

Diss ETH Nr. 9491 ex. A

Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung

ABHANDLUNG
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Philipp Uschatz
dipl.Masch.Ing.ETH

geboren am 31. Mai 1963
von Bern BE

Angenommen auf Antrag von

Prof.F.Huber, Referent
H.Kappel, Korreferent

1991

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	ix
Kurzfassung	xi
Abstract	xiii
Einleitung	1

Teil I: Grundlegung

1. Zielsetzung	3
1.1 Hauptzielsetzung	3
1.2 Nebenzielsetzung	4
2. Aufbau	5
3. Abgrenzung des Problemfeldes	6
3.1 Überblick	6
3.2 Unternehmung	6
3.3 Kader & Kaderebenen	8
3.3.1 Kader	8
3.3.1.1 Führungskräfte	8
3.3.1.2 Fachkräfte	9
3.3.2 Kaderebenen	10
3.4 Entlohnung	13
3.4.1 Strukturelles & materielles Entlohnungsproblem	13
3.4.2 Entlohnung im engeren & weiteren Sinn	13
3.5 Personalführung	15
4. Strategische Unternehmungsführung & Entlohnung	18
4.1 Strategische Unternehmungsführung	18
4.1.1 Führungsprozess im Rahmen der strategischen Unternehmungsführung	18
4.1.2 Träger, Prozess & Gegenstände der strategischen Unternehmungsführung	20
4.2 Schnittstellen der strategischen Unternehmungsführung zur Entlohnung	21
4.3 Anforderungen an die strategische UF aus Sicht der Entlohnung	23

5. Motivation & Entlohnung	24
5.1 Überblick	24
5.2 Werthaltungen im Kaderbereich	24
5.2.1 Wert von Arbeit und Leistung	25
5.2.2 Wert der Entlohnung	26
5.3 Motivation in der Unternehmung	27
5.3.1 Begriff der Motivation	27
5.3.2 Motivationstheoretische Erkenntnisse	28
5.3.2.1 Inhaltstheorien	28
5.3.2.2 Prozesstheorien	34
5.4 Funktionen der Entlohnung aus Sicht des Kaders	38
6. Leistung/Erfolg & Entlohnung	39
6.1 Übersicht und Abgrenzung	39
6.2 Definition von Leistung und Erfolg	40
6.2.1 Leistung	40
6.2.1.1 Zum Begriff	40
6.2.1.2 Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung	42
6.2.2 Erfolg	43
6.2.2.1 Zum Begriff	43
6.2.2.2 Zusammenhang zwischen Erfolg und Entlohnung	43
6.2.3 Charakteristische Unterschiede zwischen Leistung und Erfolg	44
6.3 Bewertung von Leistung und Erfolg	44
6.3.1 Verfahren der Bewertung	44
6.3.1.1 Merkmalverfahren	45
6.3.1.2 Zielsetzungsverfahren	45
6.3.2 Erfolgs- und Leistungskriterien	46
6.3.2.1 Formen und Arten	47
6.3.2.2 Formale Anforderungen	47
7. Anforderungen an eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlohnung	51
7.1 Ueberblick	51
7.2 Einzelne Anforderungen	52
7.2.1 Anforderungsgerechtigkeit	52
7.2.2 Marktgerechtigkeit	53
7.2.3 Erfolgs- und Leistungsorientiertheit	53
7.2.4 Motivationswirkung	53
7.2.5 Einfachheit	53
7.2.6 Wirtschaftlichkeit	54
7.2.7 Flexibilität und Individualität	54
7.2.8 Transparenz	54
7.2.9 Akzeptanz	55

Teil II: Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung

1. Determinanten der Kaderentlohnung	56
1.1 Überblick.....	56
1.2 Hauptdeterminanten.....	57
2. Modulares Gehaltsmodell	58
2.1 Zweck.....	58
2.2 Module im Gesamtüberblick.....	58
2.3 Gewichtung der Module.....	60
2.3.1 Gewichtung des Moduls "Variables Gehalt".....	60
2.3.2 Gewichtung des Moduls "Sonderprämie".....	64
2.3.3 Gewichtung des Moduls "Fringe Benefits".....	64
3. Modul "Basisgehalt"	65
3.1 Definition und Zweck.....	65
3.2 Organisation und Basisgehalt.....	66
3.2.1 Zusammenhang zwischen Organisation und Basisgehalt.....	66
3.2.1.1 Einfluss der Aufbauorganisation auf das Basisgehalt.....	66
3.2.1.2 Einfluss der Kaderfunktion auf das Basisgehalt.....	66
3.2.2 Funktionsbewertung als Bindeglied zwischen Organisation und Basisgehalt.....	68
3.2.2.1 Verfahren der Funktionsbewertung.....	68
3.2.2.2 Geeignetes Verfahren im Kaderbereich.....	69
3.2.2.3 Klassifikation der Bewertungskriterien.....	71
3.3 Strukturelle Gestaltung.....	71
3.3.1 Gehaltsstufen.....	71
3.3.2 Gehaltsbänder.....	74
3.4 Prozessuale Gestaltung.....	76
3.4.1 Gehaltsfestsetzung.....	76
3.4.2 Gehaltsentwicklung.....	78
3.5 Zusammenfassung der strukturellen und prozessualen Gestaltung.....	81
4. Modul "Variables Gehalt"	82
4.1 Definition und Zweck.....	82
4.2 Gestaltungsschwerpunkte.....	83
4.2.1 Strategieorientierung.....	83
4.2.1.1 Bedeutung.....	83
4.2.1.2 Bezugsmodelle.....	85
4.2.2 Abkehr von der Rechnungswesenorientierung.....	88
4.3 Strukturelle Gestaltung.....	90
4.3.1 Beteiligungsfelder.....	90
4.3.2 Gesamtbetrag und Verteilungsmodus.....	92
4.3.2.1 Gesamtbetrag.....	92
4.3.2.2 Verteilungsmodus.....	93

4.3.3	Erfolgs- und Leistungsbezugsgrößen.....	93
4.3.3.1	Strategie- und Organisationskonformität.....	93
4.3.3.2	Polaritätenfeld, Beispiele	95
4.4	Prozessuale Gestaltung.....	101
4.4.1	Zielvereinbarungs- und -bewertungsprozess	101
4.4.1.1	Zielvereinbarungsprozess	101
4.4.1.2	Zielbewertungsprozess	102
4.4.2	Bewertungszeitraum und Ausschüttungszeitpunkt.....	106
4.5	Zusammenfassung der strukturellen und prozessualen Gestaltung.....	107
4.6	Formen der variablen Entlohnung	109
4.6.1	Übersicht	109
4.6.1.1	Vorauszahlung	109
4.6.1.2	Short-Term-Incentive	110
4.6.1.3	Long-Term-Incentive.....	110
4.6.2	Formen zukunftsgerichteter variabler Entlohnung	112
4.6.2.1	Aktionsoptionspläne	113
4.6.2.2	Aktienpläne.....	115
4.6.2.3	Weitere Pläne.....	116
4.7	Gestaltungsbeispiele aus der Praxis.....	117
4.7.1	Beispiel 1	117
4.7.2	Beispiel 2	122
4.7.3	Beispiel 3	124
5.	Modul "Sonderprämie"	127
5.1	Definition und Zweck.....	127
5.2	Gestaltungsschwerpunkte.....	128
5.3	Gestaltungsparameter	128
5.3.1	Umschreibung ausserordentlicher Leistungen.....	128
5.3.2	Verbreitung und Höhe der Sonderprämien	129
5.3.3	Kompetenzregelung und Ausschüttung	129
5.4	Voraussetzungen.....	130
6.	Modul "Fringe Benefits"	132
6.1	Definition und Zweck.....	132
6.2	Klassifizierung	133
6.3	Problemfelder	134
6.4	Cafeteria-Ansatz.....	136
6.4.1	Definition.....	136
6.4.2	Zielsetzung	136
6.4.3	Gestaltungsparameter	137
6.4.4	Schwierigkeiten bei der Umsetzung.....	140
6.5	Unternehmungsspezifische Fringe Benefits.....	141
6.5.1	Fringe Benefits-Politik der Unternehmung.....	141
6.5.2	Fringe Benefits-Programm der Unternehmung	142

Teil III: Empirische Untersuchung

1. Zielsetzung	144
2. Grundlagen der empirischen Untersuchung	144
2.1 Untersuchungs- und Datenerhebungsmethode.....	144
2.1.1 Untersuchungsmethode	144
2.1.2 Datenerhebungsmethode.....	145
2.2 Schriftliche Befragung	146
2.2.1 Vorgehen.....	147
2.2.2 Zielpublikum.....	147
2.2.3 Fragebogenkonzeption	148
2.2.3.1 Anforderungen	148
2.2.3.2 Umfang und Gliederung	148
2.2.3.3 Erfahrungen	149
2.2.4 Rücklauf.....	149
2.2.5 Zusammensetzung der in die Umfrage einbezogenen Unternehmungen	150
2.2.5.1 Stichprobenüberlegungen und Teilnehmerkreis	150
2.2.5.2 Wirtschaftszweig	151
2.2.5.3 Unternehmungsgrösse	152
2.2.6 Aussagekraft der schriftlichen Befragung.....	153
2.2.7 Angewandte statistische Auswertungsmethoden.....	154
2.3 Interviews	154
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	155
3.1 Zur Darlegung der Untersuchungsergebnisse.....	155
3.2 Kaderentlöhnung im unternehmerischen Gesamtkontext.....	156
3.3 Entlohnungspraxis im mittleren und oberen Kader.....	157
3.3.1 Anforderungen an die Kaderentlöhnung.....	157
3.3.2 Komponenten der Entlohnung im Ueberblick	159
3.3.3 Basisgehalt.....	161
3.3.4 Variables Gehalt	165
3.3.4.1 Charakterisierung und Verbreitung.....	166
3.3.4.2 Bemessungsgrundlage.....	166
3.3.4.3 Höhe.....	169
3.3.4.4 Formen.....	170
3.3.4.5 Kopplung von Management by Objectives (MbO) und Entlohnung ..	172
3.3.5 Fringe Benefits (Neben- oder Zusatzleistungen).....	176
3.3.6 Gehaltsentwicklung.....	178
3.4 Tendenzen in der Kaderentlöhnung (Hypothesen).....	181

Schlussbetrachtung

Charakterisierung der heutigen Entlohnung	183
Charakterisierung der zukünftigen Entlohnung	185

Anhang

Textfassung des Fragebogens	186
Literaturverzeichnis	203
Quellenverzeichnis	211
Lebenslauf	223

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Teil I: Grundlegung

I/2.1	Aufbau der Arbeit.....	5
I/3.1	Abgrenzung des Problemfeldes	6
I/3.2	Unterscheidungskriterien verschiedener Führungsebenen	10
I/3.3	Definition der Führungsebenen	12
I/3.4	Zum Begriff der Entlohnung.....	14
I/3.5	Personalführungskonzept von Kappel	16
I/4.1	Führungsaufgaben in der Unternehmung.....	19
I/4.2	Träger, Prozess und Gegenstände der strategischen Unternehmungsführung.....	20
I/5.1	Verhältnis zwischen Motiv, Motivstruktur, aktiviertem Motiv und Motivation.....	27
I/5.2	Maslowsche Pyramide	29
I/5.3	Abgrenzung zwischen Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren.....	30
I/5.4	Arbeitsmotivation in Abhängigkeit von intrinsischen und extrinsischen Anreizen	34
I/5.5	Motivations-Prinzip der Erwartungstheorie	35
I/5.6	Motivationsmodell von v. Rosenstiel	36
I/6.1	Übersicht Kapitel I/6	39
I/6.2	Beeinflussung der Leistung durch die Entlohnung.....	42
I/6.3	Relevanz von Kriterien.....	48

Teil II: Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung

II/1.1	Determinanten der Kaderentlohnung	56
II/2.1	Modulares Gehaltsmodell	59
II/2.2	Variabler Anteil in Abhängigkeit von der Führungsebene	62
II/2.3	Äquivalente Gehaltsmodelle mit wahlweise hohem oder tiefem variablen Anteil.....	63
II/3.1	Einfluss der Person auf die Funktion.....	67
II/3.2	Bildung von Gehaltsstufen am Beispiel einer Bank	72
II/3.3	Bildung von Gehaltsbändern (beispielhafte Richtwerte)	74
II/3.4	Gehaltsfestsetzung für eine neue Stelle	77
II/3.5	Leistungs- und positionsabhängige Entwicklung des Basisgehalts	79
II/3.6	Beispiel einer Gesamtbewertung.....	80
II/3.7	Übersicht über das Basisgehalt.....	81
II/4.1	Gestaltungsdimensionen der variablen Entlohnung.....	83
II/4.2	Produkt-Lebenszyklus.....	86
II/4.3	Entlohnungs-/Bewertungssystem und Lebenszyklus	87
II/4.4	Ist- und Zielportfolio	87

II/4.5	Gewichtung von Erfolgsfaktoren	88
II/4.6	Aufteilung des variablen Moduls auf verschiedene Beteiligungsfelder	91
II/4.7	Polaritätenfeld	95
II/4.8	Beispiel eines Zielvereinbarungs-Formulars	103
II/4.9	Strategischer Report	104
II/4.10	Beispiel eines Zielbewertungs-Formulars	105
II/4.11	Modellhafter zeitlicher Ablauf der variablen Entlohnung	106
II/4.12	Übersicht über das variable Gehalt	108
II/4.13	Morphologie im Bereich der Long-Term-Incentives	113
II/4.14	Bonusplan/ Zielplanung - Ergebnisbewertung - Bonusanspruch	119
II/4.15	Basisformular des Long-Term-Incentive Plans	120
II/4.16	Variables Gehalt auf Stufe Geschäftsleitung und Profit Center-Leiter	123
II/4.17	Zielgratifikation in Abhängigkeit von der Budgeterreicherung	125
II/4.18	Gratifikationsentwicklung einzelner Kadermitarbeiter	126
II/6.1	Motivationswirkung von Fringe Benefits im Zeitablauf	135
II/6.2	Gestaltungsparameter und mögliche Ausprägungen	137
II/6.3	Fringe Benefits-Portfolio	143

Teil III: Empirische Untersuchung

III/2.1	Klassifizierung empirischer Untersuchungen	145
III/3.1	Die Bedeutung der Kaderentlohnung	156
III/3.2	Bedeutung verschiedener Anforderungskriterien	158
III/3.3	Strukturmodelle	160
III/3.4	Bestimmungsgrößen des Basisgehalts	162
III/3.5	Kriterien für die Stellenbewertung	164
III/3.6	Bemessungsgrundlage für das variable Gehalt	168
III/3.7	%-Anteil der variablen Bezüge bezogen auf das	169
III/3.8	Zielarten	173
III/3.9	a) Zielfestlegung, b) Zielbewertung	174
III/3.10	Erfahrungen mit der Kopplung von MbO und Entlohnung	176
III/3.11	Bedeutung von Fringe Benefits	177
III/3.12	Fringe Benefits-Angebot im oberen und mittleren Kader	179
III/3.13	Bestimmungsgrößen bei Gehaltsanpassungen	180
III/3.14	Handhabung des Teuerungsausgleichs beim Kader	181

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

- Zeitungen und Zeitschriften

- AMJ Academy of Management Journal
- BH Business Horizons
- CBR Compensation and Benefits Review
- CR Compensation Review
- DBW Die Betriebswirtschaft
- EMJ European Management Journal
- ERT Employment Relations Today
- F&W Finanz & Wirtschaft
- FB-IE Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
- GfM Gesellschaft für Marketing
- HBR Harvard Business Review
- HM Harvard Manager
- HWO Handwörterbuch der Organisation
- HwS Handelswissenschaftliches Seminar der Universität Zürich
- IHA Institut für Marktanalysen
- io io Management Zeitschrift
- ILR Industrial and Labour Relations Review
- JGM Journal of General Management
- MA Management Accounting
- MF Management Forum
- MM Manager Magazin
- MR Management Review
- MW Management Wissen
- NZZ Neue Zürcher Zeitung
- OD Organizational Dynamics
- PJ Personnel Journal
- P+P Planung und Produktion
- PW Personalwirtschaft
- P&W Politik & Wirtschaft
- SAZ Schweizerische Arbeitgeber Zeitung
- SGP Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen
- SHZ Schweizerische Handelszeitung
- SMJ Strategic Management Journal
- SMR Sloan Management Review
- STV Schweizerischer Technischer Verband
- STZ Schweizerische Technische Zeitschrift
- V&O Verwaltung und Organisation
- ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- ZFO Zeitschrift für Führung und Organisation
- ZfP Zeitschrift für Personalforschung

- Andere

- BWI Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich resp. Stiftung für Forschung und Beratung am BWI
- BWL Betriebswirtschaftslehre
- EMNID Institut für Markt- und Meinungsforschung
- ETHZ Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
- gdi Gottlieb Duttweiler Institut
- GfM Forschungsinstitut der schweizerischen Gesellschaft für Marketing
- IfB Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen
- IFPM Institut für Führung und Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen
- I.I.R. Institute for International Research
- IWG Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik
- SGE Strategische Geschäftseinheit
- SVBF Schweizerischer Verband für Betriebsorganisation und Fertigungstechnik
- UF Unternehmungsführung

- Allgemeine

- Abb. Abbildung
- Aufl. Auflage
- bzw. beziehungsweise
- ern. erneuerte
- erw. erweiterte
- evtl. eventuell
- Hrsg. Herausgeber
- i.a. im allgemeinen
- i.d.R. in der Regel
- resp. respektive
- S. Seite
- s. siehe
- Sp. Spalte
- u. und
- u.a. unter anderem/und andere
- u.ä. und ähnliche
- u.E. unseres Erachtens
- u.U. unter Umständen
- v.a. vor allem
- vgl. vergleiche
- zit. zitiert
- z.B. zum Beispiel
- z.T. zum Teil

KURZFASSUNG

In der gegenwärtigen Praxis der Unternehmungsführung besteht ein wachsendes Bedürfnis nach Grundlagen für eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlohnung. Infolge des härter werdenden Wettbewerbs auf den Arbeitsmärkten laufen nämlich viele Unternehmungen Gefahr, ihre Wettbewerbsposition aufgrund des bestehenden Kaderentlohnungssystems zu verschlechtern. Die beiden im folgenden dargelegten Gründe hierfür machen deutlich, dass der Ausgestaltung einer motivierenden, erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung strategische Bedeutung zukommt:

- Das Kader ist eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das wichtigste Erfolgspotential einer Unternehmung. Massnahmen zur Gewinnung und Erhaltung von Kadermitarbeitern gehören daher zu den zentralen Aktivitäten jeder Unternehmung. Zu diesen Massnahmen gehört auch das zweckmässige Gestalten der Kaderentlohnung. Die bestehenden Kaderentlohnungssysteme berücksichtigen in der Regel jedoch die spezifischen Bedürfnisse des Kadere in bezug auf die Entlohnung zu wenig und tragen kaum zur Motivation des Kadere bei.
- Um die Kapitalgeber zufriedenzustellen, ist es notwendig, dass die Unternehmung ihre wirtschaftlichen Ziele erreicht. Dies erfordert, dass auch jede Organisationseinheit der Unternehmung die für sie massgebenden Ziele erreicht. Dazu kann die Kaderentlohnung Entscheidendes beitragen. Die bestehenden Kaderentlohnungssysteme sind in der Regel jedoch zu wenig auf das Zielsystem der Unternehmung ausgerichtet und sind daher kaum als Führungsinstrument zur zielbezogenen Verhaltensbeeinflussung des Kadere einsetzbar.

Entsprechend den bisherigen Ausführungen besteht die *Zielsetzung* der vorliegenden Arbeit darin, die Kaderentlohnung so zu gestalten, dass sie grösstmögliche Motivationswirkung erzielt und optimal in den Prozess der strategischen Unternehmungsführung integriert ist. Dabei beschränken sich die Überlegungen auf mittlere bis grosse, gewinnorientierte und dezentral organisierte Unternehmungen mit Sitz in der Schweiz.

Aufgrund einer umfassenden empirischen Untersuchung und der darauf aufbauenden Analyse der heutigen Situation in der Praxis werden im Rahmen obiger Zielsetzung folgende zentralen *Fragestellungen* beantwortet:

- Wie soll die Kaderentlohnung strukturell und prozessual gestaltet werden? Wie soll insbesondere der Gehaltsaufbau festgelegt werden?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die Kaderentlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmungsführung zu integrieren, und wie geschieht die Integration?

Im Rahmen der *strukturellen* Gestaltung wird als Schwerpunkt und wesentlichstes Ergebnis der vorliegenden Arbeit das neu entwickelte *modulare Gehaltsmodell* mit den Modulen Basisgehalt, variables Gehalt, Sonderprämie und Fringe Benefits vorgestellt. Es lässt sich wie folgt beschreiben:

- Es erlaubt eine flexible, auf die Situation der Unternehmung und die Bedürfnisse des Kaders zugeschnittene Entlohnung. Zu diesem Zweck wird beispielsweise der sog. Cafeteria-Ansatz berücksichtigt, in dessen Rahmen der einzelne Kadermitarbeiter seinen Gehaltsmix in gewissen Grenzen selber bestimmen kann.
- Es belohnt operatives *und* strategisches Denken und Handeln. Zu diesem Zweck wird die Entlohnung beispielsweise vom Erreichen sog. strategischer Meilensteine abhängig gemacht.
- Es trägt der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmung Rechnung und hält diesbezüglich externe und interne Faktoren auseinander. Zu diesem Zweck wird ein Teil des Gehalts an den Erfolg der Unternehmung resp. an den Erfolg der massgebenden Organisationseinheit, ein anderer Teil an die Leistung des Kadermitarbeiters gekoppelt.
- Es bezieht neben der Geldentlohnung auch die geldwerten Leistungen (Fringe Benefits) der Unternehmung in die Kaderentlohnung ein. Zu diesem Zweck werden Alternativen zur Geldentlohnung wie beispielsweise Aktienoptionen diskutiert und ins modulare Gehaltsmodell eingebaut.

Im Rahmen der *prozessualen* Gestaltung, die auf dem modularen Gehaltsmodell aufbaut, werden die Abläufe der Gehaltsfestsetzung und -entwicklung, der für das variable Gehalt massgebende Zielvereinbarungs- und -bewertungsprozess und der zeitliche Ablauf der Ausschüttung des Gehalts festgelegt. Es hat sich dabei gezeigt, dass die Kaderentlohnung, will man mit ihr die angesprochene Zielsetzung erreichen, vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogen gestaltet werden muss. Dies bedeutet beispielsweise, dass derjenige Teil des (variablen) Gehalts, der abhängig ist von der Erfüllung strategischer Zielsetzungen, vor der Auszahlung zuerst einige Jahre zurückgestellt wird, und zwar deshalb, weil der Erfolg von Strategien erst nach einigen Jahren definitiv bewertet werden kann.

Um die Kaderentlohnung in den Prozess der *strategischen Unternehmensführung* zu integrieren, muss eine klare Unternehmungskonzeption mit deutlicher Aussage über Unternehmungszweck und Unternehmungsziele vorliegen und der Planungsprozess soweit eingespielt sein, dass eine operative und strategische Führung möglich ist. Der Führungsprozess selbst muss auf der Basis von Zielvereinbarung und Ergebnisbewertung geschehen. Damit die Kaderentlohnung als *Steuerungsinstrument* der strategischen Unternehmensführung eingesetzt werden kann, muss sie konsequenterweise die Zielerreichung belohnen. Zu diesem Zweck wurde das variable Modul des modularen Gehaltsmodells ausschliesslich auf die Zielerreichung abgestützt. Eine weitere Voraussetzung, um die Kaderentlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmensführung zu integrieren, betrifft die Kompatibilität der Entlohnung mit der Unternehmungskultur, insbesondere dem Leitbild und den Unternehmungs- und Führungsgrundsätzen.

Mit einer attraktiven Kaderentlohnung, die zur Gewinnung und Erhaltung von Kadermitarbeitern beiträgt und als Steuerungsinstrument der strategischen Unternehmensführung das Erreichen der Unternehmungsziele unterstützt, wird die Wettbewerbsposition der Unternehmung entscheidend verbessert.

ABSTRACT

In today's company management practice, there is an everincreasing need for the basic elements of a success and performance oriented remuneration system for managers and skilled staff. Owing to the continually fiercer competition on the labour market, numerous companies run the risk of impairing their competitive position because of the system they employ for the remuneration of management personnel. The following two considerations show quite clearly that the provision of a motivating, success and performance-oriented staff-remuneration system is a matter of strategic importance:

- The managing and skilled staff is one of, perhaps the most important potential factor for the success of a company. Consequently, the measures taken with regard to the recruitment and retention of such personnel features among the central activities of every company. These steps include the establishment of a purposeful system for the remuneration of managers and skilled staff. In general, existing systems give too little consideration to the specific requirements, i.e. remuneration, of such staff, and hardly contribute to their motivation.
- The company has to attain its economic goals in order to satisfy the demands of the capital investor(s). This means that every organizational unit of the company has to reach the objectives which have been set by the company. The management remuneration system can play a crucial role here. Generally speaking, however, existing staff-remuneration systems are not oriented sufficiently to the company's objective system and, as a management aid, can hardly be used to influence the behaviour of management personnel in a goal-oriented manner.

According to former remarks, the *objectives* of this work are purposed to organizing the staff-remuneration system in such a way that it will produce the best possible motivation effect and can be integrated into the strategic company management process in an optimal manner. These considerations, however, only apply to medium to large-size companies having a decentralized organization and headquarters in Switzerland.

As a result of a comprehensive empirical study and the respectively based analysis of the present situation in the practice, the following *crucial questions* are answered within the framework of the above objectives:

- How should the managing and skilled staff remuneration system be organized structurally and process-wise? And, in particular, how should the salary structure be determined?
- Which pre-requisites have to be fulfilled in order to integrate the managing and skilled staff remuneration system into the strategic company management, and how should this integration be effected?

Within the framework of the *structural organization*, the newly developed *modular salary model* with the modules: basic wage, variable wage, special bonuses and fringe benefits, is presented as the focal point and most significant result of this work. It may be described as follows:

- It facilitates a flexible form of payment that accounts not only for the company situation, but also fulfils the requirements of the managers and skilled staff. To this end, for example, due consideration is made for the so-called cafeteria approach, as a part of which the individual managing and skilled staff can determine their own salary mix to a specific degree.
- Furthermore, it rewards operative *and* strategic thinking and behaviour. For this purpose, payment, for example, is linked with the attainment of so-called strategic-milestones.
- It also accounts for the economic development of the company, and, in this respect, draws a line between internal and external factors. In this case, a part of the salary is coupled with the success of the company, respectively with the achievements of the determining organizational unit, and another part with the performance of the managers and skilled staff.
- Moreover, in addition to the monetary payments, the staff-remuneration systems makes provision for the payment of fringe benefits. Here, alternatives to the monetary payments, such as share options, are discussed and included in the modular salary model.

The established salary tariffs and their development, the process for the agreed objectives and result assessment, which is a decisive factor for the variable wage, as well as the time sequence for the payment of salaries are determined as a part of the *processual structure* that is based on the modular salary model. Experience shows that if we wish to attain the mentioned objectives in this way, the managing and skilled staff remuneration system must be oriented to the past, present and the future. This means, for example, that the part of the variable wage linked with the fulfilment of strategic objectives must be held back for some time, because the success of strategies cannot be assessed completely until a few years have elapsed.

The integration of the managers and skilled staff remuneration system in the *strategic management process* demands a clearly defined company concept with clear-cut statements with regard to the company purpose and goals. Furthermore, the planning process must be exercised to such a degree that operative and strategic management is possible. The management process itself must be effected on the basis of the agreed objectives and result assessment. To enable the managers and skilled staff remuneration to be employed as a *control instrument for strategic company management*, it must offer consistent reward for the attainment of objectives. For this, the variable module of the modular salary model is oriented exclusively to goal attainment. A further pre-requisite for the integration of the staff-remuneration system into the strategic company management process is the compatibility of the remuneration with the company culture, in particular with the company image and the fundamental principles of the company and its management.

An attractive remuneration system that contributes to the recruitment and retention of managers and skilled staff and, as a control instrument of the strategic company management, assists in the attainment of company objectives, will enhance the competitive position of the company most decisively.

EINLEITUNG

Die Mitarbeiter und in ausgeprägtem Masse die Kadermitglieder gehören als Träger des Unternehmungsgeschehens zu den Erfolgsfaktoren jeder Unternehmung. Im Rahmen der Förderung und der Entwicklung der Human Resource kann und soll die Entlohnung einen wesentlichen Teil beitragen. Heute geschieht dies erst in unzureichender Art und Weise; das hier bestehende Vakuum gilt es inofolgedessen aufzufüllen. Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang besonders erwähnenswert ist, betrifft die *Motivation*. Massnahmen, welche heute zur Motivierung der Mitarbeiter ergriffen werden, betreffen Gebiete wie Arbeitsumfeld, job rotation und -enlargement, Kommunikation, Information und Aus- und Weiterbildung, kaum jedoch die Entlohnung. Ursache dafür ist einerseits die nach wie vor verbreitete und aus der Theorie Herzbergs unkorrekterweise abgeleitete Meinung, Entlohnung könne nicht zur Motivation beitragen, und andererseits die Schwierigkeit bei der Gestaltung motivationsfördernder Entlohnungssysteme. Was die Gestaltung letzterer - man spricht in diesem Zusammenhang auch von Anreizsystemen - betrifft, so gibt es tatsächlich einige problematische Teilaspekte wie beispielsweise das *Festlegen von Erfolgs- und Leistungskriterien* und die *individuumsgerechte Gestaltung der Anreize*. Die Arbeit wird auf solche Problemaspekte eingehen und neue Lösungen wie beispielsweise die sog. *Cafeteria-Ansätze* aufzeigen.

In den letzten Jahren konnte ferner ein zunehmender *Trend Richtung leistungsbezogene Entlohnung* festgestellt werden. Viele Unternehmen sind im Begriff, Lohnautomatismen in Frage zu stellen und Löhne, insbesondere die jährlichen Lohnerhöhungen, nicht mehr nach dem Giesskannen-Prinzip, sondern in Abhängigkeit von der individuellen Leistung festzulegen. Diese Entwicklung geschieht manchenorts nicht ganz freiwillig, sondern unter dem Druck des ausgetrockneten Arbeitsmarktes, wo besonders der Mangel an überdurchschnittlichen Arbeitskräften offensichtlich ist. Die grosse Bedeutung von Leistung in bezug auf Entlohnung zeigt eine 1990 durchgeführte Studie der Columbia University Graduate School in New York, die bei 1500 Top-Managern aus über 20 Ländern - neben zahlreichen europäischen Ländern auch die USA und Japan - durchgeführt wurde: 91% der Befragten vertreten darin die Meinung, dass die Gehälter an die persönliche Leistung gekoppelt werden sollen.¹

Die Bedeutung der strategischen Unternehmungsführung nimmt ständig zu. Strategien werden formuliert, Leitbilder entworfen und Führungsgrundsätze aufgestellt. Bei der Umsetzung im täglichen operativen Entscheidungs- und Realisierungsprozess bestehen jedoch zurzeit erhebliche Probleme: Strategien werden nicht konsequent implementiert, Leitbilder nicht befolgt etc.. Häufig trägt eine unzweckmässige, isoliert von der strategischen Unternehmungsführung betriebene Entlohnung zu diesen Problemen bei. Die Entlohnung muss deshalb Gegenstand der strategischen Unternehmungsführung werden und ihren Beitrag zur Verbindung von strategischer Planung und operativer Realisierung leisten. Sie wird damit zu einem *Führungsinstrument von strategischer Bedeutung* innerhalb der Unternehmung.

