

2 Zusammenspiel von Budgetierungs- und Anreizsystemen

„Budgeting is the cornerstone of the management control process in nearly all organizations, but despite its widespread use, it is far from perfect“

(Hansen/Otley/van der Stede 2003, S. 95)

In der betrieblichen Praxis und der einschlägigen Forschungsliteratur werden Anreiz- und Budgetierungssysteme oftmals unabhängig voneinander betrachtet. Die Analyse budgetinduzierter Anreizwirkungen erfordert jedoch eine ganzheitliche Betrachtung beider Systeme: Ein Budget stellt in Anreizverträgen häufig eine Zielgröße dar, an welche die Entlohnung eines Budgetnehmers gekoppelt ist.³¹ Eine Kombination von Budgetierungs- und Anreizsystemen soll helfen, die sachliche und personelle Koordination in Unternehmen zu erleichtern. Budgetnehmer können durch Anreizsysteme dahingehend beeinflusst werden, dass sie versuchen, Planvorgaben der Budgetierung zu erreichen oder gar zu übertreffen.³²

Das vorliegende Kapitel behandelt die Grundlagen von Budgetierungs- und Anreizsystemen sowie ein mögliches Zusammenspiel beider Systeme mit dem Ziel, einen einheitlichen Bezugsrahmen für die weiterführende Analyse budgetinduzierter Anreizwirkungen zu entwickeln.

2.1 Budgetierungssysteme

In den letzten Jahrzehnten gab es aufgrund der hohen praktischen Relevanz der Budgetierung intensive Forschungsbemühungen auf diesem Feld.³³ Die wesentlichsten Forschungsergebnisse werden an dieser Stelle kurz referiert. Hierbei wird primär auf die gemeinhin als „klassisch“ bezeichnete Budgetierung eingegangen, deren Ursprünge in den 1920er Jahren liegen.³⁴

In einem ersten Schritt wird der im Rahmen dieser Untersuchung verwendete Budgetbegriff definiert. Aus der Definition werden im nächsten Schritt wesentliche Funktionen

³¹ Vgl. Murphy (2000), S. 252.

³² Vgl. Küpper (2008), S. 382.

³³ Vgl. Hansen/Otley/van der Stede (2003), S. 95, Greiner (2004), S. 54, Libby/Lindsay (2010), S. 56 f.

³⁴ Vgl. Greiner (2004), S. 54, S. 67 f.

der Budgetierung abgeleitet. Ein Schwerpunkt wird auf die Verhaltenssteuerungsfunktion von Budgetgrößen gelegt. Den Mittelpunkt der Untersuchung bilden empirische Befunde zu budgetinduzierten Anreizwirkungen.

2.1.1 Grundlagen der Budgetierung

Budgetierung kann als „Prozess der Aufstellung, Verabschiedung und Kontrolle von Budgets“³⁵ definiert werden. Eine allgemeingültige Definition dessen, was ein Budget ist, wie es aufgestellt, durchgesetzt und kontrolliert wird und vor allem, welche Verhaltenswirkungen von ihm ausgehen, hat sich bisher nicht durchgesetzt.³⁶ In der vorliegenden Arbeit werden als Ausgangspunkt die Definitionsansätze von Küpper (2008),³⁷ Weber/Schäffer (2011)³⁸ und Wömpener (2008)³⁹ miteinander verbunden: Ein Budget wird als ein für organisatorisch abgeschlossene Einheiten oder Aufgaben geplantes Formalziel verstanden, welches zu Motivations-, Prognose-, (systemübergreifenden) Koordinations- und Kontrollzwecken genutzt werden kann. Budgetgrößen enthalten in Wertgrößen beschriebene, von Budgetnehmern zu verantwortende Planergebnisse für einen bestimmten Teilbereich eines Unternehmens.⁴⁰

In dieser Definition wird bewusst ausgelassen, dass Budgetgrößen auch restriktiv in Bezug auf die Nutzung von Ressourcen wirken können.⁴¹ So beschreibt Hofmann (2003), dass eine Budgetgröße eine explizite Obergrenze in Bezug auf die Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen wie beispielsweise Kapital bilden kann, die nicht überschritten werden kann oder darf.⁴² Die in dieser Arbeit verwendete und oben angeführte Definition beschreibt ein Budget hingegen als ein geplantes Formalziel, das die Verfügungsrechte bestimmter Ressourcen nicht einschränkt.⁴³ Die Definition folgt damit dem angelsächsischen Sprachgebrauch: Der englische Begriff „budget“ bzw. „budget target“ impliziert ebenfalls keine beschränkende Funktion.⁴⁴

³⁵ Pfaff (2002), S. 232.

³⁶ Vgl. Greiner (2004), S. 54.

³⁷ Vgl. Küpper (2008), S. 360.

³⁸ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 284.

³⁹ Vgl. Wömpener (2008), S. 10.

⁴⁰ Vgl. Grimmer (1980), S. 23, Küpper (2008), S. 360.

⁴¹ Vgl. Hofmann (2001), S. 20.

⁴² Vgl. Hofmann (2001), S. 20.

⁴³ Vgl. Hofmann (2001), S. 18, 39.

⁴⁴ Vgl. Frank (2012), S. 16, Shields/Deng/Kato (2000), S. 185.

Die Formalzielplanung betrachtet Erfolgs- und Liquiditätswirkungen von Handlungsalternativen und somit nominale Aspekte der Unternehmenskoordination.⁴⁵ Erfolgs- und Liquiditätswirkungen lassen sich durch Kennzahlen abbilden. Dies ist für die Kombination von Anreiz- und Budgetierungsmechanismen von besonderer Bedeutung. Ausprägungen quantitativer formaler Kennzahlen bilden oftmals die Bemessungsgrundlage für Anreizsysteme.⁴⁶

Zur Quantifizierung von Budgets können sowohl input- als auch outputorientierte Kennzahlen als Budgetgröße in Betracht gezogen werden.⁴⁷ Als Folge können Budgets prinzipiell in allen Rechengrößen der internen Unternehmensrechnung erstellt werden. Denkbar sind Kosten- und Erlösgrößen sowie Größen, die auf dem Umsatz oder dem Cashflow eines Unternehmens basieren.⁴⁸ Aber auch Saldogrößen, wie Bereichsgewinne, Deckungsbeiträge oder Residualgewinne, können als Budgetgrößen verwendet werden.⁴⁹

Der Zeithorizont von Budgetgrößen ist üblicherweise auf ein Jahr beschränkt.⁵⁰ Je nach Budgetierungszweck, Projektlänge und -verlauf sind aber auch zeitlich flexible oder mehrperiodige Budgets denkbar.⁵¹ Insbesondere in Unternehmen mit starken saisonalen Einflüssen sind auch Budgets für kürzere Planungsperioden üblich.⁵² Zusätzlich gibt es Varianten der Budgetierung, bei denen die Budgetgröße stets überarbeitet wird, wenn sich die Formalziele aufgrund geänderter Planprämissen oder Soll-Wird-Abweichungen bei Planfortschrittskontrollen ändern.⁵³ Diese Budgetierungsform wird auch als permanent rollierende Planung bzw. Rolling Forecast bezeichnet. Die Begriffe permanent rollierende Planung und Rolling Forecast implizieren hierbei die budgetäre Abbildung einer Planfortschreibung.⁵⁴

⁴⁵ Vgl. Kosiol (1972), S. 223.

⁴⁶ Vgl. Murphy (2000), S. 252.

⁴⁷ Vgl. Friedl (2003), S. 277.

⁴⁸ Vgl. Greiner (2004), S. 59.

⁴⁹ Vgl. Küpper (2008), S. 360.

⁵⁰ Vgl. Hofmann (2001), S. 25, Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 427.

⁵¹ Vgl. Demski (2008), S. 440 f.

⁵² Vgl. Friedl (2003), S. 276.

⁵³ Vgl. Waniczek (2012), S. 2, Gleich/Kopp/Leyk (2003), S. 323 ff.

⁵⁴ Vgl. Waniczek (2012), S. 9.

2.1.1.1 Budgetverantwortung

Ein Budgetierungsmechanismus kann die in der Definition angesprochenen Motivations-, Prognose-, Koordinations- und Kontrollfunktionen nur erfüllen, wenn festgelegt ist, wer für die Einhaltung der Budgetgrößen verantwortlich ist.⁵⁵ Die Budgetverantwortung kann unterschiedlich konzipiert sein. Oftmals werden sogenannte Centerkonzeptionen genutzt, bei denen unterschiedliche Zielgrößen einer abgeschlossenen dezentralen organisatorischen Einheit festgelegt werden. Die Manager der jeweiligen Einheiten übernehmen die Verantwortung für die budgetierten Centereinheiten und werden somit zu Budgetnehmern.⁵⁶ Je nach Ausgestaltung des Centers ist der Budgetnehmer für die Kosten, die Ausgaben, die Umsatzerlöse oder den Gewinn einer Abteilung verantwortlich: Während der Leiter eines Cost-Centers nur für solche Entscheidungen, die Kostengrößen beeinflussen, verantwortlich ist, muss der Leiter eines Investmentcenters alle Entscheidungen mit Ausnahme von Finanzierungsentscheidungen vertreten.⁵⁷ Der Verantwortungsgrad eines Budgetnehmers bemisst sich also in erster Linie in Abhängigkeit von der Centerkonzeption.

Bei der Bestimmung des Verantwortungsgrads gibt es einen weiteren Faktor zu berücksichtigen: So existieren neben starren Budgetierungsformen, die sich auf konstante Leistungsziele beziehen, flexible Budgetierungsformen. Diese ermöglichen es, Umweltzustände, die nicht von dem Budgetnehmer zu verantworten sind, aus der Budgetverantwortung herauszurechnen.⁵⁸

2.1.1.2 Partizipation

Die Konstruktion von Budgetierungssystemen unterscheidet sich darin, inwiefern ein Budgetnehmer an der Festlegung der Budgetgröße beteiligt wird. In der Literatur werden im Wesentlichen drei Ansätze beschrieben.⁵⁹

Zunächst kann ein Budget dem Budgetnehmer von einer hierarchisch höher gestellten Instanz vorgegeben werden (Top-Down-Verfahren). Alternativ kann jeder Budgetneh-

⁵⁵ Vgl. Dambrowski (1986), S. 26.

