

**Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel**  
**Standort Salzgitter-Calbecht**



**Fachbereich Transport- und Verkehrswesen**

Semesterarbeit

**Leistungsabhängige Entlohnung**

Eingereicht bei : Prof. Dr. rer. pol. Bender

von Patrick Preß  
Lustgarten 31  
38229 Gebhardshagen  
Matr.-Nr.:9789704





## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I-III
Abbildungsverzeichnis.....	III
<b>1. Einleitung.....</b>	
<b>1</b>	
<b>1.1</b>	
<b>Aufbau</b>	
<b>der</b>	
<b>Hausarbeit.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Lohnformen und betriebliche</b>	
<b>Leistungsanreize.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Grund und Leistungsentgelt.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Akkordlohn.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Prämienlohn.....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Zeitlohn.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4.1 Zeitlohn ohne Leistungszulage.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4.2 Zeitlohn mit Leistungszulage.....</b>	<b>7</b>
<b>2.5 Sonstige Lohnformen.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5.1</b>	
<b>Zeitlohn</b>	
<b>mit</b>	
<b>Richtwerten.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5.2</b>	
<b>Kontrakt-</b>	
<b>und</b>	
<b>Pensumlohn.....</b>	<b>8</b>
<b>2.6</b>	
<b>Unterscheidungsmerkmale</b>	
<b>der</b>	
<b>Lohnformen.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Variable Vergütung von Führungskräften.....</b>	<b>10</b>



<b>3.1</b>	<b>Einflussgrößen</b>	<b>der</b>	<b>variablen</b>
<b>Vergütung.....11</b>			
<b>3.2</b>	<b>Komponenten eines flexiblen Vergütungssystem.....12</b>		<b>12</b>
<b>3</b>	<b>.</b>	<b>2</b>	<b>.</b>
<b>1</b>	<b>Grundbezüge.....13</b>		
<b>3.2.2</b>			<b>Variable</b>
<b>Bezüge.....13</b>			
<b>3.2.2.1</b>	<b>Operatives und taktisches Anreizsystem.....13</b>		<b>13</b>
<b>3.2.2.2</b>	<b>Langfristig</b>	<b>marktindizierte</b>	
<b>Anreizsysteme.....15</b>			
<b>3.2.2.3</b>	<b>Kritikpunkte an langfristig marktindizierten</b>		
<b>Anreizsystemen.....16</b>			
<b>3.2.2.4</b>	<b>Langfristig leistungsbezogene</b>		
<b>Anreizsysteme.....16</b>			
<b>3.2.2.5</b>	<b>Kritikpunkte an langfristig leistungsbezogenen</b>		
<b>Anreizsystemen.....17</b>			
<b>3.3</b>	<b>Strategieorientierte Anreizsysteme.....17</b>		
<b>3.3.1</b>	<b>Management-Accounting-Ansatz.....18</b>		<b>18</b>
<b>3.3.2</b>			<b>Strategische</b>
<b>Meilensteine.....18</b>			
<b>3</b>	<b>.</b>	<b>4</b>	<b>.</b>
<b>Zusatzleistungen.....19</b>			



<b>4.</b>	<b>Incentives</b>	<b>als</b>	<b>generelle</b>
<b>Anreizmittel.....</b>			<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Komponenten eines Incentive-Systems.....</b>		<b>20</b>
	<b>4.1.1 Wichtige Elemente eines nichtfinanziellen</b>		
	<b>Anreizsystems.....</b>		<b>21</b>
	<b>4.1.1.1 Führungsverhalten.....</b>		<b>21</b>
	<b>4</b>	<b>.</b>	<b>1</b>
	<b>.</b>	<b>1</b>	<b>.</b>
	<b>2</b>		
	<b>Unternehmenskultur.....</b>		<b>21</b>
	<b>4</b>	<b>.</b>	<b>1</b>
	<b>.</b>	<b>1</b>	<b>.</b>
	<b>3</b>		
	<b>Qualifikation.....</b>		<b>22</b>
	<b>4</b>	<b>.</b>	<b>1</b>
	<b>.</b>	<b>1</b>	<b>.</b>
	<b>4</b>		
	<b>Arbeitsumfeld.....</b>		<b>22</b>
	<b>4</b>	<b>.</b>	<b>1</b>
	<b>.</b>	<b>1</b>	<b>.</b>
	<b>5</b>		
	<b>Karriere.....</b>		<b>22</b>
	<b>4.2</b>	<b>Gestaltungsfelder</b>	<b>für</b>
	<b>Anreizsysteme.....</b>		<b>nichtfinanzielle</b>
			<b>23</b>
	<b>4.3</b>	<b>Ausgestaltung</b>	<b>eines</b>
	<b>Incentive-Systems.....</b>		<b>24</b>
	<b>4.3.1 Ausgestaltung des Incentives-Systems mit</b>		
	<b>materiellen</b>	<b>oder</b>	<b>immateriellen</b>
	<b>Anreizen.....</b>		<b>25</b>
	<b>4.3.2. Schwierigkeiten und Problematik bei der Ausgestaltung</b>		
	<b>eines Incentive-Systems.....</b>		<b>26</b>
	<b>4.3.3 Aktuelle Tendenzen bei der Ausgestaltung von</b>		
	<b>Incentive-Systemen.....</b>		<b>27</b>



<b>4.4 Incentives als spezielle Anreizmittel.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4.1 Merkmale der Incentives als spezielle Anreizmittel.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4.2 Kritikpunkte an der Gestaltung von Incentive- Aktionen         als Wettbewerb.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.3                           Wirksamkeit                           der         Incentive-Aktionen.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Übertragung von Incentives auf andere Mitarbeitergruppen.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>.</b>
<b>Fazit.....</b>	<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	

### Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Grund- und Leistungsentgelt.....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildung 2: Bestandteile des Prämienlohnes.....</b>	<b>5</b>
<b>Abbildung 3: Flexibilität, Motivation, Zielerreichung.....</b>	<b>11</b>
<b>Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Incentives.....</b>	<b>23</b>





## **1. Einleitung**

Die Veränderung der Wettbewerbssituation durch die Globalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten und die Fragmentierung und Dezentralisierung der Märkte sind für die Entlohnungspraxis von zentraler Bedeutung. Die damit einhergehenden veränderten Formen der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit) und der Einsatz neuer Technologien sowie die verstärkte Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse erfordern deshalb mehr als zuvor qualifiziertere und motivierte Mitarbeiter.<sup>1</sup> Für die Motivation sind eine anspruchsvolle und abwechslungsreiche Arbeit und eine der Leistung entsprechende Entlohnung sehr wichtig. Die personalen Leistungs-voraussetzungen werden zu einem bestimmenden Faktor im Unternehmensgeschehen. Dabei kommt der Gestaltung eines auf die oben beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen hin zugeschnittenen Entgeltsystem eine große Bedeutung zu. Lohn und Gehalt stellen Mittel der Existenzsicherung des Menschen dar. Außerdem bildet die Höhe des Einkommens einen wichtigen Maßstab der sozialen Selbsteinschätzung des Einzelnen. Aus diesem Grund ist die Entwicklung von durchdachten Vergütungssystemen, mit dem Ziel durch eine leistungsgerechte Bezahlung des Einzelnen eine höhere Arbeitsmotivation und damit einhergehende Leistungsoptimierung zu erreichen, sehr wichtig.

