

Erfolgsabhängige Vergütung: Welche Faktoren führen zu einer Motivationssteigerung bei Topmanagern?

Miriam Beblo/Elke Wolf/Thomas Zwick

Einleitung
1. Theoretische Vorüberlegungen
2. Die Datenbasis
3. Der Erfolg des Vergütungssystems – Empirische Befunde
3.1 Transparenz des Systems
3.2 Entwicklung der Bonuszahlung
3.3 Risikobereitschaft
3.4 Volatilität und Kontrolle
3.5 Einordnung der Ergebnisse
Zusammenfassung/Summary
Anmerkungen

Einleitung

Im Personalmanagement werden kontinuierlich neue Strategien entwickelt, um die Leistungsanreize für die Beschäftigten zu steigern. Hierzu zählt u. a. die Einführung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme, bei denen das Entgelt an den Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Die anreizkompatible Vergütung soll unternehmerisches Denken und Motivation fördern und damit die Leistungsbereitschaft und Produktivität der Beschäftigten erhöhen.¹ Es dürfte unbestritten sein, dass insbesondere Manager den Geschäftserfolg ihres Unternehmens durch besonderes Engagement positiv beeinflussen können. Da aber die Arbeitsleistung von Führungskräften in der Regel vertraglich nicht genau festgelegt und schwer überprüfbar ist, ergibt sich bei der Interpretation von »besonderem Engagement« ein Ermessensspielraum. Solange das Einkommen der Führungskräfte nicht in irgendeiner Weise an ihren Arbeitserfolg und somit den Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist, besteht für sie kein finanzieller Anreiz, sich überdurchschnittlich zu engagieren und sich in allen Handlungen an den Interessen des Unternehmens zu orientieren. Aus ökonomischer Perspektive ist daher nicht zu erwarten, dass Manager eine für das Unternehmen optimale Arbeitsleistung erbringen. Deshalb werden immer häufiger leis-

tungs- oder erfolgsabhängige Vergütungsformen gewählt, von denen man sich eine teilweise Synchronisierung der Interessen von Unternehmen und Führungskraft, eine Steigerung der Leistung oder Motivation und eine Verminderung der Mitarbeiterfluktuation erhofft. In Deutschland sind variable Entgeltsysteme im Vergleich zum europäischen Ausland insbesondere für Geschäftsführer weit verbreitet. So erhalten hierzulande 86% der Topmanager einen Teil ihrer Vergütung in variabler Form, während es beispielsweise in Dänemark nur 38%, in Belgien 44% und in Großbritannien 56% sind.²

Ob eine erfolgsabhängige Vergütung den Arbeitseinsatz von Managern in der Praxis tatsächlich erhöht, ist umstritten. Obwohl die Motivationswirkung eines erfolgsabhängigen Entgeltsystems hauptsächlich von dessen Ausgestaltung abzuhängen scheint, sind die Erfolgsfaktoren bisher nur vereinzelt empirisch untersucht worden.³ Ziel dieses Artikels ist es daher, die Determinanten des Erfolgs eines tatsächlich praktizierten erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Führungskräfte zu analysieren. Unter Erfolg verstehen wir dabei eine positive Motivationswirkung aufgrund der Änderung der Vergütung. Unter welchen Bedingungen eine leistungsbezogene Vergütung einen positiven Motivationseffekt theoretisch erzeugen kann, wird zunächst anhand der in der Literatur vorliegenden Erkenntnisse aufgezeigt. Anschließend werden diese Überlegungen auf Basis einer Befragung von Geschäftsführern eines international agierenden Konzerns empirisch überprüft.

1. Theoretische Vorüberlegungen

Die ökonomische Theorie postuliert, dass Individuen Kosten und Nutzen ihrer Handlungen abwägen. Daraus wird abgeleitet, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Höhe und Entwicklung der Kompensation und deren Effekt auf Arbeitsanstrengung und Motivation der Beschäftigten geben sollte. Wenn ein Unternehmen Interesse an dem besonderen Engagement eines Mitarbeiters hat, dieses aber nur schwer überprüfen kann, ist eine Entlohnung sinnvoll, die einen Zu-

sammenhang zwischen der Leistung des Mitarbeiters und einer spürbaren Erhöhung der Entlohnung herstellt. Die theoretische und empirische Literatur zur Wirkung von finanziellen Anreizsystemen konzentrierte sich bisher hauptsächlich auf diesen monetären Aspekt.⁴

