

## Kurzfassung: Auswirkungen von Anreizsystemen auf das Top Management

In der Diplomarbeit wird die Wirksamkeit von Anreizsystemen für das Top-Management hinterfragt. Gibt es das ideale Anreizsystem für das Top-Management?

In einem ersten Teil wird die Wirkung von Anreizsystemen auf verschiedenen Aspekte wie die Motivationstheorie, unterschiedliche Managertypen, Werthaltigkeit der Unternehmung, Kultur, Politik und Ethik aufgezeigt. Im zweiten Teil der Arbeit werden die aktuellen wirtschaftskriminellen Aspekte untersucht und daraus präventive Thesen erarbeitet.

Folgende Thesen wurden in der Arbeit aufgestellt:

### **These I**

#### **Flexibel, motivierend und gerecht**

Gemäss der **Theorie von Maslow** entstehen Anreize für Manager, durch ihr eigenes Streben nach der Selbstverwirklichung. Daraus lässt sich schliessen, dass bei loyalen Managern das Unternehmens- und Selbstverwirklichungsziel optimal als Anreiz genutzt werden kann. Die **Theorie von Herzberg** zeigt auf, dass Geld eher den Charakter eines Hygienefaktors aufweist. Es wird jedoch erwartet, dass gute Arbeit entsprechend honoriert wird. Die **Prozesstheorie** befasst sich mit psychologischen Prozessen, dabei wird gezeigt, wie ein bestimmtes Verhalten erzeugt werden kann. Der Grundgedanke zeigt, dass Menschen motiviert werden können, wenn sie ihre Ziele kontrollieren können und als gerecht empfinden.

Grundsätzlich gilt, dass die Auswirkungen von Anreizen auf unterschiedliche Menschentypen verschieden sind.

Anreizsysteme müssen deshalb **flexibel, motivierend und gerecht** sein. Individuelle Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung des Anreizsystems wirken motivierend. Ein flexibles System fördert nebst der Motivation, das Vertrauen und die Arbeitszufriedenheit.

### **These II**

#### **Transparent und wirtschaftlich**

Anreizsysteme sollen das unternehmerische Denken fördern.

Die **Prinzipal-Agent-Theorie** macht aus Managern Aktionär, die direkt am Erfolg/Misserfolg der Unternehmung beteiligt werden. Da aber das Interesse des Prinzipals nicht immer mit dem Interesse des Agenten übereinstimmt, ist es wichtig, dass das Prinzipal-Agent-System **sorgfältig strukturiert und transparent** ist. Bei der Messgrösse „**Economic Value Added**“ EVA handelt es sich um das Wertsteigerungsmass für ein Anreizsystem. EVA dient der Leistungsmessung und darauf aufbauend der Entlohnung des Managements. Die Berechnung von EVA bedingt ein hohes Detailwissen. Der Nachvollzug ist nicht einfach. Anreizsysteme müssen für alle Beteiligten **transparent** (gerecht und nachvollziehbar) sein. Das System muss sich im Unternehmen **integrieren** lassen und **wirtschaftlich** sein. Die „**Balanced Scorecard**“ BSC ist die Managementmethode die nicht-monetäre Ziele in die Firmenstrategie einbezieht. BSC als Anreizsystem soll die variable Vergütung an das Erreichen der Ziele knüpfen.

Strategisch wirksame Anreizsysteme werden an **langfristigen Ergebnissen** gemessen. Zur Berechnung des Erfolgs muss auch die erzielte Wertschaffung in Relation zu geeigneten Vergleichsgrössen gesetzt werden, z.B. zum relevanten Länder- oder Branchenaktienindex.

Anreizsysteme müssen transparent, wirtschaftlich und langfristig sein.

### **These III**

#### **langfristig und kontrollierbar**

Damit die „**Gelegenheit die Diebe macht**“ nicht eintreffen kann, muss die Buchhaltung den Grundsätzen von Verständlichkeit, Verlässlichkeit, glaubwürdige Darstellung, Willkürfreiheit und keine verzerrende Beeinflussung entsprechen und auch gegenüber den Steuerbehörden transparent und **kontrollierbar** sein. Neue Gesetze genügen nicht um „**Checks and balances**“, das Gleichgewicht zwischen Führung und Kontrolle, zu erreichen. „Checks and balances“ kann nur von verlässlichen, erfahrenen Professionals erreicht werden.

Anreizsysteme und Jahresabschlüsse müssen **transparent** und **kontrollierbar** sein.

### **These IV**

#### **Reputation und Code of Conduct**

Mit dem Verzicht auf kurzfristiges vorteilhaftes Verhalten kann man auch in die **Reputation** investieren. Man nimmt kurzfristige Nachteile in Kauf, um sich **langfristig** einen Vorteil in der Form eines guten Rufs zu verschaffen.

Um Vertrauen zu schaffen, sollen **Code of Conduct** eingeführt und eingehalten werden. Der Code of Conduct muss in der Firmenkultur spürbar sein und vorgelebt werden.

### **These V**

#### **Abgrenzung der Kompetenzen**

Wenn der Verwaltungsratspräsident zugleich Geschäftsleiter ist erhöht sich das Unternehmens Risiko. Ein zu hohes Machtpotential kann zu Fehlentscheidungen führen.

Eine klare **Abgrenzung der Kompetenzen** und deren Offenlegung erhöht die **Transparenz** der einzelnen Mitglieder des Top-Managements und verbessert damit die Wahrnehmung von Aktionärsrechten.

## **Fazit**

Aus präventiver Sicht, sind **Transparenz und Kontrolle** wirksame Mittel für Aktionäre und den Verwaltungsrat um zu verhindern, dass **Gelegenheit Diebe macht**. Neue Gesetze und Normvorschriften könne Wirtschaftskriminalität nicht verhindern. Unternehmen müssen sich selbst ethische Standards geben. Corporate Governance hat vorab das Zusammenwirken zwischen Aktionären, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat sowie dem Prüfungsorgan zum Gegenstand. Eine auf Best Practice ausgerichtete Corporate Governance sorgt auf dieser obersten Ebene für wirksame Checks and Balances. Der **Code of Conduct** hält fest, welchen gesetzlichen und ethischen Verpflichtungen das Unternehmen nachkommen muss und will.

**Vertrauen ist gut Kontrolle ist besser!**

Klare **Abgrenzung der Kompetenzen** des Top-Managements und des Verwaltungsrates vereinfachen die Kontrolle. Im Sinne der Prävention und im Interesse des Verwaltungsrates und der Aktionäre ist **Transparenz** über den Grad und die Gründe der Einhaltung oder Nichteinhaltung (**comply or explain**) des Code of Conduct notwendig.

Prävention beginnt bereits bei der Evaluation eines Top-Managers. **Manager-Assessments sind gute Hilfsmittel zum Überprüfen des Anforderungsprofils**. Die gewünschten Eigenschaften sollen klar deklariert werden, damit gezielt nach den passenden Persönlichkeiten gesucht werden kann.