

Führungskräftevergütung: Controller als Counterpart für das Personalmanagement

Von Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Dr. Sebastian Wolf (Universität Gießen) und Gunnar Elbers (CTcon GmbH)

Im Zuge der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise haben Fragestellungen hinsichtlich einer angemessenen und ziel-führenden variablen Vergütung von Führungskräften aus Controlling-Perspektive an Brisanz gewonnen. Allerdings ist dieses Thema weder in der Unternehmenspraxis noch in der betriebswirtschaftlichen Theorie als neu anzusehen. Die damit verbundenen intensiven Diskussionen werden jedoch in aller Regel im Bereich des Human-Resource-Managements geführt, da Themen wie die Form der Entlohnung oder die Gestaltung der Entlohnungsfunktion zumeist in den Verantwortungsbereich des Personalmanagements fallen. Die Erfahrungen der jüngeren Zeit haben jedoch gezeigt, dass viele Anreizsysteme ihre Ziele nicht erfüllen oder Prioritäten von Führungskräften nachteilig beeinflussen. Gründe hierfür können in der oft nicht adäquat ausgewählten Bemessungsgrundlage, die kurzfristiges Handeln hervorrufen, liegen, aber auch in der mangelnden Abstimmung der Incentivierung mit anderen Instrumenten der Unternehmenssteuerung bzw. des Controllings.

Gerade der letztgenannte Aspekt steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Zielsetzung ist es, die Schnittstellen aufzuzeigen, die zwischen Anreizsystemen im Rahmen der Führungskräftevergütung, der Unternehmenssteuerung und dem Controller-Bereich bestehen. Vor allem soll dabei die Frage erörtert werden, ob bzw. warum der Personalbereich bei Fragestellungen rund um die Incentivierung von Führungskräften den Controller-Bereich mit einbeziehen sollte.

Unternehmenssteuerung und Anreizgestaltung

Große, aber auch mittelständische Unternehmen werden heute im Regelfall über vergleichsweise stark dezentralisierte Steuerungssysteme geführt, was sich in so bekannten Management-Philosophien wie „management by objectives“ oder „management by exception“ ausdrückt: In einer hierarchischen Struktur erhalten Manager auf verschiedenen Führungsebenen unterschiedlich weite Verantwortungsbereiche („empowerment“). Damit werden auf lokaler bzw. operativer Ebene spezialisierte Einheiten, z. B. in Form von Profit Centern, geschaffen, die auf die im Tagesgeschäft anfallenden vielfältigen Fragestellungen eigenständig und flexibel reagieren können. Die notwendige Koordination erfolgt über Zielvorgaben in

Verbindung mit der Zuweisung von Ressourcen, z. B. in Form von Kosten- bzw. Kapitalbudgets, aber auch von Personalverantwortung.

Das Zusammenspiel von Anreiz und Beitrag

Das Konzept der dezentralen Führung ist untrennbar mit den Gedanken der Anreiz-Beitrags-Theorie verbunden. Demnach sind die dezentralen Führungskräfte nur dann bereit, Zielvorgaben zu befolgen („Beitrag“), wenn dies mit einem extrinsischen Effekt („Anreiz“) verbunden ist, der typischerweise über Incentivierungssysteme gegeben wird. Auch wenn ein einfaches mechanistisches Umsetzen dieses Konzepts in den vergangenen Jahren zu Recht kritisiert worden und auf die Bedeutung intrinsischer Motivation bzw. von Crowding-Out-Effekten hingewiesen worden ist (vgl. z. B. Rost/Osterloh, 2009, S. 119 ff.), sind Anreizsysteme immer noch ein unstrittiges Element der Unternehmensführung.

Über den Motivationskontext hinaus stellen Anreizsysteme nämlich auch ein bedeutsames Kommunikationsinstrument dar, mit dem die Unternehmensleitung überhaupt erst das Augenmerk der dezentralen Führungskräfte auf die gewünschten Ziele bzw. Handlungsrahmen lenkt. Schließlich sollen im Sinne einer optimalen Personalselektion leistungsfähige Führungskräfte attrahiert bzw. im Unternehmen gehalten werden, die sich selbst in der Lage erachten, die mit dem Anreizsystem verbundenen Zielvorgaben erfolgreich umzusetzen.

Praktisch erfolgt die Gestaltung von Anreizsystemen über variable Vergütungssysteme. Der Beitrag ist demnach die Ausprägung einer Performance-Größe in Relation zu einer Sollvorgabe, der Anreiz die damit verbundenen monetären (und teilweise auch nichtmonetären) Vergütungskomponenten. Diese können von „einfachen“ Barprämien bis hin zu mehrperiodischen Bonusbankplänen reichen, aber auch Sachbezugswerte, z. B. Aktien oder Optionen, beinhalten und im Einzelfall bis hin zu sogenannten Cafeteria-Systemen ausgestaltet werden. Auch der funktionale Bezug zwischen Performance-Ergebnis und variabler Vergütung kann unterschiedlich komplex sein.

Häufig findet man jedoch lineare Zusammenhänge zwischen Bonus und Zielerreichung, wobei vielfach ein Mindest-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der vorliegende Beitrag untersucht, inwieweit eine Kooperation von Controllerbereich und Personalmanagement beim Einsatz von Finanzkennzahlen in der Anreizgestaltung förderlich ist.

Methodik: Empirische Studie, in der Controller und Manager der 1.500 größten deutschen Unternehmen befragt wurden; PLS-basierte Analyse.