¹ vgl. Schuchart, 1990, S.205

Entlöhnungsfragen sind eng an den Begriff *Geld* gekoppelt. Es zeichnen sich jedoch Tendenzen ab, welche - gerade im Kaderbereich - Alternativen zur Geldentlohnung vorsehen. Gründe dafür sind einerseits die generell im Kaderbereich hohen Saläre und der damit verbundene *Sättigungseffekt*, andererseits die *hohe Besteuerung von Geldeinkommen*. In diesem Zusammenhang erlangen geldwerte Leistungen, sog. *Fringe Benefits*, zunehmende Bedeutung. Sie können Wesentliches zu einer attraktiven Entlohnung beitragen.

Angesichts des härter werdenden Wettbewerbs auf den Produktmärkten müssen die Unternehmen Interesse an einer *Flexibilisierung der Personalkosten* haben. Durch eine erfolgs- und leistungsbezogene Entlohnung können die bisher nahezu fixen Kosten teilweise in variable Kosten umgewandelt werden.

Obige Überlegungen haben dazu geführt, dass das Interesse nach neuen Ansätzen auf dem Gebiet der Kaderentlohnung stark zugenommen hat. Zurzeit gibt es jedoch erst wenige Entlohnungsansätze, die explizit für den Kaderbereich geschaffen wurden. Vielmehr wird häufig das für alle Mitarbeiter geltende Entlohnungssystem für den Kaderbereich angepasst.

Mit der vorliegenden Arbeit *Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung* sollen Ansätze einer expliziten Kaderentlohnung aufgezeigt werden.

Im Wort *Gestaltung* kommt zum Ausdruck, dass Entlohnung als Gestaltungsgegenstand verstanden werden muss und die Entwicklung einer zukunftsorientierten Entlohnung demzufolge einen kreativen Prozess bedeutet.

Das Attribut *erfolgs- und leistungsbezogen* soll zum Ausdruck bringen, dass sich die Arbeit ausschliesslich mit Ansätzen beschäftigt, welche die Entlohnung von der Leistung des Einzelnen sowie dem Erfolg seines Bereichs und der Gesamtunternehmung abhängig machen.

Im Wort *Kaderentlohnung* wird ausgedrückt, dass sich die Arbeit auf den Kaderbereich bezieht. Die Entlohnung soll auf die besondere Rolle, welche dem Kader in einer Unternehmung zukommt, zugeschnitten werden. Unter dem dem Begriff *Kader* sind dabei Führungs- und Fachkräfte zu verstehen. In einer ersten groben Definition umfasst der Begriff *Entlohnung* die Konzeption und Anwendung derjenigen Systeme, welche für die Unternehmung Grundlage sind zur Gewährung primär materieller Belohnungen an die Mitarbeiter.

Teil I: Grundlegung

1. ZIELSETZUNG

1.1 Hauptzielsetzung

Hauptziel der Arbeit ist es, die *Bedeutung* einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung für die Unternehmung aufzuzeigen, die massgebenden *Einflussfaktoren* zu bestimmen und *Gestaltungsansätze* erfolgs- und leistungsbezogener Kaderentlöhnungssysteme zu entwickeln. Im Vordergrund stehen dabei folgende Teilziele:

- Aus dem Blickwinkel der *Unternehmung*:
 - Die optimale Integration der Entlöhnung in den Prozess der strategischen Unternehmungsführung. Erst dadurch werden Voraussetzungen geschaffen, die es erlauben, die als Bezugsgrößen der Entlöhnung eine dominante Rolle einnehmenden Erfolgs- und Leistungskriterien bestmöglich auf die lang- und kurzfristigen Interessen der Unternehmung abzustimmen.
 - Das Erzielen einer grösstmöglichen Motivationswirkung der Entlöhnung, um die Leistungsbereitschaft der Kadermitarbeiter zu steigern.
- Aus dem Blickwinkel des *Kaders*:
 - Eine attraktive Entlöhnung, welche die Leistung honoriert und die individuelle Bedürfnisstruktur der Kadermitarbeiter berücksichtigt.
 - Eine gerechte Entlöhnung, welche die Anforderungen an eine Stelle und deren Bedeutung für die Unternehmung berücksichtigt und welche einem Marktvergleich standhält.

Fragestellungen im Zusammenhang mit den Hauptzielen

Im Zusammenhang mit der Hauptzielsetzung beschäftigt sich die Arbeit insbesondere mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Voraussetzungen im Umfeld der Entlöhnung sind notwendig, um diese in den Prozess der *strategischen Unternehmungsführung* einzubeziehen; wie geschieht die Vernetzung des Umfeldes (Personalführungskonzept, Strategiekonzept, Leitbild etc.) mit der Entlöhnung? (Vgl. Teil I, Kapitel 4)
- Wie soll der *Lohnaufbau* generell strukturiert werden, wie ist insbesondere das Verhältnis vom fixen zum variablen Anteil festzulegen; in welchem Umfang und in welcher Form sollen Nebenleistungen (Fringe Benefits) in die Entlöhnung eingebunden werden? (Vgl. Teil II, Kapitel 2)
- In welchem Umfang und in welcher Form sollen *Leistung* und *Erfolg* in die Entlöhnung einfließen? Wie soll Leistung und Erfolg entlöhnungskonform definiert werden; welche Anforderungen müssen an die Erfolgs- und Leistungskriterien gestellt werden; auf welche Weise sollen resp. können Leistung und Erfolg bewertet werden; wie wichtig ist dabei das Prinzip der grösstmöglichen Objektivität? (Vgl. Teil I, Kapitel 6 und Teil II, Kapitel 4)
- Welches sind die *Gestaltungselemente* einer modernen Kaderentlöhnung; welches sind mögliche Gestaltungsansätze? (Vgl. Teil II, Kapitel 2-6)

Mit der Hauptzielsetzung befassen sich Teil I und II der vorliegenden Arbeit.

1.2 Nebenzielsetzung

Nebenziel der Arbeit ist es, einen *Überblick über den aktuellen Stand und die Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Kaderentlohnung* in Schweizer Unternehmen der Privatwirtschaft zu geben. Zu diesem Zweck wurde eine Umfrage in gut 200 Unternehmungen durchgeführt. Im Vordergrund standen dabei folgende Teilziele:

- Aufzeigen des Entwicklungsstandes der Kaderentlohnung in der Schweiz; Vergleich von Sollvorstellung (--> Hauptzielsetzung) und Istzustand; Aufzeigen des hauptsächlichsten Handlungsbedarfs.
- Austesten der Akzeptanz der Sollvorstellungen; Aufzeigen von Widerständen und Bedenken gegenüber den Sollvorstellungen.

Fragestellungen im Zusammenhang mit den Nebenzielen

Im Zusammenhang mit der Nebenzielsetzung beschäftigt sich die Arbeit insbesondere mit folgenden Fragestellungen:

- *Welche Konzepte, Methoden und Instrumente der Kaderentlohnung sind in der Schweizer Privatwirtschaft verbreitet resp. werden als Zukunftslösung in Betracht gezogen?*
- *Wo liegen die Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklungsanstrengungen auf dem Gebiet der Kaderentlohnung (Entwicklungstendenzen)?*
- *In welchen Bereichen bestehen Handlungsdefizite?*
- *Wieweit ist die tatsächliche Bereitschaft zu einer echten erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung vorhanden?*

Mit der Nebenzielsetzung befasst sich Teil III der vorliegenden Arbeit.

2. AUFBAU

In einem *ersten Teil*, der Grundlegung, werden die Hauptbegriffe definiert, die notwendigen Abgrenzungen vorgenommen und das Untersuchungsobjekt (= Kaderentlöhnung) zu seinem relevanten Umfeld in Beziehung gesetzt.

In einem *zweiten Teil*, dem Schwerpunkt der Arbeit, werden ein Gehaltsmodell entwickelt und verschiedene Gestaltungsansätze für die einzelnen Modellbausteine aufgezeigt.

Im *dritten Teil* schliesslich werden die Ergebnisse der eigenen empirischen Untersuchung präsentiert und in bezug zu den im zweiten Teil aufgezeigten Gestaltungsansätzen kommentiert.

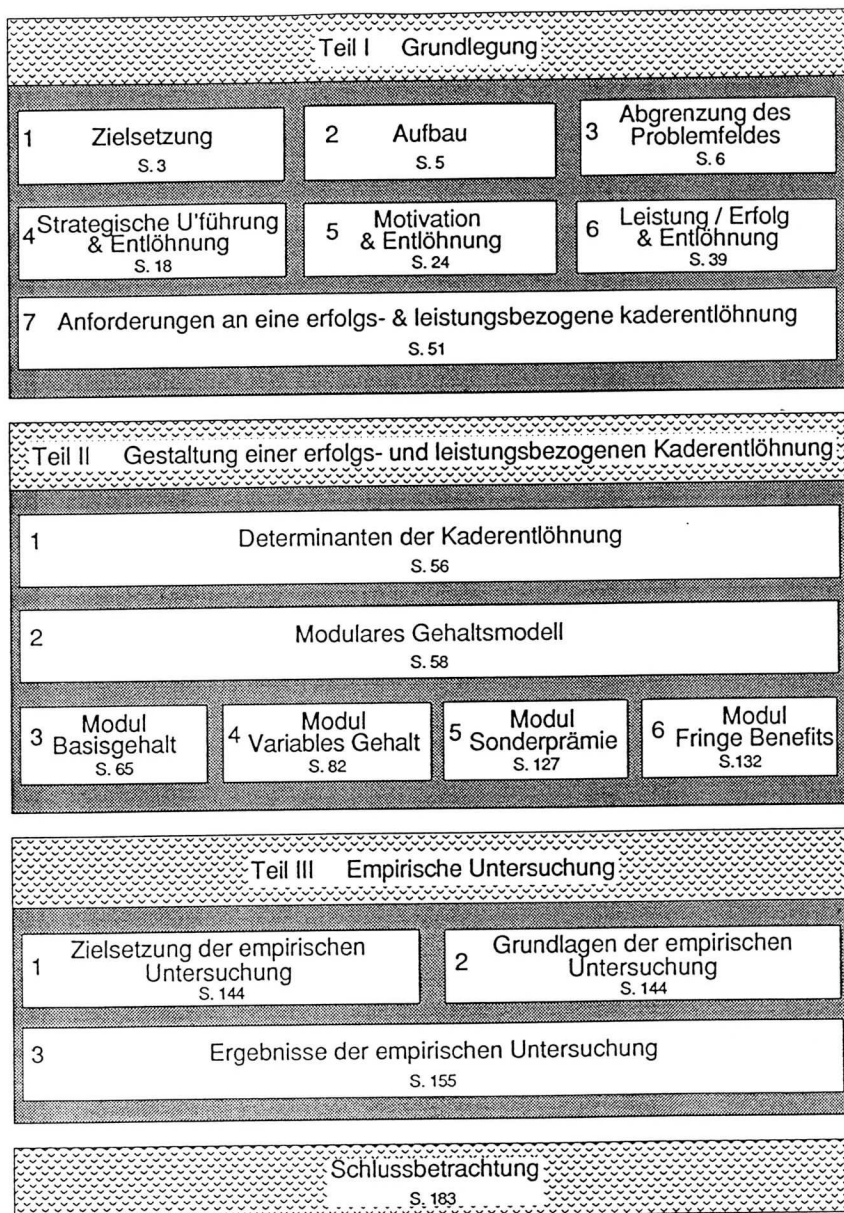


Abb. 1 / 2.1 Aufbau der Arbeit

3. ABGRENZUNG DES PROBLEMFELDES

3.1 Überblick

Das Problemfeld wird in diesem Kapitel bezüglich folgender vier Parameter abgegrenzt: Unternehmung/Wirtschaftszweig/Organisation/Grösse, Kader/Kaderebene, Entlohnung und Personalführung. Das Resultat der Abgrenzung wird dabei aus Uebersichtsgründen vorweggenommen:

Kapitel 3.2	Unternehmung	Gewinnorientierte Unternehmung			Non-Profit-Organisationen (z.B. öffentliche Betriebe und Verwaltungen)		
	Wirtschaftszweig	Industrie	Handel	Dienstleistungen			
	Organisation	Dezentrale Organisationsstruktur			Zentrale Organisationsstruktur		
	Grösse	Grossunternehmung		Mittelunternehmung	Kleinunternehmung		
3.3	Kader	Führungskräfte			Fachkräfte		
	Kaderebene	unteres Kader	mittleres Kader	oberes Kader	oberstes Kader		
3.4	Entlohnung	Strukturelles Entlohnungsproblem			Materielles Entlohnungsproblem		
		Entlohnung im engeren Sinn = materielle Entlohnung			Entlohnung im weiteren Sinn		
		Geldleistungen	Geldwerte Leistungen		=	immaterielle Entlohnung	
3.5	Personalführung	Einsatzaufgaben			Zyklusaufgaben		
		Organisation	Entlohnung	Personalbeschaffung	Personalentwicklung	Personalfreistellung	
		Führung					

 Untersuchungsobjekte

Abb. I / 3.1 Abgrenzung des Problemfeldes

3.2 Unternehmung

Die Arbeit konzentriert sich auf *gewinnorientierte Unternehmungen* mit *Sitz in der Schweiz*. Wo ausländische Unternehmungen mit Sitz in der Schweiz einbezogen sind, wird ausschliesslich die Entlohnung des schweizerischen Sitzes betrachtet.

Nicht einbezogen sind somit alle Non-Profit-Organisationen wie z.B. öffentliche Betriebe und Organisationen politischer, sozialer, kirchlicher oder militärischer Art. Dies aus folgenden Gründen:

- Der Hauptzweck von Non-Profit-Organisationen ist im Gegensatz zu den Profit-Unternehmungen kein wirtschaftlicher.¹ Der Wegfall eines wirtschaftlichen Marktes führt meistens auch zu einem Wegfall von Wettbewerb und Konkurrenz. Die Steuerung der Organisationsentscheide orientiert sich demnach nicht primär am Markt, sondern an politischen Faktoren. Dadurch ist auch das Umfeld der Entlohnung in Non-Profit-Organisationen anders als in gewinnorientierten Unternehmungen. Entlohnungsansätze müssen deshalb anderen Anforderungen genügen.
- Der Spielraum für Lösungen auf dem Gebiet der Entlohnung ist eingeschränkt. Trotz einer in letzter Zeit teilweise auch in Non-Profit-Organisationen (z.B. in öffentlichen Betrieben, in der Verwaltung) festgestellten Tendenz zu leistungsbezogener Entlohnung stecken die Bemühungen noch in den Anfängen. Im Bereich der öffentlichen Betriebe und Verwaltungen tragen zu dieser Einschränkung u.a. die Sozialpartnerbeziehungen bei, denen im Vergleich zur Privatwirtschaft eine bedeutendere Rolle zukommt.²
- Durch das Fehlen der Gewinngrösse als einem einzigen, umfassenden Masstab für unternehmerische Effektivität und Effizienz müssen Fragen der erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung grundsätzlich anders untersucht werden.

Keine Einschränkungen sind bezüglich der *Rechtsform* erforderlich. Gedanklich wird jedoch von einer Unternehmung im juristischen Kleid einer Aktiengesellschaft (AG) ausgegangen.³ Ebenfalls keine Einschränkungen sind hinsichtlich verschiedener *Wirtschaftszweige* (wie z.B. Industrie, Handel und Dienstleistungen) notwendig.

Zwei Merkmale prägen Unternehmungen in der heutigen Zeit. Zum einen ist dies die *dezentrale Organisationsstruktur*, die ab einer gewissen Unternehmungsgrosse zunehmend vorherrschend ist, und zum anderen - eng mit der Dezentralisation verbunden - die *Delegation*.⁴ Die vorliegende Arbeit stützt sich deshalb gedanklich auf Unternehmungen ab, für die diese zwei Merkmale zutreffen. Bei zentralen Organisationsstrukturen müssen die in dieser Arbeit entwickelten Gestaltungsansätze zum Teil modifiziert werden.

Es wird zudem von einer gewissen *minimalen Unternehmungsgrosse* ausgegangen. Kleinst- und Kleinunternehmen sind somit nicht Gegenstand der Untersuchung. Dies deshalb nicht, weil einerseits infolge überschaubarer Verhältnisse das Erfordernis zur Dezentralisation entfällt und andererseits aus demselben Grund auch wenig bis nicht formalisierte, auf die einzelnen Mitarbeiter zugeschnittene Entlohnungslösungen möglich sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass hier im speziellen gewinnorientierte Unternehmungen mit Sitz in der Schweiz interessieren, welche in mehr oder weniger selbständige Verantwortungsbereiche gegliedert sind.

¹ Zur Definition von Non-Profit-Unternehmungen siehe Schildknecht, 1987, S.206

² vgl. Kappel, 1989, S.209

³ Zwei Gründe sind dafür ausschlaggebend: Erstens ist die AG in der Schweiz die neben der Einzelunternehmung am weitesten verbreitete Gesellschaftsform; zweitens bleibt die Terminologie einfach, weil die gängigen aktienrechtlichen Bezeichnungen (z.B. Verwaltungsrat) konsequent verwendet werden können

⁴ vgl. Isele, 1990, S.3

3.3 Kader & Kaderebenen

3.3.1 Kader

Der Begriff *Kader* wird sowohl in der Praxis als auch in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. In diesem Kapitel wird versucht, eine Synthese aus den verschiedenen Begriffsdefinitionen zu bilden.

Zum Zwecke der Vereinfachung werden die beiden Begriffe *Kader* und *Führungskräfte* häufig synonym verwendet. Dies ist insofern irreführend, als auch die sog. *Fachkräfte* (Experten und Spezialisten), die keine Führungsaufgaben wahrnehmen, zum Kader gezählt werden.

3.3.1.1 Führungskräfte

Nach TENCKHOFF sind folgende zwei Merkmale massgebend für Führungskräfte:

- Eigenverantwortliche Wahrnehmung unternehmerischer Teilaufgaben
- Bestehen eines erheblichen eigenen Gestaltungsspielraums.⁵

GMÜR spricht im Zusammenhang mit höheren Führungskräften davon, dass diese einen wesentlichen Beitrag zur Gesamtentwicklung der Unternehmung leisten.⁶

Die Allgemeine Treuhandgesellschaft AG (ATAG) versteht unter Führungskräften Personen mit *Anordnungsbefugnis*, "die dispositiv tätig sind und in nennenswertem Umfang personelle, sachliche und finanzielle *Verantwortung* tragen und entsprechende Kompetenzen haben."⁷

Weiter sind gemäss ATAG folgende Merkmale charakteristisch für Führungskräfte:

- Wichtige Stellung im Unternehmen (Schlüssel-/Vertrauensposition)
- Mitwirkung bei der Erfüllung unternehmerischer Aufgaben
- Entscheidungsbefugnis resp. beratende entscheidungsvorbereitende Tätigkeit
- Mitarbeiterführung mit Ziel- und/oder Leistungsvorgabe.⁸

Der Gehaltsbericht der ECS (The Wyatt Company) unterscheidet zusätzlich Spitzenführungskräfte und mittlere Führungskräfte:

"Als Spitzenführungskräfte gelten jene Führungskräfte, die Unternehmensleiter oder diesem unmittelbar unterstellt sind und die volle Verantwortung für grosse Bereiche oder Funktionen haben. Sie nehmen aktiv an der Ausarbeitung der Unternehmungspolitik teil und beraten den Unternehmensleiter über die Strategie...."

⁵ Tenckhoff, 1983, S.46

⁶ Gmür, 1977, S.12

⁷ ATAG, 1990, S.15

⁸ ATAG, 1990, S.15

"Als mittlere Führungskräfte gelten Führungskräfte, die dem Unternehmensleiter unmittelbar unterstehen, aber nicht zu den Spitzenführungs Kräften zählen, oder unmittelbar oder mittelbar Abteilungsleiter oder Leiter einer Funktion sind."⁹

3.3.1.2 Fachkräfte

Zu den Fachkräften werden Spezialisten, Assistenten, wissenschaftliche Mitarbeiter und Sachbearbeiter für komplexe Aufgaben gezählt, also Personen, deren Führungsverantwortung im Vergleich zur Bedeutung ihrer fachlichen Kompetenz für das Unternehmen unbedeutend ist.¹⁰

Im Zusammenhang mit dem Begriff Kader stellt sich die Frage, in welcher hierarchischer Beziehung Fachkräfte und Führungskräfte zueinander stehen. Es lassen sich im wesentlichen drei Arten von Beziehungen unterscheiden:¹¹

- Fachkräfte werden aufgrund ihrer (eingeschränkten) Führungsverantwortung in der Hierarchie eingeordnet.
- Parallelhierarchie: Fachkräfte werden in einer speziellen Fachkräftehierarchie, die parallel zur Führungshierarchie besteht, eingeordnet.
- Gemeinsame Hierarchie: Fachkräfte werden aufgrund des Umfangs und der Bedeutung ihrer fachlichen Kompetenz im Sinne von Ein-Mann-Stäben der Führungskräftehierarchie zugeordnet.

In den beiden letzten Fällen haben auch Fachkräfte die Möglichkeit, in der Hierarchie parallel oder zusammen mit den Führungskräften bis in die mittleren oder sogar oberen Hierarchieebenen aufzusteigen.

Der Trend geht in den letzten Jahren in die Richtung, dass Fachkräfte in Form von Ein-Mann-Stäben in die (Führungs-) Hierarchie integriert werden. Dadurch erhalten sie bezüglich Salarierung die gleichen Möglichkeiten wie entsprechende Führungskräfte.¹² Diese Entwicklung ist durchaus sinnvoll. Erstens würdigt sie den Wert von Fachwissen neben demjenigen von Führung, zweitens eröffnet sie auch Fachkräften die Möglichkeit, Karriere zu machen, ohne (ungeliebte) Führungsaufgaben übernehmen zu müssen.

Im Sinne obiger Entwicklung werden in dieser Arbeit Fach- und Führungskräfte *gemeinsam* betrachtet. Im Begriff *Kader* sind somit sowohl Führungskräfte als auch Fachkräfte enthalten. Dennoch richtet sich die vorliegende Arbeit in erster Linie an die Führungskräfte.¹³ Die Begriffe *Kader* und *Führungskräfte* werden deshalb - und entsprechend der sprachlichen Gepflogenheit in der betrieblichen Wirklichkeit - in dieser Arbeit *synonym* verwendet.¹⁴

⁹ ECS, 1990, S.47

¹⁰ Jede Fachkraft hat projektbezogen auch Führungsverantwortung

¹¹ vgl. Hämmerle, 1990, S.56

¹² vgl. Hämmerle, 1990, S.56

¹³ Unterschiede zwischen Führungs- und Fachkräften ergeben sich insbesondere bei der Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung

¹⁴ Dies hat v.a. praktische Gründe. Einerseits verzichten viele Autoren auf obige Unterscheidung und sprechen generell von Führungskräften, ohne dabei explizit anzugeben, ob Fachkräfte einbezogen sind oder nicht. Andererseits soll in dieser Arbeit der Begriff Kader nicht überstrapaziert werden.

3.3.2 Kaderebenen

Kader- resp. Führungsebenen¹⁵ können grundsätzlich nicht einheitlich definiert werden, da sich Unternehmungen in Grösse und Aufbau (Organisation) stark voneinander unterscheiden. Dennoch wird von verschiedenen Seiten versucht, allgemein gültige Führungs- resp. Kaderebenenmodelle zu definieren und deren Charakteristika aufzuzeigen.

Bei solchen Modellen handelt es sich um Grobraster, welche in der Praxis zwecks Einstufung der Kaderfunktionen weiter aufgegliedert werden müssen. Diese Aufgliederung in einzelne Führungs-, Kader- oder Funktionsstufen ist für das anstehende Abgrenzungsproblem jedoch nicht relevant und wird deshalb an dieser Stelle nicht diskutiert.

GROCHLA hat sich intensiv mit Fragen der Führungsebene beschäftigt. Nach ihm unterscheiden sich die Ebenen u.a. durch die Art der Aufgaben, durch den Anteil der Planungs-, Entscheidungs-, und Realisationsaufgaben, durch die Reichweite, die Geltungsdauer und den Grad der Programmierbarkeit der Entscheidungen.¹⁶ In der folgenden Abbildung I/3.2 ist qualitativ die prozentuale Aufteilung dieser Aufgaben in Abhängigkeit der Führungsebene dargestellt.

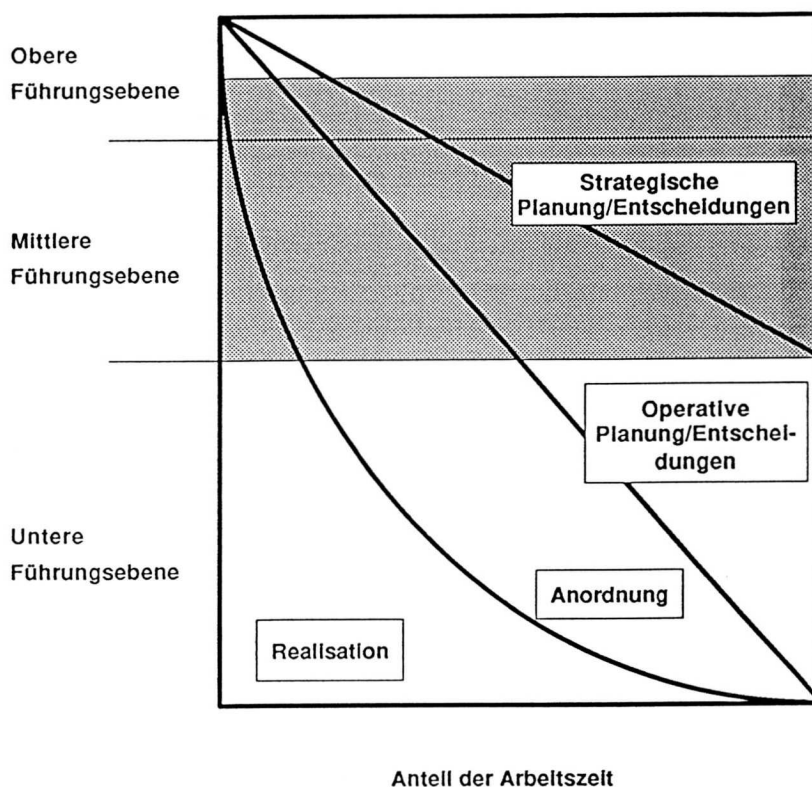


Abb. I / 3.2 Unterscheidungskriterien verschiedener Führungsebenen
In Anlehnung an GROCHLA, 1982, S.100-101

¹⁵ In der Praxis spricht man eher von Führungsebenen

¹⁶ Grochla, 1982, S.100-101

In der Abbildung wird deutlich, dass planerische Aufgaben v.a. dem oberen und mittleren Kader obliegen, während für die Ausführung hauptsächlich das untere Kader verantwortlich ist. Im Rahmen der Planung ist das obere Kader hauptsächlich für die strategische und das mittlere Kader hauptsächlich für die operative Planung zuständig.

Bedeutend für die Abgrenzung des Kaderkreises in dieser Arbeit ist im Führungsebenenmodell von GROCHLA das Kriterium der Strategiebezogenheit: Die Arbeit bezieht sich entsprechend dem schraffierten Bereich in Abbildung I/3.2 auf *Kaderangehörige unterhalb des Top-Managements (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung etc.), welche an der Erarbeitung von Strategien mitwirken und deren Umsetzung massgeblich beeinflussen*, d.h. in den Prozess der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung involviert sind.

Das *oberste Kader (Top-Management)* wurde aus folgenden Gründen ausgeklammert:

- Die Entlohnung wird individuell festgelegt. Es gibt keine System-, sondern nur Einzellösungen.
- Die Entlohnung des Top-Managements wird sehr stark abgeschirmt.

Das *untere Kader* wurde aus folgenden Gründen ausgeklammert:

- Es ist meistens nicht an der Erarbeitung von Strategien beteiligt und kann die Umsetzung der Strategien nur wenig beeinflussen.¹⁷
- Es beeinflusst den Erfolg der Unternehmung nur noch sehr indirekt.¹⁸

Die folgende Abbildung I/3.3 zeigt beispielhaft ein Kaderebenenmodell, welches den grundsätzlichen Überlegungen von GROCHLA entspricht, die einzelnen Ebenen aber zusätzlich konkretisiert, indem für jede Ebene die Weite des Tätigkeitsgebietes, die Merkmale der Aufgaben, die Verantwortlichkeiten und Beispiele möglicher Funktionen aufgezeigt werden.

*Bezogen auf dieses Kaderebenenmodell umfasst die vorliegende Arbeit die zweite und dritte Kaderebene, d.h. das obere und mittlere Kader.*¹⁹

Der feststellbare Trend Richtung flacherer Strukturen und der damit verbundene Abbau von Hierarchieebenen führt in der Praxis zunehmend zu einer Verschmelzung dieser modellmässig definierten Kaderebenen.

Als Folge der organisatorischen Eigenheiten der jeweiligen Unternehmung kann die Anzahl der für diese Arbeit relevanten Ebenen unterhalb des obersten Kaderebenen nicht allgemein gültig festgelegt werden. Als eine Art Faustregel bei der Frage, ob sich ein Kaderangehöriger innerhalb oder ausserhalb des Bezugsrahmens dieser Arbeit befindet, mögen folgende Angaben dienen:

- Der Bezugsrahmen umfasst ca. 5% der Mitarbeiter einer Unternehmung.

¹⁷ Diese Begründung ist deshalb von Bedeutung, weil die Gestaltungsansätze dieser Arbeit Erarbeitung und Durchführung von Strategien in die Entlohnung einbinden (vgl. Teil II)

¹⁸ Diese Begründung ist deshalb von Bedeutung, weil die Gestaltungsansätze dieser Arbeit den Erfolg der Unternehmung in die Entlohnung einbinden (vgl. Teil II)

¹⁹ vgl. dick umrahmte Felder in der Abbildung I/3.3

- Bei einem Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 500 und 1000 umfasst der Bezugsrahmen i.d.R. 2 Führungsebenen unterhalb des Top-Managements.
- Bei grösseren Unternehmen umfasst der Bezugsrahmen entsprechend der Grösse der Unternehmung weitere Führungsebenen, bei kleineren Unternehmen ev. nur eine Führungsebene unterhalb der Top-Managements.