### **1.1 Aufbau der Hausarbeit**

Im ersten Teil dieser Hausarbeit werden zuerst die Grundlagen einer leistungsgerechten Lohngestaltung erläutert sowie die gängigen Lohnformen im gewerblichen Bereich vorgestellt und darauf hin untersucht, inwieweit sie den Anforderungen einer leistungsorientierten Entlohnung entsprechen, wie ihre Bedeutung aufgrund der sich ändernden Organisationsformen in der Zukunft sein wird. Der zweite Teil der Hausarbeit behandelt die Entwicklung von flexiblen Entlohnungssystemen für Führungskräfte.





Dabei werden verschiedene Strategien vorgestellt, die die leistungsabhängige Entlohnung von Führungskräften als ihr Ziel ansehen. Im dritten Teil werden sogenannte Incentives als Anreizsysteme einer leistungsabhängigen Entlohnung vorgestellt, ihre Ausgestaltung und Wirkung auf die potentiellen Empfänger erläutert.

## **2. Lohnformen und betriebliche Leistungsanreize**

### **2.1 Grund und Leistungsentgelt**

Ein wichtiger Grundsatz der betrieblichen Lohngestaltung ist in der Gewährleistung eines an die Leistung gebundenen Lohnes zu sehen, da die marktwirtschaftliche Ordnung auf dem Leistungsprinzip beruht. Dabei sollten das Verhältnis von Leistung und Lohn von dem Mitarbeiter als richtig (gerecht) empfunden werden. (Leistungsgerechtigkeit).<sup>2</sup>

Die menschliche Leistung ist unter zwei Gesichtspunkten zu sehen:

Zum einen ist sie davon abhängig, welche Arbeit der Mitarbeiter ausführen soll, also „was“ ein Mitarbeiter tun soll und andererseits, „wie“ er die Arbeit, d.h. mit welcher Qualität er die Arbeit verrichtet. Diese zwei Aspekte der menschlichen Leistung sollen nun einmal näher betrachtet werden.

Was der Arbeiter ausführen soll, ist mit der Arbeitsaufgabe vorgegeben und kann deshalb von ihm gar nicht oder nur sehr wenig beeinflusst werden (z.B. Überprüfung der Schweißnähte an einer PKW-Karosserie). Die verschiedenen Tätigkeiten haben unterschiedliche Anforderungsniveaus und werden deshalb auch durch unterschiedlich hohe Grundlöhne honoriert. Zur Differenzierung der Grundlöhne in Lohn- und Anforderungsgruppen können summarische und analytische Verfahren (z.B. Rangreihenverfahren und Stufenwertverfahren) der Arbeitsbewertung herangezogen werden.<sup>3</sup>



Die Qualität seiner Leistung, d.h. wie ein Mitarbeiter seine Leistung verrichtet (z.B. schnell oder langsam, sorgfältig oder nachlässig), wird direkt von ihm beeinflusst und schlägt sich deshalb auch im Leistungsentgelt nieder. Die folgende Abbildung soll den Zusammenhang zwischen grund- und leistungsbezogenem Entgelt noch einmal verdeutlichen:

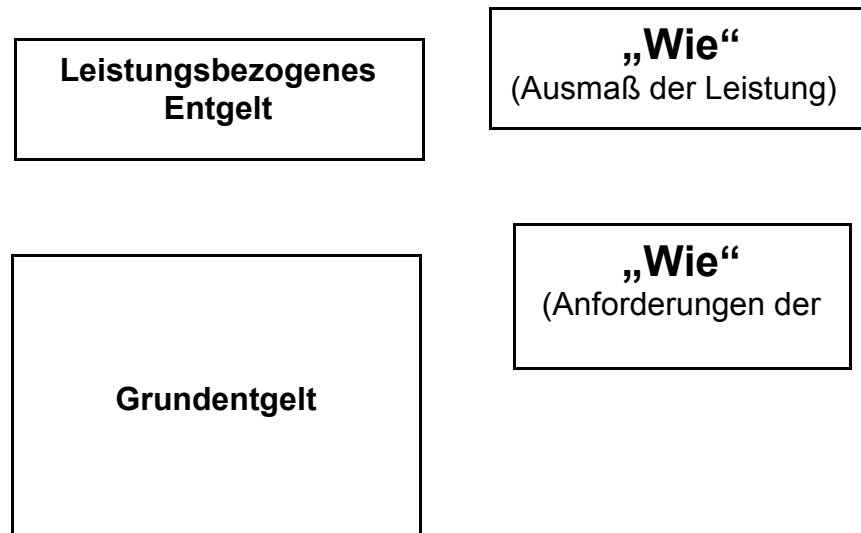


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Grund- und Leistungsentgelt <sup>4</sup>

Die Leistung wird anhand folgender Merkmale beurteilt und gemessen und schließlich bestimmt:<sup>5</sup>

- Menge
- Qualität
- Auslastung
- Zeitaufwand
- Einhaltung von Terminen
- erreichte Produktivität der Gruppen
- Effektivität des Personaleinsatzes
- bedarfsorientierte Gestaltung der täglichen Arbeitszeit
- Disposition der Arbeitsaufträge



Diese Leistungsmerkmale werden mit Leistungsentgelt honoriert. Hierzu stehen alternativ drei Entgeltgrundsätze zur Verfügung, die in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden.

- Akkordlohn
- Prämienlohn
- Zeitlohn mit oder ohne Leistungszulage

## **2.2 Akkordlohn**

Unter Akkordlohn versteht man eine Entlohnungsform, bei der die Leistung die jeweilige Höhe des Verdienstes unmittelbar bestimmt; d.h. der Akkordlohn honoriert allein in Zeit (Minuten, Stunden) oder Menge (Stück, kg je Zeiteinheit) gemessene menschliche Leistung.<sup>6</sup> Der Akkordlohn besteht aus dem Mindestlohn, der tariflich garantiert ist und dem Akkordzuschlag, der üblicherweise zwischen 15% und 25% des Mindestlohnes beträgt. Leistung und Lohn verhalten sich proportional. Das bedeutet, dass z.B. bei einer Mengenleistung, die 20% über der Normalleistung liegt, ein 20% höherer Lohn gegenüber dem Ausgangslohn zu zahlen ist. Dabei wird also davon ausgegangen, dass die Mehrleistung vom Leistungsgrad des Menschen bestimmt wird und nicht von den Veränderungen im Arbeitsverfahren, Arbeitsmethoden und technologischen Daten im Arbeitssystem. Hierbei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass durch die fortschreitende Automatisierung der Prozesse, die Möglichkeit des Einzelnen, sein Arbeitstempo selbst zu bestimmen, immer mehr erschwert wird und einen Grund darstellt, warum die Anwendung des Akkordlohnes abnimmt.<sup>7</sup>

## **2.3 Prämienlohn**



Prämienlohn ist ein Entlohnungsgrundsatz, bei dem der Lohn anforderungs- und leistungsabhängig differenziert wird. Außer der vom Menschen beeinflussbaren Mengenleistung können auch andere Leistungskennzahlen zugrunde gelegt werden (vgl. REFA, MLBO).<sup>8</sup> Der Prämienlohn besteht aus einem leistungsabhängigen und einem leistungsunabhängigen Teil:

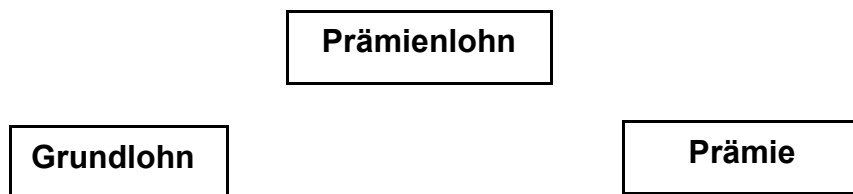


Abbildung 2: Bestandteile des Prämienlohnes<sup>9</sup>

Anwendung findet der Prämienlohn, wenn das Arbeitsergebnis vom Arbeitnehmer noch beeinflussbar ist, die Ermittlung genauer Akkordvorgaben aber wegen zu kleiner Auftragsgrößen unwirtschaftlich ist oder wegen fehlender Fachkräfte nicht möglich ist. Der Unterschied zum Akkordlohn ist folgender. Während beim Akkordlohn das Erreichen einer maximalen Mengenleistung im Vordergrund steht, strebt man mit der Prämie eine optimale Verknüpfung von Mensch, Maschine und Material an. Im Vergleich mit dem Akkordlohn bietet der Prämienlohn nämlich eine differenziertere Möglichkeit zur Anpassung an betriebliche Ziele und Situationen. Das bedeutet, dass die Prämientlohnung den Vorteil hat, dass auch beim Einsatz moderner Organisationsformen und Technologien eine große Bandbreite möglicher Leistungsziele als Basis der Entlohnung herangezogen werden können.<sup>10</sup> Die verstärkte Mechanisierung und Automatisierung des Produktionsprozesses schränkt die Möglichkeit der Arbeitnehmer immer mehr ein, das quantitative Arbeitsergebnis zu beeinflussen.

Dieses hat zu Folge, dass tendenziell eine breitere Anwendung des Prämienlohnes zulasten des Akkordlohnes festzustellen ist.<sup>11</sup>



## 2.4 Zeitlohn

### 2.4.1 Zeitlohn ohne Leistungszulage

Beim Zeitlohn ohne Leistungszulage wird ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt. Obwohl damit kein unmittelbarer Leistungsbezug hergestellt wird, muss darauf hingewiesen werden, dass die Leistung nicht unberücksichtigt bleibt. Es besteht nämlich ein mittelbarer Leistungsbezug, der sich in der konkreten Leistungserwartung ausdrückt, die sich an der Normalleistung orientiert.<sup>12</sup> Ermittelt wird der Zeitlohn als Bruttolohn folgendermaßen:

$$\text{Zeitlohn} = \text{Lohnsatz je Zeiteinheit} * \text{Anzahl der Zeiteinheiten}$$

Der Zeitlohn findet Anwendung bei:<sup>13</sup>

- Besonderer Bedeutung der Qualität der Arbeit
- Erheblicher Unfallgefahr
- Kontinuierlichem Ablauf der Arbeit
- Nicht vorher bestimmbarer und quantitativ nicht messbarer Arbeit

Im Hinblick auf die erbrachten Leistungen birgt der Zeitlohn ohne Leistungszulage das Risiko geringer Arbeitsleistung für das Unternehmen. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Mitarbeiter bei dieser Lohnform keine Motivation und keinen Anreiz zur Mehrleistung erhalten.

### 2.4.2 Zeitlohn mit Leistungszulage

Der fehlende Anreiz beim Zeitlohn ohne Leistungszulage, Mehrleistungen zu erbringen, kann durch den Zeitlohn mit Leistungszulage ausgeglichen werden. Der Zeitlohn mit Leistungszulage ist jedoch nicht als Leistungslohn wie der



Akkordlohn und Prämienlohn aufzufassen. Während sich nämlich die Prämie des Prämienlohnes wie beschrieben an objektiv messbaren Bezugsgrößen orientiert, ist dieses bei der Leistungszulage nicht der Fall. Beim Zeitlohn mit Leistungszulage wird die Leistung mit Hilfe von ergebnis- und oder verhaltensorientierten Leistungsmerkmalen beurteilt. Mit der Leistungsbeurteilung wird die Leistung in Form eines Leistungswertes quantifiziert. Von der Höhe dieses Leistungswertes ist die Leistungszulage abhängig.<sup>14</sup>

Mit der Leistungszulage will man folgendes erreichen: Sie wird in der Erwartung gezahlt, dass der Mitarbeiter auch künftig die beurteilte Leistung erbringt. Er also durch die in Aussicht stehende Prämie eine Arbeitsmotivation erfährt, die sich wiederum positiv auf das Gesamtergebnis des Unternehmens auswirkt. Die Leistungszulage beim Zeitlohn wird oft als Prämie gewährt, beispielsweise als

- Qualitätsprämie
- Mengenprämie
- Pünktlichkeitsprämie
- Anwesenheitsprämie
- Ersparnisprämie

Leistungszulagen werden entweder tarifvertraglich festgelegt oder von den Unternehmen freiwillig gewährt. Sollen sie freiwillig gewährt werden, ist nach § 94 Abs. 2 BetrVG für die Aufstellung allgemeiner Verteilungsgrundsätze die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich.<sup>15</sup>

Abschließend ist bezüglich dieser Lohnform zu sagen, dass mit der weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung in verstärktem Maße Teamarbeitsstrukturen entstehen werden, bei denen das Leistungsergebnis häufig nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand gemessen werden kann. Aus diesem Grund kommt der auf der Grundlage einer Beurteilung



ermittelten Leistung und einer daran geknüpften Entgeltdifferenzierung zunehmende Bedeutung zu.<sup>16</sup>

## **2.5 Sonstige Lohnformen**

### **2.5.1 Zeitlohn mit Richtwerten**

Der Zeitlohn mit Richtwerten basiert auf folgendem einfachen Prinzip: Für alle Arbeitsaufgaben, die eine Vorgabe aufgrund von Daten ermöglichen, werden Richtzeiten ermittelt, die dem Mitarbeiter mitgeteilt werden. Die tatsächlich erzielten Leistungsergebnisse werden dann mit den Richtwerten verglichen, ohne dass sich Abweichungen auf den Lohn auswirken. Die Lohnform „Zeitlohn“ als solche bleibt also erhalten.<sup>17</sup>

### **2.5.2 Kontrakt- und Pensumlohn**

Hierbei werden zwischen der Geschäftsleistung und dem Mitarbeiter mit Sicherheit erreichbare Pensen für einen bestimmten Zeitraum (Pensumlohn) vorgegeben bzw. vereinbart (Kontraktlohn). Beim Kontraktlohn verpflichtet sich der Mitarbeiter, die vereinbarte Leistung in dem vereinbarten Zeitraum zu erbringen. Das Unternehmen ist seinerseits allerdings verpflichtet, den Lohn in dieser Zeit unverändert zu zahlen, auch wenn Leistungsschwankungen während dieser Zeit auftreten. Eine Leistungs- und Qualitätserfassung stellt die Leistungskontrolle sicher. Unter- oder Überschreitungen der Leistung werden anhand von Kennzahlen festgestellt, so dass den Ursachen nachgegangen werden kann.

