

Variable Entlohnungssysteme in Deutschland.
Eine empirische und fallstudienbasierte Studie
Alexander Bassen/Maximilian Koch/Markus Pertl/Daniel Wichels

Erscheint in: Finanz-Betrieb, 2. Jg. (2000), Heft 1

Executive Summary

Vergütungssysteme mit variablen Bestandteilen halten Einzug in deutschen Unternehmen. Diese werden eingesetzt, um die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Auch seitens der Investoren wird der Ruf nach einer stärker erfolgsabhängigen Vergütung zunehmend lauter, um einen Interessenausgleich mit dem Management herbeizuführen. Diese Entwicklung nahmen die Autoren zum Anlaß, den gegenwärtigen Status Quo variabler Entlohnungssysteme in Deutschland zu untersuchen. Das Ergebnis: Im Gegensatz zu vielen angelsächsischen Ländern, wo eine erfolgsabhängige und leistungsorientierte Entlohnung längst mit einer großen Selbstverständlichkeit praktiziert wird, steckt die variable Form der Mitarbeiterentlohnung hierzulande noch immer in den Kinderschuhen. Zwar weisen über 90 % der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, bereits seit geraumer Zeit variable Vergütungssysteme auf, doch sind sowohl mit Blick auf die Höhe des prozentualen variablen Vergütungsanteils als auch mit Blick auf dessen anreizkompatible Ausgestaltung noch deutliche Defizite zu konstatieren.

1. Einleitung

Über die Bedeutung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme (synonym: Anreiz- bzw. Incentivesysteme) wird in Deutschland nach wie vor viel diskutiert. Während in den angelsächsischen Ländern bereits seit Jahrzehnten variable, leistungsorientierte Entlohnungssysteme vorherrschen, ist der Einsatz solcher Vergütungskonzepte in Deutschland erst in den letzten Jahren verstärkt zu beobachten gewesen. Insbesondere die zunehmende Shareholder Value-Ausrichtung der Unternehmen dient als auslösendes Moment für die Einführung und Änderung von Anreizsystemen, da diese zentrale Elemente einer wertorientierten Unternehmensführung darstellen.

Außer Frage steht, daß sich auch in Deutschland neuartige Vergütungssysteme, wie sie in den USA vorherrschen, etablieren werden. Die Einführung variabler Gehaltsbestandteile ist jedoch nicht unproblematisch. Neben einer anreizkompatiblen Ausgestaltung und rechtlichen Aspekten muß ebenso beachtet werden, daß die Mitarbeiter das Incentivesystem auch verstehen und akzeptieren, damit ein leistungsorientiertes Verhalten nachhaltig gefördert und Wertsteigerung langfristig erzielt werden kann.

Ziel der Untersuchung ist es, den gegenwärtigen Stand variabler Vergütungssysteme in deutschen Unternehmen zu untersuchen und herauszufinden, inwieweit Äußerungen zahlreicher Unternehmensvertreter, variable Vergütungsinstrumente über alle Hierarchieebenen hinweg implementieren zu wollen, in der Praxis umgesetzt worden sind.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Nach einem Überblick über den Verbreitungsgrad variabler Vergütungssysteme in Deutschland werden deren unternehmensinterne Reichweite sowie die Struktur zwischen variabler und fixer Entlohnung dargestellt. Anschließend wird die

Bedeutung der jeweiligen Beteiligungsfelder Individuum, Teilbereich und Unternehmen für die Erfolgsermittlung aufgezeigt, bevor im Rahmen der Leistungsbewertung die von den Unternehmen verwandten Kennzahlen als Bemessungsgrundlage aufgeschlüsselt werden. Danach erfolgt eine Vorstellung der unterschiedlichen Auszahlungsformen und -perioden und ein Vergleich der von den Unternehmen verfolgten Zielsetzungen mit den Eigenschaften der bestehenden Entlohnungssysteme. Im Anschluß an die Darstellung und Analyse der mit der Implementierung solcher Vergütungssysteme inhärent verbundenen Problemfelder wird am Beispiel der Firma Sirona ein konkretes Beispiel für die erfolgreiche Einführung eines Incentivesystems vorgestellt. Schließlich werden die generierten Untersuchungsergebnisse zusammengefaßt.

2. Untersuchungsgegenstand und -design

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden empirischen Studie ist das variable Vergütungssystem der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland.¹ Die Untersuchung wurde als schriftliche Befragung mittels eines Fragebogens durchgeführt. Der wesentliche Vorteil bei dieser Form der Erhebungsmethode liegt darin, daß sich die unmittelbare Einschätzung der befragten Entscheidungsträger zu den vorliegenden Fragestellungen ermitteln läßt. Um die Nachteile in der Aussagefähigkeit einer solchen Befragung, insbesondere die willentliche und unwillentliche Falschantwort, zu minimieren, wurden die Unternehmen zunächst telefonisch kontaktiert, um in jeder Gesellschaft den geeigneten Ansprechpartner zu identifizieren. Damit sollte sichergestellt werden, daß die richtigen Personen mit der entsprechenden Expertise zur kompetenten Beantwortung der Fragen angeschrieben wurden.

Von den 500 versandten Fragebögen wurden 64 von den Unternehmen beantwortet und zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,8 %, die eine Darstellung und Interpretation der ausgewerteten Ergebnisse erlaubt, um Tendenzaussagen über den gegenwärtigen Entwicklungsstand variabler Entlohnungssysteme in Deutschland zu generieren

Der Fragebogen umfaßte 13 Fragestellungen und hatte zum Ziel, die Motive für die Einführung variabler Vergütungssysteme zu erfragen sowie die Haupteigenschaften bestehender Incentivesysteme zu ermitteln. Daneben wurden auch die häufigsten Probleme im Zusammenhang mit der Implementierung erhoben. Unter den Fragen befanden sich drei, die von den Befragten auf einer fünfgliedrigen Ordinalskala von „gering“ bis „hoch“ bzw. von „unproblematisch“ bis „sehr problematisch“ beurteilt werden sollten. Darüber hinaus konnten hier andere unternehmensspezifische Eigenschaften, Ziele und Problembereiche genannt werden. Mit diesen halboffenen Fragen kann die Vergleichbarkeit der Antworten gewährleistet werden und gleichzeitig verhindert werden, daß nicht von den Fragestellungen abgedeckte Informationen verloren gehen.

3. Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

3.1. Verbreitungsgrad

Nahezu alle Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligten, weisen zum Zeitpunkt der Befragung Bestandteile eines variables Vergütungssystem auf. Diese bestehen seit durchschnittlich acht Jahren. Lediglich bei ca. 9 % dieser Gruppe fehlen noch Elemente im Entlohnungssystem, die charakteristisch für eine variable Vergütung sind. Diese Unternehmen planen aber allesamt variable Vergütungselemente in naher Zukunft einzuführen (vgl. Abb. 1).

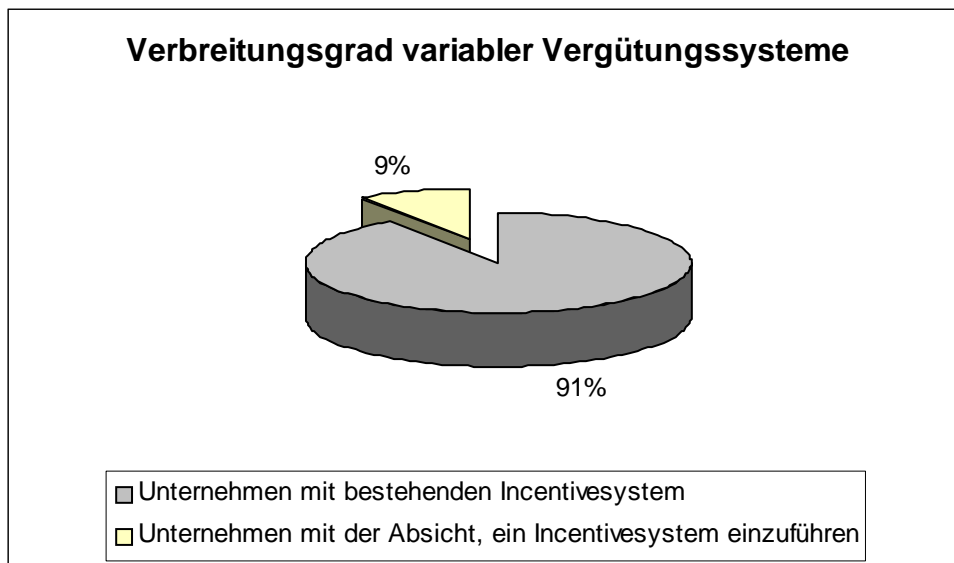


Abb. 1: Verbreitungsgrad variabler Vergütungssysteme

3.2. Reichweite und Struktur des variablen Vergütungssystems

Im Rahmen der Befragung wurden fünf mögliche Führungsebenen vorgegeben, bei denen jeweils nach dem prozentualen Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung gefragt wurde. Damit wurde beabsichtigt, sowohl die unternehmensinterne Reichweite, d.h. die Anzahl der einbezogenen Hierarchieebenen, als auch die Struktur des Entlohnungssystems, d.h. der prozentuale variable Anteil an der Gesamtvergütung, zu untersuchen.