⁵⁶ Vgl. z. B. Brühl (2004), S. 248 f.

⁵⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 393.

⁵⁸ Vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell (2014), S. 529 f., Hofmann (2001), S. 25.

⁵⁹ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 422.

mer seine Budgetvorstellungen an eine höher gestellte Instanz melden, von der die einzelnen gemeldeten Budgets zu einem Gesamtbudget aggregiert werden (Bottom-Up-Verfahren).⁶⁰ Die gängigste Budgetierungsform stellt eine Mischung beider Verfahren dar (Gegenstromverfahren).⁶¹ Wenn der Budgetnehmer an der Budgetaufstellung teilhat, spricht man gemeinhin von Zielvereinbarungen, ansonsten von Zielvorgaben.⁶²

Einen Hinweis darauf, dass aus Sicht der betrieblichen Praxis die Vorteile eines partizipativen Prozesses überwiegen, liefert eine Fragebogenstudie von Horvath et al. (1985), bei der 158 deutsche Industrieunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern mitgewirkt haben. Die Studie zeigt auf, dass eine Budgetfestlegung im Gegenstromverfahren bei der Mehrzahl der Unternehmen angewandt wird. Der Partizipationsanteil der Budgetnehmer schwankt dabei je nach Unternehmensgröße zwischen 52,6 % und 73,9 %.⁶³

Eine wissenschaftliche Analyse zeigt gute Argumente sowohl für als auch gegen eine Beteiligung der Budgetnehmer bei der Budgeterstellung auf. Für ein partizipatives Vorgehen spricht, dass der Informationsvorsprung dezentraler Entscheidungseinheiten genutzt werden kann, wodurch eine bessere Allokation von Ressourcen erreichbar ist.⁶⁴ Zudem werden die Budgetgrößen von der ausführenden Einheit eher als sinnvoll akzeptiert, was zu einer höheren Identifikation mit den intendierten Zielen führt.⁶⁵ Damit geht, wie empirische Studien nahelegen,⁶⁶ eine stärkere Mitarbeitermotivation einher und der Aufbau von Slack – ein unnützes Abrufen von Ressourcen – wird reduziert.⁶⁷

Eine Slackreduktion erscheint entgegen der empirischen Befunde aus standardtheoretischer Perspektive verwunderlich, weil eine erhöhte Ressourcenverfügbarkeit oftmals mit Prestige belegt ist und zusätzliche Ausgaben, wie z. B. teure Dienstwagen, ermöglicht.⁶⁸ Somit wäre zu erwarten, dass der Budgetnehmer Spielräume in partizipativen Budgetierungsprozessen nutzt, um auf möglichst viele Ressourcen zugreifen zu können. Noch stärker müssen eigennützige Interessen der Budgetnehmer berücksichtigt werden,

⁶⁰ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 422.

⁶¹ Vgl. Kenis (1979), S. 709, Horvath et al. (1985), S. 147.

⁶² Vgl. Posselt (1983), S. 35–36, Frank (2012), S. 9. Vereinfachend werden im Verlauf der Arbeit sowohl autoritär als auch partizipativ festgelegte Ziele unter dem Begriff Zielvorgabe subsumiert.

⁶³ Vgl. Horvath et al. (1985), S. 147.

⁶⁴ Vgl. Arnold (2007), S. 70.

⁶⁵ Vgl. Weber/Schäfer (2011), S. 286.

⁶⁶ Vgl. Kapitel 2.1.2.

⁶⁷ Vgl. Cyert/March (1963), S. 36, Kenis (1979), Benz (2002), S. 223.

⁶⁸ Vgl. Arnold (2007), S. 71.

wenn ihre Leistung in Relation zu einem Budget gemessen und entlohnt wird.⁶⁹ In diesem Falle wird ein eigennutzmaximierender Budgetnehmer ein möglichst geringes Erfolgs- respektive hohes Kostenbudget melden.⁷⁰

Neben der angesprochenen Manipulationsgefahr besteht bei der Anwendung partizipativer Verfahren die Gefahr, dass mit zunehmendem Partizipationsgrad strategische Unternehmensziele,⁷¹ die mithilfe einer Budgetgröße operativ umgesetzt werden sollen, nicht mehr erreicht werden können.⁷² Die Höhe der Zielvorgabe ist im Sinne einer optimalen sachlichen und personellen Koordination ja nicht mehr frei durch den Budgetgeber wählbar.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte in, „Scheinverhandlungen“ bestehen, die schlussendlich zu einer Einigung im Bereich der optimalen Sollvorgabe führen. In diesem Fall empfindet der Budgetnehmer vermutlich das Gefühl der Mitbestimmung und damit einhergehend einer Wertschätzung, was wiederum zu einer erhöhten Motivation führen könnte. Sollte der Budgetnehmer den Scheincharakter der Verhandlungen allerdings aufdecken, drohen negative Konsequenzen. So ist beispielsweise ein massives Absinken seiner Arbeitsmotivation zu befürchten. Ähnliches ist zu beobachten, wenn zwar Verhandlungen geführt werden, der Budgetgeber mithilfe seiner finalen Entscheidungsmacht ein Budget aber gegen den Willen des Budgetnehmers festsetzt.⁷³

Die Frage eines optimalen Partizipationsgrads wird im Verlauf der Untersuchung aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven immer wieder aufgegriffen werden.

2.1.1.3 Funktionen der Budgetierung

In dem oben skizzierten Definitionsansatz wurde bereits auf die unterschiedlichen Funktionen der Budgetierung verwiesen. In diesem Abschnitt werden die funktionalen Aufgaben der Budgetierung explizit dargestellt und in den Dreiklang der klassischen Controllingfunktionen – Planung, Steuerung und Kontrolle – eingeordnet. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Verhaltenssteuerungsfunktion gelegt.⁷⁴

⁶⁹ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 392 ff.

⁷⁰ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 439 ff.

⁷¹ Vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell (2014), S. 532.

⁷² Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 284 f.

⁷³ Vgl. Fisher/Frederickson/Pfeffer (2000), S. 109.

⁷⁴ Die Fokussierung auf die Verhaltenssteuerungsfunktion ermöglicht eine Analyse budgetinduzierter Motivationswirkungen.

Zunächst ist ein Budgetierungssystem als Teil der betrieblichen Planung zu betrachten.⁷⁵ Küpper (2008) beschreibt Budgetgrößen als spezielle Kategorie von Plänen.⁷⁶ Planung wird gemeinhin als prospektives Denkhandeln verstanden, bei dem eine gedankliche Vorwegnahme unternehmerischen Tathandelns erfolgt;⁷⁷ sie kann als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“⁷⁸ beschrieben werden.⁷⁹ Bei der Budgetierung sollten alle verfügbaren Informationen berücksichtigt werden, die in unternehmerischen Planungsrechnungen ermittelt werden können.⁸⁰ In einem (Planungs-)Prozess ist die Festlegung von Zielen essenzieller Bestandteil, was auch den nahen Bezug zur Ermittlung einer Budgetgröße aufzeigt.

Die Planung eines Unternehmens basiert auf Zielen und Planprämissen und kann in eine strategische, taktische und operative Planung unterteilt werden;⁸¹ entsprechende Budgetgrößen können in der Unternehmensführung eingesetzt werden.⁸² Das Hauptaugenmerk der Budgetierung liegt jedoch – wie auch ihr kurzfristiger Zeithorizont deutlich macht – im operativen Bereich.⁸³

Budgetgrößen enthalten auf die jeweilige organisatorische Einheit des Budgetnehmers heruntergebrochene sachlogische Planungsziele und kommunizieren diese in der Form eines Formalziels.⁸⁴ Als Planungsinstrument nimmt die Budgetierung somit in erster Linie eine entscheidungsunterstützende Funktion ein.

Das einer Abteilung kommunizierte Budget kann aufgrund seines Informationsgehalts die Grundlage für die Planung und Koordination von weiteren – zumeist übergeordneten – Abteilungen bilden und schlussendlich zu einer Planbilanz und einer Plan-GUV verdichtet werden.⁸⁵

⁷⁵ Vgl. Greiner (2004), S. 54.

⁷⁶ Vgl. Küpper (2008), S. 361.

⁷⁷ Vgl. Kosiol (1967), S. 79.

⁷⁸ Wild (1974), S. 13.

⁷⁹ Vgl. Wild (1982), S. 15 ff., Hahn/Taylor (2006), S. 395.

⁸⁰ Vgl. Brühl (2004), S. 246 ff.

⁸¹ Vgl. Küpper (2008), S. 110.

⁸² Vgl. Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 61.

⁸³ Vgl. Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 63.

⁸⁴ Vgl. Frank (2012), S. 17, Greiner (2004), S. 56.

⁸⁵ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 405, Drury (2008), S. 469.

Die Steuerung mittels Budgetgrößen erfolgt primär durch die Abstimmung von Teilbudgets, um zukünftige Maßnahmen im Unternehmen zu koordinieren und dezentralen Einheiten Ressourcen zuzuweisen.⁸⁶ Dieser Abstimmungsprozess, in dem Sach- und Verhaltensinterdependenzen zu berücksichtigen sind, fördert u. a. die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zwischen dezentralen Einheiten und der Zentrale.⁸⁷ Aus der Koordinationsnotwendigkeit kann neben der Entscheidungsunterstützungsfunktion auch eine Verhaltenssteuerungsfunktion von Budgets abgeleitet werden. Bereits aus der Definition eines Budgets ist ein direkter Vorgabecharakter für untergeordnete Hierarchieebenen abzuleiten, der unterschiedliche Verbindlichkeitsgrade annehmen kann.⁸⁸ Durch die Kommunikation von Zielwerten werden die Akteure – häufig in Verbindung mit einem Anreizsystem – in ihrem Verhalten in eine entsprechende Richtung beeinflusst.⁸⁹ Um diesen Vorgabecharakter durchzusetzen, muss sich der Budgetverantwortliche oftmals am Erreichen der Budgetgröße im Rahmen eines Anreizsystems messen lassen.⁹⁰ Die Koppelung eines Budgetierungs- an ein Anreizsystem kann zu Koordinationsvorteilen führen.⁹¹ Der mit der Einhaltung eines Budgets verbundene finanzielle Anreiz führt dazu,⁹² dass alle Organisationsmitglieder ein Interesse an der Einhaltung von Budgetgrößen haben. Die Folge ist eine höhere Wahrscheinlichkeit der Budgeterreichung, was die Koordination im Unternehmen vereinfacht, da prognostizierte Planungsdaten präziser eingehalten werden.⁹³

Die skizzierte Steuerungswirkung einer budgetorientierten Entlohnung bleibt jedoch ohne Kontrolle weitgehend wirkungslos, da sie auf einem Soll-Ist-Vergleich der Budgetgröße basiert.⁹⁴ Kontrolle kann als Prozess „of measuring and correcting actual performance to ensure that plans for implementing the chosen course of action are carried out“⁹⁵ beschrieben werden. Im Rahmen einer Abweichungsanalyse können spezifi-

⁸⁶ Vgl. Küpper (2008), S. 361, Frank (2012), S. 17, Atkinson et al. (2007), S. 419 f.