Eine Unter- oder Überschreitung der Kennzahlen bestimmt den Lohn jedoch nicht rückwirkend, sondern erst in der folgenden Periode. Die Erfüllung der Kennzahlen erlaubt dann eine Aussage über die Leistungsergebnisse der Periode und bildet gleichzeitig einen Ausgangspunkt für die nächste Periode, so dass eine der Leistung entsprechende Entlohnung gewährleistet ist.<sup>18</sup>



## **2.6 Unterscheidungsmerkmale der Lohnformen**

Aus den vorangegangenen Erläuterungen der verschiedenen Lohnformen wird deutlich, dass die Anwendung einer bestimmten Lohnform von den betrieblichen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen abhängt. Wegen der betrieblichen und den tariflichen Gegebenheiten wird sich die Aufmerksamkeit der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zuerst der Leistungsentlohnung zuwenden. Bei den Betriebsräten stehen hierbei die Mitbestimmung und die höheren Verdienstchancen der leistungsbezogenen Lohnformen im Vordergrund. Aus Sicht der Arbeitnehmer liegen die Vorteile dieser Lohnformen in der höheren Arbeitsmotivation und dem Leistungsanreiz. Die daraus resultierende höhere Arbeitsleistung kann sich wiederum positiv auf die Stückkosten auswirken. Die organisatorischen und technischen Veränderungen haben im Hinblick auf die Lohnformen folgende Auswirkungen: So sind die Voraussetzungen für die Akkordentlohnung, wie z.B. vom Mitarbeiter beeinflussbare Leistungsmengen und eine eindeutige Leistungsermittlung oft nicht mehr gegeben. Außerdem hat die dominante Zielsetzung, auf die der Akkordlohn eigentlich hinwirken soll, nämlich eine hohe Arbeitsintensität bzw. eine auf den Muskeleinsatz zurückzuführende Erhöhung der Stückzahlen pro Zeiteinheit durch die immer stärkere Automatisierung an Bedeutung verloren.<sup>19</sup> Die Prämienentlohnung setzt sich auf der anderen Seite durch ihre größere Flexibilität hinsichtlich Festlegung einer Entlohnungsbasis immer stärker durch.

## **3.Variable Vergütung von Führungskräften**

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten verstärkt auf die Entlohnungspraxis im betrieblichen Gewerbe eingegangen wurde, sollen nun Anreizsysteme vorgestellt werden, die darauf abzielen, Führungskräfte und insbesondere Vertriebsmitarbeiter von Unternehmen leistungs- und ergebnisabhängig zu entlohnen. In Deutschland rücken nämlich immer mehr





Unternehmen von den traditionellen Entlohnungspraktiken ab, um die Vergütung zu einem großen Teil vom erzielten Ergebnis abhängig zu machen. Hierfür sprechen folgende verschiedene Gründe:<sup>20</sup>

- Die Zahl der Beschäftigten, die die bestehenden Vergütungspraktiken als ungerecht empfinden, wird immer größer.
- Vergütungskriterien, die nicht auf Leistung abstellen, sondern auf Position und Status, fördern die Ineffizienz und Unbeweglichkeit der Organisation und bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Leistungsbereitschaft und Leistungsmotivation der Mitarbeiter und Führungskräfte steigt, wenn sie den Eindruck bekommen, dass mit einer differenzierten Entgeldpolitik auch ihr persönlicher Leistungsbetrag entsprechend gewürdigt wird.

### **3.1 Einflussgrößen der variablen Vergütung**

Mit der Entwicklung eines variablen Vergütungssystems, dessen Hauptfunktion in der differenzierten leistungs- und ergebnisabhängigen Festlegung der Vergütung liegt, können noch drei weitere wichtige Funktionen identifiziert werden:<sup>21</sup>

- Erreichung von Unternehmenszielen



- erhöhte Leistungsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die durch besondere Leistung variabel vergütet werden.
- Verknüpfung zum praktizierten Führungsmodell der Unternehmung

Hieraus ergibt sich die Wirkungsweise eines variablen leistungsgerechten Vergütungssystems:

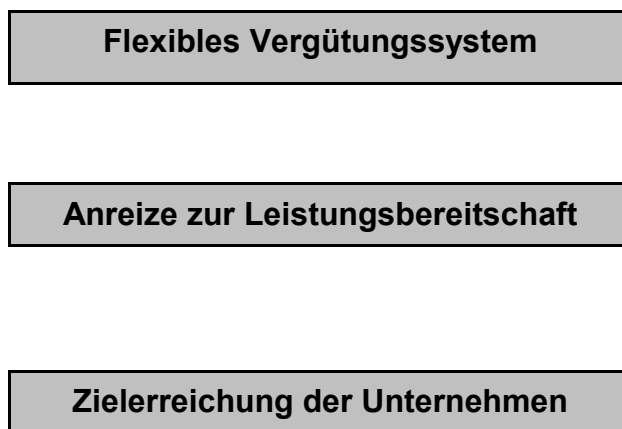


Abbildung 3: Flexibilität, Motivation, Zielerreichung<sup>22</sup>

### 3.2 Komponenten eines flexiblen Vergütungssystem

Da oft die Maßstäbe für die gerechte Entlohnung fehlen, muss ein System entwickelt werden, nach dem die Belohnung erfolgen kann. Deshalb seien hier einmal die Grundkomponenten, die ein solches System enthalten kann, und nach welchen Maßstäben die Entlohnung erfolgen kann, aufgezeigt. Die Grobstruktur ist dabei in die drei Bestandteile Grundbezüge, variable Bezüge und Zusatzleistungen zerlegt.<sup>23</sup>



### 1.) Grundbezüge:

Fixer Entlohnungsteil;  
abhängig nach Art und Umfang der Verantwortung

### 2.) Variable Bezüge:

#### I. Operatives Anreizsystem:

Tantiemen, Provision

#### II. Taktisches Anreizsystem:

1. langfristige, marktindexierte Anreizsysteme z.B.  
Ausgabe von Wertpapieren (Aktien, Aktienoptionen, Bezugsrechte)

2. langfristige, leistungsbezogene Anreizsysteme z.B.  
-Performance Share Plans  
-Performance Unit Plans  
-Deferred Compensation Systems

3. Strategisches Anreizsystem (z.B.)  
-Management Accounting Ansatz  
-strategieorientierter Ansatz auf Basis strategischer Meilensteine

### 3.) Zusatzleistungen:

Geld- und Sachleistungen z.B.  
-Versicherungen  
-Firmenwagen  
-1. Klasse-Flugreisen-  
-Veränderung der Arbeitslebenszeit  
-Weiterbildungsmaßnahmen

#### 3.2.1 Grundbezüge

Die Höhe der Grundbezüge orientiert an den Anforderungen einer Stelle, die wiederum in Form von Funktionsbeschreibungen definiert werden. Somit erreicht man, dass Mitarbeiter die in vergleichbaren Verantwortungsbereichen arbeiten auch ein vergleichbares Grundgehalt erhalten. Allerdings kann es hier auch vorkommen, dass es auch in gleichen Verantwortungsbereichen Abstufungen in der Höhe des Grundgehaltes aufgrund unterschiedlicher Erfahrung, Lebensalter oder Betätigungsgebiete gibt.<sup>24</sup>



### **3.2.2 Variable Bezüge**

#### **3.2.2.1 Operatives und taktisches Anreizsystem**

Tantieme bzw. Bonus stellen die Instrumente des operativen und taktischen Anreizsystems dar. Sie zielen auf die kurz- bis mittelfristigen Erfolgsgrößen der Unternehmung ab. Unter Tantiemen versteht man erfolgsabhängige, variabel bedingte Entgelte für eine Tätigkeit dispositiver Art auf höheren und höchsten Hierarchiestufen.<sup>25</sup> Es wird hierbei von der Annahme ausgegangen, dass der Tantieme-Empfänger einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Um einen Motivationseffekt bei den Führungskräften hervorzurufen, ist wichtig, dass die Höhe der Tantieme vorher festgelegt wird und die Berechnung objektiv messbar und nachvollziehbar ist. Außerdem sollte ein Tantiemensystem so aufgebaut werden, dass die Bestimmung eines angemessenen Verhältnisses zwischen dem Erfolgsanteil und dem Leistungsbeitrag möglich ist.<sup>26</sup> Für die Bemessungsgröße Erfolg gibt es in der Praxis verschiedene Möglichkeiten. So können z.B. außergewöhnliche Leistungen in besonderer Weise im Rahmen spezieller Bonus- und Incentive-Systeme, die später noch ausführlicher erläutert werden, honoriert werden. Diese Art des Leistungsanreizes ist allerdings nicht an einen festen Vergabemodus gebunden und kann vom Betroffenen nur mittelbar, d.h. in der Hoffnung auf eine derartige Honorierung

seiner Leistung beeinflusst werden. Weil oft kein fester Vergabemodus festgelegt wird, kann sehr schnell Frustration entstehen, wenn zwischen dem Beurteiler und dem Beurteilten unterschiedliche Meinungen bezüglich der Leistungsbewertung bestehen.<sup>27</sup> Deshalb ist es wichtig, dass Kriterien für die Leistungsbeurteilung und der Höhe der Boni vereinbart werden, um solche Konflikte zu vermeiden. Eine weitere Möglichkeit des Tantiemenempfangens gilt für die Mitglieder der Vorstände und der Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften und ist per Gesetz geregelt. Die Bemessungsgröße für Vorstandsmitglieder ist in § 86 AktG und für die Aufsichtsratsmitglieder in §113 AktG geregelt. Allgemein können folgende Bezugsgrößen für die Bestimmung der variablen Bezüge herangezogen werden:<sup>28</sup>