Die Entlohnung der ersten beiden Führungsebenen umfaßt erwartungsgemäß in den meisten Unternehmen variable Elemente. Während ca. 95 % der Mitarbeiter der zweiten Führungsebenen eine variable Vergütung beziehen, überrascht allerdings, daß nur ca. 79 % der ersten Ebene ein variables Gehalt bekommen und damit 12 der analysierten Unternehmen den Mitgliedern des Vorstandes oder der Geschäftsführung ausschließlich ein Festgehalt zahlen. Immerhin bei ca. 71 % ist auch die dritte Ebene in das variable System integriert und

¹ Die Unternehmen wurden auf Basis des Standardwerkes von Schmacke „Die Großen 500 auf einen Blick“ ausgewählt. Vgl. Schmacke (1998.)

bei ca. 36 % eine vierte Führungsebene. Lediglich ca. 19 % der Unternehmen beziehen noch eine weitere „unterste Entscheidungsebene“ in das Vergütungssystem ein (vgl. Abb. 2)

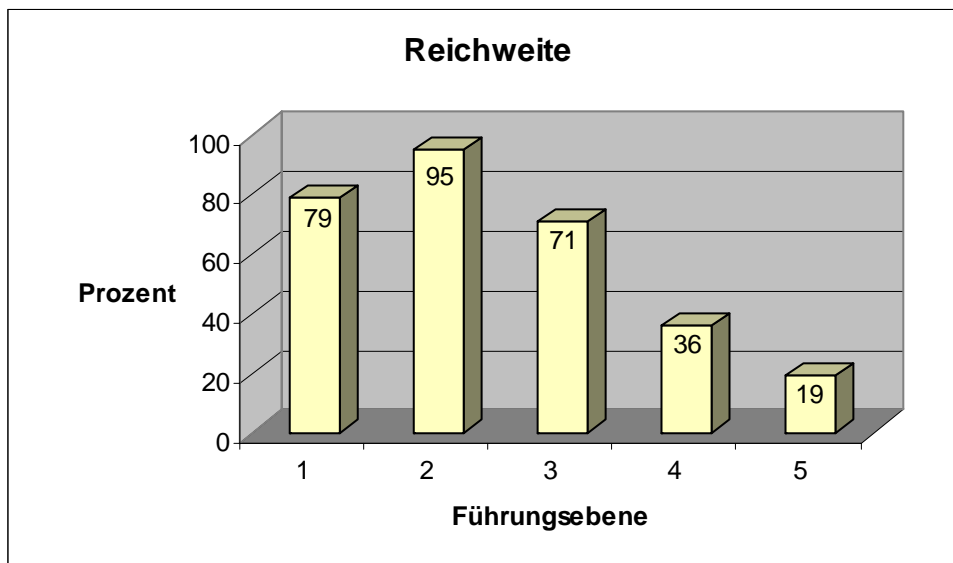


Abb. 2: Unternehmensinterne Reichweite der variablen Vergütungssystem

Gerade auf unteren Managementebenen ist der Anteil variabler Vergütung noch recht gering. Das liegt daran, daß auf hier das Gesamtgehalt nicht wesentlich über den tariflich gesicherten Gehältern liegt und somit der Spielraum für variable Vergütung gering ist. Ein gewisser "Mindeststandard" ist schnell erreicht, den Manager auch in weniger erfolgreichen Jahren nicht zu unterschreiten bereit sind. Die Zusicherung dieses Mindestgehalts schränkt die Möglichkeiten außerordentlich hoher Vergütung in guten Jahren ein.

Ebenso kritisch ist die relativ geringe Quote auf der ersten Hierarchieebene zu sehen. Gerade hier ist der Einfluß auf die Performance des Unternehmens im besonderen Maße gegeben, so daß eine dementsprechende Verknüpfung zwischen Gehalt und (Wert-) Entwicklung des Unternehmens stringent verfolgt werden sollte.

Die Auswertung der prozentualen Höhe des variablen Teils an der Gesamtvergütung zeigt ebenfalls ein Defizit in der *Struktur* der untersuchten Vergütungssysteme auf. Bei der Ermittlung der Durchschnittswerte wurden nur diejenigen Unternehmen einbezogen, die auf der entsprechenden Ebene auch variable Vergütungsbestandteile aufweisen. Auf der ersten Führungsebene beträgt der durchschnittliche variable Anteil 34 %. Erwartungsgemäß nimmt dieser bis zur untersten Ebene sukzessive bis auf 11 % ab. Auf den Ebenen 2, 3 und 4 beträgt der variable Anteil jeweils 27 %, 23 % und 20 % (vgl. Abb. 3).

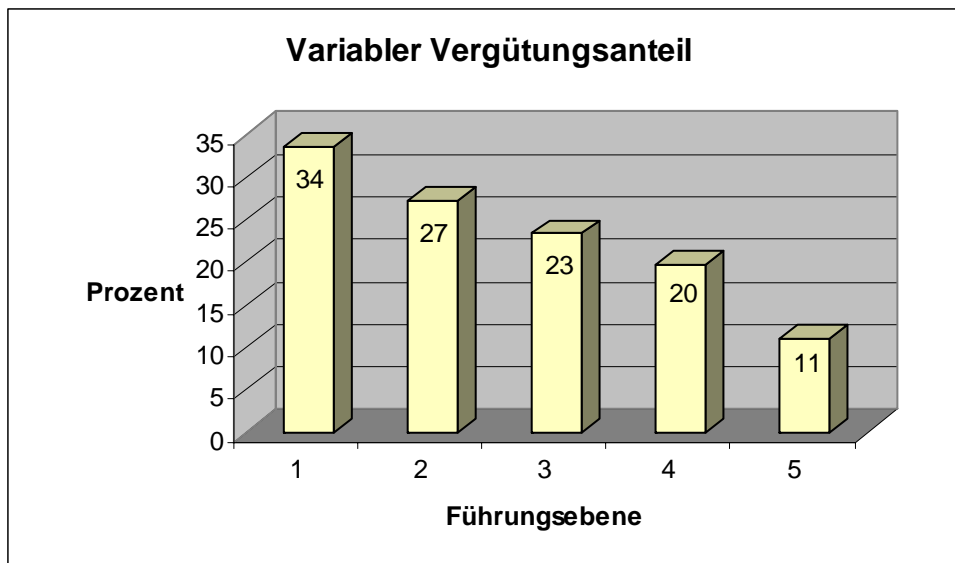


Abb. 3: Variabler Vergütungsanteil auf den einzelnen Führungsebenen

Bei der Analyse ist zu berücksichtigen, daß die Anteile nicht pauschal zu beurteilen sind, da ein geeignetes Verhältnis von fixer zu variabler Entlohnung von einer Konstellation verschiedener Faktoren abhängig ist. Hierzu zählen insbesondere die Landes- und Unternehmenskultur, die Branche, die hierarchische Stellung, die Einstellung des Individuums und der Lebenszyklus der Geschäftsbereiche.² Das Verhältnis von variabler und fixer Entlohnung ist aber vor allem im Hinblick auf die im Regelfall angestrebte Motivierungswirkung von Bedeutung. Ferner bestehen die variablen Bezüge häufig aus wenig leistungsabhängigen Tantiemen, die den ohnehin geringen variablen Gehaltsanteil de facto weiter reduzieren.³ Bei Tantiemen, die immer bezahlt werden, solange das Unternehmen Dividenden ausschüttet, kann kaum von leistungsbezogener Vergütung die Rede sein. Ebenso verlieren variable Vergütungsbestandteile ihre Wirkung, wenn sie nach oben und unten begrenzt sind, also ab einem bestimmten Punkt de facto nicht mehr variabel sind. Schließlich ist auch die Volatilität der variablen Vergütung relevant. Wenn Mitarbeiter wissen, daß sie in erfolgreichen Jahren 110 % ihres normalen Bonus beziehen und es in weniger erfolgreichen Jahren nie weniger als 90 % werden, dann ist der Anreiz für besondere Leistungen kaum gegeben.