Finanzielle Anreizsysteme sind jedoch häufig dadurch gekennzeichnet, dass die zusätzliche Vergütung nicht an der Anstrengung, sondern am wirtschaftlichen Erfolg von Einzelnen oder einer Gruppe von Beschäftigten orientiert ist, so dass die betroffenen Beschäftigten ein Einkommensrisiko tragen. Somit können erfolgsabhängige Entgeltformen gegebenenfalls zu Einkommenseinbußen führen. Da die Beschäftigten dieses Risiko als unangenehm empfinden, nehmen die Bonuszahlungen mit der Höhe des Risikos üblicherweise zu.⁵

Theoretisch wird außerdem argumentiert, dass finanzielle Anreize sich nur dann positiv auf die Motivation der Betroffenen auswirken, wenn sie als gerecht empfunden werden. Hierbei wird zwischen Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit unterschieden.⁶ Bei der Verteilungsgerechtigkeit wird der Input, z. B. der Arbeitseinsatz, ins Verhältnis zum Output, z. B. der Vergütung, gestellt.⁷ Eine als verteilungsgerecht empfundene Input-Output-Relation kann beispielsweise durch die Orientierung an Leistung und Ertrag des Betroffenen in früheren Jahren oder von Vergleichspersonen erreicht werden. Diese Vergleichsperson kann ein Kollege aus dem eigenen Unternehmen oder einem Konkurrenzunternehmen sein. Verfahrensgerechtigkeit hingegen bezieht sich auf die Regeln, nach denen verteilt wird und die Transparenz ihrer Anwendung, z. B. bei der Messung der Leistung, die als Basis der Auszahlung dient.⁸

Schließlich wird postuliert, dass der Motivationserfolg eines Entgeltsystems davon abhängig ist, ob die Mitarbeiter einen direkten Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und der Bemessungsgrundlage sehen oder ob sie das Gefühl haben, dass ihre Vergütung maßgeblich durch Faktoren bestimmt wird, die sie nicht beeinflussen können.⁹

2. Die Datenbasis

Wie Geschäftsführer eines international agierenden Konzerns der Chemiebranche (im Folgenden X-Gruppe genannt) ihre erfolgsabhängige Vergütung beurteilen und welche Anzeizeffekte erzielt werden können, zeigt die folgende Fallstudie. Die Führungskräfte der X-Gruppe beziehen eine Grundvergütung und eine erfolgsabhängige Bonuszahlung. Anlass der Untersuchung war eine Änderung der Bemessungsgrundlage dieser Bonuszahlung. Während vorher der Gewinn der dem Geschäftsführer unterstellten Gesellschaft zur Berechnung des Bonus herangezogen wurde, ist die flexible Vergütungskomponente jetzt von der Eigenkapitalrendite dieser Gesellschaft abhängig. Zudem sind die Bonuszahlungen nun zusätzlich an das Erreichen von Schwellenwerten

für die Eigenkapitalrendite gebunden. Die neu eingeführten Schwellenwerte werden jährlich für jede Gesellschaft vom jeweiligen Regionalmanager festgelegt.¹⁰ Ein Grund für die Einführung des neuen Systems war, die Anreize für opportunistisches Verhalten der Geschäftsführer zu vermindern und das Vergütungssystem besser mit dem Unternehmensziel einer hohen Gesamtkapitalrendite in Einklang zu bringen. Die Orientierung an der Eigenkapitalrendite anstelle des Gewinns erschwert »Manipulationen« z. B. durch den Zukauf gewinnträchtiger Unternehmen. Zudem können nun beispielsweise erwartete Verbesserungen in der Marktentwicklung durch eine Erhöhung des Schwellenwertes berücksichtigt werden.