- Gewinn
- Umsatz,
- Rentabilität und
- Dividendenausschüttung

Neben dieser eher kurzfristigen Orientierung der variablen Vergütung werden im Rahmen des operativen Anreizsystems mittel- bis langfristige Erfolgsfaktoren der Unternehmung zur Bewertung herangezogen. Dabei wird zwischen langfristig marktindizierten Anreizsystemen und langfristig leistungsbezogenen Anreizsystemen unterschieden.

### **3.2.2.2 Langfristig marktindizierte Anreizsysteme**

Hierunter versteht man die Ausgabe verschiedener Wertpapierarten für mittel- bis langfristige Zeitperioden an Führungskräfte als Erfolgsbeteiligung. Differenzierter betrachtet gibt es folgende Arten der Erfolgsbeteiligung:<sup>29</sup>

#### **Restricted Stock Plans (Aktienerwerb mit Auflagen)**

Den Führungskräften wird entweder eine bestimmte Anzahl von Aktien der Unternehmung zugeteilt oder ihnen wird angeboten, Unternehmensaktien mit Hilfe eines günstigen Kredits zu kaufen.

#### **Stock Option Plans (Optionspläne)**



Die Aktienoption stellt das Recht dar, eine bestimmte Anzahl von Aktien zu einem festgelegten Preis während eines bestimmten Zeitraumes zu erwerben.

### **Stock Appreciation Right Plans**

Bei dieser steuerlich nicht begünstigten Option wird dem Empfänger die Wahl gegeben, sich den Kursgewinn der Aktie auszahlen zu lassen oder Aktien zu erhalten

### **Phantom Stock Plans (Phantomaktien)**

Die Führungskräfte erhalten eine bestimmte Anzahl fiktiver Aktien, für deren Kurssteigerung in einem bestimmten Zeitraum ein entsprechender Betrag in bar oder in Aktien ausgezahlt wird.

Diese Erfolgsbeteiligungen zielen auf die Beeinflussung des Leistungsverhaltens der Führungskräfte ab, die motiviert werden sollen, Maßnahmen zur Steigerung des Marktwertes des Unternehmens durchzuführen, von denen sie bei Erfolg wiederum profitieren.

### **3.2.2.3 Kritikpunkte an langfristig marktindizierten Anreizsystemen**

Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass oben genannte Zielsetzung aus mehreren Gründen unabhängig vom Leistungseinsatz der Führungskräfte realisiert oder verfehlt werden kann, die den Zielsetzungen der variablen Vergütung entgegenstehen. So wird der Marktwert der Aktien nicht nur von den operativen Leistungsergebnissen beeinflusst, sondern auch von anderen externen Determinanten. Außerdem beeinflusst nicht nur das Leistungsverhalten einer einzelnen Führungskraft die operativen Unternehmensergebnisse, sondern vielmehr ist die Gruppenleistung entscheidend. Sehr wichtig ist auch, dass je nach Über- oder Unterbewertung der Aktienwerte am Ausgabetag entweder leistungsinadäquate hohe Belohnungen möglich sind, oder trotz guten Leistungsverhaltens keine bzw.



niedrige Belohnungen ausgezahlt werden. Einfach ausgedrückt heißt dieses, dass leistungsgerechte Belohnungshöhen eher zufällig sind.

### **3.2.2.4 Langfristig leistungsbezogene Anreizsysteme**

Hier wird die Belohnung von der Erreichung präzise definierter langfristiger Ziele abhängig gemacht (z.B. Wachstumsziele für 3-5 Jahre). Wichtige Formen sind:<sup>30</sup>

#### **Performance-Share-Plans**

Sie basieren auf dem Aktienkurs der Unternehmung und dem Erreichen operativer Zielgrößen. Je nach Zielerreichungsgrad und Höhe des Aktienkurses erhalten die Führungskräfte eine bestimmte Anzahl vorher festgelegter Aktien.

#### **Performance-Unit-Plans**

Sie unterscheiden sich von den Performance-Share-Plans darin, dass statt der Aktien sogenannte Beteiligungseinheiten in Aussicht gestellt werden, deren Wert nicht vom Aktienkurs, sondern z.B. vom Gewinn abhängt.

#### **Deferred-Compensations-Systems**

Ziel dieses Anreizsystems ist die Beteiligung der Führungskräfte an der periodischen Entwicklung operativer Erfolgskriterien. In der ersten und in den folgenden Perioden werden Boni aufgrund der erreichten Ergebnisse nach bestimmten Zeiträumen gezahlt. Der Wert der zurückgestellten (Deferred) Auszahlung kann sich analog der Veränderung des Jahresergebnisses positiv und negativ auswirken.

### **3.2.2.5 Kritikpunkte an langfristig leistungsbezogenen Anreizsystemen**



Hier lässt sich kritisieren, dass das Streben nach Steigerung operativer (kurzfristiger) Leistungsergebnisse strategisches (langfristiges) Leistungsverhalten verhindert. Kurzfristiges Handeln wird zu Lasten der Ergebnisentwicklung folgender Perioden gefördert. Somit werden Innovationen nicht initiiert. Die Hauptkritik stützt sich also auf die Tatsache, dass das Streben nach operativen Leistungsergebnissen strategisches Leistungsverhalten be- oder sogar verhindern kann.

### **3.3 Strategieorientierte Anreizsysteme**

Diese Art von Belohnungssystemen setzt sich als Ziel, strategische Unternehmensaspekte in die Vergütungssystematik der Führungskräfte zu integrieren. Hier sind besonders der Management-Accounting-Ansatz und ein strategieorientiertes Anreizsystem auf der Basis von strategischen Meilensteinen von Bedeutung.

#### **3.3.1 Management-Accounting-Ansatz**

Mit dem Management-Accounting-Ansatz versucht man strategische Faktoren, die eigentlich eher qualitativer Art sind, in eine quantitative Erfolgsrechnung zu übertragen. Das bedeutet, dass versucht wird, die Bilanzierungsgrundsätze der externen Rechenauslegung so abzuändern, dass sie für interne Zielsetzungen in bezug auf die Leistungsermittlung verwendet werden können. Dabei werden strategische Aufwendungen für Investitions- und Entwicklungsprojekte in einer strategisch orientierten Gewinn- und Verlustrechnung gesondert berücksichtigt. Die operative Leistung der Führungskräfte wird dann mithilfe eines Soll/Ist-Vergleiches bewertet. Gleichzeitig motiviert dieses System der Entlohnung die Führungskräfte auch zur Durchführung strategischer Programme.<sup>31</sup>





### **3.3.2 Strategische Meilensteine**

Als strategische Meilensteine werden langfristige, aus strategischen Unternehmensplänen abgeleitete Erfolgsfaktoren oder zu vollziehend Projektrealisationen verstanden. Dabei kann man drei Arten von Meilensteinen unterscheiden:<sup>32</sup>

- operative, monetäre Zielkriterien
- strategische Erfolgsfaktoren wie Marktanteil, Marktposition, Kostensituation etc.
- projektbezogene Ziele wie beendete Projektschritte, Marktdurchdringung etc.