Praktische Implikationen: Es kann u. a. gezeigt werden, dass die Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung tatsächlich einen positiven Effekt auf die Steuerungswirkung der Anreizsysteme besitzt. Dies wirkt sich unmittelbar positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

zielerreichungsgrad (z. B. 80 % der Vorgabegröße) bzw. ein maximaler Bonus (z. B. 150 % der Vorgabegröße) festgelegt wird. Zudem werden Führungskräfte regelmäßig über mehrdimensionale Performance-Größen gesteuert, d. h., die Elemente des Anreizsystems beziehen sich z. B. sowohl auf die Unternehmens-Performance insgesamt als auch auf die individuelle Bereichs-Performance (vgl. Merchant/Van der Stede, 2007, S. 401 ff.).

Anreizsysteme ganzheitlich gestalten

Bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme ist dabei stets zu beachten, dass diese nicht nur mit den Instrumenten des Personalmanagements, sondern auch mit dem gesamten Steuerungsrahmen der Unternehmensführung abgestimmt sind (siehe Abb. 1, vgl. Bungenstock, 2008, S. 35 ff.).

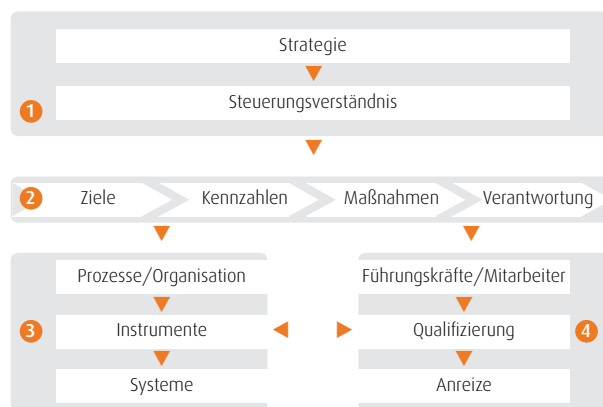
Für einen möglichst hohen Erfolgsbeitrag ist es demnach notwendig, ein ganzheitliches Verständnis von aufeinander abgestimmten Konzepten, Prozessen und Instrumenten aus den vier Bereichen Strategien, Zielen, Prozessen und Führungskräften bzw. Mitarbeitern zu schaffen. Anreizsysteme spielen deshalb eine Schlüsselrolle, weil sie als Teil der personellen Führung die inhaltliche Umsetzung der gewünschten Steuerungsstrukturen treiben.

Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien: Die Überlegungen zur Unternehmenssteuerung finden ihren Ausgangspunkt in den Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien, die in ein angemessenes Steuerungsverständnis zu übersetzen sind. So machen z. B. dynamische und kundenorientierte Geschäftsstrategien ein weitaus stärker dezentralisiertes Steuerungsverständnis erforderlich als stabile, kapitalintensive Strategien.

Strategien auf konkrete Ziele herunterbrechen: Für die operative Umsetzung ist es jedoch erforderlich, die Strategien auch auf konkret fassbare Ziele herunterzubrechen und deren Erreichen sowohl über eine kennzahlen- als auch maßnahmenbezogene Steuerung zu überwachen.

Personelle Verantwortung: Auf dieser Ebene erfolgt die personelle Verantwortung zunächst über das strukturelle Enabling in Form entsprechender prozessualer und organisatorischer Elemente. Von zentraler Bedeutung ist es dabei, Pla-

Abb. 1: Steuerungsrahmen in einer dezentralisierten Unternehmensführung



Quelle: Eigene Darstellung.

nungs-, Berichts- und Forecast-Prozesse zu integrieren und einheitliche Definitionen von Steuerungsgrößen zu schaffen. Eine konsequente Einbettung in die zentralen IT-Systeme ermöglicht schließlich eine effiziente Informationsversorgung für die beteiligten Anspruchsgruppen.

Unternehmenssteuerung in den Köpfen verankern: Daneben spielt Qualifikation bzw. Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern eine Rolle, um sowohl Könnens- als auch Willens-Defizite zu vermeiden. Insbesondere hier wird die nachhaltige Verankerung der Unternehmenssteuerung und die Mobilisierung von Menschen adressiert. Erst wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Steuerungsziele, -prinzipien und -größen kennen, verstehen und in ihren Geschäftsentscheidungen beachten, wird die angestrebte Steuerungswirkung erzielt. Die „Verankerung in den Köpfen“ der handelnden Personen erfordert zunächst entsprechendes Wissen, vermittelt zum Beispiel durch die Darstellung von Berechnungslogiken und Einflussstreibern im Rahmen von Qualifizierungsangeboten und Managemententwicklungsprogrammen. Dies schafft die notwendige Akzeptanz bei den Führungskräften und damit die Voraussetzung, die definierten Steuerungsgrößen als

Erfolgsmaßstäbe der variablen Entlohnung in die jeweiligen Bonusverträge zu integrieren.

KPI: Die Schnittstelle „Controlling/Personalmanagement“

Die Schnittstelle zwischen Controller-Bereich und Personalmanagement in Fragen der Anreizgestaltung hat ihren Ausgangspunkt in der Performance-Messung über finanzielle Kennzahlen – auch als Financial Key Performance Indicators (KPI) bezeichnet –, die gerade auf der mittleren bzw. Top-Managementebene eine dominante Rolle spielen.