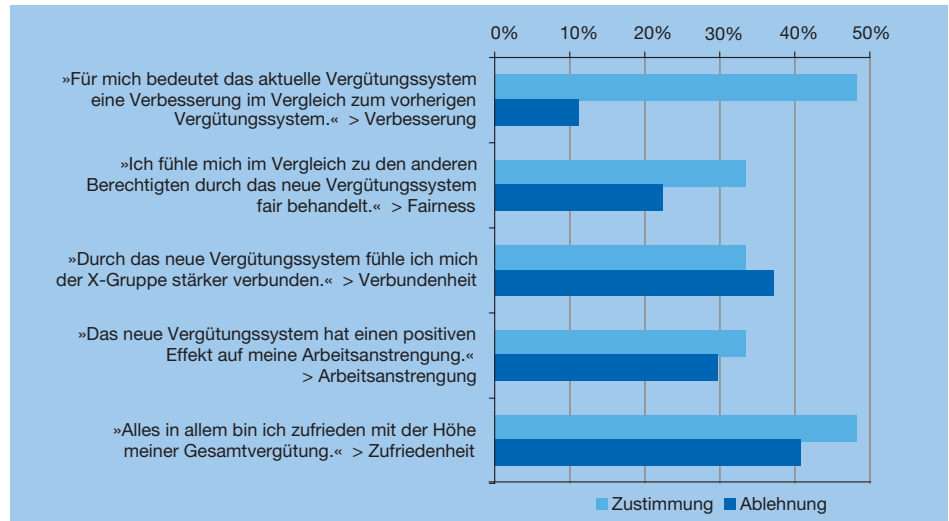
Für unsere Fallstudie wurden alle 49 bonusberechtigten Geschäftsführer des Konzerns (außerhalb der USA) mithilfe eines einheitlichen Fragebogens in englischer Sprache befragt. 27 verwertbare Fragebögen wurden zurückgesandt. Die Antwortquote betrug somit gut 55 %. Die Befragung umfasste die Beurteilung der Einführungsphase und der Umsetzung des neuen Vergütungssystems, allgemeine Aussagen und Meinungen der Befragten zu erfolgsabhängigen Vergütungssystemen und einen offenen Teil für persönliche Kommentare. Ergänzt wurden die schriftlichen Befragungsergebnisse mit individuellen Personaldaten. Obwohl die Anzahl der auswertbaren Fragebögen klein ist, macht eine detaillierte Untersuchung des Antwortverhaltens Sinn, da die betrachtete Gruppe von Geschäftsführern relativ homogen ist. Wir können zudem keine systematische Selektion beim Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf ihr Alter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Anzahl der vorherigen Arbeitgeber feststellen. Die Antwortenden haben zwar tendenziell sowohl einen höheren Bonus als auch eine höhere Tantiemenzahlung bekommen, die Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant.

3. Der Erfolg des Vergütungssystems – Empirische Befunde

Ein wichtiger Maßstab für den »Erfolg« eines neuen Vergütungssystems ist die Einstellung der betroffenen Führungskräfte zu der »Maßnahme« und ihre daraus resultierenden Verhaltensänderungen. Mögliche Reaktionen wurden in unserer Studie anhand von fünf Aussagen abgefragt. Die Geschäftsführer der X-Gruppe sollten auf einer fünfstufigen Ratingskala angeben, inwieweit sie den Aussagen zustimmen (1: stimme voll zu, 2: stimme zu, 3: weder noch, 4: stimme nicht zu, 5: stimme überhaupt nicht zu). Die Antworten der Befragten sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1 zeigt, dass das neue Vergütungssystem von weniger als der Hälfte der Manager als Verbesserung angesehen wird: Nur ein Drittel der Befragten stimmt den Aussagen zu Fairness und Arbeitsanstrengung zu. Die Frage, ob das In-

Abb. 1 Persönliche Beurteilung des Vergütungssystems. Als Zustimmung wurden die Antworten 1 (stimme voll zu) und 2 (stimme zu) auf einer fünfstufigen Ratingskala gewertet und als Ablehnung die Antworten 4 (stimme nicht zu) und 5 (stimme überhaupt nicht zu).



centive System eine Steigerung der Verbundenheit mit dem Unternehmen bewirkte, wird sogar von mehr Geschäftsführern verneint als bejaht. Weniger als 50 % sind insgesamt zufrieden mit der Höhe ihrer Gesamtvergütung, über 40 % äußern sich negativ.

Die Antworten zu den einzelnen Aussagen sind stark miteinander korreliert. Das heißt beispielsweise, dass v.a. diejenigen Geschäftsführer, die sich durch das Vergütungssystem stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, auch ihre Arbeitsanstrengung erhöhen. Die fünf Ergebnisdimensionen können daher mithilfe einer Faktorenanalyse auf zwei voneinander unabhängige Faktoren reduziert werden. Diese Faktoren stellen theoretische Variablen dar, die den wechselseitig hoch korrelierten Variablen zugrunde liegen.

Die zwei unabhängigen Faktoren erklären 76 % der gesamten Varianz. Sie können intuitiv mit »Zustimmung« (bestehend aus Verbesserung, Fairness und Zufriedenheit) und »Motivation« (Verbundenheit und Arbeitsanstrengung) beschrieben werden. Die Faktorladungen in Tabelle 1 entsprechen den Korrelationskoeffizienten der Faktoren bezüglich der Variablen. Wir möchten darauf hinweisen, dass insbesondere »Motivation« eher Einstellungsänderungen hinsichtlich Verbundenheit und Arbeitsanstrengung gegenüber dem alten Vergütungssystem misst als tatsächliche Verhaltensänderungen.