Um eine nachhaltige Motivierungswirkung zu erreichen, muß die Erfolgsbeteiligung darüber hinaus einen wesentlichen Teil der Entlohnung ausmachen, da leistungsbezogene Entlohnungsanteile nur dann wirksam sind, wenn sie ein gewisses Mindestmaß aufweisen. Stern ist beispielsweise der Ansicht, daß die Erfolgsbeteiligung ähnlich hoch sein sollte wie das fixe Gehalt, um eine tatsächliche Interessenharmonisierung zwischen Mitarbeitern und Aktionären herzustellen⁴. Fällt der variable Anteil zu gering aus, wird er im Zweifelsfall gar nicht wahrgenommen oder reicht nur beschränkt zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter aus.

² Vgl. Wälchli (1995), S. 251

³ Vgl. Bea/Kötzle/Rechkemmer/Bassen. (1997), S. 62f

⁴ Vgl. Stern (1994), S. 36

Im allgemeinen wird in der Literatur für obere Führungskräfte ein variabler Anteil von 30-60 % des Gesamteinkommens empfohlen.⁵

Gemessen an diesen Forderungen sowie einem Vergleich mit angelsächsischen Ländern⁶ fällt die Höhe der variablen Beteiligung deutscher Führungskräfte auch nach bereinigten Ergebnissen⁷ deutlich zu gering aus, um eine ursächliche Korrelation zwischen Leistung und Gehalt zu erreichen.

3.3. Beteiligungsfelder

Unter Beteiligungsfeldern sind grundsätzlich jene organisatorischen Einheiten zu verstehen, an deren Erfolg die Leistung gemessen wird, d.h. es geht um die Frage, an welche betriebliche Felder die Entlohnung geknüpft werden soll. Als Beteiligungsfelder kommen die drei Stufen Individuum, Teilbereich und Unternehmen in Frage. Grundsätzlich ist eine Vielzahl unterschiedlicher Felder denkbar, es entsteht aber bei einer großen Anzahl verschiedener Beteiligungsfelder die Gefahr, daß die Anreizwirkung zu stark aufgesplittet wird.⁸

Laut den Untersuchungsergebnissen nimmt der durchschnittliche *individuelle Performancebeitrag* mit absteigender Hierarchieebene kontinuierlich zu (vgl. Abb. 4). Auf der ersten Führungsebene beträgt dieser Anteil 29 %, d.h. individuelle Performance wird bei der Berechnung des Bonus mit 29 % gewichtet. Auf der zweiten und dritten Ebene wird die individuelle Zielerreichung bereits stärker gewichtet und fließt mit einem Anteil von 35% bzw. 38 % in die Bonusberechnung ein. Auf der vierten und auf der untersten Ebene wächst die Bedeutung auf 44 % bzw. 47 %. Die durchschnittliche Gewichtung des *Ergebnisses der relevanten Geschäftseinheit* zeigt einen ähnlichen Verlauf und steigt ebenfalls mit sinkender Hierarchieebene an. Während dieses Beteiligungsfeld anfänglich auf der ersten Ebene mit Anteil von 28 % in den Gesamtbonus einfließt, beträgt es auf der fünften Ebene 50 %. Das durchschnittliche *Ergebnis des Gesamtunternehmens* nimmt indessen einen konträren Verlauf. Auf der ersten Führungsebene schlägt es noch mit 35 % zu Buche und beträgt auf der zweiten, dritten und vierten Ebene nur noch 22 %, 20 % und 12 %. Auf der fünften Ebene ergibt sich ein Wert von 16 %. Da ein Unternehmen dieses Beteiligungsfeld allerdings mit 100 % bei der Erfolgsermittlung wertet, resultiert daraus aufgrund der geringen Anzahl variabler Vergütungssysteme auf dieser Ebene eine Verzerrung. Bereinigt man die Ergebnisse um dieses Unternehmen, ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 7 %.

⁵ Vgl. Kappel/Uschatz (1992), S. 68

⁶ Vgl. Banhardt/Pries/Sendele (1996), S. 34

⁷ Eine Bereinigung ist hier in dem Sinne zu interpretieren, daß nur Unternehmen mit bereits implementierten variablen Entlohnungssystemen berücksichtigt werden.

⁸ Becker (1990), S. 137

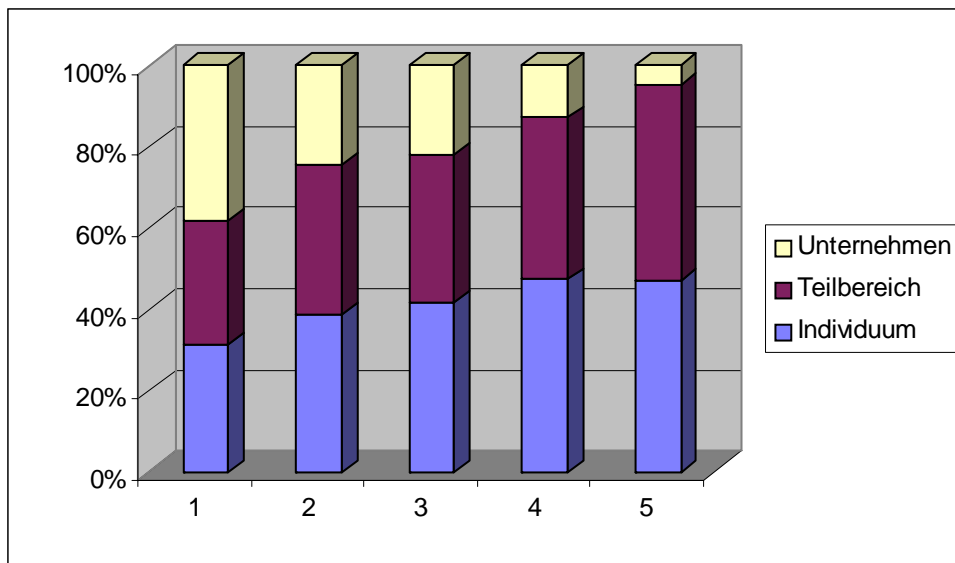


Abb. 4: Gewichtung der Beteiligungsfelder

Allgemein sollte die Leistung von Mitarbeitern an Beteiligungsfeldern gemessen und bewertet werden, die von ihnen auch wirklich beeinflußt werden können. Maßgeblich für die Wahl der Beteiligungsfelder ist demnach der Grad der Zurechenbarkeit des Beteiligungsergebnisses auf die Leistung eines einzelnen Mitarbeiters, um einen hinreichenden Motivierungs- und Leistungseffekt zu induzieren. Dabei gilt es jedoch zu beachten, daß die Wertsteigerung des gesamten Unternehmens im Vordergrund steht. Zu viele Beteiligungsfelder können dazu führen, daß einzelne Geschäftsbereiche zu Lasten des Gesamtwohls optimiert werden. Werden alle Mitarbeiter jedoch nur an der Leistung (Wertentwicklung) des Gesamtunternehmens gemessen, besteht wiederum die Gefahr des Trittbrettfahrens. Bereichsleiter könnten dann dazu tendieren, sich aufgrund des geringen Einflusses ihres Bereichs lieber auf das Ergebnis des Gesamtunternehmens zu verlassen.