Im Gegensatz zu nichtmonetären Kennzahlen geben Financial KPI Führungskräften bezüglich der operativen Umsetzung im Tagesgeschäft größtmögliche Freiheit, ohne die Kongruenz zu einem im Regelfall ebenfalls finanziell formulierten Unternehmensziel aufzugeben.

Zudem lassen sich finanzielle Kennzahlen aufgrund ihrer Aggregierbarkeit vergleichsweise gut an die Verantwortungsstrukturen im Unternehmen anpassen. Im Gegensatz zu vielen nichtmonetären Kennzahlen werden finanzielle Performance-Maße transaktionsbasiert und standardisiert aus dem extern festgelegten buchhalterischen Regelsystem abgeleitet und besitzen dadurch ein hohes Maß an Objektivität bzw. zumindest intersubjektiver Nachprüfbarkeit.

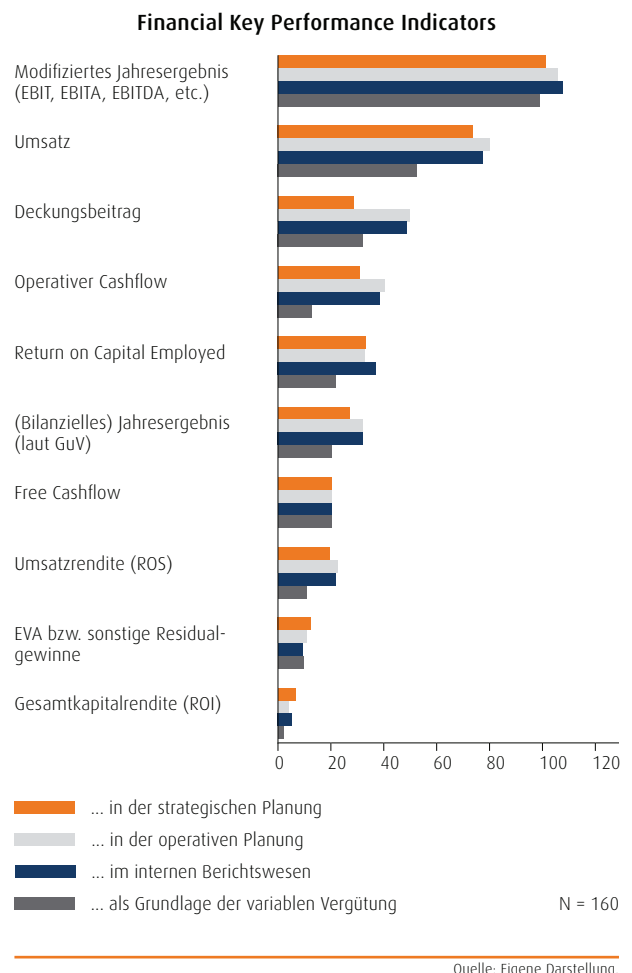
Geeignete Financial KPI finden

Die Herausforderung bei der Identifikation und Definition geeigneter Financial KPI besteht im Kontext der Unternehmenssteuerung darin, dass sie die vier Ebenen des Steuerungsrahmens miteinander verbinden, und deshalb ausschließlich vor dem Hintergrund personalpolitischer Überlegungen ausgewählt werden dürfen. So setzen auch die im Controlling verwendeten Planungs- und Berichtssysteme auf den ausgewählten Financial KPI auf, und gerade bei börsennotierten Unternehmen werden die Financial KPI auch zur strategischen Investorenkommunikation eingesetzt.

Vor dem Hintergrund der großen Anzahl von möglichen Kennzahldefinitionen und Einsatzzwecken wurde im Rahmen einer 2009 an der Justus-Liebig-Universität Gießen bei den 1.500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen durchgeführten Studie erfasst, welche typischen Financial KPI zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden. Da häufig mehrere Kennzahlen Verwendung finden, wurden die befragten Controller darum gebeten, bis zu drei bedeutende Financial KPI und ihre Einsatzzwecke zu verwenden. Abbildung 2 stellt die Ergebnisse aus 160 verwertbaren Antworten aggregiert dar. Dabei sind die zehn am häufigsten genannten Kennzahlen abgebildet.

Bei der Analyse fällt zunächst auf, dass die verwendeten Financial KPI unternehmensintern tendenziell konsistent eingesetzt werden, d. h., die teilnehmenden Unternehmen verwenden die Kennzahlen in den meisten Fällen konsistent

Abb. 2: Verwendung/Einsatzzwecke von Financial KPI

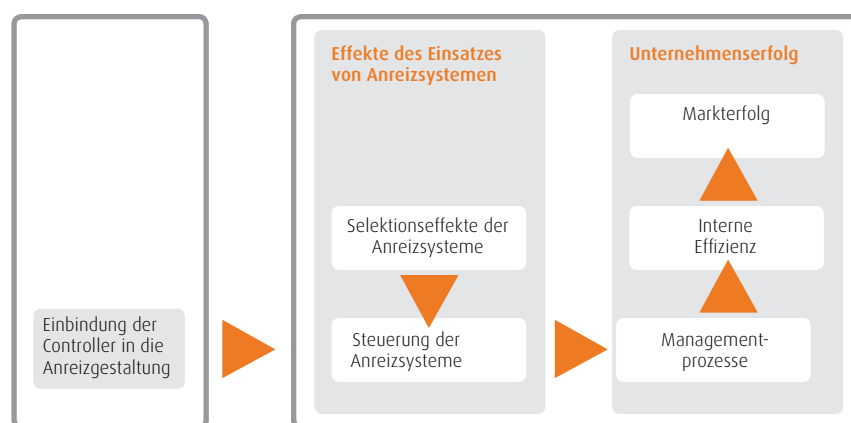


in den verschiedenen Einsatzfeldern der Unternehmenssteuerung.