Tab. 1 Ergebnis der Faktorenanalyse

Faktor	Faktor-Variablewert	Faktorladung	Faktorladung des anderen Faktors
Motivation	Verbundenheit	0,96	-0,03
	Arbeitsanstrengung	0,92	0,06
Zustimmung	Verbesserung	0,72	0,07
	Fairness	0,85	-0,20
	Zufriedenheit	0,78	0,24

Die Faktorenanalyse teilt jedem Antwortenden einen Wert (Score) zu, der angibt, wie stark seine Motivation bzw. Zustimmung zum neuen Vergütungssystem ist. Diese Werte haben jeweils einen Erwartungswert von Null. Personen mit Scores größer gleich Null fühlen sich demnach durch das neue System eher motiviert (dies war bei 13 Befragten der Fall), beziehungsweise stimmen der erfolgsabhängigen Vergütung tendenziell stärker zu (11). Manager mit Scores kleiner als Null stufen wir als vergleichsweise weniger motiviert (13) oder zustimmend (15) ein.

Um die Unterschiede bei der persönlichen Beurteilung des neuen Vergütungssystems zu erklären, untersuchen wir im Folgenden, welche Determinanten dessen »Erfolg« – gemessen an den Einstellungsfaktoren Motivation und Zustimmung – maßgeblich beeinflussen. Ausgehend von den theoretischen Überlegungen untersuchen wir, welche Rolle in unserem Fall die Transparenz des Systems, die Entwicklung der Bonuszahlung, die Risikobereitschaft der Manager sowie Volatilität und Kontrolle der Bemessungsgrundlage für die Zustimmung zum Vergütungssystem und die Motivationswirkung spielen.

3.1 Transparenz des Systems

Die befragten Geschäftsführer äußern sich eher verhalten zur Informationspolitik des Konzerns und der Transparenz des neuen Vergütungssystems während der Einführungsphase (siehe Abb. 2). Weniger als 60 % der Teilnehmer fühlten sich im Vorfeld der Einführung gut über das neue Vergütungssystem informiert und 20 % war die Zielsetzung des Systems nicht klar. Im Detail liegen die Zustimmungsraten noch niedriger: Nur 44 % meinen, die Kalkulationsregeln gut verstanden zu haben, und sogar 37 % konnten ihre Bonuszahlung nicht selbst berechnen.

Wie die Transparenz während der Einführungsphase mit der Motivation und Zustimmung der Betroffenen zu-

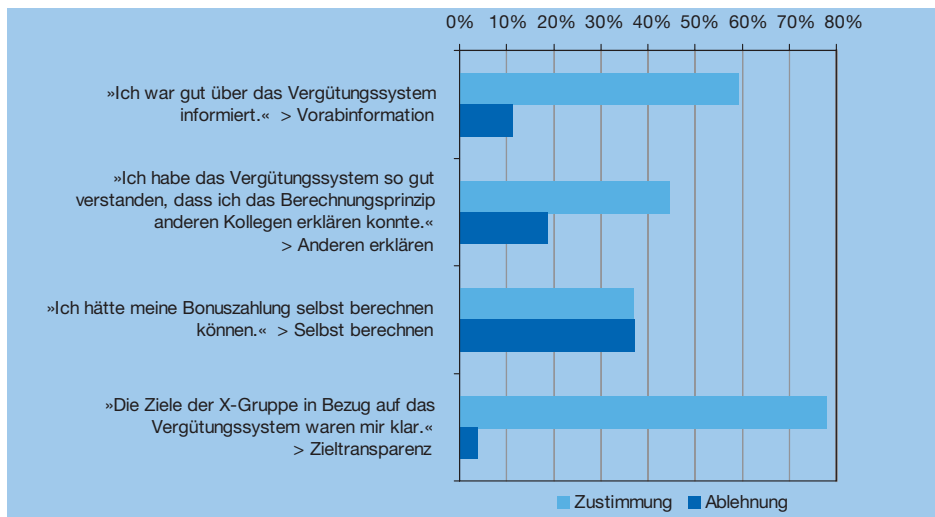


Abb. 2 Beurteilung der Einführungsphase des Anreizsystems. Als Zustimmung wurden die Antworten 1 (stimme voll zu) und 2 (stimme zu) auf der fünfstufigen Ratingskala gewertet und als Ablehnung die Antworten 4 (stimme nicht zu) und 5 (stimme überhaupt nicht zu).