Die herausgearbeiteten empirischen Ergebnisse belegen die steigende Bedeutung des Unternehmensergebnisses bei der Performancebeurteilung mit zunehmender Managementebene. Im Regelfall ist der Einfluß auf Entwicklung und Performance der Entität „Gesamtunternehmen“ um so geringer, je niedriger die Führungsebene der betreffenden Person angesiedelt ist. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß bei den Mitgliedern der oberen Führungsebenen das Gesamtergebnis stärker berücksichtigt werden sollte, da diese Führungskräfte letztlich für den Gesamterfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Die von den Unternehmen weitgehend verfolgte Kombination der Felder ist ebenfalls zu befürworten, da die Koppelung der Incentives nicht nur an die eigene, sondern auch an die nächst höhere Einheit die Gefahr reduziert, daß das Ergebnis des eigenen Bereichs zwar verbessert wird, dies aber zu Lasten anderer Bereiche oder gar der Gesamtunternehmung geschieht. Statt dessen muß sichergestellt werden, daß die Wertsteigerung des Unternehmens als Ganzes stets im Fokus des Management bleibt.

Unter diesem Gesichtspunkt ist die insgesamt starke Berücksichtigung der sogenannten "individuellen Performance" kritisch zu hinterfragen. Häufig werden hier qualitative Faktoren

verwendet, deren Erfüllung stark von der subjektiven Beurteilung des Vorgesetzten abhängt und deren Einfluß auf Wertsteigerung kaum oder gar nicht bekannt ist. So können Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Fluktuation, Anzahl Kundenkontakte etc. unter Umständen optimiert werden, ohne dadurch Wertsteigerung für das Unternehmen zu erzielen. Die Wertsteigerung sollte jedoch das ultimative Ziel sein, während der Weg dorthin je nach Entscheidungsebene dem Management überlassen bleiben kann. Insbesondere auf den obersten Ebenen sollten Manager stärker an der Erreichung der Unternehmensziele und weniger an individuellen Zielen gemessen werden.

3.4. Performancemessung und Bemessungsgrundlage

Hauptziel der leistungsabhängigen Bezahlung ist die Motivation der Mitarbeiter zu wertschaffendem Verhalten für das Unternehmen. Um die auszuzahlende Höhe der variablen Vergütung zu bestimmen, werden die Mitarbeiter am Ende der Periode einer Beurteilung ihrer Leistung unterzogen, da ohne Kontrolle die Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung nicht sichergestellt werden kann. Dazu bedarf es verschiedener Zielgrößen, die als Bemessungsgrundlage fungieren und damit als Maßstab zur Messung der Performance herangezogen werden (vgl. Abb. 5). Die Zielvereinbarungen für diese werden von der überragenden Mehrheit der Unternehmen in internen Verhandlungen gesetzt (49 Unternehmen) oder vorgegeben (26 Unternehmen).⁹ Mit 5 Unternehmen verwendet lediglich eine kleine Anzahl von Unternehmen einen „Benchmark“, bei dem die Leistung im Vergleich zu externen Faktoren ermittelt wird. Das Problem mit verhandelten Zielvorgaben ist, daß ein natürliches Interesse besteht, sich selber leichte Ziele zu setzen, die dann relativ problemlos erreicht werden können und entsprechend hohe Bonuszahlungen ermöglichen. Das kann jedoch nicht im Interesse des Unternehmens sein. Und in der Tat steht bei den meisten Budgetverhandlungen nicht die Ermittlung realistischer Ziele im Vordergrund, sondern das geschickte Verhandeln zur Wahrung der eigenen Interessen.

⁹ Bei dieser Fragestellung waren Mehrfachnennungen in der Antwort möglich.

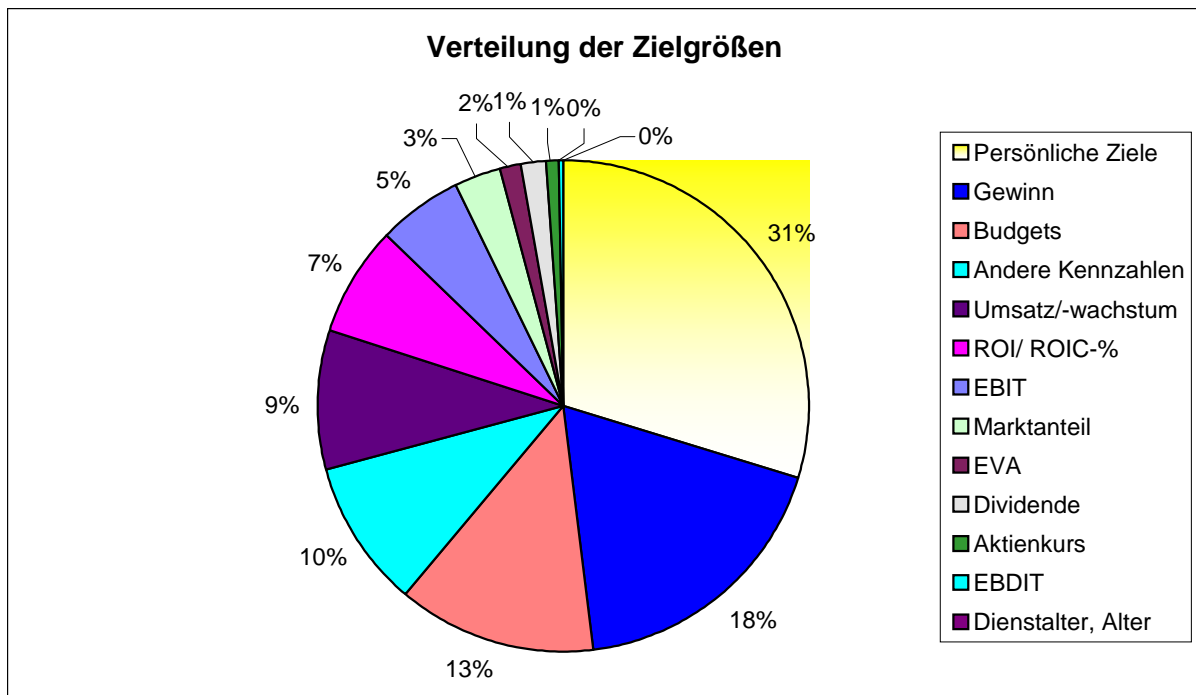


Abb. 5: Übersicht über die als Bemessungsgrundlage verwandten Zielgrößen¹⁰

Die Vereinbarung persönlicher Ziele dominiert mit einer Häufigkeit von 31 % die von den Unternehmen verwandten Zielgrößen. Daneben nehmen der Gewinn und die Erreichung von Budgets als Bemessungsgrundlage mit 19 % bzw. 13 % eine bedeutende Stellung ein. Kennzahlen wie der Umsatz bzw. das Umsatzwachstum mit 9 %, der Return on Investment (ROI) bzw. der Return on Invested Capital (ROIC) mit 7 % sowie Earnings before Interests and Taxes (EBIT) mit 6 % finden schon deutlich weniger Anklang. Wertorientierte Kennzahlen wie der Aktienkurs oder der Economic Value Added (EVA) sind mit einer genannten Häufigkeit von lediglich 1 % bzw. 2 % noch nahezu ohne Bedeutung.

Die dominierende Stellung der *persönlichen Ziele*, d.h. etwa projektbezogene Vereinbarungen oder die Vereinbarung strategischer Meilensteine, ist insbesondere vor dem Hintergrund der bereits erwähnten Kongruenz von Beteiligungsfeld und Verantwortungs- bzw. Einflußbereich des Betroffenen zu sehen. Dennoch überrascht, daß persönliche Ziele über alle Ebenen hinweg den überragenden Performancemaßstab darstellen, da die Vereinbarung einer solchen Bemessungsgrundlage sehr subjektiv ist und stark vom persönlichen Verhältnis des Beurteilenden mit dem Beurteilten abhängt. Daher weist die Beurteilung auch nicht zwangsläufig eine positive Korrelation mit zur Unternehmensperformance auf. Mit der Vereinbarung persönlicher Ziele wird zwar einer leistungsorientierten Vergütung Rechnung getragen, die unmittelbare Verbindung zur Wertentwicklung des Unternehmens ist jedoch nicht zwangsläufig gegeben. Für die obersten Führungsebenen sollte die Wertentwicklung jedoch der Maßstab für die variable Vergütung sein. Hier bietet sich etwa die Verknüpfung mit EVA an, da so die Wertentwicklung des Gesamtunternehmens für jede einzelne

Berichtsperiode berechnet und entsprechend die Leistung der Geschäftsführung objektiv beurteilt werden kann.