Modifiziertes Jahresergebnis: Weiter wird deutlich, dass das (modifizierte) Jahresergebnis in Form von „Earnings-Before“-Kennzahlen von knapp zwei Drittel der antwortenden Unternehmen als eine zentrale Steuerungsgröße verwendet wird, die sowohl in der Planung als auch im Berichtswesen und als Grundlage der variablen Vergütung innerhalb der Anreizgestaltung verwendet wird.

„Earnings-Before“-Kennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in aller Regel auf das operative Geschäft abstellen, d. h., sie werden vor Steuern ermittelt und enthalten insbesondere weder Zinsaufwand noch Beteiligungserträge aus Finanzanlagen. Während das EBIT (Earnings before interest and tax) sämtliche operativen Aufwendungen berücksichtigt, also auch bedeutsame Fixkostenblöcke wie die planmäßigen

Abb. 3: Forschungsmodell Auswirkungen einer Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung.

Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen (depreciation) sowie das immaterielle Anlagevermögen (amortization), sind diese im EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) nicht enthalten.

Das EBITDA ist damit größer als das EBIT; von der ökonomischen Interpretation her ist es zum einen vergleichsweise nahe am operativen Cashflow, d. h., einer zahlungsstrombezogenen Größe, kann aber auch als Schätzgröße für die kurzfristige Gewinnmarge oder Deckungsbeitrag verwendet werden. Problematisch bei den „Earnings-Before“-Kennzahlen ist allerdings, dass sie die Kapitalbindung in Form einer erforderlichen Mindestverzinsung (EBIT) bzw. zusätzlich auch den Ressourcenverzehr des langfristigen Vermögens (EBITDA) nicht berücksichtigen. So werden Fehlanreize hinsichtlich überhöhter Investitionen induziert, da das langfristige Vermögen scheinbar „kostenlos“ zur Verfügung gestellt wird.

Traditionelle Erfolgsgrößen: Ebenfalls eine hohe Bedeutung in der Unternehmenspraxis haben die traditionellen Erfolgsgrößen Umsatz, Deckungsbeitrag und operativer Cashflow, die allerdings analog zu den „Earnings-Before-Kennzahlen“ kurzfristig orientiert sind.

ROCE und ROI: Weniger häufig verwendet werden gerade als Grundlage einer variablen Vergütung dagegen die relativen Kennzahlen Return on Capital Employment (ROCE) bzw. Return on Investment (ROI) als Spielarten der Gesamtkapitalrendite, ebenso die Umsatzrendite. Dies entspricht wiederum dem State-of-the-Art aus Controller-Sicht, denn die Anreizgestaltung mit relativen Kennzahlen kann dazu führen, dass aus Unternehmenssicht rentable Investitionsprojekte gerade dann nicht umgesetzt werden, wenn die erwartete Rentabilität zwar über den Kapitalkosten, aber unter der mit den bestehenden

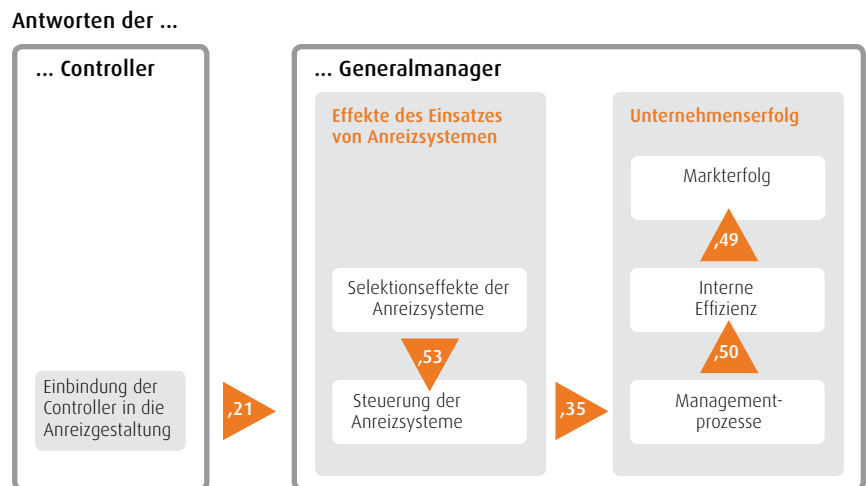
Projekten umgesetzten Rendite liegt (vgl. Merchant/Van der Stede, 2007, S. 470 ff.): Der dezentrale Manager würde dann – wiederum im Sinne einer für das Unternehmen nachteiligen Kurzfristorientierung – ein solches Projekt nicht umsetzen, weil es die durchschnittliche Rentabilität seines Bereichs reduziert. Diese Problematik wird als „gemachter“ (organisationsbedingter) Zielkonflikt bezeichnet (Wagenhofer, 1997, S. 65), der durch eine unvorteilhafte Bemessungsgrundlage erst hervorgerufen wird – im Gegensatz zu gegebenen Zielkonflikten, die auf abweichenden Präferenzen des Managers im Vergleich zur Zentrale beruhen.