sammenhängt, wird im Folgenden anhand der Korrelationskoeffizienten analysiert (siehe Tab. 2). Der erste Indikator »Vorabinformation« ist positiv mit Zustimmung korreliert. Die übrigen Transparenzvariablen scheinen keinen Einfluss auf diesen Erfolgsfaktor zu haben. Im Gegensatz dazu besteht ein statistisch signifikanter negativer Zusammenhang zwischen Transparenz und Motivation. Unerwarteterweise sind Führungskräfte, die angeben, das Bonussystem verstanden zu haben, es anderen erklären und den Bonus selbst berechnen zu können, im Durchschnitt weniger motiviert als diejenigen, die das Incentive System nach eigenen Angaben nicht vollständig durchschaut haben. Gute Kenntnisse der Details des Systems scheinen keinen Motivationseffekt auszuüben, da sie möglicherweise negativ beurteilt werden. Transparenz birgt natürlich gleichzeitig die Gefahr, dass aus Sicht der Manager unerwünschte Aspekte des Systems durchschaut werden.

Die empirische Literatur zeigt, dass die subjektiv wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit häufig einen positiven Motivationseffekt hat.¹¹ Ein Grund hierfür dürfte sein, dass das Entgeltsystem von den Betroffenen prinzipiell gut angenommen wird. In unserem Fall hingegen scheinen viele Manager dem neuen Entgeltsystem skeptisch gegenüberzustehen. Die Motivationswirkung ist in diesem Fall umso gerin-

ger, je besser das Entgeltsystem durchschaut wird. Eine gute Vorabinformation hat dagegen eine uneingeschränkt positive Wirkung.

3.2 Entwicklung der Bonuszahlung

Nach der ökonomischen Theorie sollte die Beurteilung des neuen Vergütungssystems durch die Geschäftsführer positiv von der Entwicklung ihrer Bonuszahlung bzw. des Bonusanteils an der Gesamtvergütung abhängen.

Um den Einfluss der Bonusentwicklung auf Motivation und Zustimmung genauer analysieren zu können, haben wir zwei Gruppen gebildet: Beschäftigte, deren Bonuszahlung bzw. deren Bonusanteil am Gesamteinkommen nach der Änderung des Vergütungssystems gestiegen ist, und Beschäftigte, deren Bonuszahlung bzw. deren Bonusanteil sank.

Tabelle 3 enthält die Korrelationskoeffizienten zwischen den Indikatorvariablen, welche die Zugehörigkeit zu den beiden Personengruppen anzeigen, und den Erfolgsdimensionen »Motivation« und »Zustimmung«. Es zeigt sich, dass Veränderungen bei Bonushöhe und Bonusanteil einen stärkeren Einfluss auf die Motivation als auf die allgemeine Zustimmung haben. Die Verlierer des neuen Incentive Systems weisen erwartungsgemäß signifikant niedrigere Motivationswer-

Tab. 2 Korrelationen zwischen Transparenz während der Einführung, Motivation und Zustimmung (Signifikanzniveaus ** < 0,05; *** < 0,01).

	Motivation	Zustimmung
Vorabinformation	0,07	0,50***
Fähigkeit, Berechnungsprinzip zu erklären	-0,47**	-0,06
Fähigkeit, Bonus zu berechnen	-0,45**	0,07
Zieltransparenz	-0,45**	0,29

Tab. 3 Korrelationen zwischen Änderung der Bonuszahlung, Motivation und Zustimmung (Signifikanzniveaus * < 0,1; ** < 0,05; *** < 0,01).

	Motivation	Zustimmung
Höhere Bonuszahlung	0,52***	0,22
Höherer Bonusanteil	0,51***	0,42**
Niedrigere Bonuszahlung	-0,40**	-0,21
Niedrigerer Bonusanteil	-0,35*	-0,38*

te auf. Analog besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer Erhöhung der Bonuszahlung bzw. des Bonusanteils und der Motivation der Führungskräfte. Die Zustimmung zum Bonussystem reagiert hingegen eher auf eine Erhöhung des Bonusanteils und scheint somit weniger durch kurzfristige Auszahlungsschwankungen bestimmt zu werden als die Motivation der Geschäftsführer. Offen ist jedoch die Frage, ob tatsächlich alle Betroffenen in der oben beschriebenen Art und Weise auf Veränderungen der Bonuszahlungen reagieren oder ob zusätzliche Voraussetzungen gegeben sein müssen.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich ein interessanter Unterschied in der Motivationswirkung zwischen Personen, die dem Vergütungssystem grundsätzlich zustimmend und jenen, die ihm eher ablehnend gegenüberstehen (siehe Abb. 3).