Der *Gewinn* als Bemessungsgrundlage weist ebenfalls Defizite auf, wenn es darum geht, den Beitrag der Manager und Mitarbeiter zur Wertsteigerung zu messen. Zum einen leiden die Buchgewinne an Verzerrungen, die sich aus dem deutschen Handelsrecht ergeben. So müssen z.B. Ausgaben in Forschungs- und Entwicklungsprojekte schon im gleichen Jahr als Aufwand gebucht werden, obwohl sie ökonomisch gesehen Investitionen darstellen und auch erst in den Folgejahren zu Erträgen führen. Das gleiche gilt für Ausgaben im Bereich Marketing, Aus- und Weiterbildung etc. Ein weiteres Problem ist, daß die Gewinnentwicklung nichts darüber aussagt, wieviel zusätzliches Eigenkapital für dessen Generierung eingesetzt wurde, da die Eigenkapitalkosten im Gewinn nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden viele Unternehmensbereiche nur nach ihrem operativen Ergebnis beurteilt. In dieser Größe sind die Kosten des Fremdkapitals nicht berücksichtigt, so daß jede Investition mit einer positiven Brutto-Marge auch das operative Ergebnis verbessert.

Auch die Verwendung von *Budgets* ist kritisch zu sehen. Bei der Ermittlung der Erfolgsbeteiligung stellt sich angesichts des zunehmend schnelleren Wandels der Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen Umfeld die Frage, ob Soll/Ist-Vergleiche (selbst auf Jahresbasis) nicht als obsolet zu bezeichnen sind.¹¹ Zudem weisen Budgets anhand von Soll-Daten ebenfalls Verlust an Objektivität auf. In ihrer ursprünglichen Form waren Budgets gedacht, um anhand realistischer Planungen für die nächste(n) Periode(n) eine Basis für den notwendigen Finanz-, Material- und Personaleinsatz zu erhalten. Erst durch die Ankoppelung der Incentiveberechnung an die Budgets wurde deren ursprüngliche Bedeutung obsolet. Seitdem stellt sich die Festlegung von Budgets in der Regel als ein zeitraubender Prozeß dar, geprägt durch von oben vorgegebene, unrealistische Vorgaben und viel unnötiger Taktiererei. Das Messen an Budgets verleitet grundsätzlich dazu, sich leichte Vorgaben auszuhandeln, um später mit Gewißheit (hohe) Bonuszahlungen zu erhalten. Die Leistungsmessung zur Ermittlung der Erfolgsbeteiligung sollte daher auf der Basis tatsächlich erbrachter Leistung und nicht auf Soll/Ist-Vergleichen beruhen. Die Ankoppelung an die Veränderung des EVA garantiert dabei, daß jeder zusätzlich geschaffene Wert für die Unternehmung auch zu entsprechenden Boni führt.¹²

Schließlich wurde in der Studie die geringe Verbreitung des *Aktienkurses* als Performancemaßstab festgestellt. Lediglich vier der analysierten Unternehmen verwenden die Aktienkursentwicklung auf der ersten Führungsebene als Grundlage für die variable Entlohnung. Einschränkend muß erwähnt werden, daß hier wohl Verzerrungen auftreten, die aus der Rücklaufquote resultieren, da bekanntermaßen zahlreiche DAX-100 Unternehmen - als Beispiele seien hier etwa DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Fresenius Medical Care

¹¹ Vgl. Hostettler (1997), S. 304

¹² Anders Kaplan/Atkinson. Sie schlagen vor: „The simplest rule for determining the magnitude of executive bonuses is to compute the bonus pool as a fixed percentage of the profit earned by the organization.“ Vgl. Kaplan/ Atkinson (1989), S. 732

(FMC) und SGL Carbon genannt - spätestens nach Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Optionsprogramme auf verschiedenen Hierarchieebenen implementiert haben. Viele dieser Optionsprogramme sind jedoch nicht unproblematisch. Bei fixen Basispreisen z.B. (meist in Höhe des Aktienkurses zum Ausgabezeitpunkt der Option) verdienen die Manager bei jeder positiven Kursentwicklung der Aktie nach der Ausgabe, unabhängig davon, ob sich der Aktienkurs gegebenenfalls schlechter entwickelt als der Markt und noch nicht einmal die eigenen Kapitalkosten verdient werden. Darüber hinaus ist der Aktienkurs zwar langfristig der ultimative Maßstab für die Wertentwicklung des Unternehmens, spiegelt aber nur die Gesamtentwicklung des Unternehmens wider, nicht die einzelner Bereiche. Schließlich eignet sich der Aktienkurs aufgrund kurzfristiger Schwankungen nur sehr bedingt zur Beurteilung der Performance von Managern auf unteren Ebenen und sollte daher nur auf oberster Managementebene als ein Baustein im Vergütungssystem eingesetzt werden.

3.5. Auszahlungsform- und periode

Im Anschluß an die Leistungsbeurteilung stellt sich die Frage nach der Auszahlungsform und -periode der Unternehmen. Grundsätzlich kann zwischen einer Barauszahlung und einer Bezahlung in Form von (Gratis-) Aktien oder Aktienoptionen differenziert werden. Die Bestimmung der Auszahlungsperiode betrifft die Zeitpunkte und -räume, in denen bzw. nach denen zustehende Erfolgsanteile den Bonusberechtigten zugeteilt werden sollen. Nach Becker kann grundsätzlich zwischen

- einer sofortigen, periodischen Auszahlung nach der Leistungsbewertung,
- einer langfristigen, zurückgestellten Auszahlung und
- einer periodischen Teilauszahlung zurückgestellter Erfolgsanteile unterschieden werden.¹³

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, daß mit 95 % die überragende Mehrheit der Unternehmen eine Politik der Barauszahlung verfolgen. Lediglich 9 % der Unternehmen verwenden Aktienoptionen als Auszahlungsform.¹⁴ Aktien kommen indessen in keinem der untersuchten Vergütungssysteme als Auszahlungsform zur Anwendung. (andere Vergütungsformen). Ebenso eindeutig ist das Resultat im Hinblick auf die Auszahlungsperiode: Alle Unternehmen, die eine Barauszahlung verfolgen, wenden diese den Begünstigten direkt im Anschluß an die Leistungsbeurteilung zu. Nur zwei Unternehmen stellen ein Teil der Auszahlung zurück und zahlen den Restbetrag in den Folgejahren aus.

Bei der *Auszahlungsform* zeigt sich, daß deutsche Unternehmen überwiegend eine Barzahlung an die Mitarbeiter präferieren. In den USA sind hingegen vor allem Stock Compensations populär, da sie nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erscheinen und damit den Aktionären eine quasi freie Vergütung der Mitarbeiter suggerieren. In Deutschland scheint

¹³ Vgl. Becker (1990), S. 150

¹⁴ Mehrfachnennungen waren hier möglich.

hingegen mehr Wert auf die aus Unternehmensperspektive steuerliche Vorteilhaftigkeit von Cash Compensations gelegt zu werden, die sich damit letztlich als die günstigere Variante (nach Steuern) herausstellen.¹⁵

Die *sofortige Auszahlung* von Boni weist den Vorteil auf, daß eine erbrachte Leistung auch unmittelbar abgegolten wird. Gerade auf oberen Ebenen des Managements sollte aber die langfristige und nachhaltige Wertsteigerung im Vordergrund stehen. Die Leistung eines Managers läßt sich aber nur bedingt im einperiodigen Ergebnis messen. Viele Managemententscheidungen erweisen sich erst als aussagekräftig, wenn man die Kennzahlen über mehrere Jahre betrachtet. Die sofortige Auszahlung der erarbeiteten Boni ist daher nicht unproblematisch, da das Management durchaus kurzfristig die vorgegebenen Ziele durch Maßnahmen erreichen kann, die sich langfristig als falsch erweisen.