Wertorientierte Kennzahlen: Interessant ist, dass wertorientierte Kennzahlen, die diese Probleme zumindest teilweise lösen und damit zu einer nachhaltigeren Steuerung beitragen können, wie z. B. der Economic Value Added (EVA) oder auch andere Ausprägungen des Residualgewinns, von den befragten Unternehmen eher selten angegeben werden. Mögliche Gründe, die seitens der Unternehmenspraxis angeführt werden und dieses Ergebnis erklären könnten, werden in einer Studie bei DAX 30-Controlling-Leitern genannt: Hohe Komplexität wertorientierter Financial KPI, die dementsprechend umfangreiche kognitive Anforderungen an das Management stellen, aber auch die vergleichsweise einfache Reduktionsmöglichkeit auf Kernbotschaften („Kapital kostet Geld“, „Umsatzwachstum und operative Marge als Erfolgstreiber“), die in Kombination mit traditionellen Financial KPI ebenfalls umgesetzt werden können (vgl. Weber 2008, S. 202-222).

Controller erfolgreich in die Anreizgestaltung einbinden

Auch wenn Controller bereits durch die Entwicklung und Bereitstellung von Financial KPI in die Anreizgestaltung einge-

Abb. 4: Ergebnisse der Modellschätzungen zu den Auswirkungen einer Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung



N = 112 Paar-Antworten; alle dargestellten Beziehungen sind statistisch hochsignifikant ($p < 0,01$)

Quelle: Eigene Darstellung.

bunden werden und in der Literatur die Schnittstelle zwischen Controller-Bereich und Personalmanagement umfassend thematisiert wurde (vgl. z. B. Elbers/Weißenberger/Wolf, 2010, S. 85 ff.), fehlt bisher ein empirischer Beleg für einen Erfolgsbeitrag des Controller-Bereichs in diesem Kontext. Aus diesem Grund wurden in der bereits angesprochenen Studie neben den Controlling-Leitern auch Führungskräfte operativer Geschäftsbereiche mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Spezifisches Merkmal dieses Untersuchungsaspekts ist das dyadische Studiendesign, denn nur so können in den Fällen, in denen aus einer Geschäftseinheit sowohl ein Controller als auch ein Manager die jeweils individualisierten Fragebögen beantworteten, tatsächlich auch unmittelbar Rückschlüsse sowohl auf die Interaktion zwischen Controllern und Managern als auch auf die Beurteilung der Anreizsysteme und den Unternehmenserfolg durch die Manager gezogen werden. Insgesamt konnten in der Untersuchung 112 solcher Controller-Manager-Dyaden erhoben werden, die für die folgende Analyse herangezogen werden.

Abbildung 3 zeigt zunächst das theoretische Forschungsmodell, das der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wurde. Es berücksichtigt die beiden bedeutsamen Zielsetzungen der Incentivierung, nämlich sowohl die Steuerung der Mitarbeiter, aber auch deren Selektion: Gute Anreizsysteme tragen nämlich nicht nur dazu bei, dass die aus Unternehmenssicht „richtigen“ Strategien umgesetzt werden (Steuerung), sondern es werden vor allem auch die Mitarbeiter angezogen bzw. gehalten, die aufgrund ihres individuellen Kompetenzprofils

hierfür besonders geeignet sind (Selektion). Die Einbindung von Controllern bezieht sich dabei insbesondere auf die Steuerung, während der Einfluss des Personalmanagements eher auf die Selektionseffekte abstellt. Da Steuerungsinstrumente weiterhin typischerweise den Markterfolg eines Unternehmens nicht direkt beeinflussen, wird mit dem Einsatz von Anreizsystemen vielmehr beabsichtigt, die Entscheidungen von Führungskräften und die Managementprozesse zu verbessern. Dies wiederum soll nachgelagert positiv auf die interne Effizienz und auf den Markterfolg wirken.

Zur empirischen Überprüfung des o. a. Forschungsmodells werden die in Abbildung 3 dargestellten Zusammenhänge mithilfe des Partial-Least-Squares-Verfahrens (PLS) aus den erhobenen Daten geschätzt. Indem Manager wie Controller verschiedene Aussagen zu den oben angesprochenen Fragen auf einer sechsstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ (bzw. „deutlich schlechter“ bis „deutlich besser“) bewerten, kann durch die statistische Analyse des Antwortverhaltens dieser beobachteten (manifesten) Variablen auf den gewünschten Zusammenhang und die dahinter stehenden, nicht unmittelbar beobachtbaren (latenten oder endogenen) Variablen zurückgeschlossen werden.

Der besondere Vorteil dieses Verfahrens zum Beispiel gegenüber der vielfach noch bekannteren Regressionsanalyse besteht darin, dass beobachtbare und unbeobachtbare Variablen nicht unmittelbar gleichgesetzt werden, sondern dass die beobachtbaren Variablen als – möglicherweise fehlerbehaftete – Indikatoren der eigentlich interessierenden unbeobachtbaren

Variablen dienen (grundlegend Götz/Liehr-Gobbers, 2004). Auf diese Weise werden z. B. Messfehler nicht einfach über einen globalen Fehlerterm bzw. über Kontrollvariablen berücksichtigt, sondern explizit im Rahmen der Analyse geschätzt.

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung (vgl. hierzu ausführlich Wolf, 2011, S. 107 ff.). Alle Pfadkoeffizienten, die standardisiert im Intervall $[-1; +1]$ liegen können, sind positiv, was den unterstellten Zusammenhängen entspricht, sowie hoch signifikant, d. h., die Irrtumswahrscheinlichkeit dahingehend, dass das Messergebnis lediglich zufällig eine faktisch nicht vorhandene Gesetzmäßigkeit ausdrückt, liegt unter 1 %.