⁸⁷ Vgl. Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 422.

⁸⁸ Vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell (2014), S. 512.

⁸⁹ Vgl. Frank (2012), S. 17.

⁹⁰ Vgl. Murphy (1999), S. 2503, basierend auf den Daten des Towers Perrin's Annual Plan Design Survey (1997), Friedl/Hofmann/Pedell (2014), S. 531.

⁹¹ Vgl. Hofmann/Homburg (2004), S. 564, Friedl/Hofmann/Pedell (2014), S. 531.

⁹² Vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell (2014), S. 531.

⁹³ Vgl. Friedl/Hoffmann/Pedell (2014), S. 531.

⁹⁴ Vgl. Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 439 f.

⁹⁵ Drury (2008), S. 461.

sche Ursachen für eventuelle Abweichungen ermittelt und Teilabweichungen identifiziert werden, welche der Budgetnehmer nicht zu verantworten hat.⁹⁶ Die identifizierten Teilabweichungen können wiederum bei der Personalsteuerung helfen: Das Wissen um diese ex-post Kontrollmöglichkeit soll einen Budgetnehmer ex-ante dazu motivieren, eine optimale Arbeitsanstrengung zu erbringen.⁹⁷ Zudem geben Planfortschrittskontrollen dem Manager eine Rückmeldung über seine Leistung. Sie ermöglichen damit eine Selbstkontrolle.⁹⁸ Ein budgetorientierter Kontrollmechanismus kann weiterhin entscheidungsunterstützend wirken. So kann als Folge von Kontrollen die Planung angepasst bzw. revidiert werden. Zudem können Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer Verbesserung zukünftiger Ergebniszustände führen.⁹⁹

Auch unabhängig von einer Entlohnungskonsequenz können Ziele zusätzliche motivationale Wirkungen entfalten.¹⁰⁰ So kann beispielweise bereits der Anspruch des Budgetnehmers, ein Ziel zu erreichen, positiv wirken. Die Kontrollfunktion von Zielvorgaben kann aber auch dysfunktionale Effekte nach sich ziehen, wenn sich Mitarbeiter beispielsweise zu sehr bewacht oder bevormundet fühlen oder die Zielvorgabe als zu herausfordernd wahrgenommen wird.¹⁰¹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Budgetierung mehrere interdependente Funktionen erfüllt.¹⁰² Diese können in die Kategorien Entscheidungsnützlichkeit und Verhaltenssteuerung eingeordnet werden. Keine Zielvorgabe kann alle Funktionen aus der Perspektive beider Kategorien bestmöglich erfüllen. Während es aus einer entscheidungsorientierten Perspektive vorteilhaft erscheint, sämtliche ergebnisrelevanten Informationen in der Budgetgröße zu berücksichtigen,¹⁰³ lässt dies aus einer verhaltensorientierten Sichtweise – wie später gezeigt wird – oftmals nachteilige Konsequenzen erwarten.¹⁰⁴ Der übergeordneten Thematik dieser Untersuchung geschuldet, werden in der vorliegenden Arbeit primär Aspekte der Verhaltenssteuerung untersucht. So stehen budgetinduzierte Anreizwirkungen im Fokus der Analyse.

⁹⁶ Vgl. Baiman/Demski (1980), S. 840.

⁹⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 303.

⁹⁸ Vgl. Frank (2012), S. 18, Fischer/Möller/Schultze (2012), S. 87.

⁹⁹ Vgl. Küpper (2008), S. 224.

¹⁰⁰ Vgl. Frank (2012), S. 18.

¹⁰¹ Vgl. Haunschild (1998), S. 205.

¹⁰² Vgl. Ronen/Livingstone (1975a), S. 671.

¹⁰³ Vgl. Brühl (2004), S. 246 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Drury (2008), S. 356 sowie Abschnitt 2.1.2.1 dieser Studie.

Als Einstieg in eine verhaltensorientierte Teilanalyse werden im nächsten Abschnitt ausgewählte empirische Befunde zur motivationalen Wirkung von Zielvorgaben beschrieben.

2.1.2 Empirische Befunde zur Anreizwirkung von Zielvorgaben

Bereits seit Mitte des letzten Jahrhunderts werden die Auswirkungen der Budgetierung auf Budgetnehmer mithilfe empirischer Methoden erforscht.¹⁰⁵ So leistete Argyris an der Schnittstelle der wirtschaftswissenschaftlichen und der psychologischen Forschung mit den Forschungsarbeiten „The Impact of Budgets on People“¹⁰⁶ und „Human Problems with Budgets“¹⁰⁷ Pionierarbeit. Seine Ergebnisse, die methodisch auf einer Fragebogenstudie mit indirekten Fragen an Mitarbeiter kleinerer Firmen mit bis zu 1500 Angestellten basieren,¹⁰⁸ weisen darauf hin, dass Budgetgrößen unabhängig von der Kopplung an ein Anreizsystem motivationale Wirkungen erzeugen.¹⁰⁹ Die Motivationswirkung variiert hierbei mit der Höhe der Budgetgröße und dem Partizipationsgrad bei ihrer Festlegung.

2.1.2.1 Höhe der Zielvorgabe

Fokussiert auf die Höhe einer Budgetgröße zeigt Stedry (1960) in seiner Dissertationsschrift auf der Grundlage von Laborexperimenten, dass die Leistung von Managern durch bewusst gesetzte Budgetvorgaben erhöht werden kann. In dieser Studie wurden Probanden jeweils unterschiedliche Ziele für die Durchführung einer standardisierten Aufgabe vorgegeben und ihr Output verglichen. Eine Entlohnungszahlung war hierbei nicht mit der Erfüllung der Zielvorgabe verbunden.¹¹⁰ Im Jahr 1966 wurden die Ergebnisse der Studie durch Stedry/Kay (1966) an einer Gruppe von Vorarbeitern in einer Maschinenfabrik überprüft und bestätigt.¹¹¹ In beiden Studien zeigte sich, dass Arbeiter bestmöglich durch eine hohe Budgetvorgabe motiviert wurden, die sie zugleich nicht überforderte. Eine motivationale Vorteilhaftigkeit von Zielvorgaben, die „tight but

¹⁰⁵ Vgl. Argyris (1952).

¹⁰⁶ Argyris (1952).

¹⁰⁷ Argyris (1953).

¹⁰⁸ Vgl. Argyris (1952), S. 97. Argyris bezieht sich hierbei je auf eine Gruppe von Mitarbeitern, die 100 % der Führungsriege, 90 % der zweiten Managementebene und 25 % der restlichen Angestellten umfasst.

¹⁰⁹ Vgl. Stedry (1960), Stedry/Kay (1964), Chow (1983), Hofstede (1968), Merchant/Manzoni (1989), S. 544 ff.

¹¹⁰ Vgl. Stedry (1960).

¹¹¹ Vgl. Stedry/Kai (1966), S. 465 ff.

achievable“ waren, konnte 1968 in der Dissertation von Hofstede in weiteren Feldstudien ebenfalls bestätigt werden.¹¹²

Zusammenfassend stellt Dunbar (1971) in einer auf Daten von Stedry (1962) basierenden grafischen Aufbereitung dar, dass Budgetvorgaben so gewählt werden sollten, dass sie in weniger als 40 % und in mehr als 25 % der Fälle erreicht werden können. Entsprechende Zielvorgaben können als herausfordernd, aber erreichbar interpretiert werden.¹¹³

Ergebnisgröße

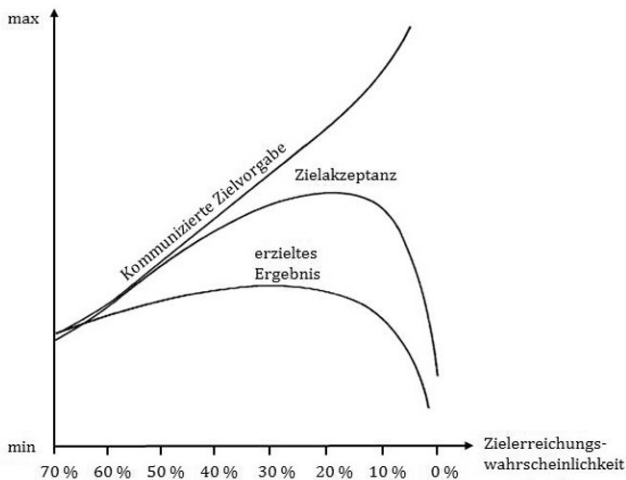


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen der Zielerreichungswahrscheinlichkeit und realisierten Ergebnisgrößen¹¹⁴

In einer weiteren Studie stellten Merchant und Manzoni (1989) bei einer Befragung von insgesamt 54 Profit-Center-Managern von 12 sich stark unterscheidenden Unternehmen Folgendes fest: 87 % der befragten Manager glaubten, dass sie mit einer subjektiven Wahrscheinlichkeit von 75 % ihre Budgetziele erreichen könnten. Der Anteil der Manager, die ihr Budgetziel tatsächlich erreicht oder übertroffen hatten, lag bei 74 %. Merchant und Manzoni sehen darin eine Bestätigung der Hypothese, dass Zielvorgaben hoch, aber erreichbar sein sollten, da die meisten Manager der Überzeugung seien, dass

¹¹² Vgl. Hofstede (1968), S. 144 ff.

¹¹³ Dunbar (1971), S. 90 f.