Die in dieser Arbeit entwickelten Gestaltungsansätze lassen sich mehrheitlich auch ausserhalb dieses bewusst engen Bezugsrahmens anwenden, im Extremfall sogar im Nicht-Kader-Bereich, falls die weiter hinten beschriebenen Voraussetzungen im Umfeld der Kaderentlohnung, beispielsweise Führung durch Zielsetzungen, auch ausserhalb des Bezugsrahmens gegeben sind. Der enge Bezugsrahmen wurde gewählt, weil er erlaubt, den betroffenen Mitarbeiterkreis als weitgehend homogen zu betrachten und dadurch den Gestaltungsprozess zu kanalisieren und das Variantenspektrum einzuschränken.

Führungsebene	Welte des Tätigkeitsbereiches	Merkmale der Aufgaben/ Verantwortlichkeit	Beispiele möglicher Funktionen
1. Führungsebene Oberstes Kader/ Top Management	<u>Gesamtes Unternehmen/ Generaldirektion</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtleitung - Formulierung der Unternehmensziele/Unternehmenspolitik 	Generaldirektor, VR-Delegierter, Geschäftsleiter, Geschäftsführer, Vorsitzender der Geschäftsleitung
2. Führungsebene Oberes Kader	<u>Direktion/Departement</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mitverantwortung für Unternehmenspolitik und Verwirklichung der Unternehmensziele - Formulierung der Politik innerhalb des Verantwortungsbereiches - Erarbeitung von Strategien 	Mitglied der Geschäftsleitung, Departementsleiter, Hauptdirektor, Marketing-Direktor, Kaufmännischer Leiter, Technischer Direktor, Finanz-Chef etc.
3. Führungsebene Mittleres Kader	<u>Bereich/Ressort</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation und Planung innerhalb des Verantwortungsbereiches - Mitwirkung an der Erarbeitung von Strategien - Erarbeitung von jährlichen und langfristigen Plänen 	Bereichsleiter, Ressortleiter, leitende Stabskräfte etc.
4. Führungsebene Unteres Kader	<u>Abteilung/Sektion</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ausführungsverantwortung innerhalb des Tätigkeitsbereiches - Teilnahme an Organisation und Planung 	Abteilungsleiter, Sektionschef, qualifizierte Stabskräfte etc.
5. Führungsebene Unterstes Kader/ Nachwuchskader	<u>Unterabteilung/Gruppe</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Leitung/Ueberwachung der auszuführenden Aufgaben im Rahmen kurzfristiger Instruktionen - wenig Autonomie - gelegentliche Teilnahme an Planung 	Gruppenleiter, Meister/Vorarbeiter, Stabskräfte/Assistenten, Direktionssekretärin etc.

Abb. I / 3.3 Definition der Führungsebenen
Quelle: ATAG, 1990, S.16

3.4 Entlohnung

3.4.1 Strukturelles & materielles Entlohnungsproblem

Die Entlohnung wirft ein *strukturelles* und ein *materielles Problem* auf. Ersteres betrifft nach KOSIOL die Frage nach der Lohnstruktur, während sich beim letzteren die Frage nach der Lohnhöhe stellt.²⁰

Auch BECKER unterscheidet diese zwei Problemstellungen: Das strukturelle Entlohnungsproblem umfasst nach ihm die "innerbetrieblichen Entgeltbestimmungsregelungen, die Bestimmung der Relation verschiedener Entgeltbestandteile zueinander sowie anderer Anzelelemente."²¹ Das materielle Entgeltproblem befasst sich mit den absoluten Lohnzahlen.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist lediglich das strukturelle Entlohnungsproblem, während Fragen, welche die konkrete Lohn- bzw. Salärhöhe betreffen, bewusst ausgeklammert werden. Spezifisch mit dem materiellen Entlohnungsproblem beschäftigen sich u.a. die früher angesprochenen Organisationen, welche Gehaltsvergleiche durchführen.

3.4.2 Entlohnung im engeren & weiteren Sinn

In diesem Kapitel soll der Begriff der Entlohnung geklärt und dessen Bedeutung und Inhalt unter zwei verschiedenen Blickwinkeln aufgezeigt werden, um anschliessend das "Gestaltungsfeld" dieser Arbeit abzugrenzen.

Zum Begriff der Entlohnung

KAPPEL bezeichnet als Entlohnung die Entgeltung einer vom Mitarbeiter erbrachten Arbeitsleistung.²²

EVERS versteht unter Entlohnung "die Ausgestaltung und Bemessung der materiellen Leistungen, die Unternehmungen ihren Mitarbeitern als Gegenwert ihrer Arbeitsleistungen zuwenden."²³

BERTHEL zielt in die gleiche Richtung, wenn er im Zusammenhang mit der Entlohnung vom Entlohnungssystem als der "Gesamtheit der in einem Betrieb angewandten Lohn- und Zuwendungsformen..." spricht.²⁴ Er lässt dabei den Inhalt dieser Zuwendungen offen. Dieser kann auch immaterieller Art sein.

V. ROSENSTIEL versteht unter Entlohnung die Gesamtheit der finanziellen Anreize, die eine Unternehmung ihren Mitarbeitern anbietet.²⁵

20 Kosiol, 1962, S.19

21 Becker, 1987, S.35

22 Kappel, 1989, S.174

23 Evers, 1988, S.2

24 Berthel, 1979, S.223

25 v.Rosenstiel, 1975, S.231

Versucht man die Aussagen der vier Autoren zu vereinen, so umfasst der Begriff *Entlöhnung* das *Entlöhnungssystem* mit den von diesem ausgehenden Anreizen und den an die Mitarbeiter erbrachten Belohnungen resp. Leistungen. Der konkrete Inhalt der Entlöhnung ergibt sich dabei aus dem Umfang der angesprochenen Anreize und Leistungen: Der *enge Blickwinkel* beschränkt dabei Entlöhnung auf finanzielle Anreize und materielle Leistungen²⁶, während der *weite Blickwinkel* auch soziale und organisatorische Anreize und immaterielle Leistungen in die Entlöhnung miteinbezieht (vgl. Abbildung I/3.4).

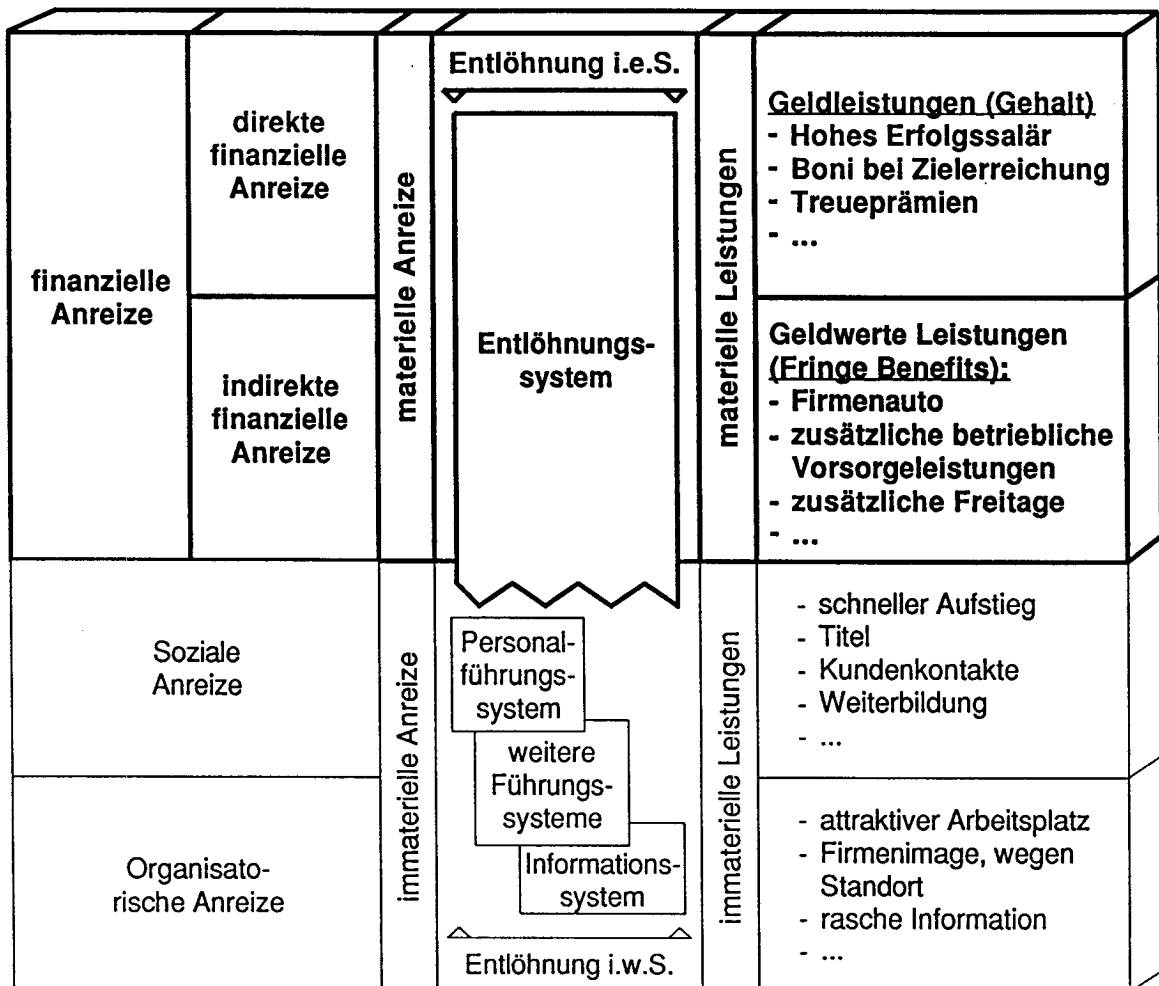


Abb. I / 3.4 Zum Begriff der Entlöhnung

²⁶ vgl. die Aussage von Evers in diesem Kapitel

Enger Blickwinkel der Entlöhnung

Entlöhnung im engeren Sinn (i.e.S.) umfasst ausschliesslich die materiellen, d.h. finanziellen Anreize; die Belohnungen werden entweder in Form von Geld (direkte finanzielle Anreize) oder geldwerten Leistungen²⁷ (indirekte finanzielle Anreize) gewährt. Dieser enge Blickwinkel widerspiegelt die Auffassung von Entlöhnung im üblichen Sprachgebrauch, wobei oft sogar nur die direkten finanziellen Anreize, d.h. die Geldleistungen als Gehalt²⁸ betrachtet werden.

Weiter Blickwinkel der Entlöhnung

Entlöhnung im weiteren Sinn (i.w.S.) umfasst zusätzlich die immateriellen, d.h. sozialen und organisatorischen Anreize. Diese Anreize werden zum grossen Teil nicht vom Entlöhnungssystem initiiert, sondern von anderen Führungssystemen wie beispielsweise dem Personalführungs- oder Informationssystem.²⁹ Anreize solcher Art gehen beispielsweise aus von der Beförderungspolitik, der Aus- und Weiterbildungspolitik und vom Führungsstil der Unternehmung.³⁰

Die Arbeit befasst sich schwerpunktmässig mit der Entlöhnung i.e.S. Immaterielle Aspekte sind aber insofern von Bedeutung, als sie im Rahmen einer Gesamtwürdigung einer Lohnkonzeption mitberücksichtigt werden müssen.

3.5 Personalführung

Neben dem Begriff der Personalführung werden in der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspraxis häufig weitere Begriffe wie Personalmanagement, Personalwesen, Personalpolitik und Personalwirtschaft verwendet. Die einzelnen Begriffe, speziell aber Personalmanagement und Personalführung, werden in der Praxis oft synonym verwendet. Dieser Begriffsvielfalt entsprechend zahlreich sind auch die Personalführungskonzepte, die in der Literatur vorhanden sind.³¹ Um die Thematik Entlöhnung im Bezugsfeld der Personalführung abzugrenzen, wird der Ansatz von KAPPEL gewählt.³²

27 Geldwerte Leistungen, Nebenleistungen und Fringe Benefits werden in der Arbeit synonym verwendet

28 Gehalt, Lohn und Salär werden in der Arbeit synonym verwendet

29 vgl. dazu Kapitel I/3.5

30 Beispielsweise werden durch die Richtung der Kommunikationswege Positionen resp. Personen hervorgehoben und damit mit Anreizen ausgestattet

31 siehe z.B. Kappel, 1989; Hilb, 1990a; Berthel, 1979; Scholz, 1990

32 Im Konzept von Kappel bildet die Entlöhnung einen Schwerpunkt.

KAPPEL definiert Personalführung als "zielbezogenen Vorgang der Verhaltensbeeinflussung aller Mitarbeiter einer Unternehmung". Es handelt sich dabei um einen "dynamischen, zyklischen, gleichzeitig auf mehreren Ebenen ablaufenden Vorgang".³³ Das dieser Definition entsprechende Personalführungskonzept ist in Abbildung 1/3.5 dargestellt. Es unterscheidet Zyklus-, Einsatz- und Infrastrukturaufgaben.³⁴

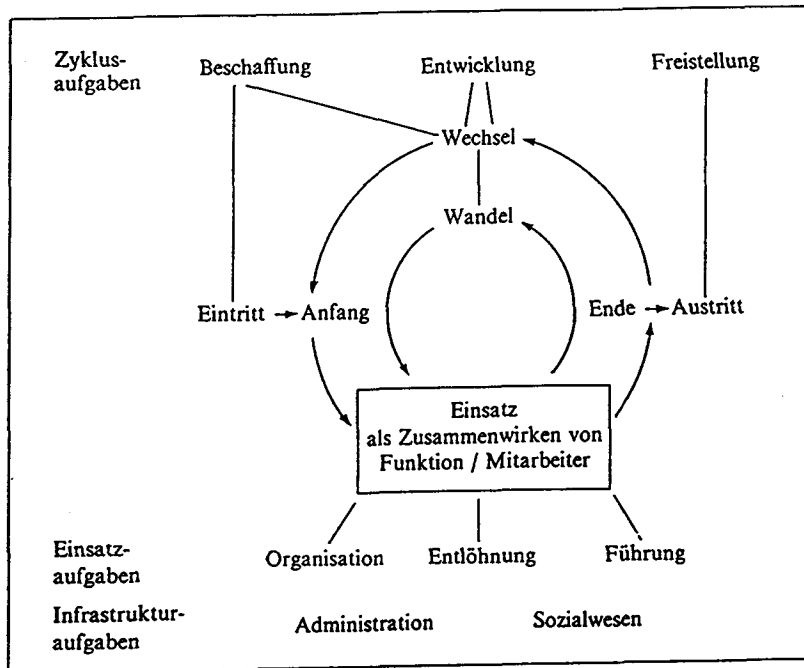


Abb. 1 / 3.5 Personalführungskonzept von KAPPEL
Quelle: KAPPEL, 1989, S.10

Ausgangspunkt des Personalführungskonzeptes bildet dabei der Einsatz des Mitarbeiters an seiner Stelle (Funktion). In diesem Zusammenhang werden folgende *Zyklusaufgaben* unterschieden:

- *Personalbeschaffung*: Bedarfsermittlung, Akquisition und Selektion.
- *Personalentwicklung*: Anpassung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an jetzige oder später gestellte Anforderungen (Erhaltung der Leistungsfähigkeit), Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung durch Ausbildung und Karriere (Erhaltung der Leistungsbereitschaft).
- *Personalfreistellung*: Stellenvermittlung, Sozialpläne und Austrittsgespräche, Outplacement.

³³ Kappel, 1989, S.2; vgl. auch Möser, 1984, S.2-6

³⁴ Da die Infrastrukturaufgaben (Administration und Sozialwesen) für diese Arbeit ohne Bedeutung sind, wird nicht näher darauf eingegangen

Diese Zyklusaufgaben ergeben sich aus der Dynamik im Einsatzzyklus. Mit Dynamik sind sowohl Eintritte und Austritte, also Veränderungen in der Zugehörigkeit zur Unternehmung, als auch Wandel und Wechsel im Zusammenwirken Stelle/Mitarbeiter gemeint. Zum Wandel im Zusammenwirken Stelle/Mitarbeiter gehört in letzter Zeit vermehrt der Wunsch des Mitarbeiters nach einer Erweiterung seiner Aufgaben und nach entsprechender Weiterbildung. Dadurch wird die einzelne Stelle zunehmend durch den Mitarbeiter geprägt resp. verändert.

Der Einsatz resp. das Verhalten des Mitarbeiters an seiner Stelle wird beeinflusst von Aspekten der *Organisation* (z.B. formalen Regelungen wie Führungsrichtlinien und Leitbilder), der *Führung* (z.B. Beziehung zum Vorgesetzten) und der *Entlöhnung* (z.B. Höhe des Salärs). Dementsprechend werden folgende *Einsatzaufgaben* unterschieden:

- *Organisation*: Schaffung optimaler Voraussetzungen im organisatorischen Umfeld für einen effizienten Personaleinsatz (Bsp: Zweckmässige Führungsstruktur, Bildung selbständiger Organisationseinheiten etc.).
- *Führung*: Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch den Vorgesetzten im Sinne einer zielbezogenen Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter.
- *Entlöhnung*: Schaffung optimaler Voraussetzungen, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren.

Die Bedeutung der Einsatzaufgaben ist eine zweifache:

- Sie unterstützen einerseits die Zyklusaufgaben, wie es das Beispiel der Entlöhnung aufzeigt.
- Sie unterstützen sich andererseits gegenseitig, d.h. jede Aufgabe trägt zur Erfüllung der anderen Aufgaben bei. Um beispielsweise die Aufgabe der Entlöhnung optimal erfüllen zu können, bedarf es der Kenntnis der Anforderung und Bedeutung der einzelnen Stellen (---> Stellenbewertung als organisatorische Aufgabe) und der Kenntnis der Leistungen der einzelnen Stelleninhaber (---> Mitarbeiterbewertung als Führungsaufgabe). Umgekehrt kann die Entlöhnung Hinweise zur Bereinigung von Organisationsfragen geben und ein wirksames Führungsinstrument in den Händen des Vorgesetzten darstellen.

*Da sich die Einsatzaufgaben zu einem grossen Teil gegenseitig unterstützen und bedingen, müssen im Rahmen der vorliegenden Arbeit die für die Entlöhnung relevanten Aspekte im Bereich Organisation und Führung ebenfalls mitberücksichtigt werden.*³⁵

4. STRATEGISCHE UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG & ENTLÖHNUNG

4.1 Strategische Unternehmensführung

Die Thematik *Kaderentlohnung* darf *nicht isoliert* vom übrigen Unternehmungsgeschehen betrachtet werden, denn bei einer isolierten Betrachtungsweise vergisst sich die Unternehmung ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Erfolgspotential: den Mitarbeiter.³⁶ Durch die zunehmende Bedeutung der Human Resources, und hier im speziellen der Kader, gewinnt auch die Entlohnungsproblematik an Gewicht. Ohne schon hier auf die motivationale Wirkung der Entlohnung einzugehen, steht ausser Zweifel, dass der Ausgestaltung der Entlohnung für Führungskräfte *strategische Bedeutung* zukommt.³⁷

Im Zuge der Entwicklung von der strategischen Planung zur strategischen Führung wird die Entlohnung zunehmend als integrierender Bestandteil betrachtet. Diesbezüglich ist die Entwicklung in den USA fortgeschrittener als in Europa. In Europa besteht die Situation, dass die dem Verfasser bekannten Konzepte der strategischen Führung³⁸ die Entlohnung nicht explizit beinhalten, oder wenn doch, so nur als Randthematik behandeln. Eine Ausnahme bildet das Konzept von HAHN: Es betrachtet die Entlohnung *explizit* als Teil des Führungssystems der strategischen Unternehmensführung (UF). *Dieses Konzept wird daher für die vorliegende Arbeit als Bezugsrahmen der Kaderentlohnung verwendet.*

4.1.1 Führungsprozess im Rahmen der strategischen Unternehmensführung

Der Führungsprozess gliedert sich nach HAHN³⁹ grundsätzlich in die drei Phasen Planung, Steuerung und Kontrolle (vgl. dazu Abbildung I/4.1).

Dabei versteht man unter *Planung* einen zukunftsgerichteten Willensbildungs- bzw. Entscheidungsprozess, der in eine systematische Entscheidungsvorbereitung und -fällung mündet. Die *Unternehmungspolitik* bzw. *generelle Zielplanung* besteht aus den massgebenden ideellen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen, die als Folge originärer, langfristig wirksamer Entscheide das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht bestimmen sollen. Sie markieren mithin den Ausgangspunkt der Unternehmensstrategien.⁴⁰ Die *strategische Planung* stellt langfristige Ziele wie Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen in den Vordergrund. (Insbesondere auf die Erhaltung resp. massvolle Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale wird bei der Gestaltung der Kaderentlohnung besonderes Gewicht gelegt werden müssen.⁴¹) Die *operative Planung* stellt die kurzfristigen Ziele in den Vordergrund, d.h. sie umfasst die Ziel- und Massnahmenplanung im

³⁶ vgl. Uschatz, 1990, S.36-37

³⁷ vgl. Hahn, 1986, S.391

³⁸ z.B. Ulrich, 1974 u.1978 (St.Galler Management-Modell); Rühli, 1985 u. 1988 (Zürcher Ansatz); Hinterhuber, 1984; Kirsch, 1984

³⁹ vgl. im folgenden Hahn, 1989, S.159-166

⁴⁰ vgl. dazu auch Isele, 1990, S.36

⁴¹ vgl. Teil II

Rahmen der bestehenden Erfolgspotentiale. Parallel zu den drei Planungsschritten geschieht die *Ergebnis- und Finanzplanung*, welche die Planungsergebnisse wertmässig umsetzt.

Die *Steuerung* dient der Umsetzung dieser Planung, die *Kontrolle* stellt Soll-Ist-Abweichungen fest und untersucht deren Ursachen. Zusammen bezwecken sie die Willensdurchsetzung und -sicherung.

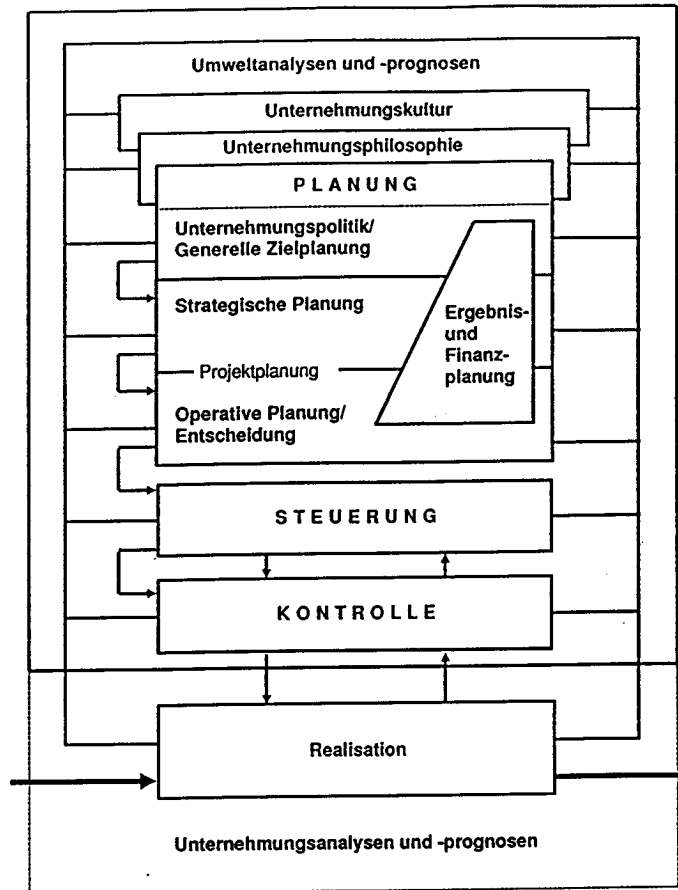


Abb. 1 / 4.1 Führungsaufgaben in der Unternehmung
In Anlehnung an HAHN, 1989, S.160

Basis des Führungsprozesses bilden Umweltanalyse und -prognose, Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und -politik.

Die *Umweltanalyse* setzt Randbedingungen fest und zeigt interessante Marschrichtungen für das Unternehmen auf. Die *Unternehmenskultur* beinhaltet latente oder offenkundige Denk- und Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit in der Unternehmung entstanden sind und die in spezifischen Erscheinungsformen und Symbolen zum Ausdruck kommen. Die Unternehmenskultur wird

geprägt durch die Werthaltungen des obersten und oberen Kaders. Die *Unternehmensphilosophie* enthält die gemeinsamen Wertvorstellungen des oberen Kaders der Unternehmung.

Der in diesem Kapitel beschriebene Führungsprozess bildet den Ausgangspunkt für die nun folgende, umfassende Betrachtung der strategischen Unternehmensführung.

4.1.2 Träger, Prozess & Gegenstände der strategischen Unternehmensführung

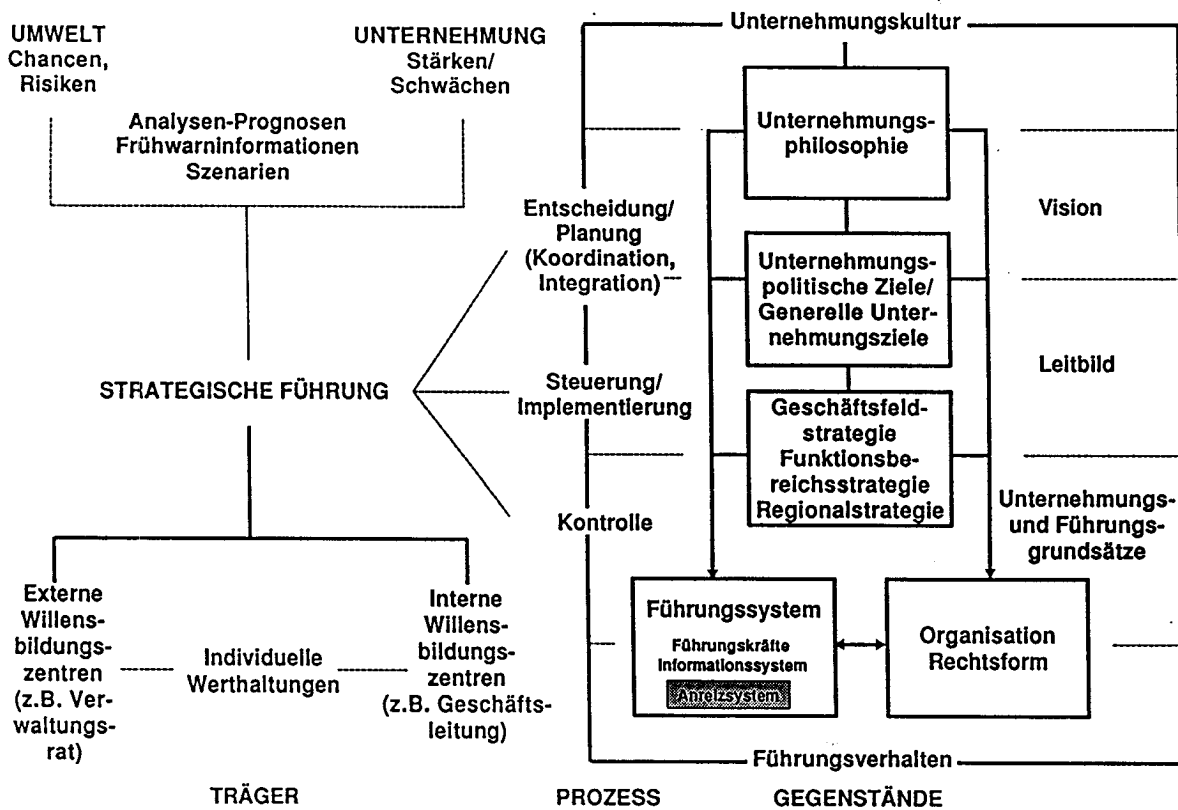


Abb. 1 / 4.2 Träger, Prozess und Gegenstände der strategischen Unternehmensführung
In Anlehnung an HAHN, 1989, S.162

Träger der strategischen Führung einer Unternehmung sind all diejenigen Personen resp. Personengruppen, welche die Unternehmens-Strategie⁴² massgebend gestalten und/oder mittragen. Bei Aktiengesellschaften sind dies der Verwaltungsrat (externes Willensbildungszentrum) und die Geschäftsleitung (internes Willensbildungszentrum). Je nach Führungsstil haben auch das obere und mittlere Management einen prägenden Einfluss auf die strategische Führung.

⁴² Unter dem Begriff *Unternehmensstrategie* können in diesem Zusammenhang der Prozess der generellen Zielplanung und der daraus abgeleitete Vorgehensprozess verstanden werden.

Die zur strategischen Unternehmensführung gehörenden *Prozesse* und *Gegenstände* können durch folgende *Merkmale* charakterisiert werden.⁴³

- Sie sind von besonderer Bedeutung für die Vermögens- und/oder Erfolgsentwicklung einer Unternehmung.
- Sie lassen sich nur aus dem Gesamtzusammenhang der Unternehmung heraus behandeln.
- Sie sind Aufgabe der oberen Unternehmensführung und des ihr vorgeschalteten Verwaltungsrates.
- Sie betreffen Entscheidungen mit langfristiger Wirkung.
- Sie müssen auf die Unternehmenskultur und -philosophie abgestimmt sein.

Vor diesem Hintergrund umfasst die strategische Unternehmensführung in prozessualer Sicht und bezogen auf die Gestaltungsobjekte folgende *Aufgaben* (vgl. auch hierzu Abbildung 1/4.2):

- Festlegung der Unternehmensphilosophie
- Festlegung der unternehmungspolitischen Ziele resp. generelle Zielplanung
- Geschäftsfeld-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategieplanung
- Organisations- und Rechtsformplanung
- Führungssystemplanung mit
 - Personalführungssystemplanung
 - Informationssystemplanung
 - *Anreizsystemplanung*.

Zu den Anreizsystemen ist u.a. die Entlohnung zu zählen. Dadurch wird nicht nur der Stellenwert der Entlohnung, sondern auch die *Notwendigkeit zu deren Integration in den Prozess der strategischen Unternehmensführung* aufgezeigt. Es stellt sich nun die Frage, wie die Integration geschehen soll, d.h. wie die Schnittstellen der strategischen Unternehmensführung mit der Entlohnung zu definieren sind, welche Voraussetzungen für eine Vernetzung erfüllt sein müssen und welche Konsequenzen sich daraus in bezug auf das Gestalten der Kaderentlohnung ergeben.