Zunächst zeigt sich, dass immer dann, wenn Controller in ihren Antworten eine intensive Einbindung in die Gestaltung der Anreizsysteme postulieren, diese einen deutlich positiven Zusammenhang (Pfadkoeffizient in Höhe von 0,21) auf die Steuerungswirkung der Anreizsysteme besitzt, wie sie von den Counterparts im Management beurteilt wird. Gleichzeitig scheint aber der Selektionseffekt stärker zu sein; hier beträgt der Pfadkoeffizient 0,53. Unabhängig davon trägt gute Steuerung tatsächlich auch zum Unternehmenserfolg bei, der von den befragten Managern in den Dimensionen Managementprozesse, interne Effizienz und Markterfolg beurteilt wurde: Gute Steuerung wirkt sich demnach auf die Qualität der Managementprozesse aus, was wiederum die interne Effizienz erhöht, die sich in einem positiven Markterfolg niederschlägt.

An dieser Stelle ist das dyadische Studiendesign von besonderer Bedeutung: Würden alle Variablen durch eine Befragung ausschließlich von Controllern erhoben, könnte das Ergebnis auch ein „Wunschdenken“ fernab der Realität beschreiben. Dadurch, dass die unabhängige Variable „Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung“ durch Befragung von Controllern erhoben wurde, die abhängigen Variablen zu Effekten des Einsatzes von Anreizsystemen und Unternehmenserfolg dagegen getrennt bei den jeweiligen Counterparts im Management erhoben werden, kann man davon ausgehen, dass die beobachteten Wirkungsbeziehungen die Realität in der Unternehmenspraxis valide widerspiegeln.

Praktische Konsequenzen für die Zusammenarbeit

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine Einbindung von Controllern in die Anreizgestaltung einen messbaren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Vor diesem Hintergrund ergeben sich viele Konsequenzen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Personalmanagement und Controller-Bereich.

Zunächst sind in der Unternehmenspraxis immer wieder vielfältige Ansatzpunkte für Neugestaltungen oder Veränderungen von Anreizsystemen zu beobachten. Hierunter fallen beispielsweise die Harmonisierung unterschiedlicher Anreizsysteme von regionalen oder fusionierten Konzerneinheiten oder auch die nachhaltige Verankerung von neu ein-

geführten Steuerungskonzepten vom Topmanagement hin bis auf die Ebene der individuellen Verantwortung. Eine Einbindung der Controller und eine enge Zusammenarbeit von Controlling und Personalmanagement ist zu empfehlen, um die jeweiligen Anforderungen an das geplante Vergütungssystem für Führungskräfte zu spezifizieren und die Wechselwirkung zwischen Steuerungs- und Selektionsfunktion aus Sicht beider Funktionsbereiche abzustimmen. So sind für Zwecke der Motivation häufig ambitionierte Zielvorgaben wünschenswert, während aus Selektions- bzw. Mitarbeiterbindungsgesichtspunkten realistische Ziele gesetzt werden sollten, die bei adäquater Leistung der Führungskräfte auch mit hoher Wahrscheinlichkeit zum angestrebten Bonus führen.

Auswahl der Erfolgsgrößen: Bei der Durchsetzung von Führungskonzepten und Anreizsystemen ist die Auswahl der Erfolgsgrößen von zentraler Bedeutung. Damit die Konzepte jedoch ihre Zielsetzungen erfüllen können, müssen die betroffenen Manager und Mitarbeiter die Performance-Maße und deren Treiber verstehen. In der Unternehmenspraxis werden buchhalterische Kennzahlen oft angepasst, damit diese den ökonomischen Wertbeitrag besser abbilden können und damit diese nicht durch weniger beeinflussbare Sachverhalte verzerrt werden. Personalmanagement und Controlling müssen an dieser Stelle sicherstellen, dass zur Abbildung des Erfolgs eine Balance aus Systemgenauigkeit im Sinne einer Steuerungskompatibilität und einem adäquaten Komplexitätsniveau herrscht.

In diesem Zusammenhang kann die Personalentwicklung durch die Unterstützung der Controller profitieren. Die Controller können sowohl die bonusrelevanten Kennzahlen erläutern als auch das erforderliche Wissen vermitteln, das zur Ableitung individueller Zielinhalte aus übergeordneten Zielkategorien und geschäftsfeld- oder funktionsbezogenen Werttreibern nötig ist. Zusätzlich zur veranschaulichenden Darstellung von Beispielen in Leitfäden hat sich dazu auch der Einsatz des Controllers als „Co-Trainer“ in Rollout-Veranstaltungen und im Rahmen regelmäßiger Führungskräfte trainings bzw. Qualifizierungsmaßnahmen bewährt.

Incentivierungsrelevante Bereiche festlegen: Controller können weiterhin einen wertvollen Beitrag bei der Festlegung der incentivierungsrelevanten Bereiche oder auch bei der Definition von Kaskadierungs-Logiken, z. B. in Form von Kennzahlen- oder Werttreiberbäumen, leisten. Zunehmend komplexere Organisationsformen, Umstrukturierungsmaßnahmen oder auch multiple Berichtslinien können nämlich zu Unklarheiten über die dezentralen Handlungsspielräume des Managements bzw. die Verantwortungsbereiche führen. Controller, die sich beispielsweise in der Begleitung der Planungsprozesse intensiv mit solchen Fragestellungen auseinandersetzen, können dort einen wichtigen Beitrag zur

Transparenz leisten. Vor allem in der Ableitung geeigneter Zielwerte können Controller helfen, da sie in den Planungsrun- den oft mit „Budgetspielen“ konfrontiert werden; sie kennen bereits die Argumente, warum – oder warum nicht – Organi- sationseinheiten bestimmte Zielwerte erreichen oder beein- flussen können.