¹¹⁴ in Anlehnung an Dunbar (1971), S. 91.

sie zur Erreichung der mittelhohen Zielvorgabe an ihrer Leistungsgrenze arbeiten müssten, und in der Folge die Zielvorgabe oftmals erreichten. Bei höheren Sollvorgaben bestünde hingegen von vornherein die Gefahr, dass Manager demotiviert würden, da sie nicht mehr an die sichere Erfüllbarkeit ihrer Sollvorgaben glaubten.¹¹⁵

Insgesamt lässt sich aus diesen Daten keine einheitliche quantitative Aussage über die optimale Höhe der Sollvorgabe aus empirischen Studien ableiten. Jedoch können einheitliche qualitative Aussagen über die Höhe von Sollvorgaben formuliert werden. Die beschriebenen Befunde deuten darauf hin, dass aus motivatorischer Sicht eine anreizoptimale Zielvorgabe existiert.¹¹⁶ Otley konstatiert z. B.: „The budget level which motivates the best performance is one that is somewhat more demanding than the level of performance that will actually be achieved.“¹¹⁷

2.1.2.2 Partizipation bei der Entwicklung der Zielvorgabe

Die Frage, inwiefern die Motivation eines Budgetnehmers durch den Grad seiner Partizipation an der Erstellung des Budgets beeinflusst wird, wurde vor allem am Ende der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts intensiv mithilfe empirischer Methoden erforscht. Die Ergebnisse blieben dabei durchaus heterogen,¹¹⁸ wobei der Anteil an Studien, die positive Leistungseffekte aufzeigen konnten, deutlich überwiegt.¹¹⁹

Argyris (1952), Lowin (1968), Kenis (1979), Searfoss (1976), Milani (1975), Hofstede (1968) und Merchant (1981) finden eine positive Korrelation zwischen Leistung bzw. Motivation und Partizipation bei der Budgeterstellung.¹²⁰ Methodisch wurden diese Erkenntnisse primär mit Fragebogenstudien und nur vereinzelt unter Zuhilfenahme von Laborexperimenten erzielt.¹²¹ Eine neuere Metastudie von Greenberg/Green-

¹¹⁵ Vgl. Merchant/Manzoni (1989), S. 553 f.

¹¹⁶ Vgl. Höller (1978), S. 96, 119; für einen Überblick siehe z. B. Hofstede (1968), S. 45 f., Dunbar (1971), S. 92, Covalewski et. al. (2006), Umapathy (1987b), S. 27.

¹¹⁷ Otley (1987), S. 44–45.

¹¹⁸ Vgl. Brownell (1983), S. 459.

¹¹⁹ Vgl. Greenberg/Greenberg/Nouri (1994), S. 117, Höller (1978), S. 176.

¹²⁰ Der Unterschied zwischen Leistung und Motivation ist in empirischen Studien schwer herausstellbar. Der Grund liegt darin, dass Motivation – wie später ausführlich dargestellt wird – nicht direkt messbar ist, sondern nur über dem Umweg von Inputvariablen in Produktionsprozessen oder über einen Reaktionsoutput gemessen werden kann. Vgl. Kapitel 4.1.1 dieser Studie.

¹²¹ Vgl. u. a. Kenis (1979), S. 717.

berg/Nouri (1994), die auf 40 Einzelstudien basiert, bestätigt die beschriebenen Ergebnisse.¹²² Wenige Studien konnten hingegen keine signifikanten Zusammenhänge für positive Leistungseffekte oder gar negative motivationale Partizipationsauswirkungen aufzeigen.¹²³

Die divergierenden Forschungsergebnisse können zum einen in einem unterschiedlichen Grad der Partizipation begründet liegen: Wenn der Budgetnehmer nur einen kleinen Teil des Budgets beeinflussen kann, wird er durch die Teilnahme am Budgetierungsprozess weniger motiviert werden als bei einer größeren Beeinflussungsmöglichkeit.¹²⁴ Zum anderen können verschiedene Moderatorvariablen die Unterschiede erklären:¹²⁵ So scheinen neben methodologischen Unterschieden¹²⁶ – wie z. B. einer Erläuterung der Höhe der Sollvorgabe bei der Kontrollgruppe in Laborexperimenten¹²⁷ – vor allem kulturelle Unterschiede eine Rolle zu spielen. Ferner wird vermutet, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. ein starkes Bedürfnis nach Unabhängigkeit oder Zielverantwortlichkeit und -beeinflussbarkeit, eine positive Korrelation verstärken, autoritäre Persönlichkeitsmerkmale diese jedoch eher reduzieren.¹²⁸ Als weiterer Moderator ist die Prognosequalität einer erwarteten Zielgröße zu nennen.¹²⁹

Es lässt sich festhalten, dass empirische Hinweise dafür vorliegen, dass partizipative Budgetierungsverfahren zu positiven Leistungseffekten führen können.¹³⁰ Dies bestätigen auch Levine/Tyson (1990) in einer Metastudie auf der Basis von 43 bis zum Jahr 1990 erschienenen Publikationen. Sie resümieren: „Es findet sich in der Regel ein positiver, oft kleiner Effekt von Partizipation auf die Produktivität, manchmal keiner oder ein statistisch nicht signifikanter, und praktisch nie ein negativer Effekt.“¹³¹

¹²² Vgl. Greenberg/Greenberg/Nouri (1994), S. 123, 131.

¹²³ Vgl. hierzu vor allem Brownell/McInnes (1986). Des Weiteren gibt es Studien, die negative Leistungsentwicklungen bei Partizipation empirisch beobachten. Diese gehen jedoch immer mit einer starken zusätzlichen Slackbildung einher. Vgl. z. B. Schiff/Levin (1970), Cherrington/Cherrington (1973).

¹²⁴ Vgl. Höller (1978), S. 158.

¹²⁵ Vgl. Greenberg/Greenberg/Nouri (1994), S. 117, Kren/Liao (1988).

¹²⁶ Feldexperimente weisen in der Regel weniger signifikante Zusammenhänge aus, welches an der starken Varianz der Feldexperimente liegen kann. Vgl. Greenberg/Greenberg/Nouri (1994), S. 134.

¹²⁷ Vgl. Greenberg/Greenberg/Nouri (1994), S. 134.

¹²⁸ Vgl. Searfoss/ Monczka (1973), S. 544, Brownell (1981), S. 844–846.

¹²⁹ Vgl. Brownwell/Hirst (1986), S. 242, Kren (1992), S. 511.

¹³⁰ Vgl. u. a. Wagner (1994), S. 312–330.

¹³¹ Levine/Tyson (1990), S. 203.

Die skizzierten empirischen Studien liefern bereits einige Hinweise in Bezug auf budgetinduzierte Motivationseffekte. Die Erkenntnisse wurden hierbei weitgehend unabhängig von einer budgetorientierten Entlohnung gewonnen, die nachfolgend in den Fokus gerückt wird.

2.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme unterstützen die personelle Koordination in einem Unternehmen. Sie helfen, die Handlungen der Wirtschaftssubjekte auf das übergeordnete Ziel einer Unternehmung auszurichten. Die Zielstellung eines Unternehmens ist zumeist die Maximierung des Unternehmenswertes. Insbesondere die Mitarbeiter eines Unternehmens werden durch Anreizsysteme motiviert, operative und strategische Entscheidungen im Sinne der Unternehmenseigner zu treffen.¹³²

Ziel dieses Abschnittes ist die Analyse budgetbasierter Anreizsysteme. Hierzu wird nachfolgend kurz der idealtypische Aufbau eines Anreizsystems vorgestellt. Anschließend werden allgemeine Beurteilungskriterien für ein anreizkompatibles Entlohnungssystem genannt. Aufbauend auf diesen Kriterien wird die Verwendung budgetbasierter Anreizsysteme diskutiert.

2.2.1 Elemente eines Anreizsystems

Ein idealtypisches Anreizsystem wird durch die Basiselemente Leistungsmaß, Entlohnungsfunktion und Entlohnungsart definiert. Das Leistungsmaß dient als Bemessungsgrundlage für die Entlohnung eines Angestellten. Der Zusammenhang zwischen der Bemessungsgrundlage und der Entlohnung wird über eine Entlohnungs- bzw. Kompensationsfunktion dargestellt.

¹³² Das übergeordnete Ziel ist zumeist die Maximierung des Unternehmenswertes. Seit Ende der 1980er Jahre hat sich die betriebswirtschaftliche Forschung intensiv mit dem Shareholder-Value-Gedanken auseinandergesetzt. Dieser maßgeblich von Rappaport geprägte Ansatz bildet die Grundlage einer wertorientierten Unternehmensführung. Der wertorientierte Ansatz stellt das Interesse der Eigenkapitalgeber an einem möglichst hohen Unternehmenswert in den Vordergrund. Vgl. Rappaport (1986, 1999).

Nachdem die Höhe der Entlohnung über die Entlohnungsfunktion bestimmt wurde, bekommt der Mitarbeiter diese in einer Entlohnungsart ausgezahlt.¹³³

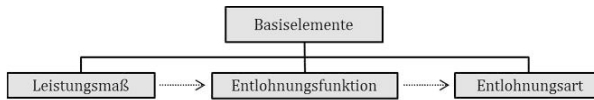


Abbildung 2: Basiselemente eines Anreizsystems¹³⁴

Ein Unternehmen muss die Ausgestaltung der einzelnen Basiselemente spezifizieren und so aufeinander abstimmen, dass das gesamte Anreizsystem zu einer zielkonformen Entscheidung des zu Entlohnenden führt. Das Ziel des Arbeitnehmers, eine möglichst hohe Entlohnungszahlung zu erhalten, sollte genau dann erfüllt werden, wenn er unternehmenswertmaximierende Handlungen durchführt und Entscheidungen in diesem Sinne trifft.¹³⁵

Als Leistungsmaß kommen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen in Betracht.¹³⁶ Eine Kennzahl ist als eine Maßzahl definiert, die Informationen über die Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich quantifiziert.¹³⁷ Kennzahlen sollten den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität genügen. Zudem sind solche Kennzahlen zu bevorzugen, die eine hohe zeitliche und inhaltliche Stabilität aufweisen und mit anderen Leistungsmaßen kombinierbar sind.¹³⁸

Die Gruppe der finanziellen Kennzahlen lässt sich in externe und interne Kennzahlen differenzieren. Eine externe Kennzahl beruht auf unternehmensexternen Daten; sie spiegelt die Sichtweise des Kapitalmarktes und der Kapitalgeber wider. Übliche externe Kennzahlen sind z. B. die Aktienrendite, der Total-Business-Return oder Value-Added-Kennzahlen.¹³⁹ Externe Kennzahlen haben gegenüber internen Kennzahlen den Vorteil, dass sie direkt an die externe Wertschöpfung anknüpfen und wenig manipulierbar sind.¹⁴⁰ Jedoch beschreiben externe Kennzahlen oftmals stark aggregierte Daten, die kaum ein Mitarbeiter alleinig zu verantworten hat. In der Folge korreliert die Ausprä-

¹³³ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 396.

