem Leistungsverhalten des Mitarbeiters und den Leistungsbedingungen, d.h. die Einflüsse des Umfeldes, dass der Mitarbeiter nicht beeinflussen kann, unterschieden werden. Ein Anreizsystem sollte im Idealfall die nicht beeinflussbaren Umfeldeinflüsse bereinigen, sondern nur die individuelle Leistung als Resultat erbrachter Anstrengungen entlohnen. Gute Leistung sollte somit auch bei ungünstigem Umfeld belohnt werden.

Gerechtigkeit:

Die Forderung nach Leistungsorientierung zielt insbesondere auch auf eine umfassende Forderung nach Gerechtigkeit ab. Die Motivation eines Mitarbeiters wird durch gesetzte Anreize nur dann gesteigert, wenn er sich durch das System im weitesten Sinne gerecht belohnt fühlt. Grundvoraussetzungen für eine positive Wirkung eines Anreizsystems sind dabei seine interne und externe Gerechtigkeit.

Interne Gerechtigkeit bezieht sich dabei auf systeminterne Gefüge der leistungs- anforderungs- und sozialgerechten Honorierung. Eine Verletzung der internen Gerechtigkeit führt zu Demotivation bei den benachteiligten Mitarbeitern und bei einer anhaltenden Ungleichheit letztlich zu 'mentaler Verweigerung von Leistung'.

Die Forderung nach externer Gerechtigkeit stützt sich auf die unternehmensbezogenen Vergütungs- und Belohnungsregelungen. Ein Verletzen dieser marktgerechten Ausgestaltung der Anreizsysteme führt langfristig zu unternehmensbedrohenden Abwanderungen fähiger Mitarbeiter zu besser honorierenden Unternehmen.

Transparenz:

Auf der Ebene der Mitarbeiter soll die Transparenz eines Anreizsystems einerseits eine Vergleichbarkeit der individuellen Anreizpläne, andererseits auch die individuelle Durchschaubarkeit und Verständlichkeit fördern. Die Motivationswirkung hängt in hohem Maße davon ab, ob Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen eigener Leistung und Belohnung bereits ex-ante abschätzen und auch ex-post nachvollziehen können und ist somit auch Voraussetzung zur Beurteilung der Gerechtigkeit eines Anreizsystems. Nur wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, die Wirkung der ihnen offen stehenden Handlungsalternativen zu erblicken, wird das Verhalten an einem differenzierten Belohnungssystem ausrichten. Generell gilt, dass die Elemente und Anwendungsbedingungen eines Anreizsystems möglichst einfach zu durchschauen und verstehen sein sollten. Dieser plausible Grundsatz stößt in bestimmten Situationen auf Realisierungsschwierigkeiten, wenn aus der organisationalen Perspektive differenzierte Steuerungsbedürfnisse befriedigt werden müssen. In diesem Zusammenhang kommt der ausführlichen und wiederholten Information über das Anreizsystem erhöhte Bedeutung zu. Dennoch empfiehlt sich, die Komplexität eines Anreizsystems in möglichst engen Grenzen zu halten. Komplizierte Systeme können verwirren und Unsicherheit stiften, während einfache Systeme klar verständlich sind und in der Regel mit einem vertretbaren Aufwand verwaltet werden können.

Akzeptanz:

Unter dem Begriff Akzeptanz wird im Weiteren die Bereitschaft des Mitarbeiters verstanden, sein Verhalten auf das Erreichen der Funktion des Anreizsystems auszurichten. Damit wird keineswegs negiert, dass Anreizsysteme auch die Zustimmung der Eigner benötigen. Dennoch wird an dieser Stelle die individuelle Mitarbeiterakzeptanz in den Mittelpunkt gestellt, da sich nur diese auf die Erfüllung der Funktion auswirkt. Ein Mitarbeiter akzeptiert ein Anreizsystem, wenn er

seine Funktionsweise und Ausgestaltungsmerkmale anerkennt und positiv beurteilt. Nur wenn der betroffene Mitarbeiter hinter dem eingeführten System steht, kann dieses die volle motivationale Wirkung entfalten und in Handeln übersetzt werden.

Ein Mitarbeiter wird seine Akzeptanzentscheidung aufgrund der individuellen Risikoneigung treffen und dem Anreizsystem zustimmen, wenn es marktgerecht ist und eine zusätzliche Entlohnung erwartet wird. Auch wird nur dann ein Anreizsystem akzeptiert werden, wenn Nachvollziehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Vergleichbarkeit bestehen.