Passende Steuerungsgrößen für zentrale Funktionen finden: Die Definition von Erfolgsgrößen sowie die adäquate Operationalisierung mithilfe nachvollziehbarer Werttreiber gestaltet sich für Vertriebs- oder Produktionseinheiten ten- denziell einfacher als für indirekte Unternehmensbereiche. So stehen vor allem Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder auch Zentralfunktionen, die keinen direkten Wertbeitrag liefern, vor der Herausforderung, geeignete Steuerungsgrößen zu definieren. Für die Gestaltung variabler Vergütungssysteme gilt hier, dass neben kostenbezogenen Zielen alternative, nicht finanzielle bzw. sogar qualitative Steuerungsgrößen mit rele- vanter Ergebniswirkung identifiziert werden müssen. Control- ler sollten an dieser Stelle nicht nur zur Prüfung der Eignung dieser Kennzahlen eingebunden werden, sondern auch die ergebnis- bzw. liquiditätsbezogenen Konsequenzen der va- riablen Vergütung in unterschiedlichen Szenarien prognos- tizieren. Damit werden Aussagen über die Wirtschaftlichkeit und Liquiditätswirksamkeit einer variablen Führungskräfte- vergütung schon in der Konzeptionsphase verbessert.

Regelungsprozesse abstimmen: Bei der Einführung varia- bler Vergütungssysteme sollten die damit verbundenen Akti- vitäten mit den Regelprozessen von Planung und Reporting abgestimmt werden. Dies ist wichtig, denn nur wenn den be- troffenen Führungskräften regelmäßig aufgezeigt wird, wie sich bestimmte Aktionen auf die Bemessungsgrundlagen ihrer variablen Vergütung auswirken, ist hinreichend Transparenz für die gewünschten Steuerungs- und Selektionswirkungen gegeben.

Zu einer leistungsgerechten Incentivierung gelangen: Eine Herausforderung innerhalb der Regelprozesse bei der Anreizgestaltung besteht mitunter darin, dass Ziele zu an- spruchslos gesetzt werden, die durchschnittliche Zielerrei- chung dementsprechend hoch ist und dadurch Boni nahezu inflationär ausgeschüttet werden.

Als Argument für eine derart niedrige Anspannung des An- spruchsniveaus wird u. a. die hohe Bedeutung realistischer Planwerte und geringer Soll-Ist-Abweichungen sowohl für die unternehmensinterne Koordination als auch für die Ka- pitalmarkt-kommunikation genannt. Aufgrund einer direkten Verknüpfung der Planung mit den Entlohnungssystemen kann also die Planung eine wesentliche Ursache für die ge- ringen Anspannungsgrade sein. Auch der Wunsch vonseiten des Personalmanagements, durch möglichst wahrscheinliche Bonuszahlungen Mitarbeiter zu halten, kann diese Tendenz verstärken.

Eine alleinige Heilung dieser Problematik durch die Vergü- tungssysteme ist in der Regel nicht möglich, vielmehr sollten Controller und Personalmanagement gemeinsam nach alterna- tiven Vorgehensweisen suchen, um eine möglichst leistungsge- rechte Incentivierung zu erreichen.

Zielvorgaben anpassen: Zudem garantiert die Einbindung der variablen Vergütungssysteme in die Regelprozesse kein durchgängig standardisiertes Vorgehen innerhalb der Zielver- einbarung bzw. Performance-Analyse. So müssen im Einzelfall Zielvorgaben bezüglich nicht beeinflussbarer Entwicklungen angepasst werden. Ein konkretes Beispiel der jüngsten Praxis sind die drastischen Umsatzrückgänge, die in vielen Branchen seit Herbst 2008 im zweistelligen Prozentbereich liegen; we- niger auffällig, aber dennoch bedeutsam sind zum Beispiel Verzerrungen aus Währungskurschwankungen oder lokale Konjunkturreffekte. Hier müssen Controller und Personalma- nagement fallweise zusammenarbeiten, um einerseits die Fair- ness des Vergütungssystems im Sinne von „controllability“ zu bewahren, andererseits aber Manipulationen oder eine „Kultur der Ausreden“ zu vermeiden.