¹³⁴ In Anlehnung an Ewert/Wagenhofer (2014), S. 397.

¹³⁵ Vgl. Laux (2006), S. 28 f.

¹³⁶ Vgl. Hofmann (2001), S. 64 f., Ewert/Wagenhofer (2014), S. 513 ff.

¹³⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 513.

¹³⁸ Vgl. Schneyder (2007), S. 18 f.

¹³⁹ Vgl. Plaschke (2003), S. 113.

¹⁴⁰ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 515.

gung externer Kennzahlen oftmals nur schwach mit der erbrachten Leistung eines Anzureizenden, was vermutlich zu geringen Anreizeffekten führt. Zudem werden vor allem bei kleineren Unternehmen kaum externe Kennzahlen zur Verfügung gestellt. Ein weiterer Nachteil der Nutzung externer Kennzahlen besteht in der oftmals zeitverzögerten Darstellung aktueller Sachverhalte des Unternehmens. Es kann aufgrund einer zuweilen mangelnden Markteffizienz nicht immer davon ausgegangen werden, dass notwendige unternehmensinterne Informationen sofort von den Marktteilnehmern berücksichtigt werden.¹⁴¹

Aufgrund der skizzierten Problematik werden häufig interne Kennzahlen im Rahmen der Leistungsmessung verwendet. Interne Wertkennzahlen basieren auf unternehmensinternen Größen, wie Ertragsgrößen oder Zahlungsmittelüberschüssen. Aus theoretischer Sicht sinnvoll zu betrachtende interne Größen sind z. B. Wertbeitragskennzahlen. Diese stellen strukturell den ertrags- oder cashflowbasierten Überschuss einer Periode dar, der über die Kapitalkosten hinaus erwirtschaftet wird.¹⁴² Die Kapitalkosten werden hierbei je nach Art der Kennzahl durch eine Multiplikation des durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (WACC) oder des risikolosen Basiszinssatzes mit dem durchschnittlich gebundenen Kapital ermittelt.¹⁴³ Mithilfe von Wertbeitragskonzepten wird versucht, den Beitrag des zu entlohnenden Managers zu der Unternehmenswertsteigerung in einer bestimmten Periode zu ermitteln. Ein Vorteil des Wertbeitragskonzeptes gegenüber traditionellen Ertragskennzahlen ist, dass zusätzlich zum Ertrag die Opportunitätskosten des eingesetzten Eigenkapitals berücksichtigt werden. Im Gegensatz zum Rentabilitätskonzept stellen sie jedoch keine explizite ‚Werthürde‘ dar, die Investitionsprojekte mit einem positiven Kapitalwert verhindern würde.¹⁴⁴ Eine Folge aus der Berücksichtigung der Opportunitätskosten des Kapitals ist, dass zumindest dann eine optimale Investitionsentscheidung des zu entlohnenden Managers induziert wird, wenn der Manager und das Unternehmen identische Zeitpräferenzen aufweisen.¹⁴⁵ Bei ungeduldigen Managern, die zukünftige Zahlungen stärker diskontieren als ihre Arbeitgeber, kann auf

¹⁴¹ Vgl. Fama (1970).

¹⁴² Vgl. Plaschke (2003), S. 155.

¹⁴³ Der EVA und CVA werden mit dem WACC berechnet, der ERIC mit dem Basiszinssatz.

¹⁴⁴ Eine Werthürde kann bei Renditekennzahlen entstehen, wenn Investitionsprojekte mit einem positiven Kapitalwert nicht durchgeführt werden, da die erwartete Rendite eines Investitionsprojektes unterhalb der Zielrendite, aber über den Kapitalkosten liegt. Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 558.

¹⁴⁵ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 527 ff., S. 536.

das Wertbeitragsverfahren zurückgegriffen werden, um eine anreizkompatible Vergütungsstruktur herbeizuführen.¹⁴⁶

In allen Wertbeitragskonzepten wird bereits in das Leistungsmaß eine Zielgröße als Benchmark integriert. Der erreichte Gewinn oder Cashflow wird direkt mit den Kapitalkosten verglichen.¹⁴⁷ Zusätzlich kann die Ausprägung einer Wertbeitragskennzahl in Bezug zu deren Sollausprägung gesetzt werden. Die realisierte Abweichung kann dann als Leistungsmaß verwendet werden.¹⁴⁸ Wertbeitragskennzahlen eignen sich auch als Leistungsmaß für budgetbasierte Entlohnungsverträge, da Budgetgrößen in allen Rechengrößen der Unternehmensrechnung und damit auch in wertorientierten Größen ausgedrückt werden können.

Nichtfinanzielle Kennzahlen werden oftmals genutzt, um Leistungen zu berücksichtigen, die nicht kurzfristig anhand von finanziellen Kennzahlen abgebildet werden können, aber langfristige Auswirkungen nach sich ziehen.¹⁴⁹ Als Beispiele können hier Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die Qualität der Produkte oder das Image des Unternehmens genannt werden.¹⁵⁰ Nichtfinanzielle Kennzahlen sind allerdings schlechter mit einem Budgetierungskonzept kompatibel, da sie oftmals nicht in Geldeinheiten ausgedrückt werden.

Per definitionem verknüpft eine Entlohnungsfunktion das Leistungsmaß mit einer Entlohnungshöhe.¹⁵¹ Die Entlohnungsfunktion sollte in der Zielgröße monoton steigend verlaufen. Die Entlohnung kann nur anreizkompatibel gestaltet werden, wenn eine Erhöhung der Zielgröße mit einer größeren Entlohnung einhergeht.¹⁵² Die genaue Form einer Anreizfunktion in Abhängigkeit von einem Leistungsmaß kann unter Berücksichtigung der Risikoeinstellungen der Akteure sowie des Arbeitsleids der Beteiligten und einer Ergebnisverteilung theoretisch bestimmt werden.¹⁵³ In der betrieblichen Praxis ha-

¹⁴⁶ Für eine Erläuterung des relativen Wertbeitragsverfahrens siehe Ewert/Wagenhofer (2014), S. 537 f.

¹⁴⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 527 ff.

¹⁴⁸ Ein Beispiel hierfür wäre der relative Wertbeitrag. Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 536 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Hofmann (2001), S. 64 f.

¹⁵⁰ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 549.

¹⁵¹ Vgl. Laux (2006), S. 27.

¹⁵² Vgl. Laux/Schenk-Mathes (1992), S. 139.

¹⁵³ Vgl. z. B. Holmström (1979), S. 77.

ben sich häufig einfach zu handhabende lineare – teilweise sprungfixe – Entlohnungsfunktionen durchgesetzt.¹⁵⁴ Die Gründe liegen außer in der Einfachheit vermutlich in einer unvollständigen Informationslage in Bezug auf die Präferenzen des Agenten und im Mangel an einem intuitiven Verständnis komplexerer Entlohnungsmechanismen.¹⁵⁵ Für eine vollkommene Anreizkompatibilität ist eine Ergebnisbeteiligung im Verlustbereich zu implementieren, andernfalls bestünde im negativen Bereich der Ergebnisverteilung keine Anreizwirkung mehr, den Verlust zumindest zu minimieren. Zudem würden induzierte Investitionsentscheidungen des zu entlohnenden Mitarbeiters verzerrt. Das Entscheidungsproblem des Agenten würde mögliche Verlustszenarien nicht berücksichtigen. In der Folge wird er am Risiko nur unterdurchschnittlich beteiligt.

Bei der Konstruktion von Entlohnungsfunktionen sind insbesondere aufseiten des Agenten Haftungsbeschränkungen zu beachten, welche eine Verlustbeteiligung stark einschränken.¹⁵⁶ Zudem ist es zumindest im deutschsprachigen Raum unüblich, Mitarbeiter finanziell an Verlusten zu beteiligen.¹⁵⁷ Dieses Problem kann zu einem Teil durch die Nutzung eines Bonusbankkonzeptes gemindert werden. In eine Bonusbank werden vom Unternehmen sämtliche Bonuszahlungen an einen Manager über mehrere Perioden eingestellt. Die Einlagen werden analog zu einer alternativen vergleichbaren Anlagemöglichkeit des Investors verzinst.¹⁵⁸ Anschließend wird zeitversetzt periodisch immer ein Teil des eingestellten Gesamtbonus an den Mitarbeiter ausgezahlt.¹⁵⁹ Bonusbanken haben den Vorteil, dass Manager durch sie langfristig an Unternehmen gebunden werden und folglich langfristiger planen und handeln.¹⁶⁰ Im Falle einer schlechten Leistung eines Managers kann durch eine Bonusbank bestrafend eingewirkt werden, indem das auf der Bonusbank vorhandene Guthaben reduziert wird oder sogar negative Beträge in die Zukunft geschrieben werden.¹⁶¹ Auf diese Weisen können negative Bonuszahlungen durchgesetzt werden, ohne Haftungsrestriktionen zu berücksichtigen.¹⁶²

¹⁵⁴ Vgl. Jensen (2003), S. 386, Gebhardt/Mansch (2005), S. 146.

¹⁵⁵ Vgl. Göx/Budde/Schöndube (2002), S. 65.

¹⁵⁶ Vgl. Gillenkirch (1997), S. 45, 50.

¹⁵⁷ So konnte beispielweise Lazar (2007), S. 68–77 zeigen, dass zwischen 1998 und 2003 alle im Nemax gelisteten Unternehmen, die Angaben über ihre Vergütungszahlungen gemacht haben, ausschließlich positive Gehaltszahlungen leisteten.

¹⁵⁸ Vgl. Plaschke (2006), S. 565.

¹⁵⁹ Vgl. Riegler (2000), S. 163.

¹⁶⁰ Vgl. Witzemann/Currie (2004), S. 632.