Um dies zu verhindern, sollte ein Teil des erarbeiteten Bonus zunächst nicht ausgezahlt werden, sondern im Risiko stehen bleiben. Hierbei bietet sich etwa die Einführung einer Bonusbank an, bei der die Boni dem Mitarbeiter zunächst auf einem Bonuskonto gutgeschrieben werden und die jährliche Auszahlungshöhe über einen vorab festgelegten Prozentsatz (z.B. 25 %) des angesammelten Guthabens berechnet wird. Der übrige Teil des Bonus bleibt dabei über einen längeren Zeitraum im Risiko stehen. Erst bei nachhaltiger Wertsteigerung kommt es so auch zur vollen Auszahlung des Bonus. Erweist sich ein gutes Ergebnis nicht als nachhaltig, und werden in den Folgejahren geringere Boni oder gar keine Boni erarbeitet, zehrt sich der Bonusbestand auf dem Konto langsam auf.

Die verschiedenen Stellhebel der Bonusbank ermöglichen die Anpassung des Incentivesystems an die individuelle Unternehmenssituation und die Berücksichtigung von Branchenspezifika sowie der Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Durch den Einsatz einer Bonusbank wird die langfristige Orientierung der Manager gesichert, und nur für nachhaltige Wertsteigerungen werden auch entsprechende Boni ausbezahlt.

3.6. Zielsetzung und Eigenschaften

Die *Motive*, variable, erfolgsabhängige Entlohnungskomponenten zu implementieren, können vielfältig sein. Die empirischen Resultate ergeben, daß variable Vergütungsbestandteile vor allem zur Förderung der Mitverantwortung eingesetzt werden und ferner eine leistungsgerechte Entlohnung ermöglichen sollen. Mit der "leistungsgerechten Entlohnung" wird der individuelle Leistungsbeitrag des einzelnen herausgestellt, während die Förderung der "Mitverantwortung" vor allem darauf abzielt, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen, die die Chancen und Risiken der Eigentümer teilen und entsprechend verantwortungsbewußt handeln. Einerseits wird also die *Harmonisierung der Interessen* und

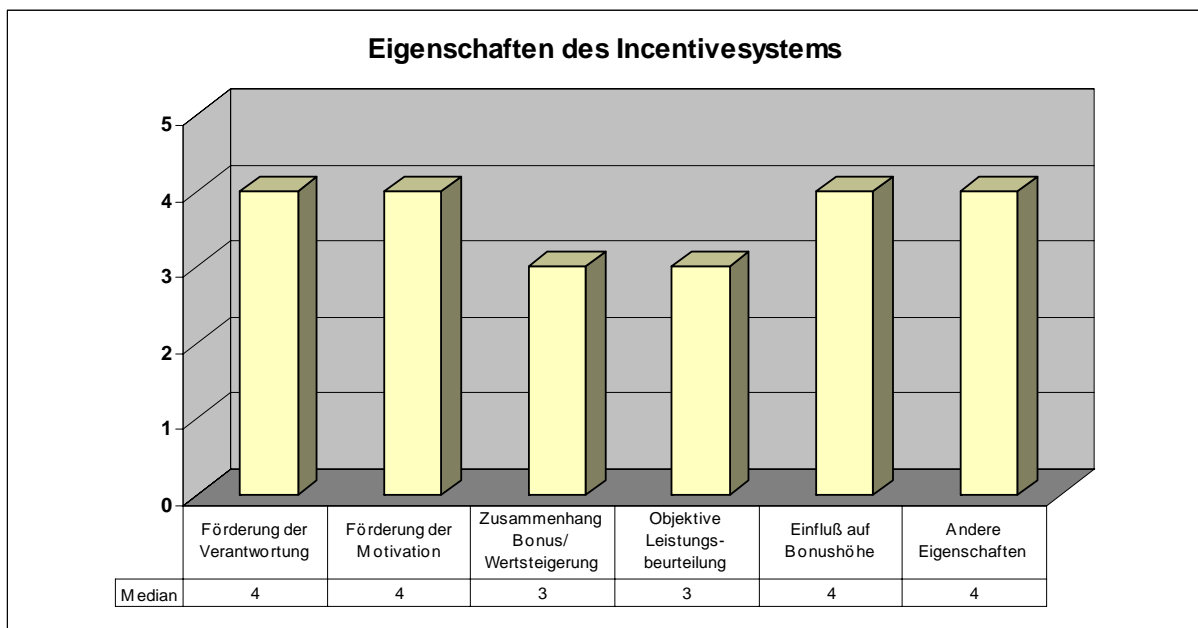
¹⁵ Vgl. Johnson (1999)

Zielsetzungen der Mitarbeiter angestrebt, andererseits eine *Differenzierung bezüglich der Beurteilung* des Beitrags, den jeder Mitarbeiter zur Erreichung dieser Ziele leistet.

Unsere empirische Untersuchung hat ergeben, daß die befragten Unternehmen ihre bestehenden Incentivesysteme bezüglich der Wirkung auf Motivation und Verantwortung sehr positiv sehen und auch davon überzeugt sind, daß die Mitarbeiter durch ihr Verhalten ihren Bonus tatsächlich beeinflussen können. Interessanter Weise wurden die Incentivesysteme jedoch kritischer beurteilt, als es um die Frage ging, wie *objektiv* die Leistungsbeurteilung erfolgt und ob die Bonushöhe der Mitarbeiter in direktem *Zusammenhang mit der Wertsteigerung* des Unternehmens steht (vgl. Abb. 6).

Im Sinne einer Shareholder Value orientierten Unternehmenssteuerung sind aber gerade die beiden letztgenannten Kriterien von entscheidender Bedeutung. Leistungsgerechte Entlohnung und hohe Motivation der Mitarbeiter nützen dann nichts, wenn die Aktivitäten der Mitarbeiter in die falsche Richtung laufen und sie zwar in dem, was sie tun, erfolgreich sind, aber letztlich dennoch keinen zusätzlichen Wert für die Unternehmung schaffen. Der mangelnde Bezug zur tatsächlichen Wertsteigerung des Unternehmens hängt wiederum davon ab,

Abb. 6.: Eigenschaften des Incentivesystems



daß nur sehr wenige Unternehmen wertorientierte Kennzahlen wie CFROI oder EVA verwenden. Hier herrscht noch ein deutliches Nachholpotential, um dem finanzwirtschaftlichen Ziel, den Wert des Unternehmens zu steigern, Rechnung zu tragen.

Ähnliches gilt für die Objektivität der Leistungsbeurteilung. Die dominierenden Kennzahlen zur Performancemessung, wie z.B. Persönliche Ziele und Budgets, lassen in hohem Maße Subjektivität bei der Zielvereinbarung und der anschließenden Beurteilung der Zielerreichung zu. Mit einem Medianwert von 3 auf die Frage nach der objektiven Leistungsbewertung

ernten die Unternehmen hier offensichtlich die selbst gesäten Früchte Die Bereitschaft zur Einführung neuer Systeme dürfte entsprechend groß sein. In Deutschland läßt sich für die nächsten Jahre entsprechend eine deutliche Veränderung variabler Entlohnungssysteme im Sinne stärkerer Fokussierung auf den Shareholder Value erwarten.

3.7. Implementierung und Problembereiche

Die Einführung eines Incentivesystems als neues Kontrollinstrument ist in der Regel auch mit Problemen verbunden. Auf die Frage nach den Schwierigkeiten bei der Einführung wurden von den Unternehmen vier Aspekte vermehrt genannt. Die Wahl des geeigneten Vergütungssystems, der Einfluß auf die bestehende Unternehmenskultur, die Abhängigkeit der Unternehmensperformance von externen Faktoren und die Kurzfristigkeit des Incentivesystems weisen allesamt einen Medianwert von 4 auf einer Ordinalskala von 1 („unproblematisch“) bis 5 („sehr problematisch“) auf. Die restlichen Faktoren werden von den meisten Unternehmen als weniger problematisch wahrgenommen (vgl. Abb. 7).