4.2 Schnittstellen der strategischen Unternehmensführung zur Entlohnung

Welche Gegenstände der strategischen Unternehmensführung sind als Schnittstellen zur Entlohnung von grosser Bedeutung? In Form von *Thesen* sollen die nach Meinung des Verfassers wichtigsten Schnittstellen erläutert werden.

Unternehmenskultur: Die Entlohnung muss der Kultur des Unternehmens angepasst sein.
Bsp: Wenn eine offene Kommunikation ein prägendes Element der Kultur ist, so wäre es falsch, den Mitarbeiter vertraglich zu verpflichten, seinen Lohn geheim zu halten. (Abgesehen davon, dass eine solche Vereinbarung meistens erst recht das Bekanntgeben des Lohnes provoziert).

⁴³ vgl. Hahn, 1989, S. 162

Unternehmensphilosophie:	<p>Die in der Unternehmensphilosophie enthaltenen Werthaltungen und Vorstellungen über den Zweck der Unternehmung müssen in der Entlohnung zum Ausdruck kommen.</p> <p><i>Bsp:</i> Wenn eine Unternehmung dem Faktor "Solidarität der Mitarbeiter" grosse Bedeutung zumisst, sollte die Entlohnung teilweise vom Erfolg der Gesamtunternehmung abhängig gemacht werden.</p>
Visionen, Leitbilder:	<p>Das vage in Visionen und konkret in Leitbildern skizzierte Zukunftsprofil der Unternehmung muss in die Entlohnung einfließen.</p> <p><i>Bsp:</i> Ist im Leitbild von leistungsbezogener Entlohnung die Rede, so genügt es nicht, lediglich 1% der Lohnsumme für individuelle Lohndifferenzierungen einzusetzen.</p>
Geschäftsfeldstrategie Funktionsbereichsstrategie Regionalstrategie:	<p>Die Bereichsstrategien müssen in die Entlohnung einfließen.</p> <p><i>Bsp:</i> Die Strategie für ein Profit-Center sieht vor, vermehrt Geschäfte mit einer hohen Rendite abzuschliessen. Die Strategie würde ad absurdum geführt, wenn der PC-Leiter einen rein umsatzabhängigen Bonus erhielte.</p>
Informationssystem:	<p>Als Erfolgs- und Leistungskriterien im Rahmen der Entlohnung sollen Grössen gewählt werden, die das Informationssystem zur Verfügung stellt.</p> <p><i>Bsp:</i> Als lohnwirksame quantitative Zielvorgabe für eine Abteilung ist "x Fr. Nettoertrag" nur dann zweckmässig, wenn die entsprechende Grösse auf Stufe Abteilung bekannt ist.</p>
Organisationsstruktur:	<p>Die Entlohnung muss der Organisationsstruktur der Unternehmung angepasst sein. Der Zentralisierungsgrad und die damit gekoppelte Frage der Kompetenzregelung, das Vorhandensein selbständiger Unternehmungseinheiten (z.B. Profit- oder Investment Centers), Führungswege und Anzahl Hierarchieebenen, um nur einige Punkte zu nennen, grenzen die Entlohnung ein.</p> <p><i>Bsp:</i> Bei einer dezentralen Organisationsstruktur wäre es falsch, die erfolgsabhängige Lohnkomponente eines Bereichsleiters nur vom Geschäftsergebnis der zentralen Einheit abhängig zu machen.</p>

4.3 Anforderungen an die strategische UF aus Sicht der Entlöhnung

Welche *Anforderungen* sind an die strategische Unternehmensführung zu stellen, damit die Entlöhnung darin integriert werden kann?⁴⁴

- Es muss eine *klare Unternehmenskonzeption* vorhanden sein, welche Unternehmenszweck und -ziele genau festhält. Die Unternehmensziele sind die Richtgrösse, an der die Leistungserbringung einer Unternehmung zu messen ist, - und damit letztendlich auch die Messlatte zur Bewertung der Leistung des Kaders.⁴⁵ Eine erfolgs- und leistungsbezogene Entlöhnung braucht diese Messlatte.
- Das Planungsinstrumentarium (inkl. Budgetierung) muss soweit ausgebaut und der Planungsprozess soweit eingespielt sein, dass eine echte *strategische und operative Führung* möglich ist. Insbesondere müssen sowohl kurz- als auch langfristige Zielsetzungen vorhanden sein, welche es erlauben, im Rahmen der Entlöhnung nicht nur operative, sondern auch strategische Zielgrössen zu berücksichtigen. Damit wird erreicht, dass Führungskräfte ihr Verhalten und ihre Handlungen nicht nur auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten, sondern auch Bereitschaft zeigen zur Realisierung der erarbeiteten Strategien und der damit verbundenen langfristigen, unternehmungssichernden Zielsetzungen.
- Die Führung muss auf der Basis von *Zielvereinbarungen* geschehen. Dadurch wird ein auf die Ziele der Unternehmung abgestimmtes Verhalten der Führungskräfte bestmöglich unterstützt. Zielvereinbarung entspricht dem Management by Objectives⁴⁶, by Delegation⁴⁷ und by Exception⁴⁸ und setzt einen kooperativen Führungsstil voraus. Führung auf der Basis von Zielvereinbarung schafft bestmögliche Voraussetzungen für eine leistungsbezogene Entlöhnung, weil die Ziele selbst als Masstäbe für die Leistungsmessung resp. -bewertung verwendet werden können.
- Es muss eine *klare Aufbauorganisation* mit eindeutiger Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsregelung gegeben sein. Je eindeutiger die einzelnen Organisationseinheiten dabei gegeneinander abgegrenzt werden können, desto wirksamer ist der Führungsprozess und desto mehr Möglichkeiten eröffnen sich für die Entlöhnung.⁴⁹
- Das Konzept der strategischen Unternehmensführung muss vom Kader *akzeptiert und getragen* werden. Nur so ist es möglich, dass auch die mit der strategischen Unternehmensführung verbundene Entlöhnung akzeptiert wird.

Je umfassender diese Anforderungen erfüllt werden, desto besser können die *Anforderungen an die Kaderentlöhnung* (vgl. Kapitel 1/7) erfüllt und die Kaderentlöhnung selbst zu einem wirksamen *Führungsinstrument* geformt werden.

44 vgl. im folgenden Hahn, 1986, S. 394 und Rytz, 1990, S.83

45 vgl. Isele, 1990, S.37

46 zum Begriff und dessen Bedeutung. s. z.B. Tschirky, 1988, S.79; Staehle, 1989, S.785ff

47 zum Begriff und dessen Bedeutung s. z.B. Tschirky, 1988, S.85

48 zum Begriff und dessen Bedeutung s. z.B. Staehle, 1989, S.511f

49 vgl. Hahn, 1986, S. 396

5. MOTIVATION & ENTLÖHNUNG

5.1 Überblick

Neben der strategischen Unternehmensführung gibt es weitere Einflussgrößen auf die Entlohnung. In diesem Kapitel wird der Einfluss bestehender *Werthaltungen* der Führungskräfte auf die Entlohnung untersucht und die Bedeutung der *Motivationstheorien* für die Entlohnung aufgezeigt. Die Erkenntnisse über Werthaltungen und Motivationstheorien werden es ermöglichen, die *Funktionen der Kaderentlohnung* aus Sicht des Kaders festzulegen.

5.2 Werthaltungen im Kaderbereich

Werte resp. *Werthaltungen*, verstanden als explizite oder implizite Auffassung des Erstrebenswerten, sind durch Erziehung, Ausbildung und vielfältige soziale Kontakte erlernt und haben normativen Charakter.⁵⁰ Sie sind für die vorliegende Arbeit deshalb von grosser Bedeutung, weil sie wesentlich die Unternehmenskultur und damit auch die Entlohnung prägen.⁵¹

Mit Bezug auf die Kaderentlohnung stellen sich die folgenden beiden Fragen:

- Welche Bedeutung messen Führungskräfte der Erbringung von Arbeitsleistung bei (*Wert von Arbeit und Leistung*)?
- Welche Bedeutung messen Führungskräfte der Entlohnung bei (*Wert der Entlohnung*)?⁵²

50 vgl. Staehle, 1989, S. 153-154

51 vgl. Kapitel I/4.2

52 Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren auf folgenden Quellen:

- auf einer 1983/84 durchgeführten empirischen Untersuchung von Ulrich/Probst/Studer über die Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte (s. Ulrich, 1985)
- auf einer 1984 vom IWG beauftragten und vom EMNID durchgeführten Studie über die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft (s. EMNID, 1985). Das Einbeziehen der deutschen Studie hat sich aus zwei Gründen aufgedrängt: erstens, weil sie im deutschsprachigen Raum die aktuellste dem Verfasser bekannte Studie zu diesem Thema ist, und zweitens, weil davon ausgegangen werden kann, dass sich die Werthaltungen von Schweizer und Deutschen Führungskräften nicht zuletzt infolge der starken wirtschaftlichen Verflechtung der beiden Staaten in etwa gleichen
- auf einer 1989 von der GfM durchgeführten Studie mit dem Titel "Menschen, Arbeit & Gesellschaft" (s. GfM, 1989)
- auf einer 1988 durchgeführten Studie des Gottlieb Duttweiler Institutes zum Thema "Arbeit und Identität bei Jugendlichen" (s. Baethge, 1989)
- auf einer 1989/90 durchgeführten Untersuchung zur Bedeutung verschiedener Anreize im Forschungs- und Entwicklungsbereich (s. Staudt, 1990)
- auf einer 1990/91 im Auftrag der RES PUBLICA durchgeführten Studie zum Thema "Ethik und Erfolg: Das unternehmungsethische Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften" (s. Ulrich, 1991)

5.2.1 Wert von Arbeit und Leistung

Der Wert von Arbeit hat sich in den letzten Jahren in *zwei Richtungen* verändert; die eine betrifft den Sinn, die andere die Bedeutung der Arbeit.

Was den *Sinn der Arbeit* betrifft, so kommt die GfM in ihrer Studie zum Schluss: "Die Bereitschaft zu leistungsorientierter Arbeit ist in der Schweizer Bevölkerung nach wie vor hoch, wobei sich aber die Motivation zur Arbeit nicht mehr über "alte" Werte wie Fleiss, Ehrgeiz und Pflichterfüllung definieren lässt, sondern zunehmend über den Spass und die Befriedigung an der Arbeit."⁵³ Das in dieser Aussage zum Ausdruck kommende *neue Arbeitsverständnis* charakterisiert OPASCHOWSKI wie folgt: "Spassarbeit fördert die Motivation. Geldarbeit fördert den Fleiss. Sinnarbeit fördert die Identifikation.[...] Belohnung definiert sich in Zukunft nicht mehr nur über den Faktor Geld."⁵⁴

Was die *Bedeutung der Arbeit* betrifft, geniesst nach Untersuchungen bei deutschen und schweizerischen Führungskräften "Arbeit" zwar nach wie vor eine hohe Wertschätzung, doch hat deren Bedeutung relativ zur Freizeit *abgenommen*.⁵⁵ Es werden zunehmend Werte ausserhalb der Arbeit gesucht; Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitarbeit, ausgedehnte Urlaube und frühzeitige Pensionierung sind Ausdruck der sich wandelnden Wertestruktur, weg von der "Geldkultur" hin zur "Zeitkultur".⁵⁶ Dennoch vertreten deutsche und schweizerische Führungskräfte nach wie vor die Meinung, dass eine sinnvolle Lebensgestaltung nicht nur in der Freizeit möglich ist: Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung und Gelegenheiten zur persönlicher Bewährung sollen hauptsächlich innerhalb der Unternehmung gesucht werden.⁵⁷ Diese Meinung darf als Ausdruck einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit interpretiert werden.

Auch bezüglich der *Einstellung zur Leistung* ist ein Wandel feststellbar.⁵⁸ Aus dem Leistungsprinzip als sozialer Norm wird immer mehr eine autonome Leistungsorientierung. Nicht "Leistung - wieviel?", sondern "Leistung - wofür?" lautet heute die Frage. Leistung wird kaum noch als Mühsal und Plage aufgefasst, sondern Leistung macht Spass und verschafft Befriedigung, vorausgesetzt allerdings, dass mit der Leistung Sinn verbunden ist.

Die oben beschriebenen Änderungen in den Werthaltungen haben auch einen Einfluss auf das Führungsverständnis. Noch zu Beginn der 80er Jahre war das Selbstbild der Schweizer Führungskräfte gemäss der Studie von ULRICH geprägt vom Glauben an den autoritären Führungsstil.⁵⁹ Dies äusserte sich in Führungseigenschaften wie Entschlusskraft, Durchsetzungsvermögen, Vorbildwirkung und Einsatzbereitschaft. Im Wandel der oben beschriebenen Werte haben jedoch Faktoren wie Fähigkeit zum Delegieren, Akzeptanz und Teamfähigkeit an Bedeutung gewonnen.

53 GfM, 1989

54 Opaschowski, 1989, S.26

55 vgl. EMNID, 1985, S.9 und Ulrich, 1985, S.111

56 vgl. Opaschowski, 1989, S.26

57 vgl. EMNID, 1985, S.40 und Ulrich, 1985, S.108-109

58 vgl. v. Rosenstiel, 1977, S.47-51

59 Ulrich, 1985, S.94

5.2.2 Wert der Entlohnung

Gemäss den Ergebnissen der EMNID-Studie lassen sich Führungskräfte primär durch die Gewährung zusätzlicher Handlungsspielräume, durch die Möglichkeit, eigene Ideen durchsetzen zu können, durch mehr Einfluss und grössere Selbständigkeit in der Arbeit motivieren. Dennoch "... kommt der Aussicht auf materielle Vergütung in der Praxis der Motivierung ... [die] wohl grösste Bedeutung zu - sei es, weil sie sich in der Vergangenheit als besonders wirksam erwiesen hat, oder sei es, weil die Erhöhung des Einkommens häufig leichter ist als die Schaffung von 'motivierenden' Arbeitsbedingungen"⁶⁰. STAUDT's Untersuchung im F+E Bereich (!) bestätigt diese Aussage: In bezug auf die Wichtigkeit verschiedener Anreize für innovatives Forschen und Entwickeln wird eine deutliche Dominanz materieller Anreize festgestellt.⁶¹

Auch OPASCHOWSKI anerkennt die grosse Bedeutung der Entlohnung, weist aber gleichzeitig darauf hin, dass diese in Zukunft nicht mehr allein über den Faktor *Geld* definiert werden darf. Neben Geld müssen die Faktoren *Zeit* und *Status* in die Entlohnung einbezogen werden.⁶² Gerade in bezug auf das Kader hat diese Forderungen besondere Berechtigung, nimmt doch mit zunehmender Höhe des im voraus fixierten monatlichen Einkommens das Interesse an zusätzlicher Geldentlohnung ab. Zwei Gründe sind dafür ausschlaggebend: das progressive Einkommenssteuersystem und der abnehmende Grenznutzen des Geldes (Sättigungseffekt).⁶³ Auch in der EMNID-Studie wird daher die Meinung vertreten, dass statt Geld andere Formen der Belohnung für eine hohe Anreizwirkung der Entlohnung sorgen müssen. Genannt werden variable Lohnbestandteile und steuergünstige Nebenleistungen.⁶⁴

Der Wert der Entlohnung hängt stark von der Qualität der Entlohnung ab: Der Wert ist dann relativ hoch, wenn die Entlohnung von der persönlichen Leistung der Führungskräfte und den Anforderungen der Funktion abhängt.⁶⁵ Interessant ist in diesem Zusammenhang HAGEN, der die Meinung vertritt, dass nicht zuletzt die Freude des Kadern an der Auseinandersetzung mit einem Leistungsstab und das starke Interesse an der Ermittlung der Leistungsergebnisse den Wert der leistungsbezogenen Entlohnung ausmachen.⁶⁶

60 EMNID, 1985, S.40

61 vgl. Staudt, 1990, S.1195

62 vgl. Opaschowski, 1989, S.26

63 Die Theorie des abnehmenden Grenznutzens resp. die Sättigungstheorie ist nur richtig, soweit sich die Betrachtung von Geld auf dessen Funktion als indirektes Konsumgut bezieht. Geld dient aber auch zur Befriedigung anderer, nicht materieller Bedürfnisse. In diesen Fällen ist das Bedürfnis nach Geld nicht sättigbar! (vgl. Kapitel I/5.3.2)

64 s. EMNID, 1985, S.43

65 vgl. EMNID, 1985, S.47 und Ulrich, 1985, S.84

66 vgl. Hagen, 1985, S.127

5.3 Motivation in der Unternehmung

Um das vom Kader geforderte unternehmenszielkongruente Verhalten⁶⁷ durch Massnahmen im Bereich der Entlöhnung zu unterstützen, ist ein grundlegendes Verständnis des Verhaltens von Individuen erforderlich.

5.3.1 Begriff der Motivation

Der Begriff der Motivation steht nach V. ROSENSTIEL im Zusammenhang mit der Kette "Motiv - Motivstruktur - aktiviertes Motiv - Motivation" (vgl. dazu Abbildung 1/5.1). Motiv und Motivstruktur sind dabei reine *Erklärungsbegriffe*, "... die innerhalb eines bestimmten theoretischen Kontextes zur Erklärung eines beobachtbaren Phänomens - in diesem Fall des zielgerichteten Verhaltens in spezifischen Situationen - dienen."⁶⁸

	Innerhalb eines bestimmten Klassifikations-systems sich als	
	isoliert darstellender Tatbestand	Zusammenhang mehrerer Bestandteile darstellender Tatbestand
durch bestimmte Anre-gungsbedingungen aktivierte Verhaltens-bereitschaft	aktiviertes Motiv	Motivation
der unmittelbaren Be-obachtung nicht zugäng-liche spezifische Verhal-tensbereitschaft	Motiv	Motivstruktur

Abb. 1 / 5.1 Verhältnis zwischen Motiv, Motivstruktur, aktiviertem Motiv und Motivation
Quelle: V.ROSENSTIEL, 1975, S.40

Motive stellen dabei Verhaltensbereitschaften dar; die Gesamtheit der Verhaltensbereitschaften einer Person nennt V.ROSENSTIEL die *Motivstruktur*. "Werden mehrere Verhaltensbereitschaften zugleich aktiviert, die ... als Beweggründe des beobachtbaren Verhaltens angesehen oder erlebt werden, so soll von Motivation gesprochen werden."⁶⁹ Unter *Motivation* versteht man demnach (durch Anreize) aktivierte Verhaltensbereitschaften, die als Beweggründe des beobachtbaren Verhaltens angesehen oder erlebt werden.

67 vgl. Kapitel I/4

68 v.Rosenstiel, 1975, S.38

69 v.Rosenstiel, 1975, S.39

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich ausschliesslich mit der *Arbeitsmotivation*. Unter diesem Begriff versteht man jenen Aspekt der Motivation, der mit dem Verhalten von Individuen in hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen verbunden ist.⁷⁰

5.3.2 Motivationstheoretische Erkenntnisse

Motivationstheorien befassen sich mit dem Vorhandensein, der Wahrnehmung und der Aktivierung von Motiven, die ein bestimmtes menschliches Verhalten auslösen. Entsprechend dem Umfang und der Komplexität dieser Thematik gibt es in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Motivationstheorien und ordnender Klassifizierungen, die allesamt versuchen, in sich geschlossene Interpretationen zu liefern.⁷¹

Nach STAEHLE werden *Theorien zur Arbeitsmotivation* häufig in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden:

- "*Inhaltstheorien* versuchen zu erklären, was im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält."
- "*Prozesstheorien* versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird."⁷²

Im folgenden sollen diejenigen Motivationstheorien diskutiert werden, die wesentlich zum Verständnis der Motivation von Führungskräften beitragen.⁷³

5.3.2.1 Inhaltstheorien

Bedürfnistheorie von MASLOW

Wie aus Abbildung 1/5.2 ersichtlich wird, geht die Theorie MASLOWS von einer hierarchischen Gliederung der Bedürfnisse aus (*Bedürfnispyramide*) und postuliert, dass die Bedürfnisse des nächsthöheren Niveaus erst dann aktiviert werden, wenn jene der darunterliegenden Stufe befriedigt sind.⁷⁴ Nach MASLOW ist somit das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erst dann vorhanden, wenn - in dieser Reihenfolge - die physiologischen, die Sicherheits-, die sozialen und die Ich-Bedürfnisse befriedigt sind. Dies dürfte in der Regel beim Kader zutreffen.

Der Wert dieser Theorie für die vorliegende Arbeit besteht in der Erkenntnis, dass Entlohnung aus Sicht des Kadern *unterschiedlichen Ansprüchen* genügen muss: beispielsweise dem Anspruch auf einen angemessenen Lebensstandard, auf Sicherheit (z.B. Vorsorge für Alter), auf Wertschätzung und auf Sozialprestige.

⁷⁰ vgl. Wunderer, 1980, S.171

⁷¹ vgl. dazu die Übersichten bei Rosenstiel, 1987, S.186-187 und Lawler, 1977, S.65-91, die bedürfnistheoretische, anreiztheoretische und kognitive Ansätze unterscheiden gegenüber Wunderer, 1980, S.60-65 und Staehle, 1989, S.202, die Inhalts- und Prozesstheorien unterscheiden

⁷² Staehle, 1989, S.202

⁷³ Nach Hagen gibt es *die* Theorie nicht, die das Verhalten der Führungskräfte aus motivationaler Sicht in allen Aspekten erklären kann (s. Hagen, 1985, S.90)

⁷⁴ vgl. dazu Staehle, 1989, S.202-205 und Schanz, 1982, S.76-77

Die Theorie MASLOWS ist nicht unumstritten. Einerseits wurden verschiedene Aspekte resp. Grundannahmen der Theorie in empirischen Untersuchungen nicht bestätigt,⁷⁵ andererseits vernachlässigt sie im Rahmen ihrer normativen Aussagen individuelle Wertsysteme, speziell bezüglich des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung, d.h. mit der Motivationstheorie ist es nicht möglich, individuelle Unterschiede in der Motivation von Menschen aufzudecken und zu diskutieren. Für die Analyse und Klassifizierung der Bedürfnisstruktur hat die Theorie aber gute Anhaltspunkte geliefert.⁷⁶

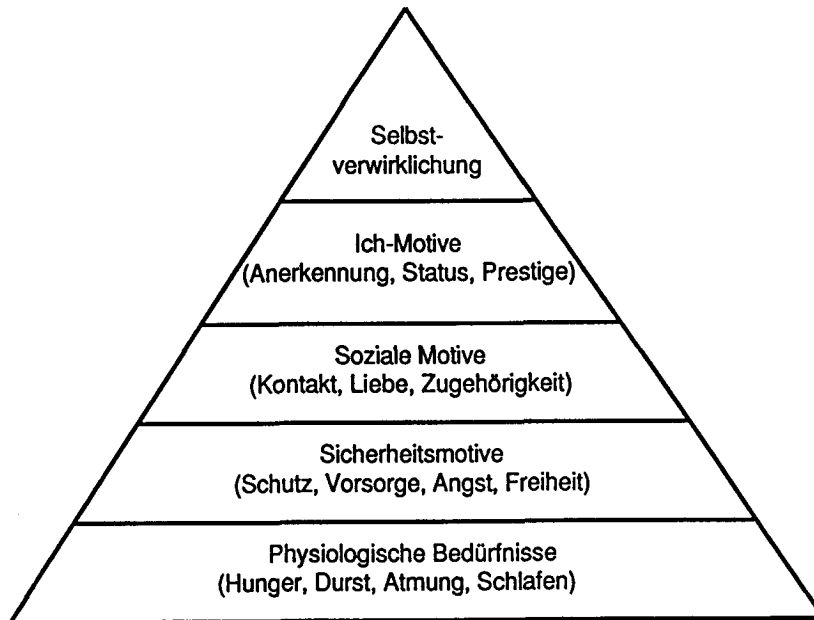


Abb. 1 / 5.2 Maslowsche Pyramide
Quelle: STAEHLE, 1989, S. 152 (abgebildet nach MASLOW, 1954, S. 35ff)

Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG

HERZBERG untersuchte den Einfluss bestimmter Situationen und Ereignisse im Arbeitsumfeld auf die Arbeitszufriedenheit. In seiner sog. *Zwei-Faktoren-Theorie* unterscheidet er:

- *Motivatoren* ("satisfiers"), die direkt den Grad der Arbeitszufriedenheit erhöhen (z.B. Leistung, Anerkennung, sinngebende Arbeitsinhalte, Verantwortung und Aufstieg)
- *Hygienefaktoren* ("dissatisfiers"), die nur Unzufriedenheit verhindern, nicht jedoch den Grad der Arbeitszufriedenheit erhöhen (z.B. Unternehmungspolitik, Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitsbedingungen).⁷⁷

⁷⁵ Empirisch nicht bestätigt werden konnten beispielsweise die Aussagen bezüglich strenger Hierarchisierung der Bedürfnisse, zeitlich konstanter Bedürfnisstruktur und nachlassender Intensität befriedigter Bedürfnisse

⁷⁶ zur Kritik an Maslows Theorie s. Hagen, 1985, S.93-95; Becker, 1990, S.9; Staehle, 1989, S.152-153

⁷⁷ vgl. Staehle, 1989, S.206

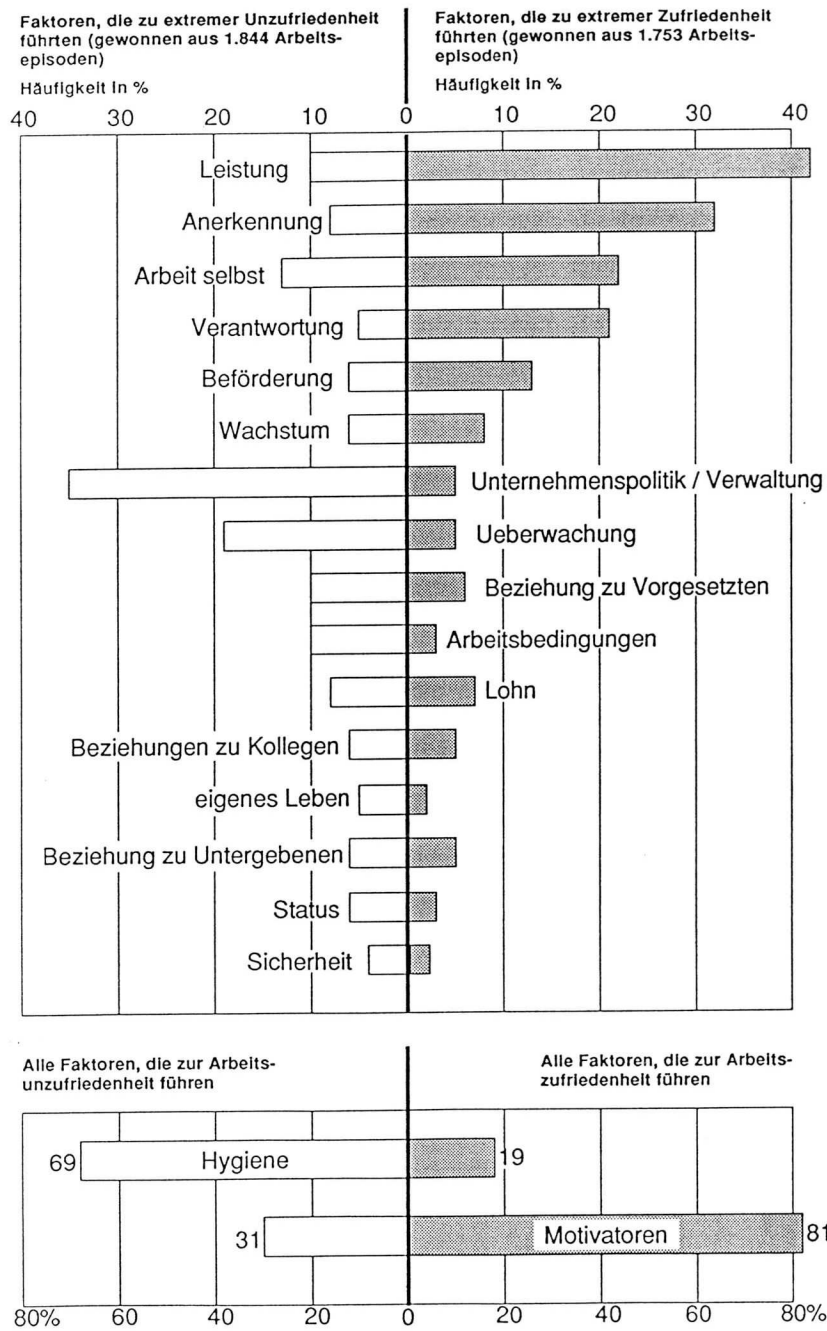


Abb. I / 5.3

Abgrenzung zwischen Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren
Quelle: STAEHLE, 1989, S.206 (abgebildet nach HERZBERG, 1968, S. 57)

Der Lohn wird von HERZBERG den Hygiene-Faktoren zugerechnet, obwohl dies weder durch seine Untersuchung (vgl. Abbildung 1/5.3) noch durch spätere empirische Untersuchungen eindeutig bestätigt wird. Nach Meinung des Verfassers spielen *beide* Faktoren im Rahmen der Entlohnung eine grosse Rolle. Der Hygiene-Aspekt steht bei Fragen der Lohngerechtigkeit im Vordergrund, der Motivations-Aspekt bei Fragen im Zusammenhang mit der Anreizwirkung der Entlohnung.⁷⁸

Auch Herzbergs Theorie gilt als umstritten. Sie ist in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen nachgeprüft und danach teilweise abgelehnt worden.⁷⁹ Dennoch hat sie auch heute noch einen grossen Einfluss auf das Denken der betriebswirtschaftlichen Praktiker.

Anreiztheoretische Ansätze

Anreiztheoretische Ansätze sind v.a. deshalb für die vorliegende Thematik interessant, weil sie sich mit dem *Menschenbild* und der *Anreizwirkung von Geld* auseinandersetzen. Das Menschenbild und die Frage "Ist Geld ein Motivator?" bilden denn auch die Schwerpunkte der folgenden Ausführungen.

Die Ansätze konzentrieren sich auf die Frage, was Personen zu einem bestimmten Verhalten veranlasst. Der *Anreiz* ist dabei jener Bestandteil der wahrgenommenen Situation, der dieses bestimmte Verhalten aktiviert.⁸⁰ *Anreize wirken gleichzeitig als Belohnung*, wenn sie zusätzlich zur Aktivierung von Verhalten auch der Befriedigung der dem Verhalten zugrunde liegenden Motive dienen.⁸¹ Es wird davon ausgegangen, dass Anreize generell aus der Interaktion zwischen einer gegebenen Situation und der personenspezifischen Motivstruktur entstehen. Will man Anreize bewusst einsetzen, muss dies deshalb *individuum- und situationsbezogen* geschehen.