Controller bei der Erfolgsbeurteilung einbeziehen: Zu- sätzlich zur Beurteilung des Erfolgs des Gesamtunternehmens kann der Personalbereich die Controller schließlich auch bei der individuellen Erfolgsbeurteilung als so genanntes „ökono- misches Gewissen“ einbeziehen. In der praktischen Anwen- dung kommt es bei den individuellen Zielsetzungen nämlich zum Teil zu erheblichen Abweichungen im Zielspruchsgrad zwischen Unternehmensbereichen. Dies ist darauf zurückzu- führen, dass manche Führungskräfte eher herausfordernde individuelle Ziele setzen, andere bei der Zielsetzung oder auch bei der Beurteilung der Zielerreichung eher „ein Auge zudrü- cken“. Um dem damit verbundenen Risiko verzerrter bzw. dysfunktionaler Anreize entgegenzuwirken und möglichst homogene Anspannungsgrade bzw. die Beurteilungsgerech- tigkeit zu fördern, bietet sich der Einsatz von sogenannten Kalibrierungsprozessen/-paneln an. Führungskräfte eines Bereichs oder mehrerer Bereiche stellen sich gegenseitig die vorgesehenen Ziele und die Zielerreichungsgrade ihrer Mitarbeiter vor und vertreten diese im Peergroup-Vergleich als eine Form der „kollektiven“ Qualitätssicherung. Während die Panelvorbereitung üblicherweise in der Verantwortung des Personalmanagements liegt, ermöglichen darüber hinaus gemeinsam von Controller- und Personalbereich vorangetrie- bene Analysen nicht nur ein zielgerichtetes Hinterfragen von Inkonsistenzen, sondern fördern erfahrungsgemäß auch die geschäftsnahe Positionierung der beiden Bereiche.

Zusammenfassung und Fazit

Der vorliegende Beitrag adressiert die Schnittstellen zwischen Anreizsystemen, Unternehmenssteuerung und Controller-Ar- beit. Insbesondere zeigt er auf, dass das Personalmanagement

den Controller-Bereich bei Fragestellungen rund um die Incentivierung einbeziehen sollte. Hierzu wurden zunächst ein konzeptioneller Bezugsrahmen zur Unternehmenssteuerung erläutert und empirische Erkenntnisse dargestellt. Diese empirischen Erkenntnisse haben einerseits die Verwendung von Financial KPI zur Steuerung und zur Anreizgestaltung und andererseits den möglichen positiven Beitrag von Controllern bei der Anreizgestaltung belegt. Hierauf aufbauend wurden Praxisimplikationen abgeleitet, die Beispiele beschreiben, wie Personalmanagement und Controller-Bereich erfolgreich zusammenarbeiten können.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass mit dem Einsatz von Anreizsystemen wichtige handlungsleitende Verhaltensimpulse bei den Führungskräften im Unternehmen erzielt werden können. Sie können jedoch nur dann die gewünschten Wirkungen entfalten, wenn die Systeme adäquat ausgestaltet und mit anderen Steuerungsinstrumenten, zum Beispiel Planungsrechnungen, abgestimmt sind.

Eine aktive Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung kann in diesem Zusammenhang helfen, die gewünschten Ziele zu erreichen und die Gefahr dysfunktionaler Effekte zu reduzieren. Personaler sollten die Controller dabei nicht lediglich als Methoden- und Systemdienstleister verstehen, die ihre Aufgaben auf die Berechnung von Kennzahlen beschränken, sondern Controller im positiven Verständnis als Counterpart oder als Business-Partner des Personalmanagements in ihr Handeln einbeziehen.

SUMMARY

Research question: Our paper addresses the research question whether the cooperation between management accountants (or controllers, as denoted in German-speaking countries) and HR management is beneficial when financial results controls are used for incentive purposes.

Methodology: Empirical surveyed data from 1.500 German firms, using a PLS-based structural equation model.

Practical implications: It is to be seen that the involvement of management accountants in incentive compensation issues is indeed driving increased managerial effort which then in turn enhances firm performance.



PROF. DR. BARBARA E. WEISSENBERGER
Justus-Liebig-Universität Gießen, Professur für Betriebswirtschaftslehre IV, insbesondere Controlling und integrierte Rechnungslegung
e-mail: barbara.weissenberger@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling>



DR. SEBASTIAN WOLF
ehem. Forschungsmitarbeiter an der Justus-Liebig-Universität Gießen (Professur für Betriebswirtschaftslehre IV), sowie CTcon-Fellow
e-mail: info.bwl4@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/>
www.ctcon.de



GUNNAR ELBERS
Principal bei der CTcon GmbH
e-mail: g.elbers@ctcon.de
www.ctcon.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bungenstock, C. (2008): Das Verhältnis von CFO und Controller-Organisation, in: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhard, Hartmut/Ernst, Edgar (Hrsg.): Die (neue) Rolle des Controllers, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 33-46.

Elbers, G./Weißenberger, B. E./Wolf, S. (2010): Gestaltung variabler Vergütungssysteme: Controlling-Aufgaben umfassen mehr als (nur) Kennzahlenentwicklung, in: Controller-Magazin, 35. Jg., Januar/Februar, S. 80-86.

Götz, O./Lieh-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mithilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., S. 714-738.

Merchant, K. A./Van der Stede, W. (2007): Management-Control-Systems, Harlow et al.: Prentice Hall, 2. Auflage.

Rost, K./Osterloh, M. (2009): Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs, in: Schmalenbach Business Review, 61. Jg., S. 119-149.

Wagenhofer, A. (1997): Kostenrechnung und Verhaltenssteuerung, in: Freidank, Carl-Christian et al. (Hrsg.): Kostenmanagement. Aktuelle Konzepte und Anwendungen, Berlin et al.: Springer, S. 57-78.

Weber, J. (2008): Von Top-Controllern lernen. Controlling in den DAX 30-Unternehmen, Weinheim: Wiley.

Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. (2006): Controlling 2006 – Stand und Perspektiven. Studie in Kooperation mit dem ICV, Vallendar, 2006.

Wolf, S. (2011): Management Accountants' Business Orientation and Involvement in Incentive Compensation, Frankfurt/Main: Peter Lang.