¹⁶¹ Vgl. Hostettler/Stern (2004), S. 173 f.

¹⁶² Vgl. Fehr/Kirchsteiger/Riedl (1998), S. 14.

Das dritte Element eines Anreizsystems ist die Entlohnungsart. Prinzipiell können Entlohnungen materiell oder immateriell sein. Betrachtet man den Bereich der materiellen Entlohnung, findet sich Geld als prominenteste Alternative. Dessen Vorteile liegen auf der Hand: Der Einsatz von Geld ist präferenzunabhängig, da der Empfänger damit flexibel verschiedene Wünsche und Bedürfnisse seinen individuellen Präferenzen entsprechend befriedigen kann. Ferner ist der Verwaltungsaufwand einer monetären Zahlung am geringsten.¹⁶³ Eine Alternative zu einer Geldzahlung stellt die Ausgabe von Aktien oder Aktienoptionen dar.¹⁶⁴ Weitere denkbare materielle Entlohnungsformen sind geldwerte Vorteile, wie Dienstwagen, Werkswohnungen, betriebliche Versicherungen, Dienstreisen, zinsgünstige Kredite sowie Altersvorsorgeansprüche.¹⁶⁵

Auch immaterielle Anreize als Entlohnungsart sind denkbar: Hier kann zwischen sozialen Anreizen, wie Macht, Anerkennung, Informationen, Status, Prestige etc., und organisatorischen Anreizen, wie Unternehmenskultur, Sicherheit, Karrierechancen, Betriebsfeiern, Jobrotation und der Einräumung größerer Handlungsspielräume etc., unterschieden werden.¹⁶⁶ In vielen Fällen sind diese Anreize jedoch nicht eindeutig von materiellen Anreizen zu trennen. So gehen z. B. Beförderungen oder verbesserte Karrierechancen oftmals mit – zumindest antizipierten – Lohnerhöhungen einher.¹⁶⁷ Problematisch an immateriellen Anreizen ist weiterhin, dass diese – aufgrund einer fehlenden Handelbarkeit – nicht in monetäre Werte transformiert werden können und somit sehr subjektiv wahrgenommen werden. Ihre Anreizwirkung ist folglich unternehmensseitig schwer einzuschätzen, was eine gezielte Steuerung mittels eines Anreizsystems erschwert.¹⁶⁸ Als Konsequenz wird in „geplanten“ Anreizsystemen die Entlohnung oftmals als materielle Entlohnung ausgezahlt. Weichere, nicht materielle Faktoren, wie z. B. ein Lob bei Budgeterreichung,¹⁶⁹ werden eher zusätzlich als Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt.¹⁷⁰ Aus diesen Gründen stehen in dieser Arbeit quantifizierbare monetäre Entlohnungsarten im Vordergrund, die in Geldäquivalenten beziffert werden können.

¹⁶³ Vgl. Laux (2006), S. 24 f.

¹⁶⁴ Vgl. Arnold/Gillenkirch (2007).

¹⁶⁵ Vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr (2008), S. 178.

¹⁶⁶ Vgl. Staiger (2004), S. 260. Für eine weitergehende Aufzählung siehe Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr (2008), S. 178, Wolff/Lazear (2001), S. 231, Holtbrügge (2007), S. 181. Vgl. Disselkamp (2005), S. 81.

¹⁶⁷ Vgl. Staiger (2004), S. 261.

¹⁶⁸ Vgl. Bonner et al. (2000), S. 27.

¹⁷⁰ Vgl. z. B. Franken (2004), S. 113.

2.2.2 Beurteilungskriterien für Anreizsysteme

Die Qualität wertorientierter Anreizmechanismen kann anhand mehrerer Kriterien evaluiert werden. Im folgenden Abschnitt werden zunächst allgemeingültige Beurteilungskriterien eines Entlohnungssystems aufgezeigt. Anschließend wird geprüft, wie die Berücksichtigung einer Budgetgröße in einem Anreizsystem im Lichte der vorgestellten Beurteilungskriterien zu bewerten ist.

Die zugleich wichtigste Aufgabe und Anforderung an ein Anreizsystem ist die Sicherung der bereits angesprochenen Anreizkompatibilität zwischen den Interessen der Shareholder und der Entscheidungsträger. Der Arbeitnehmer sollte stets motiviert werden, im Sinne des Unternehmens zu handeln. Um dies zu erreichen, muss der Entscheidungsträger die höchste Entlohnung erhalten, wenn er die vom Shareholder präferierte Entscheidung trifft.¹⁷¹ Ein Shareholder bewertet ein Investitionsprojekt anhand des Kapitalwerts, also den aus dem Projekt resultierenden, auf den Investitionszeitpunkt diskontierten Zahlungsströmen. Laut Preinreich und Lücke („Lücke-Theorem“) ist die Summe der Barwerte aller Wertbeiträge eines Investitionsprojektes – unter der Annahme des Kongruenzprinzips – identisch mit dem Kapitalwert des Investitionsprojektes auf Basis einer Kapitalflussrechnung (Kapitalwertidentität).¹⁷² Die Kapitalwertidentität stellt sicher, dass alle rational agierenden Entscheidungsträger, die anhand einer Wertbeitragskennzahl entlohnt werden, im Sinne der Eigenkapitalgeber entscheiden. Die Anreizkompatibilität zwischen dem Wertbeitrag und dem Kapitalwert aller Investitionen stellt einen Vorteil gegenüber anderen absoluten Kennzahlen oder Rentabilitätskennzahlen dar.¹⁷³

Ein Anreizsystem sollte wirtschaftlich tragbar sein und sich eigenständig finanzieren. Die Kosten für eventuelle Bonuszahlungen, die Erhebung von Daten und die Durchführung von Kontrollen respektive die Verwaltung der Zahlungen müssen durch die anreizbedingte Leistungssteigerung des Managers gedeckt werden.¹⁷⁴ Um in allen Unternehmen Anwendung finden zu können, sollte ein Anreizsystem eine hohe Flexibilität

¹⁷¹ Vgl. Laux (2006), S. 28 f.

¹⁷² Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014) S. 58, Lücke (1955).

¹⁷³ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 558.

¹⁷⁴ Vgl. Laux (2006), S. 32.

aufweisen. Dies erleichtert in der Regel auch eine schnelle Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.¹⁷⁵

Zusätzlich sollten Anreizsysteme dem Prinzip der Controllability genügen, sodass Manager nur anhand solcher Ergebnisse beurteilt werden, die tatsächlich in ihrem Einflussbereich liegen.¹⁷⁶ Das Leistungsverhalten von Managern sollte stets in Bezug zu ihren Leistungsbedingungen gesetzt werden und im optimalen Fall komplett von nicht beeinflussbaren Umweltbedingungen bereinigt werden.¹⁷⁷ In der Praxis ist die Einhaltung dieses Prinzips oft schwierig, da der Einfluss von Umweltfaktoren nicht immer ersichtlich ist. Darüber hinaus stehen anreizkompatible Anreizsysteme nicht zwangsläufig im Einklang mit dem Prinzip der Controllability.¹⁷⁸

Neben der individuellen ‚Gerechtigkeit‘ bei der Bewertung eines Managers in Bezug auf seine Leistung sollte dieser auch ‚gerecht‘ in Relation zum Markt und zu anderen Mitarbeitern entlohnt werden.¹⁷⁹ Dazu zählt, dass ein Anreizsystem für die zu Entlohnenden von vornherein transparent ist, sodass ex-ante zu erkennen ist, dass eine höhere persönliche Leistung tatsächlich mit einer höheren Bonuszahlung korreliert ist. Der Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung sollte zudem ex-post nachvollziehbar sein.¹⁸⁰ In jedem Falle sollte verhindert werden, dass die Empfänger von Belohnungen selbst die Bemessungsgrundlage, z. B. durch eine kreative Bilanzpolitik, beeinflussen oder gar manipulieren können.¹⁸¹ Anreizsysteme sollten Kennzahlen nutzen, die objektiv und möglichst genau ermittelbar sind.¹⁸²

Auch wenn kein Anreizsystem diesen Katalog an Qualitätskriterien vollumfänglich erfüllen kann, sollten die skizzierten Aspekte bei der Entwicklung von Anreizsystemen berücksichtigt werden.¹⁸³ Es erscheint unmittelbar einleuchtend, dass ein Leistungsmaß,

¹⁷⁵ Vgl. Winter (1996), S. 79 f., Bleicher (1992), S. 19.

¹⁷⁶ Vgl. Merchant (1985), S. 21–22.

¹⁷⁷ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 236 f.

¹⁷⁸ Vgl. Riegler (2000), S. 164. In dem Controllability Prinzip ist die tatsächliche Ausprägung der Zielgröße für das Unternehmen von Bedeutung. Umweltzustände sollen möglichst eliminiert werden. Ein Manager wird in der Folge nicht bestmöglich auf die Umweltbedingungen reagieren. Diese führt zu einer Verletzung der Anreizkompatibilität.

¹⁷⁹ Vgl. Plaschke (2003), S. 103, Laux (2006), S. 27.

¹⁸⁰ Vgl. Wagenhofer (1999), S. 199.

¹⁸¹ Vgl. Plaschke (2003), S. 107, Küpper (2008), S. 270, Gladen (2003), S. 234.

¹⁸² Vgl. Riegler (2000), S. 160.

¹⁸³ Ewert/Wagenhofer (2014), S. 365 zeigen dieses anhand eines Konfliktes der Controllability und der Anreizkompatibilität auf.

das um eine Budgetgröße erweitert wird, die genannten Kriterien in gleichem oder höherem Maße erfüllen sollte wie das ursprüngliche Leistungsmaß. So sollte sich beispielsweise die Anreizkompatibilität eines Leistungsmaßes durch die Implementierung eines Budgets möglichst nicht reduzieren. Dies ist nicht zu erwarten, wenn das resultierende Leistungsmaß ebenfalls in einer kapitalwertäquivalenten Kennzahlenkategorie ausgedrückt wird. Alternativ kann durch die Verwendung einer Budgetvorgabe in Höhe der Kapitalkosten aus einer ertragsbasierten Kennzahl ein Wertbeitragskonzept entstehen.¹⁸⁴

Insbesondere um die Kriterien Wirtschaftlichkeit, Gerechtigkeit, Controllability, Flexibilität und Differenzierung besser zu erfüllen, kann eine budgetorientierte Entlohnung hilfreich sein: Flexible Budgets bieten die Möglichkeit, auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren. Nicht durch Budgetnehmer zu verantwortende Umweltentwicklungen können bei seiner Beurteilung berücksichtigt werden; dem Prinzip der Controllability würde folglich besser Rechnung getragen. Eine gerechtere Entlohnung in Bezug auf andere Mitarbeiter und den Markt kann durch relative Bewertungsmechanismen erreicht werden. Die Koppelung von Budgetierungs- und Anreizsystemen kann zudem aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll sein. Oftmals kann auf im Zuge der operativen Planung bereits ermittelte Budgetgrößen zurückgegriffen werden.