Beschränkt man sich auf diejenigen Anreize, die in der Unternehmung selbst begründet liegen, kann folgende Klassifizierung vorgenommen werden:⁸²

- finanzielle Anreize
- soziale Anreize
- organisatorische Anreize
- Anreize der Arbeit selbst

Die *Entlohnung i.e.S.*, auf die sich die vorliegende Arbeit gemäss der Abgrenzung in Kapitel 1/3.4.2 konzentriert, umfasst die *finanziellen Anreize*.⁸³ Dazu gehören neben den Geldleistungen auch die übrigen geldwerten Leistungen (Fringe Benefits). Die Bedeutung der finanziellen Anreize im Zusammenhang mit der Entlohnung hängt generell von der Bedeutung des Geldes und spezifisch von der Motivstruktur des Menschen ab.

78 vgl. dazu die folgenden anreiztheoretischen Ansätze

79 zur Kritik an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie vgl. z.B. v.Rosenstiel, 1975, S.161-164 und 1987, S. 70-79; Lawler, 1977, S.107-108 oder Staehle, 1989, S.207

80 s. v.Rosenstiel, 1975, S.230ff

81 s. Becker, 1990, S.10

82 vgl. v.Rosenstiel, 1975, S. 231

83 Die *Entlohnung i.w.S.* umfasst zusätzlich die *sozialen und organisatorischen Anreize*

Zur Bedeutung des Geldes im Kontext der Entlohnung

Betrachtet man die zahlreichen *Befragungen* im Bereich der Arbeitsmotivation, welche die Motivationswirkung von Geld im Vergleich zu anderen Faktoren untersucht haben, so fällt folgendes auf:⁸⁴

- Dem Faktor Geld wird in der Regel eher untergeordnete Bedeutung zugemessen.
- Die Aussagen über die Bedeutung des Faktors Geld widersprechen sich von Umfrage zu Umfrage, z.T. selbst innerhalb derselben Umfrage.
- Es ist für die Befragten offensichtlich sehr schwierig, die Bedeutung des Geldes einzuschätzen.
- Obwohl dem Faktor Geld nur mässige Bedeutung zugewiesen wird, verhalten sich die Menschen so, als ob sie Geld hoch bewerten würden.

Aus diesen Feststellungen muss gefolgert werden, dass zur Einschätzung der Bedeutung von Geld nur bedingt auf Befragungen abgestellt werden darf.

Die Bedeutung des Anreizes *Geld* liegt in seiner vielfältigen Nutzung resp. seiner universellen Verwendbarkeit. "Geld dient instrumentell, als 'Mittel zum Zweck', zur allgemeinen Bedürfnisbefriedigung, wobei auch ideelle und immaterielle Motive mit ihm befriedigt werden können (immaterielle Wirkung materieller Anreize)."⁸⁵ Damit spricht BECKER den weitreichenden *Symbolcharakter des Geldes* an.⁸⁶

- Geld ist innerhalb unseres Kulturkreises ein nicht zu übersehendes *Statussymbol*. Es eignet sich in diesem Zusammenhang dazu, Wertschätzungsbedürfnisse zu befriedigen.⁸⁷
- Geld verleiht *Macht*. Gerade hier lässt sich der Wert von Geld ausserhalb des Strebens nach physiologischen und Sicherheitsbedürfnissen deutlich erkennen.
- Leistungsorientierte Menschen möchten in der Regel wissen, wie ihre Leistung eingeschätzt wird. Geld ist ein Gradmesser dafür, indem es als *Rückkopplung* fungiert.

Beachtet man diesen Symbolwert des Geldes, so muss man REBER recht geben: "Oft angeführte Beispiele über die Unwirksamkeit von materiellen Anreizen können nicht über die grosse Bedeutung des Geldes als Anreiz hinwegtäuschen."⁸⁸

⁸⁴ vgl. z.B. EMNID, 1985; Ulrich, 1982; GfM, 1989

⁸⁵ Becker, 1990, S.10

⁸⁶ vgl. im folgenden Scholz, 1982, S.234-235

⁸⁷ Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, weshalb Menschen auch dann noch auf Geld reagieren, wenn ihre Existenzbedürfnisse längstens befriedigt sind

⁸⁸ Reber, 1980, Sp.81

Zur Motivstruktur des Menschen

Zur Erklärung der Motivstruktur des Menschen ist die Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation von erheblicher Bedeutung.

- Als *intrinsisch* motiviert wird Verhalten dann bezeichnet, wenn Handlungen oder Handlungsergebnisse um ihrer selbst willen angestrebt werden; sie bieten Befriedigung aus der Arbeit selbst. Beispiele intrinsischer Arbeitsmotive sind Selbstverwirklichung, Kompetenz, Wissensdrang etc.⁸⁹
- Als *extrinsisch* motiviert wird Verhalten dann bezeichnet, wenn Handlungen oder Handlungsergebnisse nur Mittel zum Zweck einer Belohnung sind. Die Befriedigung erfolgt durch die Folgen der Arbeit. Das bedeutendste extrinsische Arbeitsmotiv ist der *Lohn*, aber auch Lob, Sicherheitsstreben, Karriere, Prestige etc. sind extrinsische Arbeitsmotive.

Intrinsische und extrinsische Motivation treten in der Regel gemeinsam auf. Dies betrifft zum einen den *Menschen*, der sowohl extrinsisch wie auch intrinsisch motiviert ist, zum anderen die *Situation* am Arbeitsplatz, die extrinsische und intrinsische Anreize bietet. Je nach Mensch resp. Situation am Arbeitsplatz liegt das Schwergewicht eher auf der einen oder anderen Art von Motivation resp. Anreizen. Idealerweise tritt die extrinsische Motivation *begleitend* zur intrinsischen Motivation auf.

Beschränkt sich die Betrachtung auf das Kader der Unternehmung, können folgende Aussagen gemacht werden:

- Die *Situation* am Arbeitsplatz beinhaltet aufgrund des grossen Handlungs- und Kompetenzspielraums im oberen und mittleren Kader eine Vielzahl intrinsischer Anreize und entsprechend der Attraktivität der Entlohnung mehr oder weniger wirksame extrinsische Anreize.
- Die *Kadermitarbeiter* können ausgehend vom Menschenbild des *complex man*⁹⁰ modellmässig den zwei folgenden Typen A und B zugeordnet werden:
 - *Typ A*: Wunsch nach interessanter, anspruchsvoller und verantwortungsvoller Tätigkeit *und* attraktivem Salär. Typ A spricht gleichermassen auf intrinsische und extrinsische Anreize an. *Entlohnung ist Hygiene-Faktor und Motivator.*
 - *Typ B*: Ausgeprägter Wunsch nach interessanter, anspruchsvoller und verantwortungsvoller Tätigkeit. Das Salär ist eher nebensächlich, solange die subjektive Minimalhöhe erreicht wird. *Entlohnung ist hauptsächlich Hygiene-Faktor.*

⁸⁹ zu den Begriffen intrinsisch und extrinsisch s. v. Rosenstiel, 1975, S.116

⁹⁰ Der *complex man* wird beschrieben als äusserst lern- und wandlungsfähig; die Dringlichkeit seiner Bedürfnisse unterliegt stetigem Wandel; er erwirbt laufend neue Motive; er kann nicht auf eine bestimmte Eigenart festgeschrieben werden, sondern verändert sich je nach Anforderungen der Situation, in der er handeln muss. Vgl. dazu Staehle, 1989, S.172-178 und Neuberger, 1990, S.26-28

Beiden Kader-Typen ist der Wunsch nach intrinsischen Anreizen gemeinsam, wogegen sich die Bedeutung extrinsischer Anreize und damit auch der Entlohnung von Typ A zu Typ B deutlich unterscheidet (vgl. dazu auch Abbildung I/5.4). Ohne die beiden Typen werten zu wollen oder eine Annahme über deren relative Verbreitung zu treffen, wird der vorliegenden Arbeit der Kader-Typ A zugrunde gelegt.

a) Kadertyp A

b) Kadertyp B

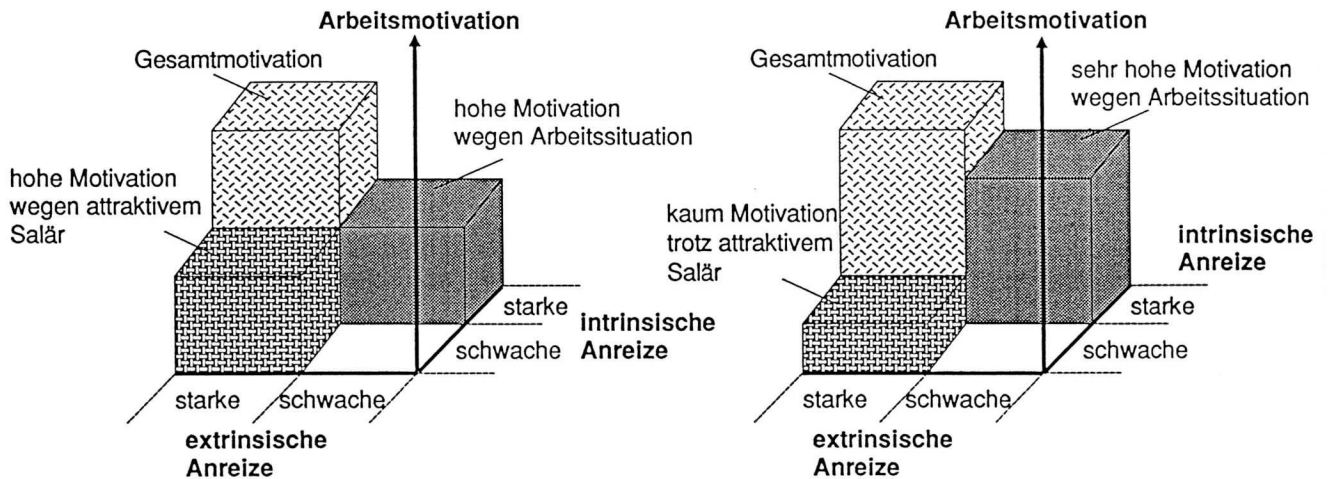


Abb. I / 5.4 Arbeitsmotivation in Abhängigkeit von intrinsischen und extrinsischen Anreizen

5.3.2.2 Prozesstheorien

Inhaltstheorien geben zwar Hinweise, welche Motive möglicherweise zu einem bestimmten Verhalten führen, doch es gelingt ihnen nicht zu erklären, *wie* dieses Verhalten zustande kommt. Diese um einiges schwierigere Fragestellung versuchen die *Prozesstheorien* zu beantworten. Sie gehen davon aus, dass - auf Erfahrungen und Erwartungen beruhende - Überlegungen zur individuellen Zielerreichung Handlungen bei Menschen herbeiführen.⁹¹ "Individuen erkennen und antizipieren Zusammenhänge, entwickeln Erwartungen über die Beziehungen zwischen gegebenen Bedingungen und zukünftigen Zuständen. Die Handlungsziele und Zielobjekte werden darüber hinaus nicht nur registriert, sondern entsprechend dem subjektiven Wertsystem in eine Präferenzordnung gebracht."⁹² Die Prozesstheorien sind gegenüber den Inhaltstheorien flexibler in der Anwendung und werden damit den komplexen Bedingungen aktiver menschlicher Motivation besser gerecht.

⁹¹ Da somit kognitive Aspekte menschlichen Handelns in den Vordergrund treten, spricht man auch von *kognitiven Theorien*. Vgl. dazu Staehle, 1989, S.212

⁹² Hagen, 1985, S.100

Die bekannteste Prozesstheorie ist die sog. *Erwartungstheorie* von VROOM⁹³. Sie beruht auf dem Weg-Ziel-Ansatz und geht davon aus, dass Menschen solche Alternativen wählen, die den subjektiv erwarteten *Nutzen maximieren*. Die Theorie benutzt im Zusammenhang mit der *Arbeitsmotivation* die beiden Begriffe *Valenz* und *Erwartung*, um die Frage zu beantworten, welches Engagement eine Person einem bestimmten von der Unternehmung gewünschten Verhalten entgegenbringt. VROOM hat dazu ein mathematisches Modell entwickelt, in welchem er die Begriffe "Valenz" und "Erwartung" zueinander in Beziehung setzt. Es ist vereinfacht in Abbildung I/5.5 dargestellt.

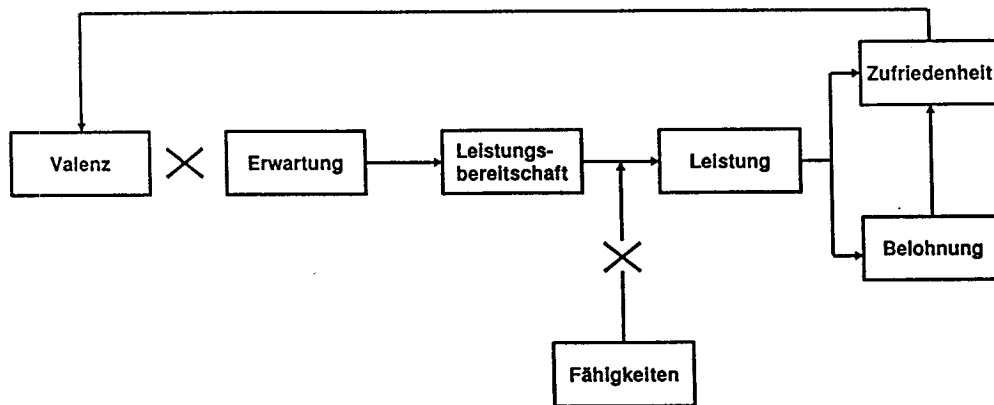


Abb. I / 5.5 Motivations-Prinzip der Erwartungstheorie
In Anlehnung an SCHNIDER, 1987, S.41

Das Ausmass der Leistungsbereitschaft hängt multiplikativ von zwei Faktoren ab: *erstens* von der Wünschbarkeit des Ergebnisses (= der von der Unternehmung geforderten Leistung) und von der Attraktivität der daran geknüpften Belohnung (---> Valenz), *zweitens* von der subjektiv eingeschätzten Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Verhalten zum gewünschten Ergebnis resp. zur gewünschten Belohnung führt (---> Erwartung).⁹⁴ Nebst der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters beeinflussen auch seine Fähigkeiten das Ergebnis resp. die Leistung. Im Falle eines positiven Ergebnisses resp. einer guten Leistung und der damit verbundenen Belohnung wird die Arbeitszufriedenheit erhöht, welche wiederum im Sinne einer Rückkopplung die Valenz und damit indirekt auch die Leistung positiv beeinflusst.⁹⁵

93 vgl. im folgenden die Ausführungen zur Erwartungstheorie von Vroom in Staehle, 1989, S. 212-217

94 zum Leistungsbegriff vgl. ausführlich Kapitel I/6

95 Am Beispiel von Fussballer vor einem Fussballspiel sollen diese eher theoretischen Überlegungen konkretisiert werden: Die *Valenz* für die Fussballer besteht zum einen aus ihrer Freude an einem guten Fussballspiel und aus dem erfahrungsgemäss erhebenden Gefühl im Falle eines Sieges, zum anderen aus dem Anreiz, bei einem Sieg eine attraktive Siegesprämie im Wert von einigen tausend Franken zu erhalten. Die *Erwartung* entspricht der Einschätzung der Spieler, mit einer geschlossenen Mannschaftsleistung den erwünschten Sieg realisieren zu können. Ob es einen Sieg gibt hängt nicht nur von der bisher beschriebenen *Leistungsbereitschaft* der Spieler, sondern auch von deren effektivem Können (*Fähigkeiten*) ab. Im Falle eines Sieges und der damit verbundenen Auszahlung der Siegesprämie (*Belohnung*) nimmt ihre *Zufriedenheit* und ihr "Hunger" nach weiteren Siegen zu.

Auf die Entlohnung umgemünzt bedeutet dies, dass die gebotenen finanziellen Anreize erstens attraktiv (--> hohe Valenz) und zweitens an die geforderten Leistungen (--> hohe Erwartung) geknüpft werden müssen. Die Bedeutung der Entlohnung im Rahmen der Prozesstheorien kommt besonders in dem von V.ROSENSTIEL entwickelten Modell des motivierten Verhaltens in Organisationen zum Ausdruck (siehe Abbildung 1/5.6). Es zeigt auf, dass eine erfolgs- und leistungsbezogene Entlohnung das zentrale Mittel ist, um das langfristige Kaderverhalten durch Beeinflussung seiner überdauernden Motivstrukturen in Richtung Unternehmungszielerreichung zu lenken.

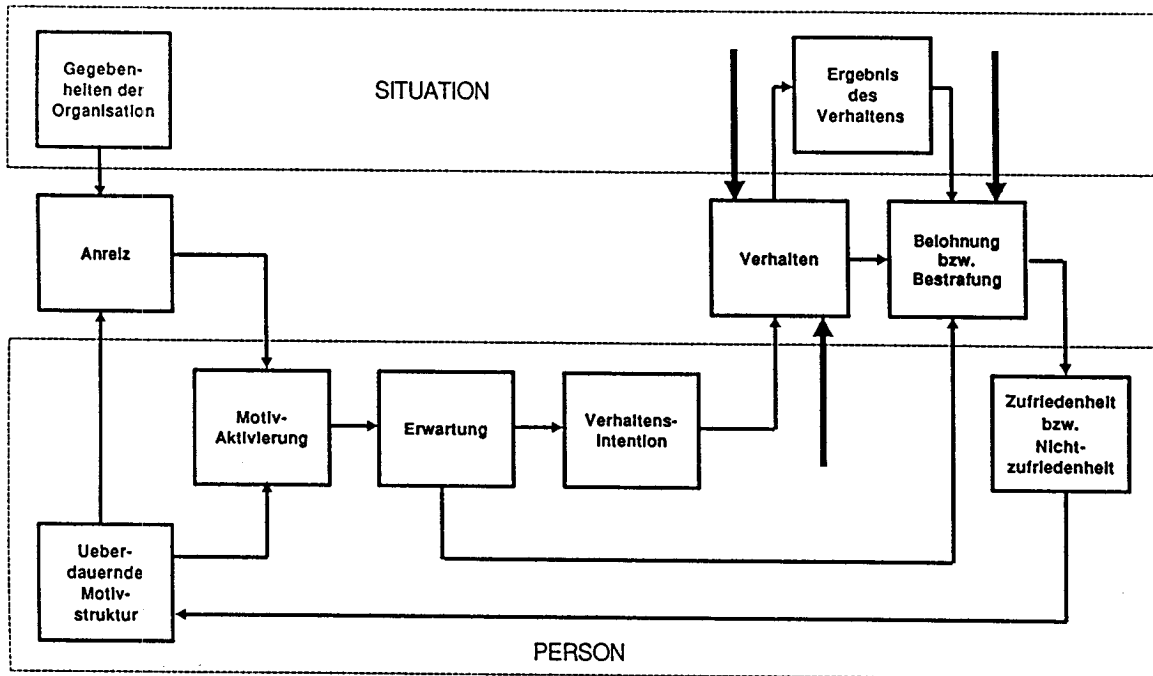


Abb. 1 / 5.6 Motivationsmodell von v. Rosenstiel
Quelle: V. ROSENSTIEL, 1975, S. 32

Prozesstheorien wie beispielsweise diejenigen von VROOM und V. ROSENSTIEL finden in der Wissenschaft derzeit grosse Resonanz. Sie bilden auch für die vorliegende Arbeit eine wesentliche Grundlage.

Zusammenfassend können aus den besprochenen Motivationstheorien im Hinblick auf die Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung folgende wichtige Erkenntnisse formuliert werden:

- Ausgangspunkt von Verhalten sind nach V.ROSENSTIEL einerseits die individuellen, überdauernden Motivstrukturen der Menschen und andererseits die spezifischen, situativen Gegebenheiten der Organisation. Motivation ist also *personen-* und *situationsabhängig*. Soll das Verhalten einer Führungskraft motivational erklärt werden, müssen daher die Person wie auch die situativen Gegebenheiten der Organisation untersucht werden.
- Entscheidend für die Wirkung der Anreize sind nicht die objektiv feststellbaren Charakteristika der Anreize, sondern ausschliesslich deren *subjektive Wahrnehmung*. Für die Entlohnung bedeutet dies, dass die Anreize auf das jeweilige Individuum zugeschnitten sein müssen.
- Während die motivierende Wirkung der Entlohnung i.e.S. ausschliesslich auf finanziellen Anreizen basiert, umfasst die Entlohnung i.w.S. auch soziale und organisatorische Anreize. Die *finanziellen Anreize*, die den Schwerpunkt der Arbeit bilden, umfassen neben den Geldleistungen auch alle übrigen geldwerten Leistungen.⁹⁶
- Die grosse Bedeutung des Anreizes *Geld* liegt hauptsächlich in seinem *Symbolwert* bezüglich Status und Macht und seiner Feedback-Wirkung. Besonders der letzte Punkt ist von grosser Wichtigkeit im Zusammenhang mit einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung.
- Die Bedürfnisstruktur von MASLOW zeigt, dass Entlohnung aus Sicht des Kaders unterschiedlichen Ansprüchen genügen muss: beispielsweise dem Anspruch auf einen angemessenen Lebensstandard, auf Sicherheit (z.B. Vorsorge für Alter), auf Wertschätzung und auf Sozialprestige.
- Im Menschenbild des "complex man" wird sowohl der extrinsischen als auch der intrinsischen Motivation Bedeutung zugemessen. Die intrinsische Motivation beruht auf dem Interesse an der Tätigkeit selbst. Sie ist bei Führungskräften dank ihrer privilegierten Stellung im Unternehmen meist gewährleistet. Die *extrinsische Motivation* wird zu einem grossen Teil durch die Entlohnung bestimmt.
- *Leistungsbereitschaft* kann durch Entlohnungsmassnahmen gesteigert werden. Voraussetzung dafür ist, dass die in Aussicht gestellte Belohnung tatsächlich von der Leistung der Führungskraft abhängt. Leistung muss als Mittel zum Zweck der Zielerreichung angesehen werden. Es gilt dabei: je grösser die Abhängigkeit zwischen Leistung und Belohnung, desto stärker die Motivationswirkung.
- Entlohnung hat nach HERZBERG nicht nur eine Anreizwirkung, sondern auch eine Wirkung auf das *Gerechtigkeitsempfinden*. Während Anreize motivierende Wirkung haben und zu Zufriedenheit führen, führen Ungerechtigkeiten in der Entlohnung zu Unzufriedenheit.

⁹⁶ vgl. Kapitel I/3.4.2, insbesondere Abbildung I/3.4

5.4 Funktionen der Entlöhnung aus Sicht des Kaders

Aus den Werthaltungen der Führungskräfte und den diskutierten Motivationstheorien können nun die Funktionen resp. die gewünschten Wirkungen der Kaderentlöhnung - aus Sicht des Kaders - abgeleitet werden.⁹⁷

Die Kaderentlöhnung soll

- *einen angemessenen Lebensstandard sichern*: Die Entlöhnung soll den Führungskräften einen angemessenen Lebensstandard ermöglichen.
- *den beruflichen Erfolg signalisieren*: Die Entlöhnung soll die erfolgreiche Tätigkeit der Führungskräfte in der Unternehmung durch eine erfolgs- und leistungsbezogene Salarierung zum Ausdruck bringen.
- *Sozialprestige vermitteln*: Die Entlöhnung soll die Wertschätzung, welche das Unternehmen den Führungskräften und ihrer Arbeitsleistung entgegenbringt, nach aussen kommunizieren und so zur gesellschaftlichen Anerkennung der Führungskräfte beitragen.⁹⁸
- *als persönlicher Leistungsmaßstab dienen*: Die Entlöhnung soll nach USCHATZ in Höhe und Entwicklung als Instrument der Selbstwertschätzung dazu beitragen, "den Führungskräften ihren eigenen Erfolg transparent zu machen und zugleich ihren Standort innerhalb des betrieblichen Leistungsgefüges zu verdeutlichen." Noch deutlicher wird LAWLER: "For managers, pay is one of the most significant and meaningful pieces of feedback information they receive".⁹⁹
- *Sicherheit vermitteln*: Die Entlöhnung soll zur Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse beitragen. Zu diesen gehören die Vorsorge für Krankheit, Invalidität und Tod, materielle Absicherung nach der Pensionierung oder bei Verlust des Arbeitsplatzes.
- *Gerechtigkeit vermitteln*: Die Führungskräfte erwarten eine "gerechte" Entlöhnung in dem Sinne, dass ihr individueller Beitrag zum Unternehmungserfolg angemessen berücksichtigt wird. Ihr Urteil über die Verteilungsgerechtigkeit resultiert dabei aus Überlegungen vis-à-vis dem Entlöhnungssystem. Wird die Verteilungsgerechtigkeit aufgrund dieser Überlegungen angezweifelt, werden allenfalls Vergleiche der Relation zwischen eigener Leistung und Entlöhnung zur Leistung und Entlöhnung vergleichbarer Stelleninhaber durchgeführt.¹⁰⁰

⁹⁷ vgl. im folgenden Uschatz, 1990, S.36 und Evers, 1988, S.3-5

⁹⁸ Da mittels Barentlöhnung der Umwelt gegenüber die Wertschätzung, welche die Unternehmung den Führungskräften entgegenbringt, kaum kommuniziert werden kann, bedarf es hierfür der Statussymbole im Bereich der Fringe Benefits

⁹⁹ Lawler, 1975, S.398

¹⁰⁰ Man muss sich bewusst sein, dass es die absolute Gerechtigkeit im Zusammenhang mit der Entlöhnung nicht gibt. Es kann deshalb nur darum gehen, die Entlöhnung so gerecht zu gestalten, dass eine grosse Mehrheit des Kaders diese als gerecht empfindet

6. LEISTUNG/ERFOLG & ENTLÖHNUNG

6.1 Übersicht und Abgrenzung

Leistung und Erfolg sind vielschichtige Begriffe, die in unzähligen Zusammenhängen eine wichtige Rolle spielen.¹⁰¹ Die Begriffe werden aus naheliegenden Gründen auf die Untersuchungsobjekte Unternehmung und Entlohnung bezogen.

Ausgehend von der *Definition von Leistung und Erfolg* wird die Frage nach adäquaten *Erfolgs- und Leistungskriterien* und deren *Bewertung* diskutiert. Wie in Abbildung I/6.1 ersichtlich, dient die Bewertung von Leistung und Erfolg neben der Entlohnung auch anderen Zwecken. Diese sind zwar nicht Gegenstand dieser Arbeit, sollen aber dennoch kurz angesprochen werden:

- Die Bewertung des Erfolgs dient im Bereich der *Organisation* beispielsweise der Verbesserung der Planungsprozesse oder als Entscheidungsgrundlage für eine optimale Ressourcenallokation: Vergleiche zwischen budgetierten und effektiven Einnahmen und Ausgaben einer Organisationseinheit können helfen, anstehende Entscheidungen über deren Weiterausbau oder Redimensionierung zu treffen.
- Die Bewertung der Leistung dient im Bereich der *Führung* einerseits der Erkennung der individuellen Leistungsfähigkeit von Kadermitarbeitern im Hinblick auf einen optimalen Einsatzort, andererseits der Erkennung des individuellen Leistungspotentials zum Zwecke einer fundierten Karriereplanung.¹⁰²

Die Entlohnung selbst dient aus Sicht des Kaderns der Befriedigung persönlicher Motive, aus Sicht der Unternehmung dem Erreichen der Organisations- resp. Unternehmungsziele.

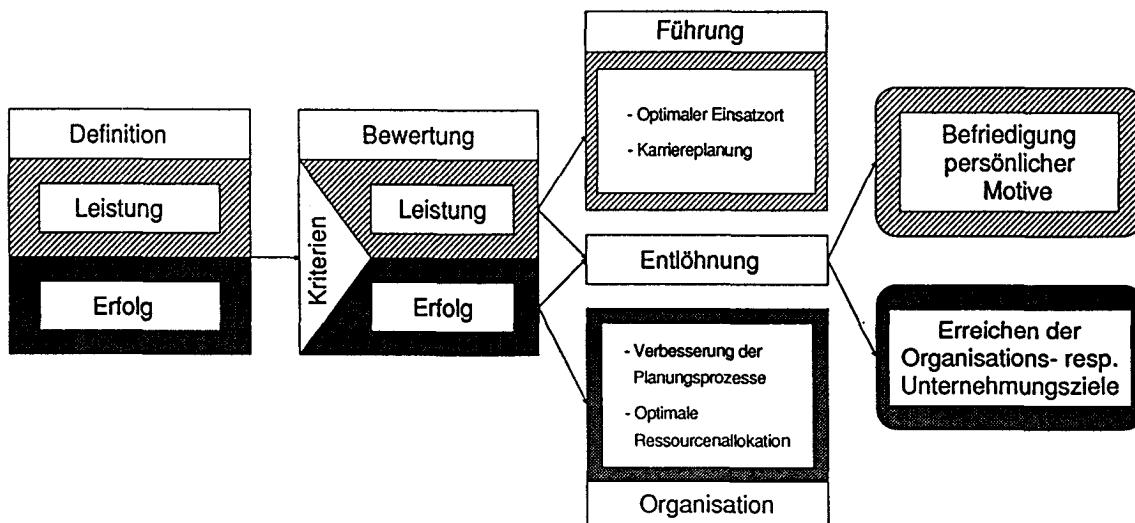


Abb. I / 6.1 Übersicht Kapitel I/6

¹⁰¹ Bsp: Sport, Dienstleistung, Produktequalität, Politik etc.

¹⁰² vgl. Isele, 1990, S.24 und 133-134

6.2 Definition von Leistung und Erfolg

Die *Notwendigkeit der Unterscheidung* der beiden Begriffe "Leistung" und "Erfolg" ist an die Frage geknüpft, ob die Leistung des Kadermitarbeiters vom Erfolg der von ihm geführten Organisationseinheit getrennt werden kann oder ob Kadermitarbeiter und Einheit ein unzertrennbares Ganzes bilden. Hat ein Kadermitarbeiter nur dann eine gute Leistung erbracht, wenn seine Organisationseinheit erfolgreich war, und sind rote Zahlen gleichbedeutend mit schlechten Kaderleistungen? Zur Beantwortung dieser Fragen betrachte man folgendes Beispiel:

Ein Teilbereich eines exportorientierten Konzerns budgetierte einen Gewinn von 10 Millionen Franken. Aufgrund verschiedener exogener, nicht voraussehbarer Gründe wie Energieverknappung und Verschlechterung des Franken-Kurses erwirtschaftete der Leiter der Teilbereichs trotz ausserordentlichem Einsatz lediglich einen Gewinn von 5 Millionen Franken. Abklärungen haben ergeben, dass ohne einige weitsichtige Entscheide des Leiters sogar ein Verlust erzielt worden wäre. Trotz des Gewinnrückgangs hat der neue Leiter demnach eine sehr gute Leistung vollbracht.