Wie erwartet fühlt sich die Gruppe, die dem System grundsätzlich zustimmt, durch die neue Vergütungsform im Durchschnitt stärker motiviert (Korrelationskoeffizient von 0,33). Von der Höhe der Bonuszahlung scheint jedoch kein zusätzlicher Motivationseffekt auszugehen. Weder die Gewinner noch die Verlierer der Neuregelung zeigen eine Motivationswirkung allein durch die kurzfristige Schwankung der variablen Vergütung. Bei denjenigen, die dem System eher ablehnend gegenüberstehen, stellen wir dagegen einen starken Zusammenhang zwischen Bonuszahlung und Motivation fest. Wenn die Bonusauszahlung sinkt, geht hiervon ein negativer Effekt auf die Leistungsbereitschaft aus. Die Gewinner verzeichnen hingegen einen positiven Motivationseffekt. Die Zustimmung zum Incentive System scheint also nur eine mögliche Voraussetzung für Motivationssteigerungen darzustellen. Denn auch bei den Führungskräften, die das praktizierte Vergütungssystem eher ablehnen, kann durch einen Anstieg der Bonuszahlung eine positive Anreizwirkung erzielt werden. Demotivierung droht hingegen bei denen, die dem System nicht zustimmen und zudem eine Senkung ihrer Bonuszahlung erfahren haben.

Unsere Fallstudie bestätigt somit andere empirische Studien, die zeigen, dass Mitarbeiter auf eine Erhöhung der Belohnung für besondere Leistungen mit einer Motivationssteigerung reagieren können.¹² Darüber hinaus weist sie em-

pirisch nach, dass zusätzlich zur Bonuszahlung die Einstellung zum Vergütungssystem einen wichtigen Einfluss auf die Motivationswirkung hat.

3.3 Risikobereitschaft

Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem kann sich bei einem erhöhten Leistungsniveau zwar positiv auf das durchschnittliche Einkommen der Beschäftigten auswirken, führt jedoch immer zu einem Anstieg des individuellen Einkommensrisikos. Bei Risikoaversion dürfte eine Zunahme der Einkommensunsicherheit die Zustimmung zu dem flexiblen Vergütungssystem sowie die Motivationswirkung reduzieren. Anhand unserer Befragung lässt sich dieser Zusammenhang jedoch nicht nachweisen. Im Gegenteil: Manager, die angeben, dass sich ihre Einkommensunsicherheit durch die Einführung des neuen erfolgsabhängigen Incentive Systems erhöht hat, sind gegenüber dem Bonussystem positiver eingestellt als jene, die ihr Einkommensrisiko als konstant ansehen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sowohl der durchschnittlich gewünschte variable Entgeltbestandteil als auch der tatsächlich ausgezahlte bei etwa 26 % liegen. Demnach scheint die aktuelle Vergütungsform zumindest im Durchschnitt den Präferenzen der Geschäftsführer eher zu entsprechen als das frühere System. Allerdings weichen die individuell gewünschten flexiblen Einkommensbestandteile zum Teil stark von den tatsächlichen Bonusanteilen ab. Die durchschnittliche individuelle Abweichung beträgt 17 Prozentpunkte. Diese Abweichung hat einen Einfluss auf die Zustimmung zum Vergütungssystem: Je größer der positive Abstand zwischen tatsächlichem und gewünschtem Anteil ist, desto eher stimmen die Befragten dem System zu. Umgekehrt ist die Ablehnung umso stärker, je geringer der tatsächliche relativ zum gewünschten Anteil ausfällt (siehe die Korrelationskoeffizienten in Tab. 4). Neben der Tatsache, dass die befragten Manager offensichtlich einen Risikoanteil in ihrer Vergütung schätzen, könnte auch eine Rolle spielen, dass die Zustimmung von einer höher als erwartet ausgefallenen Auszahlung positiv beeinflusst wurde.

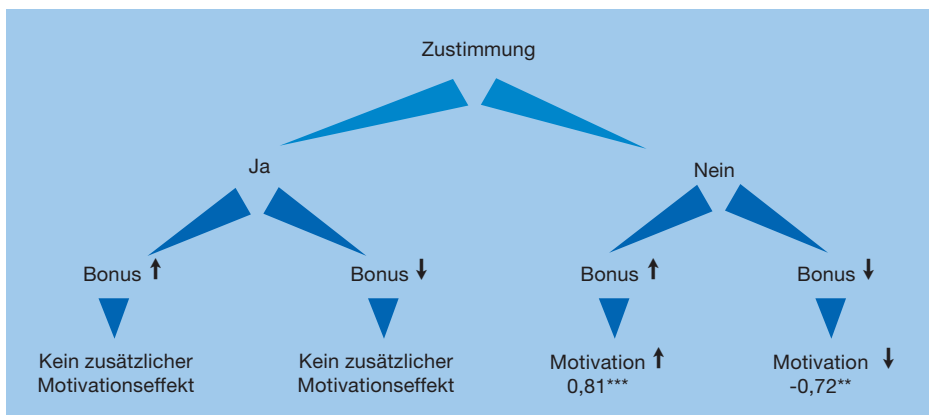


Abb. 3 Der empirische Zusammenhang zwischen Zustimmung, Änderung der Bonuszahlung und Motivation (Signifikanzniveau ** < 0,05; *** < 0,01).