Gegen die Implementierung einer Budgetgröße in ein Leistungsmaß spricht hingegen, dass sich insbesondere in einem partizipativen Budgetierungsprozess ein erhöhtes Manipulationspotenzial bietet. Eine Budgetvorgabe ist hingegen oftmals nicht transparent. Entlohnende können oftmals nicht nachvollziehen, wie sich eine Budgetvorgabe zusammensetzt. In der Folge wird die Akzeptanz des Entlohnungssystems reduziert. Dieser Gefahr muss aktiv mithilfe einer entsprechenden Informationspolitik entgegengewirkt werden.

Eine abschließende Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer Kombination aus Budgetvorgabe und Anreizsystem lässt sich an dieser Stelle noch nicht vornehmen. Es kann aber vermutet werden, dass die Vorteile budgetorientierter Leistungsmaße überwiegen. Das

¹⁸⁴ Entsprechendes gilt auch für cashflow-basierte Maßnahmen.

gilt im Besonderen, wenn die Manipulationsmöglichkeit des Budgets als gering eingeschätzt wird, die Controllability stark gesteigert werden kann und die Integration eines Budgets kostengünstig realisiert werden kann.

2.3 Performance-Standards als Bindeglied zwischen Budgetierungs- und Anreizsystemen

Eine Budgetgröße wird oftmals als Performance-Standard in Anreizverträgen genutzt und mit einer Bonuszahlung verbunden.¹⁸⁵ Bonner et al. (2000) entwickeln in einer Metastudie die Hypothese, dass Vertragskonstellationen, die ab einer bestimmten Budgetgröße einen Bonus zahlen, die Leistung von Mitarbeitern am besten fördern.¹⁸⁶ Im folgenden Abschnitt wird der Blick in die betriebliche Praxis vertieft und untersucht, in welcher Weise Budgetgrößen bei der Festlegung einer Entlohnungszahlung verwendet werden. Zunächst wird das Augenmerk auf die Integration eines Performance-Standards in die Entlohnungsfunktion gelegt. Anschließend werden Auswahlkriterien im Zuge der Festlegung des Performance-Standards besprochen.

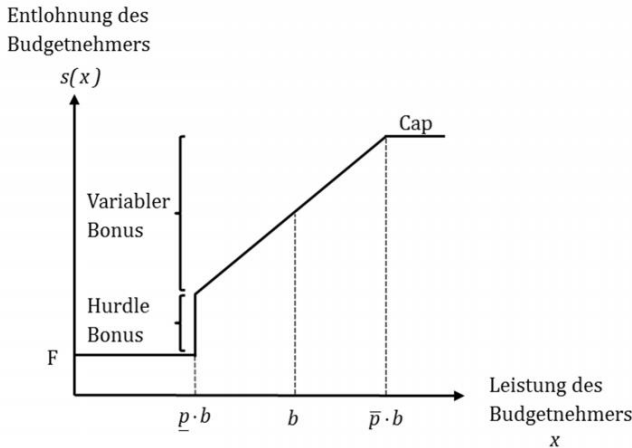
2.3.1 Entlohnungsfunktionen und Performance-Standards

In der betrieblichen Praxis wird eine Budgetgröße häufig als Vergleichsgröße in einem Leistungsmaß berücksichtigt. Die Integration der Budgetgröße in einen Entlohnungsvertrag erfolgt hierbei oftmals durch das nachfolgend skizzierte Entlohnungsschema.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Vgl. Frank (2012), S. 33, Anderson/Dekker/Sedatote (2010), S. 90.

¹⁸⁶ Vgl. Bonner et al. (2000), S. 39.

¹⁸⁷ Vgl. Jensen (2003), S. 386.

Abbildung 3: Typische Entlohnungsfunktion¹⁸⁸

Dem Budgetnehmer wird bis zu einer bestimmten Leistungsschwelle ($p \cdot b$) ausschließlich ein Fixgehalt (F) gezahlt. Anschließend folgt ein Bereich um die Budgetgröße (b),¹⁸⁹ in dem die Entlohnung linear mit dem Steigungsparameter (a) ansteigt. Der Steigungsparameter beschreibt, inwieweit der Budgetnehmer an einer Unter- oder Übererfüllung der Budgetgröße beteiligt wird. Der lineare Bereich wird durch den sogenannten Cap nach oben begrenzt.

Formal ist die Entlohnungsfunktion ($s(x)$) wie folgt darstellbar:

$$s(x) = \begin{cases} F & x \leq p \cdot b \\ F + \underline{B} + a \cdot (x - p \cdot b) & \text{für } \bar{p} \cdot b > x > p \cdot b \\ F + \underline{B} + a \cdot (\bar{p} - p \cdot b) & x \geq \bar{p} \cdot b \end{cases} \quad (2.1)$$

Das Symbol \underline{B} steht hierbei für den Hurdle Bonus, x für die erbrachte Leistung. p (\bar{p}) in Prozent des Budgets stellt die untere (obere) Begrenzung des linearen Entlohnungsbereiches dar.

¹⁸⁸ In Anlehnung an Jensen (2003), S. 386.

¹⁸⁹ In diesem Zusammenhang wird eine Erfolgsgröße als Budgetgröße unterstellt.

Die Intention des skizzierten Anreizschemas ist intuitiv nachvollziehbar: Angestellte müssen von ihrem Einkommen zunächst unabhängig von ihrer Leistung unter allen denkbaren Umweltzuständen ihre Grundbedürfnisse abdecken können.¹⁹⁰ Folglich muss das fixe Gehalt eine hierzu ausreichende Mindesthöhe erreichen. Zusätzlich zu diesem Fixgehalt motiviert eine variable leistungsbezogene Entlohnung die Mitarbeiter, eine möglichst hohe Leistung zu erbringen. Die variable Bonuszahlung wird auf ein Maximum beschränkt. Hierfür können u. a. Aspekte wie ein abnehmender Grenznutzen des Geldes, öffentliche Debatten um Gehaltsexzesse¹⁹¹ oder eine Haftungsbeschränkung des Unternehmens ursächlich sein.

Trotz der nachvollziehbaren Intentionen dieser Entlohnungsfunktion können entsprechende Anreizstrukturen insbesondere bei Ergebnissen, die nahe an den Sprungstellen liegen, zu einem aus Sicht des Unternehmens dysfunktionalen Verhalten des Budgetnehmers führen: Wenn der Angestellte es nicht oder nur mit großem Aufwand schafft, das Minimalniveau für einen zum Fixum zusätzlichen Bonus zu erreichen, hat er keinen Anreiz mehr, den Erfolg der aktuellen Periode zu erhöhen. Er wird daher keine Arbeitsleistung mehr erbringen oder versuchen, anfallende Erfolge erst in zukünftigen Perioden auszuweisen (Big-Bath-Accounting). Wenn das Minimalniveau nur knapp erreicht werden kann, wird der zu Entlohnende zunächst motiviert sein, möglichst viel zu arbeiten, um einen Hurdle-Bonus zu erreichen, jedoch werden hierzu möglicherweise zusätzliche Gewinne durch ein Earningsmanagement in die aktuelle Periode transferiert. Sollte hingegen die Leistung des Mitarbeiters so groß sein, dass die Begrenzung der Funktion erreicht wird, besteht aus seiner Sicht kein Anreiz für eine weitere Leistungssteigerung mehr – es sei denn, der zu Entlohnende kann Teile der erreichten Leistung in der nachfolgenden Periode ausweisen und sich somit einen zeitverzögerten Bonus erwirtschaften. Lediglich im linear steigenden Bereich des Anreizschemas liegt keine der skizzierten Dysfunktionalitäten vor, da die Funktion in diesem Bereich eine streng monotone Steigung aufweist.¹⁹²

Unternehmen sollten den linearen Bereich dementsprechend so wählen, dass dieser maßgeblich für die Entlohnung ist. Der lineare Bereich der Bonusfunktion steht deswegen im Fokus der nachfolgenden Untersuchung. Insbesondere in der häufig zur Analyse

¹⁹⁰ Vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow (1954).

¹⁹¹ Vgl. Bährens (2010), S. 4.

¹⁹² Vgl. Jensen (2003), S. 386–390.

von Budgetierungssystemen genutzten Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Annahme linearer Entlohnungsfunktionen üblich. Das prominenteste Beispiel ist das LEN-Modell Spremans (1987), der unter den LEN-Annahmen¹⁹³ ein formal einfach handhabbares Modell auf der Grundlage von Sicherheitsäquivalenten entwickelte.¹⁹⁴

2.3.2 Auswahl von Performance-Standards

Einen ersten Hinweis auf die Kriterien, die bei der Auswahl eines Performance-Standards relevant sind, liefert eine Fragebogenstudie von Towers Perrin. Im Rahmen der Studie wurden 177 publizitätspflichtige US-amerikanische Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt, nach welchen Kriterien sie Performance-Standards festlegen.¹⁹⁵

Nachfolgend werden die Ergebnisse tabellarisch dargestellt:

¹⁹³ Die Annahmen beinhalten eine lineare Entlohnungsfunktion, normalverteilte Ergebnisstrukturen und eine exponentielle Nutzenfunktion aufseiten beider Kontraktpartner. Vgl. Spremann (1987).

¹⁹⁴ Vgl. Spremann (1987).

¹⁹⁵ Vgl. Murphy (1999), S. 2503, basierend auf den Ausführungen des Towers Perrin's Annual Plan Design Survey (1997).