Dieses Beispiel unterstreicht die Notwendigkeit, Erfolge von Organisationseinheiten und Leistungen von Führungskräften auseinanderzuhalten. KAPLAN/ATKINSON unterstützen ebenfalls diese Trennungs-Philosophie: "...the performance of the manager must be differentiated from the performance of the organization unit, especially when the best managers are assigned to problem or failing units in a attempt to revive those units."¹⁰³

6.2.1 Leistung

6.2.1.1 Zum Begriff

MÜLLER bezeichnet den Output der Tätigkeit eines Mitarbeiters als Leistung. Gleichzeitig beinhaltet Leistung eine Aussage über das Ausmass der Aufgabenerfüllung.¹⁰⁴ Leistung, verstanden als die Qualität des Arbeitsergebnisses, impliziert damit einen Qualitätsmasstab.

BECKER geht einen Schritt weiter und unterscheidet neben dem Output der Tätigkeit eines Mitarbeiters, den er als Leistungsergebnis bezeichnet, Leistungsverhalten und Leistungsvoraussetzungen:¹⁰⁵

- *Leistungsergebnisse* beinhalten Sollvorstellungen, welche den gewünschten Anteil an der Erbringung der betrieblichen Gesamtleistung betreffen. Sie lassen sich i.d.R. als quantitative Größen "objektiv" feststellen und drücken den erwarteten Beitrag zur Zielerreichung aus.

103 Kaplan/Atkinson, 1989, S.591

104 Müller, 1974, S.17

105 vgl. im folgenden Becker, 1990, S.23

- *Leistungsverhalten* betrifft den Leistungsvorgang und damit die Art und Weise, wie das Ergebnis zustande gekommen ist. Es ergibt sich aus der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Einzelnen im Zusammenspiel mit den Arbeitsbedingungen, den Aufgabenstellungen, den Interaktionspartnern und den erwarteten Leistungsergebnissen. Dabei muss gut bewertetes Leistungsverhalten nicht unbedingt zu den gewünschten Leistungsergebnissen führen.
- *Leistungsvoraussetzungen* betreffen die dynamische Entwicklung der Umwelt, in deren Rahmen der Einzelne agiert und von deren Ausprägungen das Ergebnis des Leistungsverhaltens begünstigt oder benachteiligt wird. Je nach Ausprägung spricht man dabei von Glück oder Pech. Ungünstige Leistungsvoraussetzungen können dazu führen, dass ein angestrebtes Ergebnis auch bei bestmöglichem Verhalten nicht erreicht werden kann. Folgendes Beispiel möge dies illustrieren: Ein ehrgeiziges Umsatzziel einer exportorientierten Unternehmung kann nicht realisiert werden, weil der Schweizerfranken stärker wird.

BECKER weist ausdrücklich darauf hin, dass das Leistungsergebnis nicht isoliert betrachtet werden darf. *Leistungsverhalten und Leistungsvoraussetzungen sind immanente Leistungsbestandteile.* Daraus kann gefolgert werden, dass erstens der Zweck (das Ergebnis) nicht jedes Mittel (das Verhalten) rechtfertigt, und zweitens, dass das Ergebnis allein kein Mass für die Qualität einer Leistung ist.

GENSCH definiert "Leistung" als Folgen von Handlungen, die folgende Anforderungen erfüllen:¹⁰⁶

- Es muss ein Handlungsergebnis erzielt worden sein, welches bestimmbar ist und Aufgaben- oder Zielcharakter besitzt.
- Es muss festgestellt oder zumindest geschätzt werden können, welche Schwierigkeiten zu meistern waren und tatsächlich gemeistert wurden.
- Die Handlungen müssen gelingen oder misslingen können. Handlungen, die weder das vorhandene Fähigkeitsniveau herausfordern noch einen merklichen Aufwand an Anstrengung erfordern, werden nicht als Leistung angesehen.
- Die Maßstäbe, nach denen das Handlungsergebnis beurteilt wird, müssen akzeptiert sein.
- Das Handlungsergebnis muss vom Handelnden selbst verursacht sein. Damit sind Ergebnisse, die durch Zufall oder mit Hilfe von aussen zustande gekommen sind, keine Leistungen.

In dieser Umschreibung des Begriffes "Leistung" wird hervorgehoben, dass Leistung etwas ist, das Aufgaben- resp. Zielcharakter hat, das in bezug auf einen akzeptierten Massstab bewertet werden kann, das eine Herausforderung darstellt und vom Betroffenen beeinflusst werden kann.

Als Leistung eines Kadermitarbeiters wird in der Folge der Grad der Aufgaben- resp. Zielerfüllung verstanden, und zwar in bezug auf das Ergebnis und das zum Ergebnis führende Verhalten unter Berücksichtigung der Voraussetzungen, welche die Zielerfüllung begünstigt oder erschwert haben.

¹⁰⁶ vgl. Gensch, 1990, S.17f: Seine Anforderungen entsprechen weitgehend denjenigen in Kapitel I/6.3.2.2

6.2.1.2 Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung

Der primäre Zweck der Einbindung von *Leistungsgrößen* in die Entlohnung betrifft die *Motivierung* der Führungskräfte. Sekundär soll die so geschaffene Motivation dazu genutzt werden, die Handlungen der Führungskräfte in die gewünschte Richtung, d.h. in Richtung *Erfüllung der Organisations- resp. Unternehmungsziele*, zu beeinflussen. Wie dies geschieht, zeigt Abbildung I/6.2.

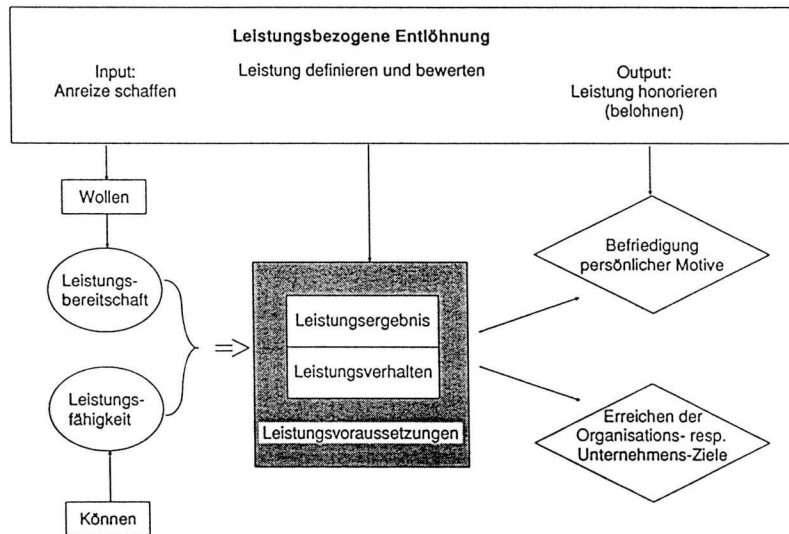


Abb. I / 6.2 Beeinflussung der Leistung durch die Entlohnung

Die Leistung des Kadermitarbeiters hängt von zwei Faktoren ab: von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft.¹⁰⁷ Dabei gilt: je besser die Leistungsfähigkeit und je grösser die Leistungsbereitschaft, desto besser die Leistung.

Entlohnung und Leistung, ausgedrückt durch Leistungsergebnis und -verhalten, sind wie folgt miteinander gekoppelt:

1. *Anreize*: Die Entlohnung muss Anreize schaffen, welche die Leistungsbereitschaft erhöhen. Dies setzt voraus, dass sie die Motivstruktur der Führungskraft berücksichtigt.¹⁰⁸ Die Anreize können als Input einer leistungsbezogenen Entlohnung betrachtet werden.
2. *Leistung*: Die Entlohnung muss klar festlegen, welche aufgaben- und zielbezogenen Handlungsweisen erwünscht sind. Hierzu muss die erwartete Leistung *definiert* und *in geeignete Leistungskriterien umgesetzt* werden. Der Transformationsprozess "Leistung --> Leistungskriterien" ist dabei von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Entlohnung. Im Anschluss an die Leistungserbringung muss die Leistung, d.h. das Leistungsergebnis und -verhalten, unter Würdigung der Leistungsvoraussetzungen *bewertet* werden.

¹⁰⁷ vgl. Theorie von VROOM in Kapitel I/5.3.2.2

¹⁰⁸ vgl. Motivationstheorien Kapitel I/5.2

3. *Belohnung*: Die im Rahmen der Entlohnung angebotenen Belohnungen müssen die erbrachte Leistung honorieren. Um die Leistungsbereitschaft hoch zu halten, ist es wichtig, dass die subjektiven Erwartungen der Führungskräfte bezüglich der Belohnungen erfüllt werden. Voraussetzung dazu ist u.a. eine "gerechte"¹⁰⁹ Leistungsbewertung, die Verwendung eines akzeptierten Leistungsmaßstabes, eine klare Beziehung zwischen der in Aussicht gestellten Belohnung und der erwarteten Leistung und letztendlich eine erstrebenswerte, attraktive Belohnung. Letztere kann als Output der Entlohnung betrachtet werden.

6.2.2 Erfolg

6.2.2.1 Zum Begriff

Eine Organisationseinheit - im Spezialfall ist es die Unternehmung selbst - ist in dem Ausmass erfolgreich, wie sie ihre Organisationsziele erreicht. Die einzelnen Organisationsziele sind dabei Teil eines *Zielsystems*, das üblicherweise in leistungs- und finanzwirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gegliedert wird.¹¹⁰ So gehören zu den leistungs- und finanzwirtschaftlichen Zielen beispielsweise Marktziele (z.B. zu bearbeitende Märkte und Marktsegmente), Produktziele (z.B. Sortimentsbreite und -tiefe), Sicherheitsziele (z.B. Liquidität und Kapitalstruktur) und Erfolgsziele (z.B. Gewinn und Rendite).

Als Erfolg einer Organisationseinheit wird in der Folge die Erfüllung der festgelegten Organisationsziele verstanden.

6.2.2.2 Zusammenhang zwischen Erfolg und Entlohnung

Die Einflussmöglichkeiten der Entlohnung auf den Erfolg einer Organisationseinheit sind kleiner als diejenigen auf die Leistung des Kaders. Dies hängt damit zusammen, dass das Kader den Erfolg einer Organisationseinheit weit weniger beeinflussen kann als seine eigene Leistung. Dennoch lohnt sich die Einbindung von Erfolgsgrößen in die Entlohnung, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

Während die Einbindung von *Leistungsgrößen* in die Entlohnung primär der *Motivierung der Führungskräfte* und nur sekundär der Erreichung der Organisations- resp. Unternehmungsziele dient¹¹¹, steht bei der Einbindung von *Erfolgsgrößen* in die Entlohnung die *Erreichung der Organisations- resp. Unternehmungsziele* im Vordergrund. In welchem Ausmass das Erreichen dieser Ziele durch das Einbinden von Erfolgsgrößen in die Entlohnung unterstützt werden kann, hängt von der jeweiligen Beziehung zwischen Organisationseinheit und Kadermitarbeiter ab: je enger diese Beziehung, desto grösser die Unterstützung. Beispiel: Der Leiter eines Geschäftsbereichs steht näher zu den Zielen seines Geschäftsbereichs als zu denjenigen der übergeordneten Organisationseinheit (z.B. der Unternehmung). Sekundär sollen mit der Einbindung von Erfolgsgrößen in die Entlohnung die *Solidarität des Kaders* mit der Organisationseinheit resp. der Unternehmung gestärkt und die *mit der Entlohnung verbundenen Kosten dem Geschäftsgang angepasst* werden.

¹⁰⁹ zur Problematik der Gerechtigkeit vgl. letzte Fussnote von Kapitel I/5.4

¹¹⁰ vgl. Tschirky, 1988, S.159

6.2.3 Charakteristische Unterschiede zwischen Leistung und Erfolg

Da bei der Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung "Leistung" und "Erfolg" zentrale Begriffe sind, sollen deren charakteristische Unterschiede nochmals hervorgehoben werden:

- Von "Leistung" spricht man in Zusammenhang mit *Personen*, von "Erfolg" in Zusammenhang mit *Organisationseinheiten* (Unternehmung, Teilbereiche, Profit-Center, etc.)
- Bei der *ergebnisorientierten* Bewertung des *Erfolgs* einer Organisationseinheit spielt es *im Gegensatz* zur Bewertung der Leistung einer Führungskraft keine Rolle, ob der Erfolg durch die Entscheide und Handlungen der verantwortlichen Führungskräfte zustande gekommen ist oder auf exogene Faktoren (z.B. allgemeine konjunkturelle Entwicklung, Wechselkurse etc.) zurückzuführen ist. Bei der *ergebnis- und verhaltensorientierten* Bewertung der *Leistung* einer Führungskraft werden neben dem Ergebnis der Entscheide und Handlungen auch das Verhalten der Führungskraft und die oben beschriebenen exogenen Faktoren berücksichtigt.

Die Trennung der beiden Begriffe "Leistung" und "Erfolg" ist nötig, will man die Leistung des Kadermitarbeiters und den Erfolg seiner Organisationseinheit auseinanderhalten.¹¹² In Teil II wird ersichtlich werden, dass mit Vorteil Leistung *und* Erfolg in die Entlohnung einfließen.

6.3 Bewertung von Leistung und Erfolg

6.3.1 Verfahren der Bewertung

In Anlehnung an KAPPEL und MÜLLER lassen sich die Verfahren zur Bewertung von Leistung in zweierlei Hinsicht unterscheiden:¹¹³

- *Analytische* und *summarische* Verfahren: "Bei den analytischen Verfahren erfolgt eine Zerlegung des Bewertungsfeldes in Sektoren, während bei den summarischen Verfahren ein Urteil in bezug auf das gesamte Bewertungsfeld abgegeben wird."¹¹⁴
Im Rahmen der Entlohnung sind summarische Verfahren ungeeignet: "Zur Erreichung der Lohnziele ist eine Quantifizierung notwendig. Die Ergebnisse einer freien Bewertung, die rein deskriptiver Natur und zudem ohne Systematik ist, lassen sich nicht quantifizieren."¹¹⁵
- *Merkmilverfahren* und *Zielsetzungsverfahren*:¹¹⁶ Mit ihnen befassen sich die folgenden zwei Kapitel.

¹¹¹ vgl. Kapitel I/6.2.1.2

¹¹² vgl. dazu die Überlegungen zur Notwendigkeit der Trennung von Leistung und Erfolg in Kapitel I/6.2

¹¹³ vgl. Kappel, 1989, S.102ff,130 und Müller, 1974, S.31ff

¹¹⁴ Müller, 1974, S.32

¹¹⁵ Müller, 1974, S.44

¹¹⁶ Die nicht zur Leistungsbewertung zählenden Verfahren der *Persönlichkeitsbewertung* werden hier nicht diskutiert

6.3.1.1 Merkmalverfahren

Merkmalverfahren sind dadurch charakterisiert, dass die erbrachte Leistung anhand einer Reihe von Merkmalen wie beispielsweise Quantität, Qualität, Mittelnutzung, Selbständigkeit, Zusammenarbeit und Führungsverhalten¹¹⁷ bewertet wird. Dabei sind diese Merkmale über die Zeit konstant und für das ganze Bewertungskollektiv grundsätzlich gleich. (Zu den verschiedenen Merkmalverfahren und zum Vorgang der Bewertung siehe MÜLLER und KAPPEL.¹¹⁸) Obwohl Merkmalverfahren zielbezogene Überlegungen und damit den direkten Vergleich mit formulierten Erwartungen nicht ausschliessen, beruhen sie in der Regel auf dem *Vergleichsprinzip*, d.h. auf Leistungsvergleichen unter mehreren Mitarbeitern.

Der *Vorteil* von *Merkmalverfahren* liegt in der Verwendung eines allgemeingültigen und zahlenmässig beschränkten Merkmalkataloges und der damit verbundenen guten Vergleichbarkeit der Leistungen.¹¹⁹ Durch die Vielfalt der Aufgaben von Führungskräften wird dieser Vorteil allerdings stark relativiert.

Als *Nachteile* von Merkmalverfahren sind v.a. folgende zwei Punkte zu nennen:

- Es erfolgt keine Klarstellung der Leistungserwartung. Dadurch wird die motivierende Wirkung der Entlohnung geschwächt und das unternehmenszielkongruente Verhalten des Kadern in Frage gestellt.
- Da die Leistung der Führungskraft, definiert als Gesamtheit ihrer aufgaben- und zielbezogenen Handlungen in bezug auf Ergebnis, Verhalten und Voraussetzungen,¹²⁰ nicht aufgaben- resp. zielbezogen bewertet wird, besteht die Gefahr, dass persönlichkeitsbezogene Attribute in die Bewertung hineinfließen.

Wiegt man die Vorteile gegen die Nachteile ab, so muss gefolgert werden, dass die Bewertung mittels Merkmalverfahren im Rahmen der Kaderentlohnung nur *ergänzend* zu den im folgenden diskutierten Zielsetzungsverfahren (Verfahren mit im voraus festgesetzten Standards) denkbar ist.

6.3.1.2 Zielsetzungsverfahren

Die zugrundeliegende Idee bei Zielsetzungsverfahren - sie werden auch Verfahren mit im voraus festgesetzten Standards bezeichnet - besteht darin, die Leistung (Ist-Leistung) anhand im voraus festgelegter *Standards* und damit anhand einer expliziten *Norm* (Soll-Leistung) zu bewerten.¹²¹ Die erbrachte Leistung wird dabei mit den vorgängig entwickelten Vorstellungen über die zu erbringende Leistung verglichen. Diese sorgfältig entwickelten Vorstellungen werden in Form von Zielsetzungen formuliert. (Zum Vorgang der Bewertung, insbesondere zum Ist-Soll-Vergleich siehe MÜLLER und ISELE, aber auch Kapitel II/4.4.1.¹²²)

117 vgl. Kappel, 1989, S.277

118 Kappel, 1989, S.103 (Übersicht) und 105ff, 129-133; Müller, 1974, S.44ff

119 vgl. Kappel, 1989, S.107

120 Definition von Kapitel I/6.2.1.1

121 Vgl. dazu Isele, 1990, S.140 u. 143-149

122 Müller, 1974, S.59ff und Isele, 1990, S.150-156

Als Standards werden einerseits *operative und strategische Planungsvorgaben* inkl. *Budgets*, andererseits *aufgaben- oder projektorientierte Zielsetzungen* verwendet.¹²³

Der *Vorteil* dieser Verfahren besteht in der Möglichkeit, einerseits gegenüber den Betroffenen klare Leistungserwartungen auszusprechen und andererseits die Standards frei zu definieren. Damit können sowohl absehbare oder erwartete Entwicklungen (z.B. Konjunkturverlauf) als auch unternehmensinterne Gegebenheiten (z.B. beschlossene Investitionen) *ex ante*, d.h. beim Festlegen der einzelnen Standards, so weit als möglich berücksichtigt werden. Es lassen sich somit für jede Führungskraft *massgeschneiderte Standards* ausarbeiten. Dass während der Bewertung v.a. über Standards und weniger über Personen gesprochen wird, ist ein weiterer Vorteil dieser Verfahren.

Diesen Vorteilen stehen, abgesehen vielleicht vom relativ grossen administrativen Aufwand, keine nennenswerten Nachteile gegenüber. *Vergleiche mit im voraus festgesetzten Standards werden in der Literatur deshalb regelmässig als Hauptinstrument zur Bewertung der Leistung der Führungskraft empfohlen.*¹²⁴ Ausserdem sind diese Verfahren *auch* dazu geeignet, den Erfolg einer Unternehmung resp. Organisationseinheit zu erfassen.

6.3.2 Erfolgs- und Leistungskriterien

Untrennbar mit der Bewertung von Erfolg und Leistung sind die sog. Erfolgs- und Leistungskriterien verbunden, sind sie doch das *Bindeglied* zwischen der zu bewertenden Leistung resp. dem zu bewertenden Erfolg und der Bewertung selbst.

Die auch *Bezugsgrössen* der Entlöhnung genannten Erfolgs- und Leistungskriterien gehören aufgrund ihres normativen Charakters zu den *wichtigsten Parametern* einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlöhnung. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich das Verhalten der Führungskräfte stark an den definierten Kriterien ausrichtet, die dementsprechend bestimmend sind für die Handlungsweise der Führungskräfte.¹²⁵ Gelingt deshalb der Transformationsprozess "Leistung --> Leistungskriterien; Erfolg --> Erfolgskriterien" nicht in zufriedenstellendem Ausmass, riskiert man, dass die Führungskräfte weniger *für* als vielmehr *gegen* das Unternehmen arbeiten.

Die bisherigen Ausführungen haben als Kernproblem einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlöhnung das Definieren der Bezugsgrössen erkennen lassen. Das Problem besteht darin, dass sowohl "Leistung" wie auch "Erfolg" *per se* nicht messbar ist. Messbar sind lediglich gewisse *Leistungs-/Erfolgsmerkmale und -grössen*, und nur die gleichzeitige Betrachtung einer Vielzahl solcher Merkmale und Grössen führt zu einer ganzheitlichen Erfassung von "Leistung" und "Erfolg". Aus wirtschaftlichen Gründen ist es jedoch nicht möglich, "Leistung" und "Erfolg" ganzheitlich zu erfassen, also wird man sich auf einzelne, bewusst ausgewählte Kriterien beschränken müssen.

¹²³ Man beachte, dass Zielsetzungen auch Aufgaben umfassen können. Vergleiche im Gegensatz dazu Kappel, der zielbezogene Verfahren von aufgabenbezogenen Verfahren unterscheidet (Kappel, 1989, S.103)

¹²⁴ vgl. Müller, 1974, S.57 und Anthony, 1989, S.144

¹²⁵ vgl. Hagen, 1985, S.78

6.3.2.1 Formen und Arten

In Anlehnung an die Bewertungsverfahren unterscheidet man Merkmale und Zielsetzungen als *Formen* von Erfolgs- und Leistungskriterien.¹²⁶ Die verschiedenen *Arten* der Ausgestaltung beider Formen (z.B. qualitative versus quantitative Zielsetzungen) werden Gegenstand des zweitens Teils der Arbeit sein.¹²⁷

6.3.2.2 Formale Anforderungen

Unbesehen von Art und Inhalt der Erfolgs- und Leistungskriterien werden im folgenden die *formalen* Anforderungen an die Kriterien diskutiert. Infolge der grossen Bedeutung und weitreichenden Konsequenzen der Kriterien sind an deren Qualität hohe Anforderungen zu stellen.

Aus wissenschaftlicher Sicht haben sich zahlreiche Autoren ausführlich mit den formalen Anforderungen an Erfolgs- und Leistungskriterien auseinandergesetzt.¹²⁸ Die in der Literatur am häufigsten erwähnten Anforderungen sollen nun auf ihre Wichtigkeit in bezug auf eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlohnung diskutiert werden.

Objektivität

Ein Erfolgs- oder Leistungskriterium wird als objektiv bezeichnet, wenn kein subjektiver Bewertungsspielraum existiert, d.h. wenn die Bewertung unabhängig ist von der Person des Bewerbers, d.h. bei allen Bewertern gleich ausfällt.

Es können zwar objektive Kriterien gefunden werden,¹²⁹ doch eignen sich diese nur als Erfolgskriterien. Als Leistungskriterien haben sie den Nachteil, dass sie die Leistung von Führungskräften nicht adäquat wiedergeben, weil sie "der Objektivität zuliebe" alle nichtvorhersehbaren relevanten Einflussfaktoren ausgeklammert haben. Objektive Leistungskriterien beziehen sich zwangsläufig immer auf das Leistungsergebnis und vernachlässigen damit das Leistungsverhalten der Führungskräfte und die Leistungsvoraussetzungen.

BECKER schreibt in Zusammenhang mit objektiven Leistungskriterien: "Quantitative Kriterien werden meist als "objektiv" klassifiziert. Objektiv bedeutet in diesem Zusammenhang aber lediglich, dass Zahlen vorliegen, die absolut gesehen für jeden Beurteiler objektiv, zweifelsfrei gleich sind. Objektiv bedeutet nicht, dass der Leistungsgrad exakt und unbeeinflusst von subjektiven Einflüssen festgestellt werden kann. Zum einen wird durch die subjektive Auswahl bestimmter Indikatoren und Kriterien die Objektivität einer Leistungsbewertung schon in Frage gestellt. Zum anderen, und viel ausschlaggebender, korrelieren diese Kriterien nur selten, überhaupt nicht oder nur zufällig mit dem

¹²⁶ Im Falle der Merkmalverfahren gibt es nur Leistungskriterien

¹²⁷ vgl. Kapitel II/4.4.1

¹²⁸ vgl. z.B. Neuberger, 1976, S.181ff; Isele, 1990, S.99; Kappel, 1989, S.106

¹²⁹ Bsp aus dem Bankwesen: Im folgenden Geschäftsjahr sollen mindestens 10 neue Grosskunden akquiriert werden

Erfolg. Ohne qualitative Bewertung verschiedener situationsabhängiger [...] Merkmale ist eine Leistungsbewertung nicht durchführbar."¹³⁰

Man tut demnach gut daran zu akzeptieren, dass Leistungskriterien ein subjektives Moment enthalten müssen, wollen sie die effektive Leistung zum Ausdruck bringen. Die höheren Anforderungen, die dabei an den Bewertungsprozess gestellt werden, gilt es in Kauf zu nehmen. GENSCHEM bemerkt in diesem Zusammenhang folgendes: "Und erst dieser Unsinn mit der Objektivität. Wir alle sind zutiefst subjektiv. All unser Fühlen, Denken, Handeln leitet sich ab aus Emotionen und subjektiv bestimmten Handlungsweisen. ... Ich denke, es wäre besser, wenn sich Beurteiler und Beurteilte zu ihren Werten, Emotionen, Interessen und Bedürfnissen bekennen und auf einer solchen Basis ehrliche und akzeptierte Leistungsvereinbarungen ... treffen"¹³¹

Relevanz

Relevanz ist ein Mass dafür, wie gut es gelingt, den tatsächlichen Erfolg resp. die tatsächliche Leistung einzufangen.

Da einerseits sowohl der Erfolg einer Organisationseinheit als auch die Leistung einer Person mehrdimensional ist und andererseits mit einem einzelnen Kriterium nur eine Dimension erfasst werden kann, kann ein einzelnes Kriterium alleine nicht als relevant bezeichnet werden. Relevanz kann nur mit einer *Kombination von Kriterien* erreicht werden, und auch so nur in beschränktem Ausmass, wie folgende Abbildung 1/6.3 zeigt.

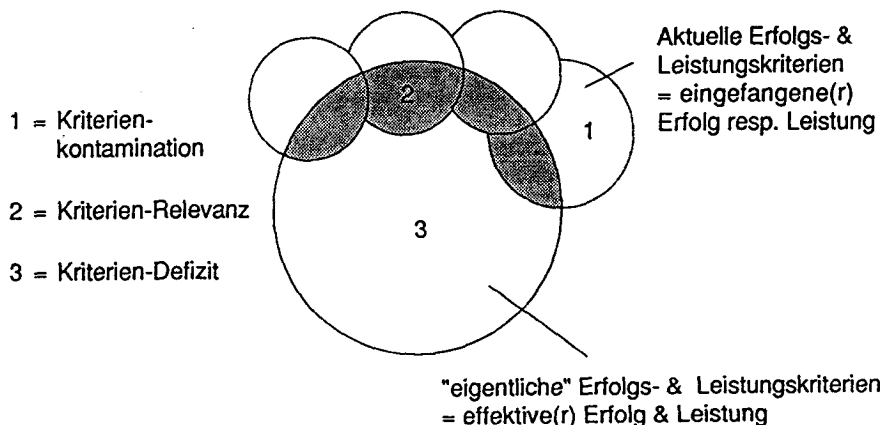


Abb. 1 / 6.3 Relevanz von Kriterien
In Anlehnung an NEUBERGER, 1976, S.185

¹³⁰ Becker, 1987, S.73

¹³¹ Gensch, 1990, S.20

Ziel der Kriterienfestlegung ist es, die *Kriterien-Kontamination*¹³² zu beschränken und das *Kriterien-Defizit* zu minimieren. Die von einigen Autoren¹³³ genannte Forderung nach *Vollständigkeit* der Kriterien entspricht der Forderung nach Minimierung des Kriterien-Defizits.

Die Anforderung der Relevanz in bezug auf Kriterien ist von grosser Bedeutung. Irrelevante Kriterien führen zu falscher Schwerpunktbildung. Der Arbeitseinsatz richtet sich unter Umständen gegen die Interessen der Unternehmung. Ein relevantes Kriterienpaket zusammenzustellen ist ein schwieriger Vorgang. Häufig ist man sich gar nicht bewusst, dass gewisse Kriterien kontaminiert sind. Dies trifft beispielsweise dann zu, wenn aufgrund des Kriteriums "Gewinn" die Forschungsaktivitäten vernachlässigt werden.¹³⁴ Weiter zu beachten gilt es die Erkenntnis, dass Relevanz nicht proportional zur Anzahl der Kriterien ist. Dennoch werden häufig grosse Kriterienbäume gebildet, im Glauben, die Relevanz damit zu verbessern. Immerhin kann jedoch mit einer geschickten Gewichtung der Einzelkriterien die Relevanz des Gesamtpaketes erhöht werden.

Messbarkeit

Ein Erfolgs- oder Leistungskriterium ist messbar, wenn ein Nominalmasstab zugrunde liegt. Messbare Ziele sind immer quantitative Ziele.

Soll der *Erfolg einer Organisationseinheit* zum Zweck der Einbindung in die Entlohnung bewertet werden, ist es zweckmässig, messbare Kriterien zu verwenden, da gemäss der dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition von "Erfolg" die *Ergebnisse* der Organisationseinheit im Vordergrund stehen. *Anders* verhält es sich bei der *Leistungsbewertung des Kaders*. Zwar sprechen vordergründig auch hier einige Gründe für die Verwendung messbarer Kriterien:

- Messbare Kriterien machen den Bewertungsvorgang einfacher. Diskussionen können eher vermieden werden.
- Messbare Kriterien suggerieren mehr Objektivität bei der Bewertung.