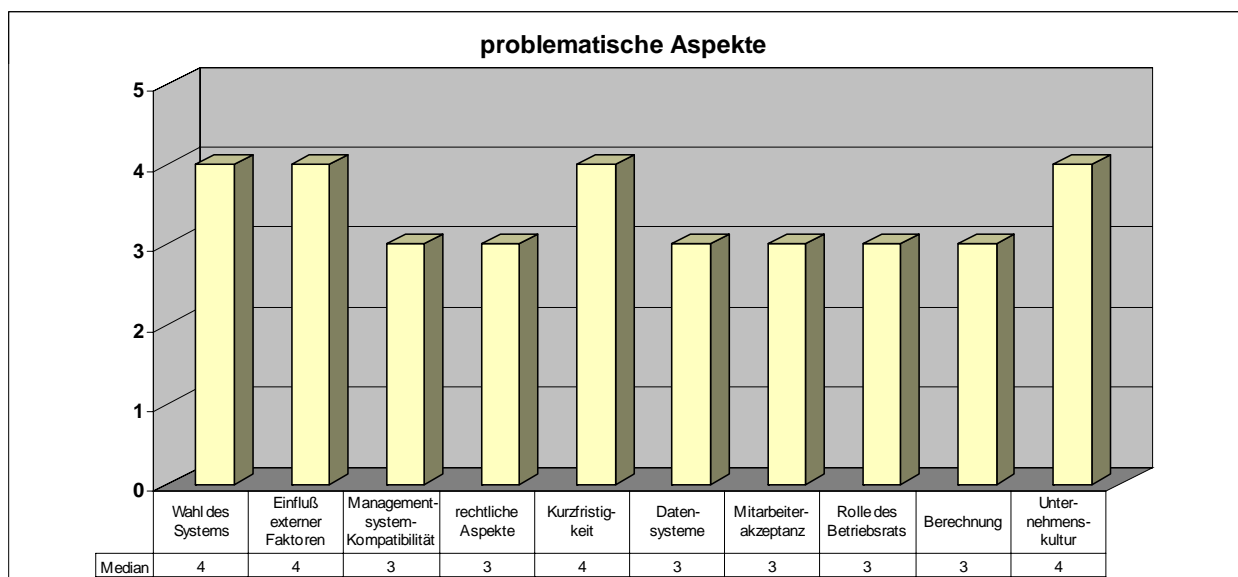


Abb. 7: Problematische Aspekte bei der Implementierung variabler Vergütungssysteme

Der *Wahl des richtigen Vergütungssystems* sollte in der Tat besondere Beachtung geschenkt werden, stellt es doch ein zentrales Element jedes unternehmerischen Führungssystems dar. Nur ein sinnvoll eingerichtetes, anreizkompatibles Entlohnungssystem garantiert ein unternehmenszielkongruentes Verhalten der betroffenen Mitarbeiter.

Die *Abhängigkeit der Unternehmensperformance* von externen Faktoren, die sich zwangsläufig auch auf das Anreizsystem überträgt, ist grundsätzlich problematisch. Hierin ist offensichtlich auch die hohe Dominanz der persönlichen Zielvereinbarungen bei den verwandten Kennzahlen und gleichzeitig die geringe Verwendung des Aktienkurses begründet. Die Erreichung persönlicher Ziele kann zwar von den Betroffenen gesteuert werden, unterliegt aber der subjektiven Beurteilung und weist keine Bindung zur

Wertsteigerung auf. Der Aktienkurs hingegen ist zwar eine objektiv meßbare Größe mit klarem Bezug zur Wertsteigerung, aber vom Individuum nur bedingt beeinflußbar und im hohen Maße von externen Faktoren abhängig. Er eignet sich aufgrund kurzfristig starker Volatilität eher als langfristiges Incentiveinstrument für das Top-Management. Auch die Anbindung des Aktienkurses an einen Index (Indexierung) löst das Problem nur bedingt.

Die von den befragten Unternehmen beklagte *Kurzfristigkeit* des Incentivesystems läßt sich durch eine entsprechende Systemgestaltung abmildern. Bei den untersuchten Unternehmen hängt diese Problemwahrnehmung eng mit der gewählten Auszahlungsform zusammen. Die Einrichtung einer Bonusbank gewährleistet grundsätzlich eine ausgewogene Balance zwischen einer kurz- und langfristigen Orientierung des variablen Vergütungssystems, indem ein Teil des Bonus nicht sofort ausgezahlt wird und sondern quasi als Sicherheit zurückbehalten wird, falls die Leistung nicht zu nachhaltigem Erfolg führt.

Eines der größten Probleme bei der Einführung variabler Vergütung sahen die Befragten in der *bestehenden Unternehmenskultur*. Dies verwundert dann nicht, wenn man bedenkt, daß die Risikobereitschaft bei deutschen Arbeitnehmern lange nicht so ausgeprägt ist wie beispielsweise in den USA. Und eine Veränderung der Unternehmenskultur ist nicht nur eine lästige Begleiterscheinung, sondern vielmehr ein zentrales Ziel bei der Einführung variabler Vergütung. Schließlich ist ja gewollt, daß ein verstärktes Leistungsverhalten und eine größere Wertverantwortung bei den Mitarbeitern forciert wird. Dabei darf nur nicht der Fehler gemacht werden, daß verstärktes Leistungsverhalten und Wertverantwortung mit kurzfristiger Gewinnmaximierung verwechselt wird und ein dementsprechendes kurzfristiges Incentivesystem eingeführt wird. Die Einführung eines variablen Vergütungsanteils hat also einen *beabsichtigten* Einfluß auf die Unternehmenskultur. Eine Dezentralisierung von Verantwortung ermöglicht und bedingt letzten Endes auch die Dezentralisierung von Entscheidungsmacht. Nur so läßt sich schließlich eine Kultur von Unternehmern im Unternehmen schaffen. Richtig und notwendig ist es aber in jedem Fall, intensive Trainingseinheiten durchzuführen, um bei den Mitarbeiter das notwendige Verständnis zu schaffen und deren Unterstützung bei der Umsetzung zu sichern.

4. Fallbeispiel - Sirona Dentalsystems GmbH

Am Beispiel der Sirona, einem mittelständischen Produzenten medizinischer Geräte für Zahnarztpraxen aus Bensheim, lassen sich die Anforderungen an eine erfolgreiche Einführung von Incentivesystemen anschaulich aufzeigen.

Im Oktober '97 wurde die Sirona in einem Buyout unter Beteiligung von Schroders Venture Capital aus der Siemens AG herausgelöst und verselbständigt. Ohne die Konzerneinbindung der Siemens und im Anblick der massiven Veränderungen im deutschen Gesundheitswesen, entschied sich der Geschäftsführer schon bald dazu, das Unternehmen schnell und konsequent zu restrukturieren und den neuen Anforderungen anzupassen. Die wesentlichen Ziele der Restrukturierung waren dabei die Stabilisierung des Umsatzes, die Sicherung der

Lieferantenbeziehungen und eine Reduktion der Personalkosten. Die im Unternehmen notwendige Unterstützung erhielt die Geschäftsführung durch die Ankündigung, alle Mitarbeiter durch ein geeignetes Incentivesystem an der Wertsteigerung des Unternehmens beteiligen zu wollen. Überzeugt von der großen Substanz und Stärke des Unternehmens, wurde der Vorschlag auch vom Betriebsrat unterstützt und die Suche nach einem passenden System konnte beginnen. Die Sirona entschied sich schließlich für ein EVA Incentivesystem, welches drei Anforderungen erfüllen mußte:

1. Einfach und verständlich, so daß es die Beteiligung aller Mitarbeiter ermöglicht,
2. Volle Unterstützung bei der Belegschaft,
3. Akzeptanz seitens der Aktionäre

Während der Designphase wurde vor allem deutlich, daß die bisherige variable Vergütung de facto kaum variabel und außerdem im Vergleich zum Gesamtgehalt nicht signifikant war. Ferner hatten über 90% der Belegschaft bislang überhaupt keinen variablen Gehaltsanteil. Ohne deren Beteiligung wäre der notwendige kulturelle Wandel aber kaum denkbar gewesen. Tariflich bezahlten Mitarbeitern wurde daher freigestellt, einen Teil ihres Gehalts in variables Gehalt umzuwandeln und rund 90% nahm dieses Angebot an. Die Sirona stockte ihrerseits den variablen Teil der Mitarbeiter nochmals um 50% auf, um einen zusätzlichen Anreiz zur Beteiligung zu geben. Praktisch alle Mitarbeiter der Sirona sind so unmittelbar an der Wertsteigerung beteiligt.