<u>Festlegungskriterien von Performance-Standards</u>			
	<u>Industrie-</u> <u>unternehmen</u> (n=125)	<u>Finanz- und</u> <u>Versicherungs-</u> <u>unternehmen</u> (n=21)	<u>Versorgungs-</u> <u>unternehmen</u> (n=31)
<u>Performance-Standards, die auf einem Kriterium basieren</u>			
Budget	54%	38%	35%
Jahresvergleich	14%	8%	9%
Willkür	8%	4%	30%
Peer Group	14%	46%	26%
Zeitloser Standard	4%	4%	0%
Kapitalkosten	6%	0%	0%
<u>Performance-Standards, die auf mehreren Kriterien basieren</u>			
Budget	70%	87%	70%
Jahresvergleich	66%	47%	48%
Willkür	59%	47%	74%
Peer Group	16%	53%	17%
Zeitloser Standard	9%	0%	9%
Kapitalkosten	7%	0%	9%

Abbildung 4: Determinanten eines Performance-Standards¹⁹⁶

Das Ergebnis der Studie zeigt eindeutig, dass Budgets die am häufigsten verwendete Zielgröße in Entlohnungsverträgen sind. Gleichzeitig werden weitere Determinanten

¹⁹⁶ Entnommen aus: Murphy (1999), S. 2503, basierend auf den Daten des Towers Perrin's Annual Plan Design Survey (1997).

genutzt, die Hinweise auf das erwartete Arbeitsergebnis liefern. So können Jahresvergleiche, Vergleichsgruppen, zeitlose Standards und Kapitalkosten Hinweise auf das erwartete Ergebnis geben.

Die Studie lässt somit die Vermutung zu, dass Performance-Standards einen Mehrwert aufweisen, wenn diese eine zusätzliche Information über das erwartete Ergebnis liefern.¹⁹⁷ Murphy (2000) unterstützt zudem empirisch die These, dass Performance-Standards, die auf der Grundlage interner Informationen gewonnen werden, einen geringeren Wert aufweisen als solche, die auf der Basis externer Quellen evaluiert werden. Den Grund sieht er in einer geringeren Manipulierbarkeit von externen Informationsquellen.¹⁹⁸

Frank führte 2012 eine Studie für den deutschsprachigen Raum mit direktem Bezug zu Zielvorgaben durch. Er versandte Fragebogen an 540 deutsche Unternehmen mit dem Ziel, Informationen über die Verwendung und Aufstellung von Zielvorgaben zu erlangen.¹⁹⁹ Als Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, dass 94 % der untersuchten Unternehmen eine Zielvorgabe zur Steuerung derzeit nutzen und dieses auch weiterhin planen. Als Kennzahlen, mit deren Hilfe die Zielvorgaben ausgedrückt werden, sind primär traditionelle Kennzahlen angegeben worden. Wertorientierte Kennzahlen spielen hingegen eine eher untergeordnete Rolle.²⁰⁰ Dieses Phänomen ist unter der theoretisch anerkannten Prämisse der wertorientierten Unternehmensführung verwunderlich.²⁰¹ Die Nutzung von Zielvorgaben wird neben der Planung und Koordination primär mit der Verhaltenssteuerung (inkl. Motivation, Leistungsmessung sowie Bestimmung und Vergütungshöhe) begründet.²⁰² Bei den befragten Unternehmen wurden Zielvorgaben also vermehrt als Performance-Standard genutzt.²⁰³

Weiterhin untersucht Frank den Prozess der Zielaufstellung, wobei er primär auf den Ursprung planungsrelevanter Informationen eingeht, aus denen Rückschlüsse auf das erwartete Ergebnis der Planungsperiode gezogen werden können. Hierbei wurden den

¹⁹⁷ Diese Vermutung deckt sich, wie später gezeigt wird, mit den Grundlagen der agency-theoretischen Forschungsbemühungen. Vgl. Holmström (1979).

¹⁹⁸ Vgl. Murphy (2000), S. 252.

¹⁹⁹ Vgl. Frank (2012), S. 146–207.

²⁰⁰ Vgl. Frank (2012), S. 169.

²⁰¹ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 558 f.

²⁰² Diese Einschätzung wird von weiteren empirischen Studien gestützt. Vgl. Umapathy (1987a), S. 487, Joshi et al. (2003), S. 741.

²⁰³ Vgl. Frank (2012), S. 170.

Unternehmen vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben: Historische Daten, Prognose, Benchmarking und Kapitalmarkt. Als Ergebnis stellt er heraus, dass mehr als 50 % der befragten Unternehmen mindestens eines dieser Verfahren nutzen. Dem nachfolgenden Diagramm ist zu entnehmen, dass historische Daten und Prognosen am häufigsten genutzt werden.²⁰⁴

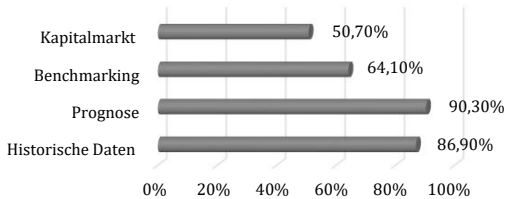


Abbildung 5: Determinanten einer Zielvorgabe²⁰⁵

Der Anteil, zu dem die Ergebnisse des jeweiligen Verfahrens mit in die Zielvorgabe eingehen, wird bei den historischen Daten und den Prognosewerten mit ca. 38 %, bei Benchmarking mit 11% und bei dem Kapitalmarkt mit ca. 8 % angegeben.²⁰⁶

Frank hat neben der Herkunft der Information, aus der eine Zielvorgabe abgeleitet wird, auch die Art der Informationsgewinnung und -verwendung untersucht. So werden historische Daten zumeist mit einem bestehenden Trend fortgeschrieben (52 %), teilweise wurde auch ein Aufschlag auf den Trend (20,3 %) oder direkt auf die historische Größe (14,6 %) hinzuaddiert. Weitere 13 % der Unternehmen nutzen die historische Größe lediglich zur Plausibilisierung einer auf anderem Wege entstandenen Zielgröße.²⁰⁷

Prognosemodelle zeichnen sich u. a. durch die Möglichkeit aus, eine Mehrzahl von Verfahren zur Schätzung von Zielgrößen zu kombinieren. Frank arbeitet in seiner Studie heraus, dass Unternehmen neben historischen Daten (63,4 %) vor allem konjunkturelle Daten und Modelle (55,7 %) nutzen sowie interne (88,5 %) und externe (60,3 %) Experten befragen.²⁰⁸

²⁰⁴ Die empirische Aussage, dass historische Daten einen starken Einfluss auf die Höhe von Zielvorgaben haben, wird durch eine internationale Studie von Indjejikian et al. (2014), S. 1227 ff., unterstützt.

²⁰⁵ In Anlehnung an Frank (2012), S. 175.

²⁰⁶ Vgl. Frank (2012), S. 176.

²⁰⁷ Vgl. Frank (2012), S. 177.

²⁰⁸ Vgl. Frank (2012), S. 179.

Als Datengrundlage in Benchmarkingprozessen werden häufig mehrere Vergleichsquellen simultan berücksichtigt. Am häufigsten werden Vergleichsdaten von Wettbewerbern (72 %) und eigenen erfolgreichen Unternehmensbereichen (52,7 %) genutzt. Ferner werden teilweise Unternehmen mit einer entsprechenden Größe (31,2 %) für einen Vergleich herangezogen. Als Vergleichsdaten können realisierte Ergebnisse der Gegenwart oder Vergangenheit wie auch Erwartungswerte verwandt werden.²⁰⁹

Im Falle der Generierung von Informationen aus Kapitalmarktdaten werden ebenfalls mehrere Informationsquellen genutzt und die Ergebnisse vermengt. Als häufigste Quelle nennen Unternehmen interessanterweise Analystenschätzungen vor theoretisch abgeleiteten Kapitalkosten z. B. durch das CAPM. Weitere Nennungen sind branchenübliche, historische und pauschale Kapitalkosten sowie Investorenerwartungen und Aktienrenditen.²¹⁰

Zusammenfassend kann aus den skizzierten empirischen Untersuchungen über die Auswahl von Performance-Standards in der betrieblichen Praxis gefolgert werden, dass der Informationsgehalt in Bezug auf die erwartete Ergebnisausprägung ein wesentliches Auswahlkriterium darstellt. Die skizzierten Ergebnisse aus Franks (2012) Untersuchungen zeigen zudem, dass Budgetgrößen oftmals auf Daten mehrerer Informationsquellen basieren.

²⁰⁹ Vgl. Frank (2012), S. 179.

²¹⁰ Vgl. Frank (2012), S. 177–180.

2.4 Zwischenfazit

Im vorliegenden Kapitel wurde dargelegt, dass Budgetgrößen sowohl eine entscheidungsnützliche als auch eine Verhaltenssteuerungsfunktion erfüllen. In der übergeordneten anreiztheoretischen Fragestellung dieser Untersuchung steht die Verhaltenssteuerungsfunktion von Budgetgrößen im Vordergrund der Analyse.

Die Analyse typischer budgetbasierter Entlohnungsstrukturen in der betrieblichen Praxis lässt den Schluss zu, dass ein besonderes Augenmerk auf lineare Entlohnungsfunktionen gelegt werden sollte, in denen ein Residual aus einer realisierten Ergebnisgröße und einem Performance-Standard als Leistungsmaß genutzt wird.

Empirische Befunde über die Auswahl von Zielvorgaben legen nahe, dass in der betrieblichen Praxis Budgetgrößen mit einer informativen Eigenschaft in Bezug auf die Ergebnisverteilung gewählt werden.²¹¹ Oftmals werden die Informationseigenschaften mehrerer in diesem Sinne informativer Quellen bei der Konstruktion einer Zielvorgabe berücksichtigt. Dieser empirische Befund lässt den Schluss zu, dass budgetinduzierte Anreizwirkungen durch informationsökonomische Analysen entsprechender Entlohnungsstrukturen erklärbar sind.

Im Folgenden Abschnitt wird diese Vermutung modelltheoretisch mithilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie überprüft. Insbesondere wird analysiert, ob die Informationsökonomie einen Erklärungsansatz für die skizzierten empirischen Befunde über die Höhe und den Partizipationsgrad einer Zielvorgabe bietet.

²¹¹ Vgl. Murphy (2000) und Frank (2012).

Behavioral Budgeting

Eine Analyse budgetinduzierter Anreizwirkungen unter
Einbezug der Prospekt-Theorie

Wetjen, F.

2016, XXIII, 211 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15265-9