	Motivation	Zustimmung
Absolute Differenz zwischen tatsächlichem und gewünschtem Anteil, wenn tatsächlicher Anteil größer	0,32	0,54*
Absolute Differenz zwischen tatsächlichem und gewünschtem Anteil, wenn gewünschter Anteil größer	- 0,14	- 0,70**

Tab. 4 Korrelationen zwischen Anteilrelation, Motivation und Zustimmung (Signifikanzniveaus * < 0,1; ** < 0,05).

Zwei Drittel der Befragten stimmen der Aussage zu, dass eine variable Vergütung im Durchschnitt höher sein sollte als eine feste Vergütung. In Übereinstimmung mit der Theorie und den zitierten empirischen Ergebnissen wird eine Risikoprämie als Kompensation für das mit der variablen Vergütung verbundene Einkommensrisiko gefordert.

3.4 Volatilität und Kontrolle

Eine weitere Ursache für die unterschiedlichen Wirkungen des neuen Vergütungssystems könnte darin liegen, dass die meisten Geschäftsführer keinen direkten Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und ihrer persönlichen Leistungen sehen. Dementsprechend stellen wir fest, dass eher diejenigen Befragten unzufrieden mit dem Incentive System und weniger motiviert sind, nach deren Meinung die Berechnungsbasis für die Bonuszahlung von vielen Faktoren abhängt, die sie selbst nicht beeinflussen können (siehe die Korrelationskoeffizienten in Tab. 5).

Zudem stellt auch die von den Führungskräften wahrgenommene Volatilität der Bemessungsgrundlage eine wichtige Determinante für den Erfolg des Vergütungssystems dar. Nach Tabelle 5 sinkt der Motivationserfolg signifikant mit zunehmender Volatilität der Berechnungsgrundlage. Die Korrelation zwischen der allgemeinen Zustimmung zu dem System und der Volatilität der Berechnungsbasis ist zwar negativ, jedoch statistisch nicht signifikant.

Die empirische Literatur zeigt ebenfalls, dass ein Vergütungssystem umso motivierender wirkt, je enger der Zusammenhang zwischen erbrachtem Arbeitseinsatz und nachweisbarem Arbeitsergebnis wahrgenommen wird. Bestätigt

Tab. 5 Korrelationen zwischen Volatilität, Kontrolle sowie Motivation und Zustimmung (Signifikanzniveaus * < 0,1; *** < 0,01).

	Motivation	Zustimmung
Volatilität	- 0,52***	- 0,27
Unbeeinflussbare Faktoren	- 0,36*	- 0,35*

werden auch frühere Ergebnisse zum Verhältnis von Risiko der Auszahlung und Motivationswirkung.¹³

3.5 Einordnung der Ergebnisse

Um die Frage zu beantworten, ob alle bisher gefundenen Erklärungsfaktoren auch gemeinsam signifikant mit Zustimmung und Motivation korreliert sind, wurden zusätzlich zwei multivariate Kleinste-Quadrate-Schätzungen durchgeführt. Es zeigte sich, dass beinahe alle bivariat ermittelten signifikanten Korrelationen mit Zustimmung und Motivation auch bei Berücksichtigung der anderen Variablen erhalten bleiben.

Einschränkend wollen wir jedoch darauf hinweisen, dass unsere Stichprobe aus einer kleinen Zahl von Geschäftsführern eines internationalen Konzerns der Chemiebranche besteht. Deshalb ist Vorsicht geboten bei einer Übertragung der Ergebnisse auf andere Mitarbeitergruppen, Unternehmen oder Branchen. Bei der Beurteilung des neuen Vergütungssystems muss zudem berücksichtigt werden, dass die Befragten sich zu ihren Einstellungsänderungen und nicht zu einer Änderung ihres Verhaltens äußern. Eine letzte Einschränkung ist, dass die in der vorliegenden Fallstudie untersuchte neue Bonusform hauptsächlich dazu diente, die Vergütung stärker mit dem Unternehmensziel des stakeholder value zu koordinieren. Eine Steigerung der Zufriedenheit der Geschäftsführer mit dem Vergütungssystem war nicht das primäre Ziel. Wir meinen dennoch, dass viele der in unserer Fallstudie identifizierten Faktoren, die Einfluss auf die Motivation haben, auch in anderen Kontexten Gültigkeit besitzen und Ansatzpunkte für eine Erfolg versprechende Ausgestaltung eines leistungsabhängigen Vergütungssystems bieten können.