Ein weiterer wesentlicher Schritt zur Sicherung der Akzeptanz des Systems bestand in der Vereinheitlichung der Performancemessung. Verschiedene Zielgrößen und Zielvereinbarungen erschweren die Vergleichbarkeit von Incentivesystemen und gefährden die Glaubwürdigkeit innerhalb der Belegschaft, da jeder an etwas anderem gemessen wird. Bei der Sirona wurde EVA als die zentrale Ziel- und Meßgröße für Wertsteigerung gewählt. Seither verfolgen die Mitarbeiter das gleiche Ziel wie die Geschäftsführung und kennen genau die Werttreiber, mit denen sie den EVA der Sirona steigern können.

Die EVA Zielvorgaben der Sirona entsprechen den Erwartungen der Investoren und wurden durch ausgiebige Simulationen abgeleitet. Werden diese Erwartungen erfüllt, erhalten die Mitarbeiter genau den gleichen Bonus/ das gleiche Gehalt wie vor der Einführung des EVA Incentivesystems. Werden die Zielvorgaben übertroffen, wird ein Teil des geschaffenen Mehrwerts an die Mitarbeiter weitergegeben. Der über den erwarteten Bonus hinausgehende Mehrerlös wird in eine Bonusbank eingestellt, von der ein bestimmter Prozentsatz jedes Jahr ausbezahlt wird. Die Bonusbank führt zu einer Glättung der tatsächlich ausbezahlten Boni und ermöglicht es, das EVA Incentivesystem nach oben und unten offen zu gestalten und somit Mitarbeiter mit gleichen Chancen und Risiken auszustatten wie Aktionäre. Nach momentanen

Schätzungen können bereits im ersten Jahr nach Einführung des Systems bei der Sirona Boni von bis zu 250% erzielt werden.¹⁶

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen einer Untersuchung über variable Vergütungssysteme befragten die Autoren mittels eines Fragebogens die 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der ausgewerteten Fragebögen lassen sich abschließend wie folgt zusammenfassen:

- In über 90 % der untersuchten Unternehmen existieren bereits seit mehreren Jahren Elemente eines variablen Vergütungssystems. Es ist jedoch anzunehmen, daß vor allem die Unternehmen den Fragebogen beantwortet haben, die auch bereits ein Incentivesystem haben.
- Die meisten Unternehmen integrieren die ersten drei Führungsebenen in das variable Vergütungssystem, während auf den unteren „Entscheidungsebenen“ noch ein deutliches Nachholpotential besteht.
- Die variable Vergütung umfaßt auf der Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsebene durchschnittlich 34 % und nimmt auf den nachfolgenden Ebene sukzessive bis auf durchschnittlich 11 % auf der untersten Entscheidungsebene ab.
- Die Gewichtung der Beteiligungsfelder Individuum, Teilbereich und Unternehmen bei der Erfolgsermittlung folgt der Führungsebene, auf der die betreffenden Mitarbeiter angesiedelt sind. Der individuelle Performancebeitrag und die Gewichtung des Ergebnisses der relevanten Geschäftseinheit nehmen mit absteigender Hierarchieebene kontinuierlich zu, während der Beitrag des Ergebnisses des Gesamtunternehmens stetig abnimmt.
- Persönliche Zielvereinbarungen dominieren neben dem Gewinn als Bemessungsgrundlage und Performancemaßstab. Trotz manifestierter Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen finden wertorientierte Kennzahlen wie der Aktienkurs oder EVA noch kaum Anwendung.
- Die sofortige Barauszahlung nimmt einen überragenden Stellenwert als Auszahlungsform und -periode ein. Aktienoptionen und Aktien werden nur sporadisch verwendet. Ebenso wenig Anwendung findet eine langfristig zurückgestellte Auszahlung oder einer periodische Teilauszahlung.
- Die Förderung der unternehmerischen Verantwortung sowie der Motivation der Mitarbeiter werden als dominierende Motive für die Einführung variabler Vergütungsbestandteile gesehen. Daneben sollen diese eine leistungsgerechte Vergütung gewährleisten.

¹⁶ Das erste volle Jahr für das EVA Incentivesystem ist 1999 und zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen.

- Die Einführung oder Änderung eines Anreizsystems wird mit Schulungen und Trainingsprogrammen für die betroffenen Mitarbeiter unterstützt. Auf die Hilfe externer Berater bei der Implementierung greifen bislang nur wenige Unternehmen zurück.
- Als fundamentale Problemfelder variabler Vergütungssysteme werden von den Unternehmen die Wahl des geeigneten Vergütungssystems, die Abhängigkeit der Unternehmensperformance von externen Faktoren, die Kurzfristigkeit des Anreizsystems und das Beharrungsvermögen bestehender Unternehmenskulturen angesehen.

Schenkt man der Vielzahl aktueller Presseartikel und Zeitungsberichte über diese Thematik Glauben, dann hat sich auch in Deutschland mittlerweile die Ansicht durchgesetzt, daß wertorientierte Unternehmensführung nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn die Mitarbeiter mittels variabler Vergütung leistungsgerecht entlohnt und somit an der Wertsteigerung beteiligt werden. Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen allerdings, daß die variable Entlohnungspraxis deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich noch Defizite aufweist. Neben der unbefriedigenden Reichweite, der Verwendung subjektiver Performancemaßstäbe und der Kurzfristorientierung ist hier insbesondere der geringe variable Anteil an der Gesamtvergütung zu nennen, der keine hinreichende Motivation für die Mitarbeiter schafft, sich für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens einzusetzen. Es besteht die Gefahr, daß der Shareholder Value Gedanke falsch verstanden wird und langfristig und strategisch denkende Manager durch kurzfristig ausgerichtete Incentivesysteme bestraft werden.

Die Entwicklung und Weiterentwicklung variabler Vergütungssysteme wird in Deutschland zukünftig mit hoher Dynamik vorangehen. Entscheidend ist, daß der variable Gehaltsanteil signifikant und an konsequent an der Wertentwicklung des Unternehmens ausgerichtet ist. Nur so lassen sich langfristig gute Mitarbeiter motivieren und halten. Im internationalen Wettbewerb nicht nur um Kapital, sondern insbesondere auch um Personal, werden geeignete Incentivesysteme für den langfristigen Erfolg der Firmen immer bedeutender.

6. Literatur

BANHARDT, AXEL/ PRIES, HANS-DETLEV/ SENDELE, HERMANN (1996):

Vergütung deutscher Top-Manager im Vergleich mit den USA und Grossbritannien, München 1996.

BEA, F.X./ KÖTZLE, A./ RECHKEMMER, K./ BASSEN, A. (1997):

Strategie und Organisation der Daimler-Benz AG, Frankfurt am Main 1997.

BECKER, FRED G. (1990):

Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Management, Stuttgart 1990

COPELAND, TOM/ KOLLER, TIM/ MURRIN, JACK (1994):

Valuation: Measuring and Managing the Values of companies. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, Inc., Second Edition, 1994

HOSTETTLER, STEPHAN (1995):

Economic Value Added als neues Führungsinstrument, in: Der Schweizer Treuhänder, Heft 5, 1995, S. 307- 315

JENSEN, MICHAEL C./ MECKLING, WILLIAM H. (1976):

Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, October 1976, S. 305- 360

JOHNSON, CALVIN (1999)

Stock Compensation: The Most Expensive Way to Pay Future Cash. In: Southern Methodist University Law Review, 1999

KAPPEL, HEINZ/ USCHATZ, PHILIPPE (1992):

Variable Kaderentlohnung: Erfolg und Leistung honorieren. Zürich 1992

KAPLAN, ROBERT S./ ATKINSON, ANTHONY A. (1989):

Advanced Management Accounting, Englewood Cliffs, New Jersey 1989

RAPPAPORT, ALFRED (1986):

Creating shareholder value: the new standard for business performance. New York; London 1986

SCHMACKE, ERNST (HRSG.)

Die Großen 500 auf einen Blick, Neuwied; Kriftel; Berlin 1998

STERN, JOEL. M. (1994):

EVA Roundtable, in: Journal of Applied Corporate Finance, Volume 7, Number 2, 1994, S. 46-70

STEWART, BENNETT G. (1991):

The Quest for Value: The EVA Management Guide. New York 1991

WÄLCHLI, ADRIAN (1995):

Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Management. Zürich 1995