Als Bezugsgrößen für die leistungsabhängige Erfolgsbeteiligung werden die operativen Faktoren Return on Assets und die Umsatzwachstumsrate zugrunde gelegt.

### **3.4 Zusatzleistungen**

Die Zusatzleistungen umfassen sämtliche Geld- und Sachleistungen, die neben dem Grundgehalt und den variablen Bezügen an die Führungskräfte einmalig oder wiederholt gewährt werden. Art und Umfang der Zusatzleistungen werden vor allem durch positionsbezogene Faktoren bestimmt. Man kann hier also auch insofern von einer leistungsabhängigen Entlohnungsform sprechen, wenn man voraussetzt, dass die jeweilige Führungskraft diejenige Hierarchieebene, ab der solche Leistungen gewährt werden, durch erhöhten Arbeitseinsatz und effizienter Arbeitsleistung erreicht hat.

## **4. Incentives als generelle Anreizmittel**

Incentives bilden die Summe aller Anreize, die die Unternehmen ihren Mitarbeitern als Gegenwert dafür anbieten, dass sie durch ihre



Arbeitsleistungen zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen. Der Grundgedanke der Incentives basiert auf dem Verhaltensmodell der Anreiz-Beitrags-Theorie <sup>33</sup>, die besagt, dass die Arbeitnehmer das Verhältnis der vom Unternehmen gebotenen Anreize zu den geforderten Leistungsbeiträgen entsprechend ihrer Bedürfnisstruktur und der Höhe ihres Anspruchsniveaus bewerten. Vom Ergebnis dieser Bewertung hängen sowohl die Entscheidung ab, für dieses Unternehmen überhaupt zu arbeiten, als auch ihr Leistungsverhalten maßgeblich ab. Erwarten sie einen höheren Anreiznutzen, als ihnen das Unternehmen bieten kann, entscheiden sie sich wenn möglich, von vornherein für einen anderen Arbeitgeber. Sind sie bereits in einem Unternehmen beschäftigt, das ihnen den Anreiznutzen nicht nach ihren Vorstellungen bietet, sinkt ihre Arbeitszufriedenheit. Aus dieser Unzufriedenheit resultiert dann wiederum eine geringere Arbeitsmotivation und schließlich eine geringere Arbeitsleistung.

Aus diesen Bedingungen ergibt sich für die Unternehmen wiederum die Notwendigkeit, dieser negativen Entwicklung durch das Angebot von Incentives entgegenzuwirken, die den Ansprüchen der Mitarbeiter im Sinne eines fairen Austausches zwischen erbrachter Leistung und Belohnung voll entsprechen.

#### **4.1 Komponenten eines Incentive-Systems**

Unternehmen profitieren nicht nur von der Qualifikation und vom akquisitorischen Talent ihrer Mitarbeiter, sondern auch von deren Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft. Um motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu haben, müssen diese auch als Individuum mit eigenen Erwartungen und Wünschen anerkannt werden. Je mehr die unternehmensinternen Anreize, d.h. die Belohnung für eine bestimmte Leistung, diesen Ansprüchen und Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, desto größer ist deren Einsatzbereitschaft und Motivation. Die Erwartungshaltung und Orientierungsmuster haben sich durch diese weitergehenden Bedürfnisse



verändert und werden von Geld als alleinigem Motivator nicht mehr abgedeckt. Ausgereifte Incentive-Systeme beinhalten deshalb nicht nur materielle bzw. finanzielle Komponenten wie z.B. Festbezüge, leistungsbezogene Entgeltkomponenten, Gewinnbeteiligungen, Firmenwagen zur Privatnutzung und Urlaub, sondern auch verschiedenartige immaterielle Komponenten. <sup>34</sup>

#### **4.1.1 Wichtige Elemente eines nichtfinanziellen Anreizsystems**

In einer Studie hat das Kundenmanagement-Centrum des Fraunhofer Instituts Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, untersucht, in welchen unterschiedlichen Gestaltungsfeldern immaterielle Anreizsysteme ansetzen können. <sup>35</sup>

##### **4.1.1.1 Führungsverhalten**

Das Management muss die Motive und Einstellung seiner Mitarbeiter kennen, um sie ihren Erwartungen entsprechend zu motivieren. Eine der Hauptaufgabe der Personal- und Unternehmenspolitik sollte deshalb darin liegen, leistungsmotivierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Neue Führungsstile sehen die Beteiligung der Mitarbeiter und in immer stärkerem Maße die Einführung von Teamarbeit vor. Aus diesem Gründen muss auch das Führungsmittel Motivation angepasst werden.

##### **4.1.1.2 Unternehmenskultur**

Das gesamte Unternehmen, so wie es der Mitarbeiter erlebt, kann als ein ganzheitliches Anreizsystem verstanden und genutzt werden. Die jeweilige Unternehmenskultur umfasst die Werthaltung, Normen und Orientierungsmuster der Mehrzahl der Organisationsmitglieder. In dem Maße,



wie das Management das Unternehmen lebendig hält und sich im ständig verändernden Umfeld durch Veränderungen wie Teamarbeit, Prozessoptimierung, flache Hierarchien und offene Kommunikation der Mitarbeiter behauptet, wird sich auch die Distanz zwischen den Hierarchiestufen verringern .

#### **4.1.1.3 Qualifikation**

Bei den heutigen Markt- und Arbeitsverhältnissen brauchen die Unternehmen Mitarbeiter, die ständig kreativ und eigenverantwortlich darüber nachdenken, was der Organisation gut tut und wie sie sich dafür weiterqualifizieren können. Investitionen in die Fortbildung der Mitarbeiter durch entsprechende Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten können den Reiz wecken, sich weiterzuentwickeln.

#### **4.1.1.4 Arbeitsumfeld**

Von der Gestaltung der Arbeitsumgebung hängt ab, wie weit sich die Mitarbeiter für andere im Unternehmen einsetzen. Ein angenehmes Betriebsklima, in dem soziale Kontakte und Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielen, ist ein erheblicher Einflussfaktor.

#### **4.1.1.5 Karriere**

Mit dem Begriff Karriere wird meist Aufstieg und Beförderung in Verbindung gebracht. In der Zukunft werden nicht länger die Höhe der Position oder die Tiefe des Spezialwissens alleine entscheidend sein, sondern Mehrfachqualifikationen, kommunikative Kompetenz und der Gleichklang von Fach- und Führungsaufgaben. Dazu ist eine entsprechende Anerkennungskultur notwendig. Motivationsfaktoren wie Status in der Unternehmens- oder Abteilungshierarchie haben künftig keinen so absoluten Maßstabscharakter mehr wie früher.

Diese fünf Gestaltungsfelder eines umfassenden Incentive-System sollen nun einmal genauer dargestellt werden.