Diesen Argumenten ist jedoch folgendes entgegenzuhalten:

- Eine einfache Bewertung steht im Gegensatz zur geforderten ganzheitlichen Auseinandersetzung mit der Leistung der Führungskraft, welche neben den Leistungsergebnissen auch das Leistungsverhalten und die Leistungsvoraussetzungen umfasst.¹³⁵

¹³² Ein Kriterium ist kontaminiert, wenn es ein Mass für etwas ist, das (teilweise) nicht zum Erfolg resp. zur Leistung gezählt werden kann. Das Problem der Kontamination stellt sich beispielsweise bei Leistungskriterien dort, wo Einflüsse im unmittelbaren Umfeld der Führungskraft deren leistungsmässige Entfaltung behindern oder begünstigen. (Bsp ausserhalb des Kaderbereichs: Die Kino-Billet-Verkäuferin wird an der Anzahl verkaufter Billette beurteilt. Das Kriterium "Anzahl verkaufter Billette" ist kontaminiert, da der Billettverkauf stark von externen Faktoren wie Wetter, Qualität des Filmes etc. beeinflusst wird.) Es wird nie möglich sein, "reine" Leistungskriterien zu finden. In der Praxis geht es deshalb darum, mit kontaminierten Kriterien zu leben und - im übertragenen Sinn - zu versuchen, die unreinen Partikel zu erkennen und herauszufiltern

¹³³ z.B. Kappel, 1989, S.106

¹³⁴ Forschungsaktivitäten schmälern den Gewinn

¹³⁵ vgl. dazu Kappel, 1989, S.106 mit seiner Forderung nach *Ganzheit* der Kriterien

- Eine Bewertung allein aufgrund messbarer Kriterien ist zwar objektiv, dies jedoch auf Kosten der Relevanz: Das Kriterien-Defizit¹³⁶ ist dementsprechend gross. Da messbare Kriterien immer nur einen kleinen Ausschnitt aus der Wirklichkeit abbilden können, werden sie der Leistung des Kaderangehörigen nicht gerecht.

Beide Argumente zeigen die Notwendigkeit auf, messbare Kriterien in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Sie können zwar am Ausgangspunkt einer Leistungsbewertung stehen, auf eine kritische Hinterfragung der "Messresultate" darf jedoch nicht verzichtet werden.

Beeinflussbarkeit

Grundsätzlich wird gefordert, dass Erfolgs- und Leistungskriterien so definiert werden, dass sie durch die Kadermitarbeiter im Bewertungszeitraum beeinflusst werden können. Während *Erfolgskriterien* nur *indirekt beeinflussbar* sein müssen, besteht bei *Leistungskriterien* die Forderung nach *direkter Beeinflussbarkeit*.¹³⁷ Auf den ersten Blick erscheint dieser einfache und pragmatische Ansatz zwar einleuchtend und fair, eine genauere Betrachtung zeigt aber, dass er v.a. bezüglich den Leistungskriterien in mehrfacher Hinsicht relativiert werden muss. Erstens gibt es keine hundertprozentige Beeinflussbarkeit; beeinflussbar ist ein Faktor immer nur innerhalb einer bestimmten Bandbreite. Zweitens werden Faktoren selten von einer einzigen Person beeinflusst; vielmehr existieren verschiedene Einflussnehmer, und eine Ermittlung von exakten Einflussanteilen ist meist nicht möglich. Drittens kann auch das Umgehen mit nicht beeinflussbaren Faktoren (z.B. Beitritt eines neuen Marktteilnehmers) eine Leistungskomponente darstellen. Dies dürfte in diesem Beispiel dann der Fall sein, wenn vom betreffenden Kadermitarbeiter erwartet wird, dass er die Chancen betreffend Eintritt neuer Marktteilnehmer abschätzt und in seine Überlegungen miteinbezieht. In diesem Fall wäre es falsch, ihn vom Tragen des mit der Unsicherheit verbundenen Risikos zu befreien.¹³⁸

Herausforderung

Erfolgs- und Leistungskriterien sollten so festgesetzt werden, dass sie für einen leistungsfähigen und -willigen Kadermitarbeiter erreichbar sind. Dabei spielen psychologische Überlegungen eine zentrale Rolle. Man geht heute davon aus, dass die Motivation, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, dann am grössten ist, wenn die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit ca. 50% beträgt.¹³⁹ Zu tief angesetzte, d.h. ohne Anstrengung erfüllbare Ziele sind genauso leistungshemmend wie solche, die auch bei sehr grossem Einsatz nicht zu erfüllen sind.¹⁴⁰

136 vgl. Abb. I/6.3

137 Da Erfolgskriterien Organisationseinheits-spezifisch definiert werden und so zwar beeinflussbare Grössen der Organisationseinheit darstellen, jedoch vom einzelnen Kadermitarbeiter, mit Ausnahme vielleicht des Leiters der Organisationseinheit selbst, nur schwach beeinflusst werden können, spricht man von *indirekter Beeinflussbarkeit*. Da Leistungskriterien Kadermitarbeiter-spezifisch definiert werden und daher nur seinen Einflussbereich betreffen, spricht man von *direkter Beeinflussbarkeit*

138 vgl. Isele, 1990, S.144-145

139 vgl. Isele, 1990, S.147

140 Weitere Anforderungen an Erfolgs- und Leistungskriterien: *Unterscheidbarkeit* (s. Neuberger, 1976, S.182); *Verständlichkeit und Transparenz* (s. Isele, 1990, S.99/144 und Kappel, 1989, S.106), *Akzeptanz und Partizipation* (s. Isele, 1990, S.146-147)

7. ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGS- UND LEISTUNGS- BEZOGENE KADERENTLÖHNUNG

7.1 Ueberblick

Vor der Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung müssen die zu erreichenden *Ziele* bekannt sein und daraus die *Anforderungen* an die Kaderentlöhnung abgeleitet werden.

Im Vordergrund des Gestaltungsprozesses stehen *Motivationsziele*: Die erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlöhnung soll zur *Kaderakquisition*, *Kaderanimation* und *Kadererhaltung* wesentliches beitragen. RYTZ spricht dabei von der Stärkung der Unternehmungsspitze: "Es gilt, qualifizierte und geeignete Führungskräfte dem Unternehmen zu erhalten, Nachwuchskräfte für oberste Positionen zu interessieren und gegebenenfalls qualifizierte Führungskräfte von aussen für das Unternehmen zu gewinnen."¹⁴¹ Gleichzeitig soll das Kader auch zu *unternehmenszielkongruentem Verhalten*, insbesondere zu langfristig orientiertem, strategieunterstützendem Verhalten motiviert werden.

Aus dieser allgemeinen Zielsetzung müssen nun gezielt die an eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlöhnung zu stellenden *Anforderungen* abgeleitet werden. Die dabei im folgenden diskutierten Anforderungen sind als Maximalanforderungen zu verstehen. In der Praxis müssen sie ausgewählt und unterschiedlich gewichtet werden, da nicht alle im gleichen Ausmass berücksichtigt werden können und sich die Anforderungen teilweise *konkurrenzieren*. Entsprechend obiger Zielsetzung ergeben sich Anforderungen sowohl aus den Bedürfnissen des Kaderns¹⁴² als auch aus der Integration der Entlöhnung in die strategische Unternehmungsführung.¹⁴³ Die Interessenlage bestimmt dabei wesentlich die Gewichtung der Anforderungen.

Dieses Kapitel ist zum einen Zusammenfassung von Teil I und zum anderen Grundlage für Teil II und Teil III, wenn es um die Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung resp. um die Beurteilung der aktuellen Situation der Kaderentlöhnung in der Schweiz geht.

Es gibt zahlreiche Autoren, die sich mit den Anforderungen an die Entlöhnung auseinandergesetzt haben.¹⁴⁴ Die dabei in bezug auf das Kader am häufigsten genannten Anforderungen sind:

¹⁴¹ Rytz, 1990, S.82

¹⁴² vgl. Kapitel I/5

¹⁴³ vgl. Kapitel I/4 und Uschatz, 1990, S.36

¹⁴⁴ Dies sind z.B. Becker, 1990, S.19-26; Bleicher, 1985, S.21-25; Gmür, 1980, S.10-11; Hahn, 1986, S.392; Kaplan, 1989, S.719; Lattmann, 1982, S.190-192, 232-234 und 320-322; Schanz, 1982, S.246-252, Uschatz, 1990, S.37-39

- Anforderungsgerechtigkeit
- Marktgerechtigkeit
- *Erfolgs- und Leistungsorientiertheit*
- *Motivationswirkung*
- Einfachheit
- Wirtschaftlichkeit
- *Flexibilität und Individualität*
- Transparenz
- Akzeptanz

Die *kursiv* gedruckten Anforderungen bilden das Schwergewicht der vorliegenden Arbeit.

7.2 Einzelne Anforderungen

7.2.1 Anforderungsgerechtigkeit

Anforderungsgerechte Entlohnung bedeutet, dass das Gehalt einer Stelle (Funktion) in Abhängigkeit einerseits ihrer *Bedeutung* in der Unternehmung und andererseits von den an sie geknüpften *Anforderungen* ("Arbeitschwierigkeit") festgelegt wird.

Diese Forderung ist deshalb so wichtig, weil eine anforderungsgerechte Entlohnung massgebliche Voraussetzung für die subjektiv empfundene (interne) Lohngerechtigkeit ist.¹⁴⁵ In Kapitel I/5.3.2.1 wurde gezeigt, dass fehlende Lohngerechtigkeit zu Unzufriedenheit führt (Hygiene-Wirkung der Entlohnung).

Entsprechend gross ist deshalb der Aufwand, der von einer Mehrheit der Unternehmen betrieben wird, um die Bedeutung und die Anforderungen der Stellen, insbesondere der Kaderstellen zu quantifizieren. Zur Quantifizierung der *Anforderungen* wurden zahlreiche *Stellen- resp. Funktionsbewertungsverfahren* entwickelt.¹⁴⁶

Die Forderung nach anforderungsgerechter Entlohnung steht häufig im Widerstreit mit der Forderung nach marktgerechter Entlohnung,¹⁴⁷ nämlich dann, wenn die eine Forderung nicht mehr mit der anderen in Einklang gebracht werden kann. Es wird sich zeigen, dass sich dies vermeiden lässt, wenn die einer anforderungsgerechten Entlohnung zugrundegelegte Systematik einen genügend grossen Spielraum offen lässt, um bezüglich des Marktgeschehens anpassungsfähig zu bleiben.

¹⁴⁵ vgl. dazu Kappel, 1989, S.172ff und Lattmann, 1982, S.193

¹⁴⁶ vgl. zu den verschiedenen Stellenbewertungsverfahren Kapitel II/3.2.2.1 und Kappel, 1989, S.21-28

¹⁴⁷ vgl. Kapitel I/7.2.2

7.2.2 Marktgerechtigkeit

Marktgerechte Entlohnung bedeutet, dass sich die Gehälter von gleichwertigen Stellen (Funktionen) innerhalb und ausserhalb der Unternehmung in etwa entsprechen.¹⁴⁸

Die einzelnen Unternehmen können ihre Entlohnung nicht unabhängig vom Arbeitsmarkt gestalten, wollen sie Kadermitarbeiter gewinnen, animieren und halten, denn diese richten ihre individuellen Ansprüche u.a. an Marktinformationen aus. Daher bilden externe Marktwerte einen zwingenden Orientierungsrahmen für die Entlohnung. "Als Marktwerte sind nicht etwa nur die Vergütungen anzusehen, die augenblicklich am Arbeitsmarkt wechselwilligen Führungskräften geboten bzw. von ihnen gefordert werden. Diese bilden nur eine kleine - wenn auch personalpolitisch besonders relevante - Teilkomponente. In ihrer Gesamtheit vermitteln die Marktwerte vielmehr eine Vorstellung darüber, wie in der Wirtschaft insgesamt bzw. zumindest in einer grösseren Zahl von Unternehmen vergleichbare Stellen derzeit entlohnt werden. Sie sind letztlich das Resultat der langfristigen Angebots- und Nachfragekonstellation nach bestimmten Arbeitsleistungen.¹⁴⁹ Besonders interessant im Hinblick auf eine marktgerechte Entlohnung sind dabei die Gehälter in Unternehmungen, mit denen man selbst am Arbeitsmarkt konkurriert.

7.2.3 Erfolgs- und Leistungsorientierung

Nach der ausgiebigen Diskussion über die Bedeutung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung¹⁵⁰ kann auf eine weiterführende Behandlung dieser Anforderung an dieser Stelle verzichtet werden.

7.2.4 Motivationswirkung

Das Zusammenwirken von Motivation und Entlohnung wurde ausführlich beschrieben¹⁵¹: Mit Hilfe der Entlohnung sollen zum einen persönliche Motive des Kaders befriedigt und zum anderen unternehmerisches, ziel- und strategieorientiertes Verhalten, Bereitschaft zur Risikoübernahme und persönliches Engagement angespornt und positiv verstärkt (belohnt) werden. Zusätzlich soll mit der Entlohnung auch die Wertschätzung, welche die Unternehmung den Kadermitarbeitern entgegenbringt, kommuniziert werden.

7.2.5 Einfachheit

Um in der Praxis anwendbar zu sein, muss die Festlegung und Ausrichtung der Entlohnung vor allem auch einfach durchgeführt werden können. Komplizierte Systeme funktionieren selten; stattdessen verwirren sie und verbreiten Unsicherheit.¹⁵²

148 Die Aussage schliesst regionale Unterschiede nicht aus

149 Evers, 1988, S.7

150 vgl. Kapitel I/6

151 vgl. Kapitel I/5

152 vgl. Isele, 1990, S.159

7.2.6 Wirtschaftlichkeit

Kaderentlohnung wirtschaftlich durchführen bedeutet, den Aufwand für deren Gestaltung, Einführung, Betrieb (Anwendung) und Weiterentwicklung in bezug zum erwarteten direkten und indirekten (Synergien, z.B. durch Verfeinerung des Rechnungswesen¹⁵³) Nutzen festzulegen. Weil der Nutzen in der Regel nicht quantifiziert werden kann und damit frankenmässige Kosten-Nutzen-Überlegungen nicht möglich sind, muss man sich auf eine qualitative "Nutzenbilanz" beschränken.

Da entsprechend der Abgrenzung dieser Arbeit materielle Entlohnungsaspekte, z.B. die effektiven Gehälter, nicht Gegenstand der Arbeit sind, werden Fragen nach der Wirtschaftlichkeit der Entlohnung nur am Rande behandelt.

7.2.7 Flexibilität und Individualität

Flexibilität in der Entlohnung bedeutet *Freiraum* für die Berücksichtigung folgender Überlegungen:

- Die strategische Unternehmensführung strebt einen permanenten Wandel der Organisation zwecks Anpassung an die sich fortlaufend verändernden Umweltbedingungen an. Demzufolge muss auch die Entlohnung anpassungsfähig sein.¹⁵⁴
- Entlohnung wird auf unterschiedliche Organisationseinheiten in unterschiedlichen Situationen angewandt.¹⁵⁵ Eine Entlohnung, mit der das Leistungsverhalten auf die Erfüllung bestimmter betrieblicher Aufgaben zielgerichtet werden soll, muss entsprechend der Vielfältigkeit und Veränderlichkeit der Situationen im Zeitablauf flexible (anpassungsfähige) Gestaltungselemente enthalten.
- Die Kadermitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse, die soweit als möglich berücksichtigt werden sollen, will man die Anreizwirkung der Entlohnung hoch halten. Deshalb ist auch der Trend zu Cafeteria-Ansätzen beobachtbar, wo der Einzelne entsprechend einer Cafeteria die Entlohnungsbestandteile aus einem gegebenen Angebot teilweise selbst auswählen kann.¹⁵⁶

7.2.8 Transparenz

Um die geforderte Motivationswirkung der Entlohnung zu erzielen, ist entsprechend den aufgezeigten Zusammenhängen zwischen Entlohnung, Leistung und Motivation ein hohes Mass an Transparenz in der Entlohnung notwendig.

153 So ermöglicht beispielsweise die Verfeinerung des Controlling gezieltere Steuerungsmassnahmen im Rahmen von Organisationsfragen

154 vgl. Kappel, 1989a, S.44

155 Diese unterschiedlichen Situationen können sich beispielsweise auf die Lebenszyklusphase der Produkte, die Portfoliostellung der Geschäftsbereiche und deren unterschiedlichen Strategien und Zielsetzungen beziehen

156 Cafeteria-Pläne werden uns in Kapitel II/6.4 noch ausführlich beschäftigen

Transparenz bedeutet *zum einen*, dass die Entlohnung in ihrer Funktions- und Wirkungsweise prospektiv und retrospektiv durchschaubar und verständlich ist. Dies bedingt eine kommunikationsfähige Entlohnungspolitik und weitgehend systematisierte Entlohnungsgrundlagen. Das Ausmass der Transparenz hängt im wesentlichen ab:

- von den Vorstellungen und der Bereitschaft des obersten Kaders zu einer transparenten Entlohnung. Der Transparenzgrad muss dabei mit der Unternehmungsphilosophie und -kultur vereinbar sein
- von der Art und Weise der Kommunikation und des Führungsstils in der Unternehmung
- vom Aufbau und dem Systematisierungsgrad der Entlohnung. Je klarer der Aufbau und je systematischer die Entlohnung, desto transparenter kann/darf die Entlohnung sein
- von den Bedürfnissen der betroffenen Führungskräfte.

Transparenz bedeutet *zum anderen*, dass es jedem Kadermitarbeiter im Einzelfall möglich ist, *prospektiv* "wenn-dann-Zusammenhänge" der Entlohnung zu erkennen und *retrospektiv* Zustandekommen, Zusammensetzung und Höhe seiner *eigenen* Entlohnung nachzuvollziehen.

In Bezug auf die Kommunikation der Entlohnung fordert KAPPEL *personenneutrale* und *individuelle* Transparenz. Mit der personenneutralen Transparenz soll das gegenseitige Ausspielen von Personen verhindert werden, indem die Entlohnung nicht im Vergleich zu anderen Mitarbeitern, sondern bezogen auf die Entlohnungssystematik erklärt wird. Um zu verhindern, "dem nicht sehr Informationshungrigen Informationen aufzudrängen oder dem typisch Wissbegierigen solche vorzuenthalten"¹⁵⁷, soll im Rahmen der individuellen Transparenz dem unterschiedlichen Wissensdurst der einzelnen Mitarbeiter Rechnung getragen und mitarbeiterspezifisch informiert werden.

7.2.9 Akzeptanz

Eine ausreichende Akzeptanz ist wichtig, um zu verhindern, dass *Widerstände* auftreten, die zu *Manipulations- und Umgehungsversuchen* verleiten."¹⁵⁸

Wie akzeptiert die Entlohnung ist, hängt davon ab, in welchem Ausmass die Führungskräfte die Entlohnung mittragen. Dies wiederum hängt von deren Teilnahme am Gestaltungsprozess der Entlohnung ab (*Partizipation*): Je stärker dabei die Betroffenen involviert werden, desto besser sind die Voraussetzungen, dass die Entlohnung mitgetragen wird. Es geht nicht darum, Anpassungswiderstände zu überwinden und Zustimmung zu von vornherein festgelegten Plänen zu erreichen. Vielmehr geht es um eine sog. authentische Partizipation, bei der die Betroffenen in den Entscheidungsprozess involviert werden. Gerade weil die Entlohnung unmittelbar die Bedürfnisse der Kaderangehörigen tangiert, ist der demokratische Prozess bei der Entscheidung über die Gestalt der Entlohnung unabdingbar und Voraussetzung für das nötige Vertrauen in die Entlohnung.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Kappel, 1989, S.207

¹⁵⁸ Isele, 1990, S.160

¹⁵⁹ vgl. Hagen, 1985, S.29,71

**Teil II: Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen
Kaderentlohnung**

1. DETERMINANTEN DER KADERENTLÖHNUNG

1.1 Überblick

Die Kaderentlohnung wird von verschiedensten Faktoren beeinflusst. Sie sind in Abbildung II/1.1 dargestellt. Von aussen nach innen wird dabei der Einfluss auf die Kaderentlohnung unmittelbarer.

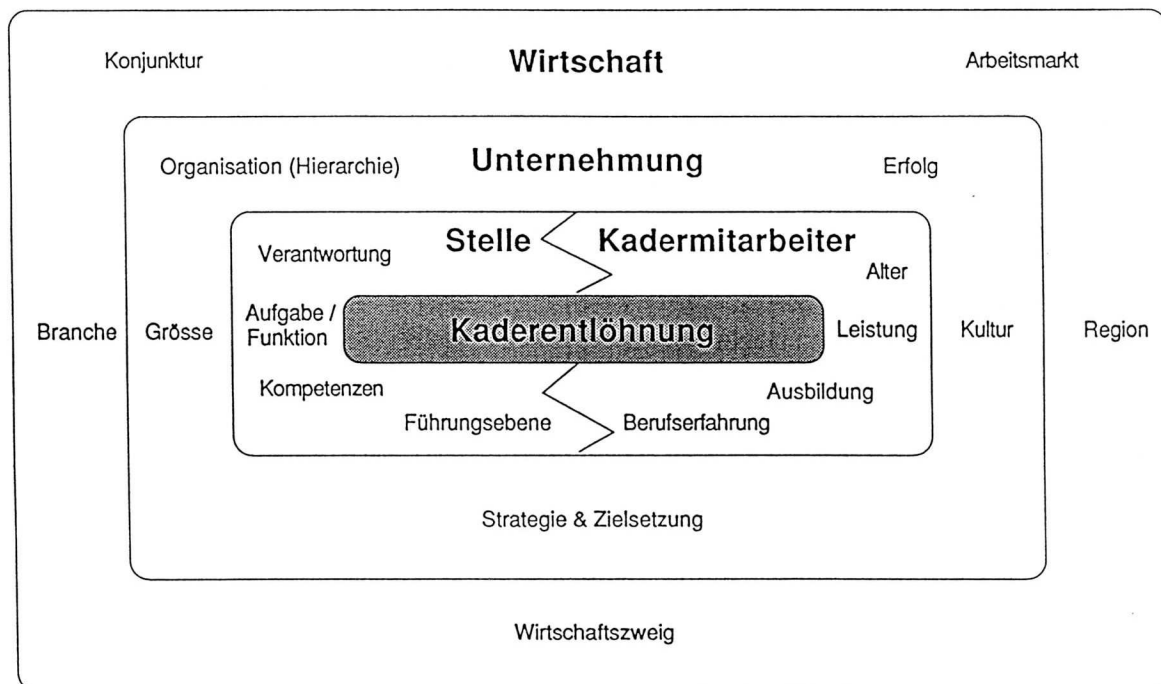


Abb. II/1.1 Determinanten der Kaderentlohnung

Der Einfluss von Faktoren der *Wirtschaft* (Konjunktur, Arbeitsmarkt, Region, Wirtschaftszweig, Branche) auf die Kaderentlohnung ist zwar nur mittelbar, aber dennoch stark prägend. Da man diesen Einflüssen nicht ausweichen kann, gilt es, im Rahmen der Gestaltungsansätze eine Plattform zu errichten, um diese Einflüsse bewusst einzufangen und in die Entlohnung einzubeziehen. Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: Damit die Dynamik des Arbeitsmarktes mit der Kaderentlohnung aufgefangen werden kann, muss das entsprechende System so konzipiert sein, dass es die Bezahlung von Marktlöhnen zulässt. Im folgenden werden die Faktoren der *Wirtschaft* als *tertiäre* Faktoren bezeichnet.

Die Faktoren der *Unternehmung* (Grösse, Erfolg, Kultur, Unternehmungsstrategie und -zielsetzung, Organisation/Hierarchie) üben auf die Kaderentlohnung einen mittelbaren bis unmittelbaren Einfluss aus. Die folgenden Beispiele mögen dies aufzeigen: Die *Grösse* der Unternehmung beeinflusst insofern das generelle Gehaltsniveau, als die Führungstätigkeit in grossen Unternehmungen

komplexer und mit mehr Verantwortung verbunden ist als in kleinen Unternehmungen.¹ Die Gehälter äquivalenter Funktionen sind deshalb in grösseren Unternehmungen oft höher als in kleineren Unternehmungen. Der *Erfolg* der Unternehmung bestimmt die Höhe einer Erfolgsbeteiligung oder die durchschnittliche Salärerhöhung. Die *Organisation* ist massgebend für die Kompetenzregelung in Gehaltsfragen, die *Hierarchie* beeinflusst über die Funktionsbewertung die Saläre. Die aus der *Unternehmenszielsetzung* abgeleiteten individuellen Zielsetzungen bestimmen das variable Gehalt. Im Hinblick auf die Gestaltung der Kaderentlohnung werden die Faktoren der Unternehmung als *sekundäre* Einflussgrössen bezeichnet.

Die Faktoren der *Stelle* (Aufgabe/Funktion, Verantwortung, Kompetenzen, Führungsebene) und des *Kadermitarbeiters* (Leistung, Berufserfahrung, Ausbildung, Alter) bestimmen die Kaderentlohnung unmittelbar und werden deshalb als *primäre* Einflussgrössen für die Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung bezeichnet.

Die in diesem Teil der Arbeit beschriebenen Gestaltungsansätze wurden vor dem Hintergrund dieser Determinanten der Kaderentlohnung entwickelt. Gleichzeitig wurde versucht, die Einflüsse der wichtigsten Determinanten (Hauptdeterminanten) *in gewünschte Richtungen zu kanalisieren*.

1.2 Hauptdeterminanten

Schwergewichtig wurden alle primären Faktoren und die sekundären Faktoren Organisation, Unternehmensstrategie und -zielsetzung und Unternehmungserfolg für die Entwicklung der Gestaltungsansätze berücksichtigt.

Das Schwergewicht auf den primären Faktoren bedarf keiner näheren Erklärung, betreffen diese doch den Kern der Kaderentlohnung. Die genannten sekundären Faktoren wurden aus folgenden Gründen als Schwerpunkte bezeichnet:

- Organisation: Bei der Definition der Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen der Entlohnung wird von einer dezentralen Organisationsstruktur ausgegangen und dabei zwischen Cost Centers, Revenue Centers, Profit Centers etc. unterschieden.²
- Unternehmensstrategie und -zielsetzung: Anhand sog. Normstrategien wird aufgezeigt, wie die Kaderentlohnung strategie- und zielkonform gestaltet werden kann.³
- Unternehmungserfolg: Die Gestaltungsansätze sehen eine Erfolgskomponente in der Kaderentlohnung vor. Deren Höhe hängt im wesentlichen vom Erreichen der Unternehmungs- und Organisationsziele ab.⁴

1 vgl. ATAG, 1990, S.11; Evers, 1988, S.9

2 vgl. Kapitel I/3.2 und Kapitel II/4.3.3.1

3 vgl. Kapitel II/4.3.3.1

4 vgl. Kapitel I/6.2

2. MODULARES GEHALTSMODELL

2.1 Zweck

Auf der Suche nach einer geeigneten *Gehaltsstruktur* wurde in Anlehnung an HAHN⁵ ein modularer Ansatz gewählt. Eine modulare Gehaltsstruktur schafft bestmögliche Voraussetzungen für die im ersten Teil dieser Arbeit aufgestellten Anforderungen "Flexibilität" und "Transparenz":⁶

- Hohe Flexibilität
 - Eine modulare Gehaltsstruktur wird den von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich Kaderentlohnung durch die Möglichkeit der wahlweisen Kombination einzelner Module gerecht.
 - Eine modulare Gehaltsstruktur erlaubt eine stufenweise Entwicklung resp. einen stufenweisen Ausbau der Kaderentlohnung, indem im Laufe der Zeit Zusatzmodule die bestehenden Basismodule ergänzen.
 - Eine modulare Gehaltsstruktur ermöglicht durch unterschiedliche Kombination von Modulen individuelle, auf einzelne homogene Kadergruppen zugeschnittene Lösungen.
 - Eine modulare Gehaltsstruktur ermöglicht den bewussten Verzicht auf einzelne (Unter-) Module ohne Einbussen für die übrigen Module.
- Hohe Transparenz
 - Eine modulare Gehaltsstruktur erlaubt es, die einzelnen Module mit einer einfachen Botschaft zu verbinden und deren Sinn und Zweck verständlich zu machen.
 - Eine modulare Gehaltsstruktur reduziert die Komplexität der Kaderentlohnung, indem letztere in einzelne, überschaubare Einheiten zerlegt wird. Die Komplexität reduziert sich damit auf die einzelnen Einheiten und deren Schnittstellen zueinander.

2.2 Module im Gesamtüberblick

Abbildung II/2.1 zeigt das *modulare Gehaltsmodell*, wie es in dieser Arbeit entwickelt wurde. Alle Module bilden zusammen ein umfassendes Entlohnungspaket, welches optimale Voraussetzungen schafft, um die in Kapitel I/7.2 dieser Arbeit aufgestellten Anforderungen an eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlohnung zu erfüllen. Ebenfalls aus der Abbildung ersichtlich sind die wichtigsten *Zweckbestimmungen* der einzelnen Module.

Die einzelnen Module des modularen Gehaltsmodells dienen schwerpunktmässig folgenden Zwecken:

- Das Modul *Basisgehalt* dient als Bezugsmodul für die übrigen Module und widerspiegelt u.a. die Wertigkeit der Funktion, das individuelle Leistungsniveau und die Marktsituation.

⁵ vgl. Hahn, 1986, S. 392ff

⁶ s. Kapitel I/7.2

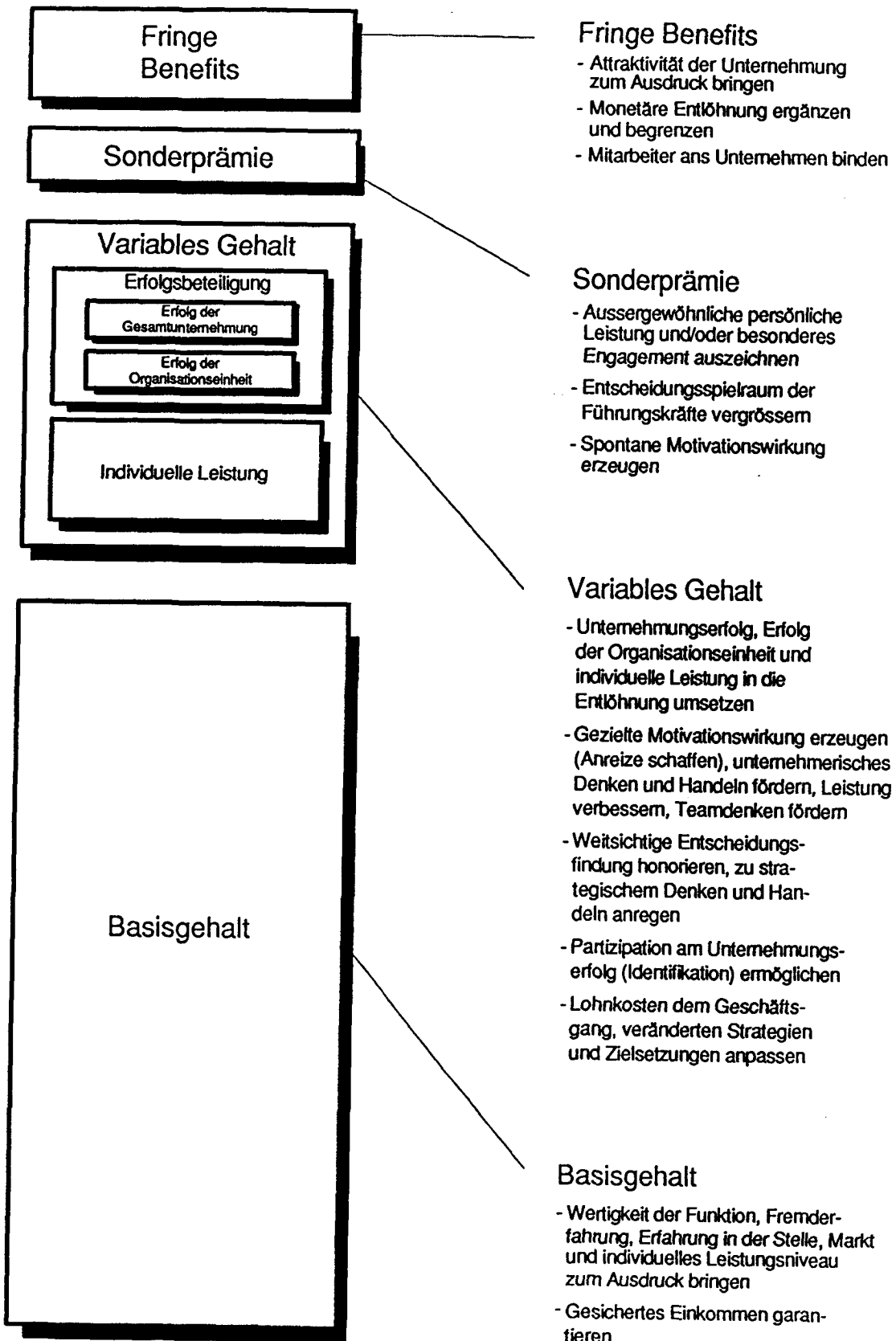


Abb. II/2.1 Modulares Gehaltsmodell

- Das Modul *Variables Gehalt* bildet den erfolgs- und leistungsbezogenen Teil der Entlohnung. Es widerspiegelt zum einen den Erfolg der Unternehmung resp. Teile davon und zum anderen die individuelle Leistung des Kaders. Es besteht aus zwei erfolgsbezogenen Untermodulen (Erfolg der Gesamtunternehmung und Erfolg der übergeordneten Organisationseinheit) und einem leistungsbezogenen Untermodul.⁷
- Das Modul *Sonderprämie* ist eine zusätzliche leistungsbezogene Gehaltskomponente. Es ermöglicht u.a. eine grosse Flexibilität in der Leistungsentlohnung.
- Das Modul *Fringe Benefits* umfasst alle geldwerten Leistungen, welche nicht in direktem Zusammenhang mit der Leistungserbringung des Kaders und dem Erfolg der Unternehmung stehen.