Zusammenfassung/Summary

Dieser Beitrag zeigt auf Basis einer Befragung von Topmanagern, unter welchen Bedingungen die Umgestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems einen positiven Motivationseffekt erzielen kann. In unserem Fallbeispiel kann dieser in erster Linie erreicht werden, wenn die Betroffenen dem neuen System prinzipiell zustimmen. Bei Skeptikern wirkt alternativ eine Erhöhung der Bonusauszahlung motivationssteigernd, während ein geringerer Bonus den gegenteiligen Effekt hat. Die Motivationswirkung der erfolgsabhängigen Vergütung wird nicht zuletzt auch durch eine geringe Volatilität der Berechnungsgrundlage, das Gefühl, die Auszahlung durch eigene Leistung beeinflussen zu können, und eine gute Informationspolitik des Unternehmens während der Einführungsphase erhöht. ➔

→ This paper demonstrates on the basis of a survey of top managers in a multinational group of companies under which conditions an incentive wage system may increase motivation. In our case study, the bonus induces a higher level of motivation when managers agree with the remuneration system in general. A higher remuneration has the same effect if managers do not agree with the incentive wage system while a reduction in the bonus payment leads to the contrary. Finally, a low volatility of the bonus, the impression of the managers that their effort has an impact on the bonus, and a transparent information policy of the firm during the introduction phase increase the motivation impact of the bonus.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W.: Management von Reorganisationen, Wiesbaden, 1999.
- 2 Vgl. Frey, B./Osterloh, M.: Pay for Performance – Immer empfehlenswert? In: zfo, 69. Jg., 2000, S. 64–69.
- 3 Vgl. Morris, T./Fenton-O’Creevy, M.: Opening up the Black Box: A UK Case Study of Top Manager’ Attitudes to Their Performance Related Pay. In: International Journal of Human Resource Management, 7. Jg., 1996, S. 708–720 und Kahn, L./Sherer, P.: Contingent Pay and Managerial Performance. In: Industrial and Labor Relations Review, 43. Jg., 1990, S. 107–120.
- 4 Vgl. Lazear, E.: Salaries and Piece Rates. In: Journal of Business, 59. Jg., 1986, S. 405–431 oder Prendergast, C.: The Provision of In-



Dr. Miriam Beblo

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim, z. Zt. Gastprofessur an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
 beblo@zew.de

- centives in Firms. In: Journal of Economic Literature, 37. Jg., 1999, S. 7–63.
- 5 Vgl. Prendergast, C.: Uncertainty and Incentives. In: Journal of Labor Economics, 20. Jg., 2002, S. 115–137.
- 6 Vgl. Kaschube, J./Rosenstiel, L. v.: Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung. In: zfo, 69. Jg., 2000, S. 70–76.
- 7 Siehe Equity-Ansatz von Adams, J. S.: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, New York u. a., 1965, S. 267–299.
- 8 Vgl. Liebig, S.: Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen, Dissertation, München/Mering, 1997.
- 9 Vgl. Morris/Fenton-O’Creevy, a. a. O.
- 10 Für weitere Details siehe Beblo, M./Wolf, E./Zwick, T.: Erfolgsabhängige Vergütung: Ein sicherer Weg zur Steigerung der Leistung von Top-Managern? ZEW Discussion Paper 02–72, 2002.
- 11 Vgl. Marsden, D./French, S./Kubo, K.: Does Performance Pay Demotivate and Does It Matter?, CEP Discussion Paper, 2001.
- 12 Vgl. Abowd, J.: Does Performance Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?, Industrial and Labor Relations Review, 43. Jg., 1990, S. 52–74; Morris/Fenton-O’Creevy, a. a. O.; Kahn/Sherer, a. a. O.
- 13 Vgl. Becker, B./Huselid, M.: The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems, Administrative Science Quarterly, 37. Jg., 1992, S. 336–50. Die Autoren beobachten beispielsweise eine bessere Leistung von Rennfahrern, wenn die Preisgelder stärker streuen, begleitet allerdings von einer geringeren Fahrsicherheit. Vgl. auch Kahn/Sherer, a. a. O.



Prof. Dr. Elke Wolf

Fachhochschule München,
 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
 wolf@zew.de



Dr. Thomas Zwick

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
 zwick@zew.de