## **4.2 Gestaltungsfelder für nichtfinanzielle Anreizsysteme**

Ein markt- und leistungsgerechtes Entlohnungs- und Provisionsmodell, insbesondere in der Vergütungsgestaltung von Außendienstmitarbeitern, deren Leistungen in direktem Zusammenhang zur Ertragslage des Unternehmens stehen, ist ein wichtiges Instrument, um die Arbeit der Mitarbeiter zu bewerten und zu honorieren. Dies zeigen auch die Ergebnisse der IAO-Studie, die ermittelte, wo Personalexperten und Führungskräfte von Unternehmen Anreizpotentiale sehen.

Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Incentives<sup>36</sup>

Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass weiteren Gestaltungsfeldern mit nichtfinanziellen Anreizaspekten eine fast ebenso große Bedeutung



beigemessen wird, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren. Materielle und immaterielle Anreize dürfen demnach nicht getrennt betrachtet werden. Es kommt also auf die richtige Mischung an.

### **4.3 Ausgestaltung eines Incentive-Systems**

Für Unternehmen ist es zum einen wichtig die qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen und zum anderen diese Mitarbeiter auf Dauer zu einer positiven Leistungserfüllung zu veranlassen. Aus diesen Gründen besteht eine äußerst wichtige Aufgabe der Personal- und Unternehmenspolitik darin, die Incentive-Systeme für die Mitarbeiter so attraktiv wie möglich zu gestalten, da der Faktor Personal immer stärker den Unternehmenserfolg bestimmt. Merken die Mitarbeiter nämlich, dass ihr Arbeitseinsatz leistungsabhängig und ihren Erwartungen entsprechend belohnt wird, sie den Empfang von materiellen oder immateriellen Belohnungen durch erhöhte Leistungsbereitschaft selber beeinflussen können, so wird im allgemeinen ihre Arbeitsmotivation ansteigen und damit zu einem erhöhten Unternehmenserfolg beitragen. Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise ein effizientes Incentive-System realisiert werden kann. Hierzu muss das Unternehmen zunächst untersuchen, ob die bestehenden Anzelemente überhaupt den Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, ob diese sich leistungsgerecht entlohnt fühlen. Außerdem muss hinterfragt werden, ob diese bestehende Entlohnungspraxis ausreicht, um die Mitarbeiter ausreichend zu motivieren und dadurch die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen. Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen können z.B. Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit oder Einzelgespräche mit ausscheidenden Mitarbeitern liefern. 37



#### **4.3.1 Ausgestaltung des Incentive-Systems mit materiellen oder immateriellen Anreizen?**

Bei der Ausgestaltung der Incentive-Systeme ist es auch wichtig sich die Anreizwirkungen von materiellen und immateriellen Belohnungen bewusst zu machen. Es gibt nämlich unterschiedliche Meinungen darüber, ob und inwieweit Leistung durch monetäre Anreize zu steigern ist. So kommt der amerikanische Motivationsforscher Alfie Kohn aufgrund von Studien zu dem Schluss, dass Geld Leistung nicht nur nicht immer fördere, sondern der Prämienköder den Motivationseffekt für wichtige Bereiche sogar gegen Null drücke, weil der Mitarbeiter unbequeme und weniger lukrative Aufgaben meide.<sup>38</sup> Auch der Managementberater Reinhard K. Sprenger bestreitet, dass variable Einkommenssysteme oder finanzielle Incentives eine dauerhafte Leistungssteigerung bewirken und fordert radikal, Motivation und Geld zu entkoppeln, weil vor allem Prämienysteme und Verkaufswettbewerbe eine verhängnisvolle „Belohnungs- und Bestrafungsdynamik“ innerhalb der Verkaufsmannschaft in Gang setzten.<sup>39</sup> Neuere empirische Untersuchungen belegen dagegen die hohe Bedeutung der monetären Belohnung und weisen die sogenannten „Sättigungstheorien“ als unzutreffende Vermutung zurück.<sup>40</sup> Da über diese Frage also keine eindeutige Meinung herrscht, muss sich jedes Unternehmen diese Frage ausgehend von der bestehenden Unternehmensstruktur und den durch Befragungen erhaltenen Erwartungen der Mitarbeiter selber beantworten. Die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich materieller Incentives können außerdem durch überbetriebliche Vergütungsuntersuchungen ergänzt und abgesichert werden.

#### **4.3.2. Schwierigkeiten und Problematik bei der Ausgestaltung Incentive-Systems**

Eine besondere Schwierigkeit bei der Ausgestaltung betrieblicher Incentive-Systeme liegt darin, dass sich schwierig bestimmen lässt, welche



Wirkung einzelne Anreizkomponenten auf den bestimmten Mitarbeiter haben. Diese Schwierigkeit liegt darin begründet, dass die einzelnen Mitarbeiter sich in ihren individuellen Bedürfnissen und Anforderungsstrukturen voneinander unterscheiden. Ein Incentive-System kann also kaum auf die Erwartungshaltung bezüglich Entlohnung auf jeden einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Um trotzdem ein den Erwartungshaltungen entsprechendes Incentive-System zu entwerfen, werden deshalb Gruppen zusammengefasst, deren Erwartungshaltungen weitgehend ähnlich ist. Auf diese Art und Weise kann dann ein differenziertes, auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittenes Incentive-Angebot erstellt werden. Als Unterscheidungskriterium für eine Gruppenbildung bietet sich z.B. die Stellung innerhalb der Führungshierarchie an. So bevorzugt die Gruppe der ausführenden Mitarbeiter in der Regel mehr die materiellen Incentives, wohingegen Manager aufgrund ihres gehobenen Vergütungsniveaus eher zu den immateriellen Anreizkomponenten tendieren. Für sie sind größere Entscheidungsspielräume, Prestige- und Statuszuweisungen oder Karrierechancen wichtiger als zusätzliche Prämien.<sup>41</sup>

#### **4.3.3 Aktuelle Tendenzen bei der Ausgestaltung von Incentive-Systemen**

Bei der Betrachtung der derzeitigen Bemühungen, betriebliche Incentive-Systeme wirksamer zu gestalten, lassen sich einige generelle Tendenzen erkennen.<sup>42</sup>

- Die Bedeutung immaterieller Incentives, wie interessante Tätigkeitsinhalte, kooperative oder partizipative Arbeitsstrukturen, Beschäftigungssicherheit, und Firmenimage wird aufgrund der





steigenden fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter und höherem Wohlstandsniveaus immer größer.

- Bei der monetären Vergütung konzentrieren sich die Unternehmen stärker auf die Gestaltung von Incentive-Systeme, die eine zielorientierte Leistungsbewertung als Grundlage haben. Die Höhe der variablen Vergütung ist dabei von dem Erreichen positionsspezifischer Zielvorgaben abhängig.
- Bei den nicht-monetären Zusatzleistungen wird eine Umschichtung der „Leistungspakete“ angestrebt. D.h., dass motivational ausgelebte Leistungen, unterstützt durch umfassend durchgeführte Präferenzanalysen, durch attraktive auf den Mitarbeiter zugeschnittene Angebote, ersetzt werden.
- Starre Leistungsangebote werden flexibler umgestaltet. D.h. es wird darauf abgezielt ähnlich den Cafeteria-Systemen, dass die Mitarbeiter jährlich aus einer Leistungspalette innerhalb eines bestimmten Kostenbudgets, individuell die jeweils für sie passenden Angebote auswählen können.