3.1.3.2, Spezielle Anforderungen zur Sicherstellung der Wertorientierung:

Wertschaffung:

Die Anforderung der Eigentümer nach Wertschaffung als eigentliche Ergebnisgröße bedeutet, dass die definierten Bemessungsgrundlagen des Anreizsystems möglichst weitgehend den Wert bzw. die Wertsteigerung der Unternehmung oder der betrachteten Einheit widerspiegelt. Dabei ist der Aspekt entscheidend, dass die verwendete Größe eine Wertorientierung dadurch aufweist, dass sie eine positive Korrelation zum Unternehmenswert zeigt. Ein Anreizsystem ist nur dann sinnvoll, wenn die dadurch motivierten Anstrengungen zu einer Steigerung der Unternehmensperformance führen. Ist dies nicht der Fall, führt ein Anreizsystem zwar zu hoher Leistung, diese schlägt sich jedoch nicht in einer verbesserten Unternehmensperformance nieder. Anreizkompatibilität:

Zweck des wertorientierten Anreizsystems ist es, die Entscheidungen eines Mitarbeiters hinsichtlich der zentralen Zielsetzung der Wertsteigerung im Sinne der Shareholder zu steuern. Grundvoraussetzung für eine solche Shareholder-Orientierung ist, dass das Prinzip der Anreizkompatibilität erfüllt ist. Als Anreizkompatibilität wird dabei verstanden, dass nur solcher Output und die Verhaltensweisen belohnt werden, die zu einer zusätzlichen Wertschaffung führen und somit im Interesse der Unternehmenseigner stehen. Zu beachten ist dabei, dass Mitarbeiter ihr Verhalten selbst dann an den belohnungsrelevanten Größen ausrichten, wenn diese nicht mit ihren Zielvorgaben harmonisieren. Der Fokus sollte dabei möglichst auf dem Realisationsprinzip liegen, d.h. dass nur bereits materialisierte Größen berücksichtigt werden und somit Manipulationen ausgeschlossen sind.

Neben der strikten Koppelung von strategischen (langfristigen) Zielen und dem Erfolgsmaßstab eines Anreizsystems darf eine Beachtung operativer (kurzfristiger) Ziele nicht unberücksichtigt bleiben.

Manipulationsfreiheit:

Die Funktionsweisen eines Anreizsystems und die damit verwendeten Wertkennzahlen müssen weitgehend widerstandsfähig gegenüber Manipulationen von Seiten der Mitarbeiter sein. Dabei muss vermieden werden, dass die in einem Anreizsystem einfließenden Größen von den Mitarbeitern positiv oder negativ aus Perspektive der Eigentümer verändert werden können. Auch diffuse Ermittlungswege des Unternehmenswertes und der Bemessungsgrundlagen bieten

Möglichkeiten des manipulativen Einflusses auf den Unternehmenswert durch diejenigen, deren Karriere oder Entgelt an diese Werte geknüpft sind.

Objektivität:

Die Messung von Wertkennzahlen, anhand derer Mitarbeiter des Unternehmens belohnt werden, muss objektiv, valide und zuverlässig sein. Die Genauigkeit der Leistungsmessung bestimmt, inwieweit ein Mitarbeiter sicher sein kann, dass sich hohe Leistung für ihn auszahlt. Kann die erbrachte Leistung nur sehr ungenau gemessen werden, dann ist nicht zu erwarten, dass ein solches Anreizsystem motivierend wirkt.

Beeinflussbarkeit:

Durch eindeutige Zuordnung eines Verantwortungsbereichs muss die Beeinflussbarkeit der Wertschaffung organisatorisch unterstützt werden, indem den einzelnen Bereichen hinreichende Handlungskompetenzen zugerechnet werden. Desweiteren müssen die für diesen Bereich relevante Beurteilungsgrößen so ausgereicht sein, dass es genügend Möglichkeiten zur Beeinflussung gibt. Beeinflussbarkeit stellt die tatsächliche und wahrgenommene Möglichkeit dar, durch gezielte Handlung die Beurteilungsgröße zu verändern. Durch exogene Faktoren erzeugte Belohnungen sind zu vermeiden. Eine Größe, die von den Aktivitäten der Mitarbeiter nicht beeinflusst werden kann, entfaltet keine Anreizwirkung.

Relevanz der Belohnung:

Ein Anreizsystem sollte in der Lage sein, einen angemessenen Ausgleich zwischen den Anreizen und den Motiven der Mitarbeiter zu erreichen, indem es so gestaltet ist, dass durch ein zielkonformes Verhalten eine spürbare Belohnung verursacht wird und diese eine Motivationswirkung entfalten kann. Eine Belohnungswirkung tritt jedoch nur dann ein, wenn dadurch die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt werden. Aus der Annahme, dass der Mitarbeiter vor der Leistungserbringung überlegt, ob die verlangte Anstrengung im Verhältnis zur erwarteten Belohnung steht, wird deutlich, dass der leistungsbezogene Anteil der Belohnung eine hinreichende Höhe aufzuweisen hat, um eine Motivationswirkung zu erzielen.