#### **4.4 Incentives als spezielle Anreizmittel**

Der Begriff Incentives kann auch enger als in den vorangegangenen Abschnitten definiert werden; nämlich als Anreizmittel, mit denen die Mitarbeiter über ihr *normales Leistungsverhalten* hinaus meist kurzfristig zu besonderen, gezielten Leistungsbemühungen veranlasst werden.<sup>43</sup> Incentives, die von dieser Begriffsdefinition ausgehen, sind besonders im Außendienst der Markenartikelindustrie verbreitet. Hier werden Erfolg und Zielerreichung besonders direkt honoriert. Variable Vergütungsanteile und Leistungsanreize über Prämien und Incentives bestimmen hier in großem Ausmaß die Höhe der individuellen Bezüge. Diese Incentives unterscheiden sich von der laufenden variablen Vertriebsvergütung dadurch, dass sie nicht wie die üblichen Provisionen an zentrale Leistungsinhalte anknüpfen, sondern als zusätzliche



Aktionsprämien die Erreichung wechselnder Schwerpunktziele honorieren. Zielsetzungen dieser Incentives sind bestimmte produkt- oder kundenspezifische Verkaufsergebnisse. Man kann hier also sagen, das es sich um eine besonders leistungsabhängige Entlohnungspraktik handelt.

#### **4.4.1 Merkmale der Incentives als spezielle Anreizmittel**

Derartige Incentive-Aktionen im Vertrieb haben oft gemeinsame Merkmale:

1. Sie werden häufig als Wettbewerb durchgeführt, womit ein spielerisches, sportliches Element in das Leistungsstreben der Mitarbeiter eingebracht wird. Die ausgesetzten Preise bekommen entweder alle Mitarbeiter, die ein vorher bestimmtes Leistungsziel erreicht haben, oder nur eine bestimmte Zahl von ihnen, die im direkten Leistungsvergleich die besten Ergebnisse erzielen.
  
2. Als Preise dieses Wettbewerbs werden sehr oft nicht Bargeld, sondern Sachwerte, insbesondere Erlebnis- oder Abenteuerreisen, Gutscheine oder Karten für attraktive Events ausgesetzt. Incentive-Reisen gelten als die effizienteste Prämierungsform, weil sie über den materiellen Wert hinaus einen hohen Erlebnis- und Erinnerungswert und damit eine länger anhaltende Motivationswirkung als der Empfang einer Geldprämie nach sich ziehen.

#### **4.4.2 Kritikpunkte an der Gestaltung von Incentive-Aktionen als Wettbewerb**

An der Form der wettbewerblichen Durchführung von Incentive-Aktionen wird häufig kritisiert, dass die Form des Wettbewerbs unter den einzelnen Mitarbeitern zu Spannungen führen und die Zusammenarbeit stören kann, weil natürlich jeder als Sieger des Wettbewerbs hervorgehen möchte. Kurz gesagt: Das Betriebsklima kann gestört werden.<sup>44</sup> Dieses Argument kann jedoch entkräftet werden, wenn man sich verdeutlicht, dass die unterstellte kooperative Arbeitssituation im Außendienst häufig gar nicht besteht, da



jeder Mitarbeiter relativ eigenverantwortlich und alleine arbeitet. Weitere Kritik richtet sich gegen die oft gemachten Fehler bei der Durchführung des Wettbewerbs. Deshalb ist es wichtig, Incentive-Aktionen sorgfältig zu planen, um zum einen die Mitarbeiter bezüglich eines angemessenen Verhältnisses von Arbeitsleistung und Belohnung zufrieden zu stellen und zum anderen den Unternehmenserfolg zu sichern.

#### **4.4.3 Wirksamkeit der Incentive-Aktionen**

Für die Wirksamkeit der Incentive-Aktionen müssen einige Voraussetzungen bei der Planung und Durchführung beachtet werden.<sup>45</sup>

- Definierung realistischer gesetzte und von den Mitarbeitern akzeptierte Wettbewerbsziele
- Gewinnchancen für die überwiegende Zahl der Mitarbeiter
- spannende Wettbewerbsdramaturgie
- attraktive Preisgestaltung durch Mischung materieller und immaterieller Komponenten
- professionelle Inszenierung (z.B. durch Einschaltung einer Incentive-Agentur)
- öffentliche Anerkennung und Wertschätzung der Leistung der Gewinner durch die Unternehmensleitung und Bekanntgabe in der betrieblichen Öffentlichkeit

#### **4.5 Übertragung von Incentives auf andere Mitarbeitergruppen**

In letzter Zeit erkennen die Unternehmen die Notwendigkeit Incentive-Aktionen, die bisher meist nur in den Vertriebsbereichen durchgeführt werden, auch auf andere Funktionsbereiche zu übertragen und somit die Mitarbeiter auch hier über ihr normales Leistungsverhalten hinaus zu besonderen Anstrengungen zu motivieren und dementsprechend leistungsabhängig zu entlohnen. Einer dieser neuen Anwendungsbereiche von Incentives ist das betriebliche



Vorschlagswesen, das zwar schon lange als klassisches Incentive-Instrument gilt, aber durch zu bürokratische Strukturen oft nur eine geringe Effizienz aufweist. Zur Neubelebung werden hier nun Ideen-Wettbewerbe mit Verlosungen und Siegerehrungen durchgeführt, die die Mitarbeiter zur

Entwicklung und Präsentation von Verbesserungsvorschlägen motivieren sollen. Eine weitere Incentive-Variante, die sich auch immer mehr durchsetzt, ist die Sondervergütung für außerordentliche Leistungen. Hiermit werden regelmäßig alle Mitarbeiter für herausragende Leistungen belohnt. Diese Vergütung wird unbürokratisch vom Vorgesetzten beantragt und dem Mitarbeiter in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang zu seiner besonderen Leistung gewährt. Die Höhe der Sondervergütung sollte analog zu den Prämien für Verbesserungsvorschläge in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen. In der Praxis werden je nach Leistung zwischen 20% und 100% eines Monatsgehaltes als Sondervergütung an die Mitarbeiter bezahlt.<sup>46</sup> Mit dieser von der Leistung des Mitarbeiters abhängigen Bezahlung wird zum einen den Führungskräften ein wirksames Führungsinstrument in die Hand gegeben und zum anderen hat diese Form des positiven Feedbacks eine stärkere nachhaltige Wirkung auf sein Leistungsverhalten, als eine später erfolgende überdurchschnittliche Erhöhung seiner Grundbezüge.

## **5. Fazit**

Die Einrichtung der aufgezeigten Möglichkeiten der leistungsabhängigen und leistungsgerechten Vergütungsformen, die die Mitarbeiter zu einer stetigen Erhöhung ihrer persönlichen Produktivität und damit zu entsprechender Leistungssteigerung veranlassen sollen, werden in Zukunft meiner Meinung nach durch die steigende Bedeutung des Faktors Personal immer wichtiger. Die Einrichtung solcher Vergütungsformen wird in Zukunft einen wichtigen Beitrag zu einer zeitgemäßen mitarbeiterorientierten und leistungsbejahenden Unternehmenskultur darstellen.



## Literaturverzeichnis

Olfert, Klaus, Personalwirtschaft, 6. aktualisierte Auflage, Kiehl-Verlag, 1995

Steinmann, H./Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung, [Konzepte- Funktionen- Fallstudien], 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag 1997, S.

Fremmer, Hans, Zeitgemäße Entgeltformen, [Grundlagen, Rahmenbedingungen, Beispiele], Wirtschaftsverlag Bachem 1996,

Sprenger, R. K., Motivation lässt sich nicht kaufen; Interview in: Sales Profi 10/1995

Immaterielle Anreizsysteme- Eine Untersuchung in ausgewählten Unternehmen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, 1996

Strutz, Hans, Handbuch Personalmarketing, 2. erweiterte Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1993

Hentze, Joachim, Personalwirtschaftslehre 2, 6. überarbeitete Auflage, Paul Haupt Bern Verlag, 1995



### **Eidstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken wurden als solche kenntlich gemacht.