In den Kapiteln II/3-6 werden die einzelnen Module spezifiziert und gestaltet werden.

2.3 Gewichtung der Module

2.3.1 Gewichtung des Moduls "Variables Gehalt"

Die Bestimmung des relativen Anteils des variablen Gehalts am Bruttogehalt ist ein erster fundamentaler Entscheid bei der Gestaltung des modularen Gehaltsmodells. Der Entscheid ist deshalb so fundamental, weil er wesentlich die Bedeutung und das Gewicht des variablen Gehaltsteils bestimmt. Für alle übrigen Gestaltungsfelder des variablen Gehalts⁸ wie beispielsweise die Definition der Erfolgs- und Leistungskriterien wird mit der Wahl des variablen Spektrums ein Rahmen vorgeben. Die Bestimmung des relativen Anteils des variablen Gehalts steht deshalb am Anfang der Gestaltungsansätze.

In Anbetracht der Vielzahl von Überlegungen, die zur Festlegung des variablen Anteils am Bruttogehalt nötig sind, wird es nicht möglich sein, *ein* mathematisches Verhältnis zwischen Basisgehalt und variablem Gehalt als einzig richtig festzulegen. Im folgenden sollen nun diese Überlegungen aufgezeigt werden. Den Prozess ihrer Gewichtung, der in die Festlegung der Höhe des variablen Spektrums mündet, muss jede Unternehmung situationsspezifisch durchführen.

Überlegungen zur generellen Höhe des variablen Anteils

- Damit die mit dem variablen Gehalt angestrebte Verhaltensbeeinflussung und Motivationswirkung erreicht werden kann, ist es notwendig, dass das variable Gehalt einen *spürbaren* Einfluss auf das Gesamteinkommen ausübt. Spürbar ist dieser Einfluss dann, wenn das variable Gehalt Gegenstand der Einkommensüberlegungen der Kadermitarbeiter wird. Nicht spürbar ist der Einfluss hingegen dann, wenn die Kadermitarbeiter nur mit dem Basisgehalt "rechnen" und das variable Gehalt lediglich als willkommene Ergänzung betrachten.⁹

⁷ Basisgehalt und variables Gehalt definieren zusammen das *Bruttogehalt*

⁸ vgl. Kapitel II/4

⁹ vgl. Becker, 1990, S.132-135

- Es ist das *tatsächliche* vom *theoretischen* Spektrum zu unterscheiden: Die in diesem Kapitel behandelte modellmässige Festlegung des variablen Gehalts definiert das theoretische Spektrum. In der Anwendung muss man sich jedoch bewusst sein, dass in bezug auf die Mehrheit der Kadermitarbeiter nur ein Teil des theoretischen Spektrums, meistens 20 - 80%, ausgeschöpft wird.¹⁰
- Die Einführung eines variablen Gehaltsbestandteils ist häufig mit Widerständen der Kadermitarbeiter verbunden. Die vielfach risikoaverse Grundhaltung der Führungskräfte verträgt sich schlecht mit den Risiken, die mit einer variablen Entlohnung verbunden sind. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Einführung den variablen Gehaltsanteil eher klein zu halten und ihn etappenweise, z.B. jährlich, auszubauen. Der *etappenweise Ausbau* des variablen Gehaltsanteils basiert dann auf meist positiven Erfahrungen und kann deshalb ohne Widerstände durchgeführt werden. Dies unterstreicht auch eine 1990 durchgeführte BILANZ-Erhebung bei Schweizer Führungskräften: "Je höher der variable Lohnanteil, desto deutlicher der Wunsch nach einer auch in Zukunft möglichst variablen Lösung."¹¹
- Es stellt sich die Frage, ob das variable Gehalt *nach oben begrenzt* werden soll. *Gegen* eine Begrenzung spricht die Auffassung, dass das variable Gehalt grundsätzlich immer "verdient" sei und eine Begrenzung die Leistungsbereitschaft des Kaderns unnötig eindämmt. *Für* eine Begrenzung sprechen u.a. folgende Gründe:
 - Das Gehaltsgefüge bleibt kalkulierbar und stellen- resp. hierarchiegerecht.
 - An einer massiven Übererfüllung der Leistungsvorgaben besteht meistens kein Interesse.
 - Die Unternehmung wird bei ausserordentlich gutem Geschäftsgang vor extrem hohen variablen Gehaltskosten geschützt.
 - Die Unvollkommenheit der Leistungsvorgaben erhöht die Gefahr von Ungerechtigkeiten.
 - Sehr hohe variable Gehälter sind häufig Indiz für unzweckmässige Erfolgs- und Leistungskriterien.Wägt man Vor- und Nachteile ab, so ergibt sich die Schlussfolgerung, dass das variable Gehalt nach oben begrenzt werden soll.

Überlegungen zur Führungsebenen-bezogenen Höhe des variablen Anteils

- Es ist zweckmässig, die Höhe des variablen Anteils in Abhängigkeit von der Führungsebene zu definieren (vgl. Beispiel in Abbildung II/2.2). Dabei gilt: Je höher die Führungsebene, desto höher der variable Anteil.¹² Dies lässt sich wie folgt begründen: Erstens haben hohe Führungskräfte einen stärkeren Einfluss auf den Unternehmungserfolg, zweitens ist der Akzeptanz-Spielraum für Einkommensschwankungen grösser, je höher das Basisgehalt ist.

¹⁰ vgl. das diesbezügliche Ergebnis der empirischen Untersuchung in Kapitel III/3.3.4.3

¹¹ Fischer, 1990, S.278

¹² vgl. hierzu z.B. Hahn, 1986, S.398; Hochmeister, 1985, S.128; Becker, 1990, S.132ff

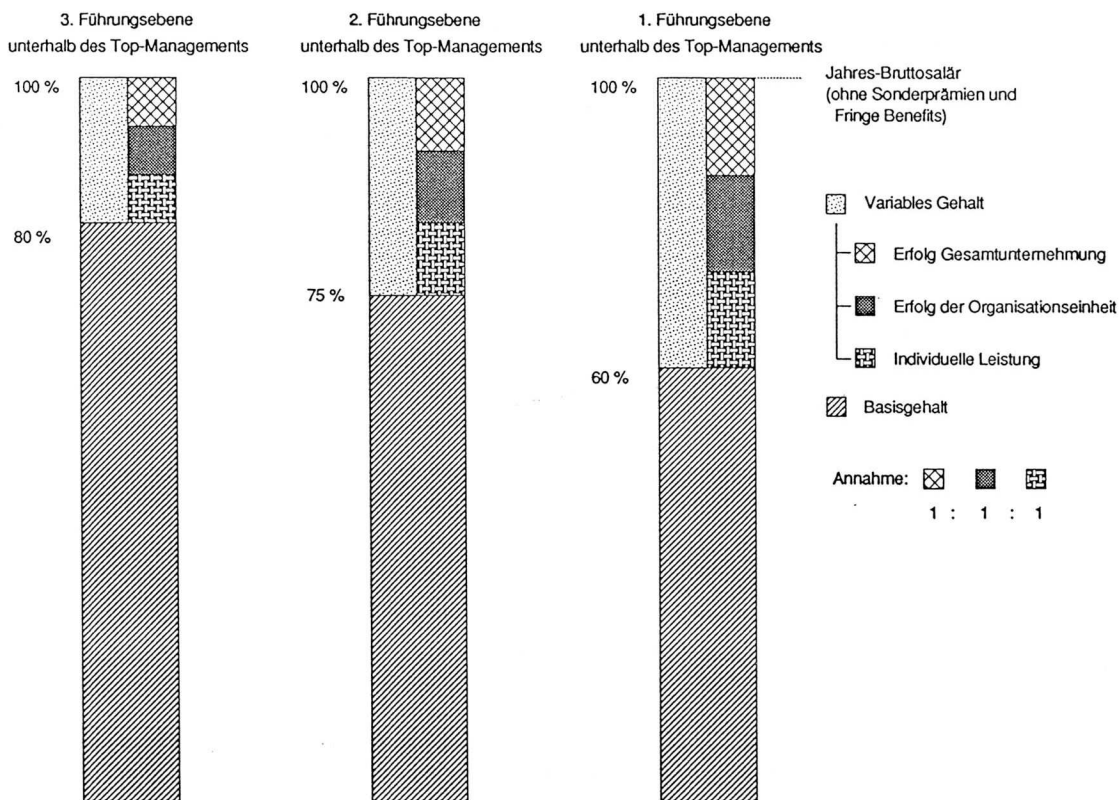


Abb. II/2.2 Variabler Anteil in Abhängigkeit von der Führungsebene

Überlegungen zur Möglichkeit, die Höhe des variablen Anteils individuell zu wählen

Diese Überlegungen berücksichtigen die Bedürfnisse der Führungskräfte, indem der variable Anteil in Absprache mit der jeweiligen Führungskraft festgelegt wird.¹³ Konkret geht es darum, den Führungskräften die Möglichkeit einzuräumen, die Höhe ihres variablen Anteils innerhalb einer vorgegebener Bandbreite selbst zu bestimmen. Um den damit verbundenen administrativen Aufwand klein zu halten, ist es zweckmässig, die Wahlmöglichkeit auf zwei Alternativen einzuschränken, wobei die eine Alternative einen kleinen, die andere einen grossen variablen Gehaltsanteil vorsieht.

Dass innerhalb des Kaders stark divergierende Ansichten bestehen können, hat die oben schon zitierte BILANZ-Erhebung gezeigt:¹⁴ Während beispielsweise ältere Führungskräfte mit tendenziell kleinen Einkommen wenig Interesse an variablen Gehaltsbestandteilen zeigen, sieht es bei den jungen Führungskräften anders aus: Da diese häufig noch keine familiären Verpflichtungen haben und hohe Risikobereitschaft signalisieren, sind sie an einem hohem variablen Gehalt interessiert.

¹³ Eine solche Lösung berücksichtigt beispielweise, dass variable Gehaltsbestandteile bei den Führungskräften unterschiedliche Reaktionen (z.B. Ansporn/Angst) auslösen

¹⁴ vgl. Fischer, 1990, S.278

Werden den Führungskräften Alternativen zur Auswahl vorgeschlagen, muss folgendes beachtet werden:

- Die Chance, mit dem stark variablen Modell bei Erfolg mehr zu verdienen als mit dem schwach variablen Modell muss höher sein als das Risiko, bei Misserfolg mit dem stark variablen Modell weniger zu verdienen als mit dem schwach variablen Modell. Abbildung II/2.3 zeigt ein mögliches Beispiel.
- Es stellt sich die Frage, ob im Falle des Misserfolgs das beim stark variablen Modell tiefere Gehalt trotz der höheren Erfolgsbeteiligungsmöglichkeit als gerecht empfunden werden kann. Grundsätzlich kann der Verdacht aufkommen, dass die Führungskräfte mit einem niedrigen fixen Anteil mehr leisten müssen, um auf ein vergleichsweise gleich hohes Gesamteinkommen wie diejenigen mit einem hohen fixen Anteil zu kommen.¹⁵

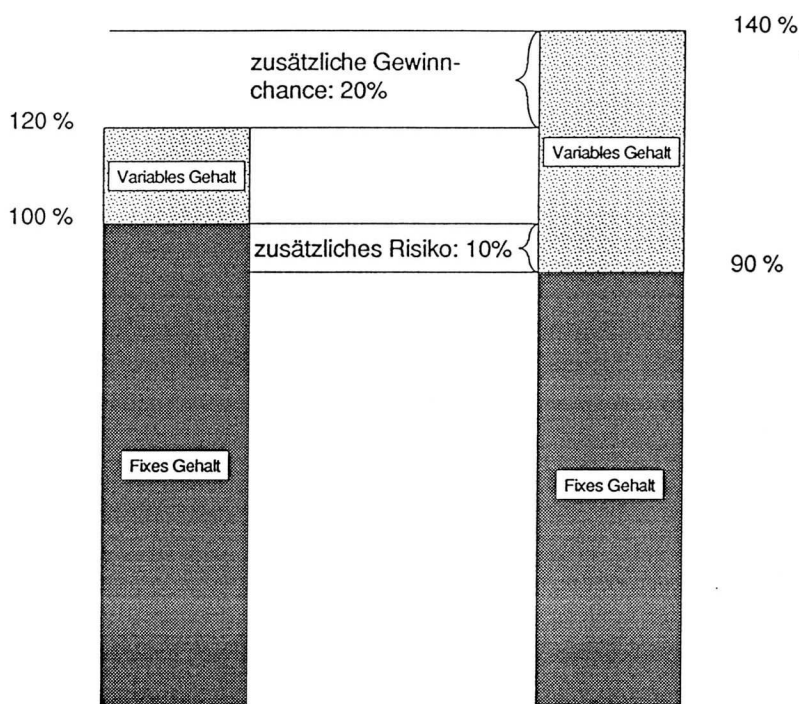


Abb. II/2.3 Äquivalente Gehaltsmodelle mit wahlweise hohem oder tiefem variablen Anteil

Richtlinien für die Höhe des variablen Gehalts

Aufgrund der bisherigen Überlegungen ist es verständlich, dass über den Anteil des variablen Gehalts am Bruttogehalt nur *Richtwerte* festgelegt werden können.

- HAHN gibt für das obere Kader als Richtwert 50% des Jahreseinkommens an.¹⁶

¹⁵ vgl. Becker, 1990, S.133

¹⁶ vgl. Hahn, 1986, S.394

- RÜEGGER machte 1990 in der Politik & Wirtschaft die Aussage: "Mindestens ein Drittel des Gehalts leistungsbezogen, dahin geht der Trend."¹⁷
- In der schon mehrmals zitierten BILANZ-Erhebung wurden die Führungskräfte nach ihrem bevorzugten Salärssystem gefragt.¹⁸ 59% möchten ein Drittel des Jahreslähns variabel, 15% möchten 50% variabel, 12% bevorzugen 20% variabel, 11% möchten zwei Drittel variabel und nur 2% wünschen ein 100% fixes Gehalt.

Diese Aussagen lassen die Schlussfolgerung zu, dass das (theoretische) variable Gehalt optimalerweise im Bereich von 30 - 60% eines Jahreslähns liegen dürfte.

2.3.2 Gewichtung des Moduls "Sonderprämie"

Im Gegensatz zum Modul "Variables Gehalt", wo das Festlegen der Höhe in % des Basisgehalts Ausgangspunkt und unverzichtbarer Bestandteil der Modellbeschreibung ist, spielt die Höhe des Anteils der Sonderprämie in % des Basisgehalts nur eine untergeordnete Rolle. Dies hat mit der Charakteristik des Moduls "Sonderprämie" zu tun.¹⁹ Es ist deshalb wenig zweckmässig, einen in % des Basisgehalts ausgedrückten Gesamtbetrag anzugeben. Wichtiger ist die Frage nach der Höhe der Einzelprämien und nach dem Anteil der Sonderprämien an der gesamten Gehaltssumme.

Geht man davon aus, dass die einzelnen Prämien i.d.R. ein Viertel bis ein ganzes Monatsgehalt betragen und dass pro Jahr 15-25% des Kaders eine Prämie erhalten,²⁰ dürfte der Anteil des Moduls "Sonderprämie" an der gesamten Gehaltssumme des Kaders im Bereich von ca. 1-2% liegen.

2.3.3 Gewichtung des Moduls "Fringe Benefits"

Gleich wie beim Modul Sonderprämie macht es auch bei den Fringe Benefits wenig Sinn, einen genauen %-Satz festzulegen. Im Vordergrund stehen die einzelnen Fringes, nicht der in Geldeinheiten ausgedrückte Gesamtwert. Der Gesamtwert und damit der Anteil an der Entlöhnung ist eher Konsequenz als Ausgangspunkt des Fringe-Benefits-Angebotes.²¹

Der heutige Umfang der Fringe Benefits, bezogen auf das Bruttogehalt, beträgt je nach Unternehmung und Führungskraft 5-15%.²² In Kapitel II/6 wird aufgezeigt, dass das Schwergewicht auf eine individuellere Gestaltung des Angebotes, nicht auf einen generellen Ausbau der Fringe-Benefits gelegt werden soll. Dementsprechend kann ein mittlerer Fringe-Benefits-Anteil von 10%, bezogen auf das Bruttogehalt, als zweckmässig bezeichnet werden.

¹⁷ P & W, 1990, S.45

¹⁸ Fischer, 1990, S.278

¹⁹ vgl. Kapitel II/5

²⁰ vgl. Kapitel II/5.3.2

²¹ Dies soll die verantwortlichen Personalleiter nicht daran hindern, vollumfängliche Kostentransparenz im Bereich der Fringe Benefits anzustreben

²² vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Kapitel III/3.3.5

3. MODUL "BASISGEHALT"

3.1 Definition und Zweck

Das *Basisgehalt* beinhaltet alle im voraus vertraglich vereinbarten fixen, meist monatlich ausbezahlten Bezüge inkl. das 13. (14.) Monatsalär.²³

Das Basisgehalt - für ein Jahr fix und damit planbar - ist das Entgelt für Einsatz und Leistung der Führungskraft in der Unternehmung. Es ist nicht direkt vom Erfolg der Unternehmung abhängig.²⁴ Die Unternehmung hat dafür zu sorgen, dass das Basisgehalt (unter Berücksichtigung des durchschnittlichen variablen Gehalts) im ausserbetrieblichen Vergleich im Rahmen dessen liegt, was vergleichbare Unternehmungen ihren Kaderangehörigen zahlen, im innerbetrieblichen Vergleich der Bedeutung und den Anforderungen der jeweiligen Führungsaufgabe Rechnung trägt und die Leistungen und Erfahrungen des Stelleninhabers berücksichtigt.

Mit dem Basisgehalt wird somit eine *struktur-, markt- und stelleninhabergerechte* Entlohnung angestrebt.²⁵

- *Strukturgerechtes Basisgehalt*

Das Basisgehalt soll eine Entlohnung erlauben, die einerseits im Einklang steht mit der Aufbauorganisation der Unternehmung und andererseits sowohl die Bedeutung der Kaderfunktion für die Unternehmung als auch die mit den Kaderfunktionen verbundenen Anforderungen gebührend berücksichtigt.

- *Marktgerechtes Basisgehalt*

Das Basisgehalt soll zusammen mit einem Teil des variablen Gehalts eine im relevanten Bezugsmarkt wettbewerbsfähige Entlohnung erlauben. Gleichzeitig soll es der Unternehmung als Plattform dienen, um ihre eigene Soll-Positionierung im Markt unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitsmarktsituation und der eigenen Ertragslage festzulegen.

- *Stelleninhabergerechtes Basisgehalt*

Das Basisgehalt soll eine Entlohnung erlauben, welche der Eignung des Stelleninhabers in bezug auf die Erfüllung der Stellenanforderungen Rechnung trägt und das individuelle Leistungsniveau und den zeitlich zunehmenden Erfahrungswert berücksichtigt.

²³ In Anlehnung an ATAG, 1990, S.28 und Evers, 1988, S.2

²⁴ Indirekt ist das Basisgehalt vom Erfolg abhängig: In einer erfolgreichen Unternehmung werden die Basisgehälter im Zeitverlauf tendenziell stärker angehoben als in einer weniger erfolgreichen Unternehmung.

²⁵ vgl. z.B. Evers, 1988, S.2-5; Gmür, 1980, S.10-12; Kappel, 1989, S.179

3.2 Organisation und Basisgehalt

3.2.1 Zusammenhang zwischen Organisation und Basisgehalt

Die wichtigsten Inputs für die Bestimmung des Basisgehalts gehen von der Organisation der Unternehmung aus. Sie betreffen die Aufbauorganisation der Unternehmung und die Kaderfunktionen mit ihren spezifischen Aufgaben.

3.2.1.1 Einfluss der Aufbauorganisation auf das Basisgehalt

Die *hierarchische* Einstufung einer Führungskraft hat einen wesentlichen Einfluss auf das Basisgehalt.²⁶ Die von der Firma KIENBAUM 1990 in der Schweiz durchgeführte Gehaltsumfrage, welche die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Top-Managements umfasst, hat beispielsweise gezeigt, dass sich die Gesamtjahresbezüge dieser beiden Ebenen durchschnittlich um 40% bezogen auf das höhere Salär unterscheiden.²⁷ EVERS betrachtet Unterschiede von 20% bis 25% als unterste Limite für die Festlegung der Basisgehälter zweier Führungsebenen.²⁸ Diese grossen Differenzen, welche anerkannte Wertvorstellungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis reflektieren, verdeutlichen den starken Einfluss der Hierarchie auf die Entlohnung. Man wird diesem Einfluss gerecht, indem man die *Anzahl der Gehaltsstufen auf die Hierarchie resp. auf die Anzahl der vorhandenen Hierarchieebenen abstimmt*. Meistens genügen zwei Gehaltsgruppen pro Hierarchieebene.²⁹

3.2.1.2 Einfluss der Kaderfunktion auf das Basisgehalt

Die einzelne Kaderfunktion hat einen ebenso starken Einfluss auf das Basisgehalt wie die Aufbauorganisation. Unter dem Begriff *Kaderfunktion* wollen wir dabei die Gesamtheit der mit einer Kaderstelle verbundenen Aufgaben verstehen. Die Entlohnungs-Experten sind sich weitgehend einig, dass im Basisgehalt die Wertigkeit der Funktion zum Ausdruck kommen soll. Nicht einig sind sie sich jedoch bei der Frage, in welcher Form und wie stark Funktion und Basisgehalt gekoppelt werden sollen. Je stärker die Kopplung, desto präziser muss dabei die Wertigkeit der Funktion erfasst werden. In diesem Zusammenhang spielen die sog. *Funktionsbewertungsverfahren*, die über eine Bestimmung der Wertigkeit der Funktion den Bezug zur Entlohnung herstellen, eine entscheidende Rolle.

Zur Beantwortung der Frage nach dem geeigneten Funktionsbewertungsverfahren müssen vorgängig zwei Aspekte geklärt werden:

1. Die Bedeutung des Faktors "Funktion" im Vergleich zu anderen Bestimmungsfaktoren des Basisgehalts.
2. Die Möglichkeiten und Vor- und Nachteile der verschiedenen Funktionsbewertungsverfahren.

²⁶ vgl. dazu auch Abbildung II/1.1

²⁷ Kienbaum International, 1990, S.1

²⁸ vgl. Evers, 1988, S.8

²⁹ vgl. Evers, 1988, S.17

Der erste Aspekt wird anschliessend, der zweite Aspekt im folgenden Kapitel diskutiert.

Bedeutung der Funktion für das Basisgehalt

Grundsätzlich steht die Funktion im Zentrum des Basisgehalts.³⁰ Es gibt allerdings zwei Aspekte, die die Bedeutung der Funktion in bezug auf das Basisgehalt relativieren:

- Die Funktion ist nur *einer von mehreren* Faktoren, welche das Basisgehalt bestimmen. Auf den Faktor *Hierarchie* wurde schon hingewiesen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der *Markt*. Die Gewichtung der beiden Faktoren "Markt" und "Funktion" hängt stark von der Situation auf dem Arbeitsmarkt ab. Es gilt in etwa folgende Regel: Bei einem angespannten Arbeitsmarkt dominiert der Markt, bei einem ruhigen Arbeitsmarkt dominiert die Funktion. Da heute und vermutlich auch in naher Zukunft von einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt ausgegangen werden muss, gilt das *Primat des Marktes*. Es äussert sich anschaulich u.a. darin, dass Unternehmungen teilweise gezwungen sind, "übrissenen" Gehaltsforderungen nachzugeben und damit nicht funktionskonforme Gehälter zu bezahlen.
- Im Kaderbereich ist der Einfluss des Stelleninhabers auf die Funktion so gross, dass eine *strikte Trennung von Funktion und Person nicht mehr möglich* ist. Stellenbeschreibungen im Kaderbereich vermögen deshalb nie das ganze Spektrum des Wirkens einer Führungskraft einzufangen.³¹ Man denke beispielsweise an die Bedeutung eines umfassenden Beziehungsnetzes für die Unternehmung. Auch die Innovationskraft einer Führungskraft kann nicht durch die Stellenbeschreibung eingefangen werden. Die Einflüsse von Funktion und Person verwischen sich dabei umso mehr, je höher man in der Hierarchie aufsteigt.(Vgl. dazu Abbildung II/3.1).

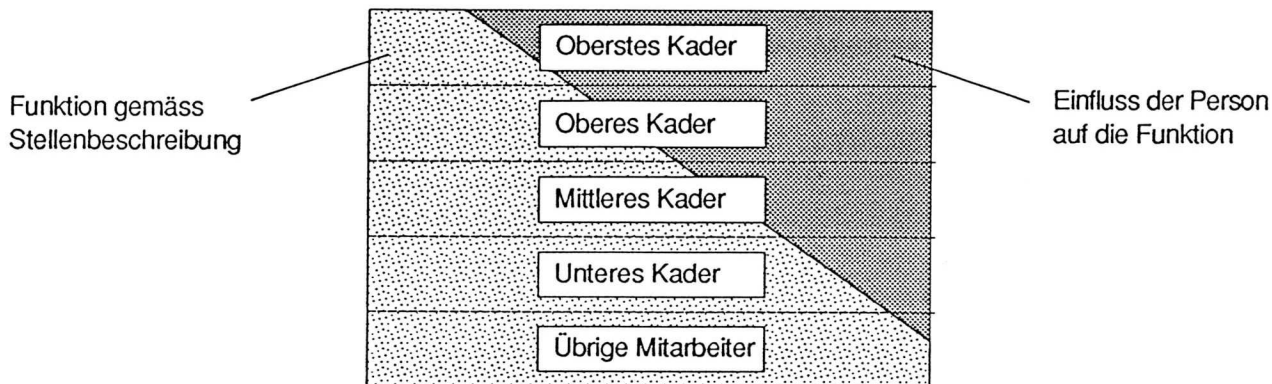


Abb. II/3.1 Einfluss der Person auf die Funktion

³⁰ vgl. z.B. Kappel, 1989, S.185; Gmür, 1980, S.27; Artho, 1985, S.13

³¹ Dennoch sind (aktuelle) Stellenbeschreibungen sinnvoll und notwendig für die Bestimmung des Basisgehalts (vgl. Kapitel III/3.4)

3.2.2 Funktionsbewertung als Bindeglied zwischen Organisation und Basisgehalt

3.2.2.1 Verfahren der Funktionsbewertung

Funktionsbewertung ist ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit.³² Während der jahrzehntelangen Anwendungsgeschichte der Funktionsbewertung wurden verschiedene Systeme entwickelt, die sich in folgende Gruppen einteilen lassen:³³

- Summarische Verfahren:
 - Rangfolgeverfahren
 - Verfahren mit vorgegebener Klasseneinteilung (= Lohngruppen-Verfahren)
- Analytische Verfahren:
 - Rangreihenverfahren
 - Stufenwertverfahren

Bei den *summarischen Verfahren* wird eine Funktion gesamthaft bewertet. Anforderungskriterien werden zwar formuliert, aber nur formlos in den Beurteilungsvorgang miteinbezogen.

- Beim *Rangfolgeverfahren* ist das Ergebnis eine nach der Gesamtheit der Anforderungen geordnete Rangfolge der bewerteten Funktionen. Der gegenseitige Vergleich der Funktionen bildet die Basis dazu.
- Beim *Verfahren mit vorgegebener Klasseneinteilung* (Lohngruppen-Verfahren) werden die zu bewertenden Funktionen den vorgegebenen Klassen (Lohngruppen) zugeordnet. Die Klassen resp. Lohngruppen sind mit Richtbeispielen umschrieben.

Die *analytischen Verfahren* gliedern die Gesamtheit der Anforderungen in einzelne Anforderungskriterien auf. Die Kriterien, welche meist auf dem erweiterten Genfer Schema basieren³⁴, beschreiben in sich abgeschlossene Anforderungsarten und werden situationsspezifisch gewichtet.

- Beim *Rangreihenverfahren* werden die Funktionen je Kriterium in eine Rangreihe gebracht.
- Beim *Stufenwertverfahren* werden für jedes Anforderungskriterium eine feste Anzahl von Stufen definiert.³⁵

Analytische Verfahren unterscheiden sich hauptsächlich in der Wahl und Anzahl der Kriterien. *Feinanalytische Verfahren* versuchen die Anforderungen an die Funktionen durch eine Vielzahl von Kriterien resp. Wertstufen möglichst genau zu erfassen. Demgegenüber beschränken sich die *grobanalytischen Verfahren* auf wenige Schlüsselkriterien und verzichten auf eine weitgehende Detaillierung.

Je nach Verfahren bestehen unterschiedliche Vorteile:

- Analytische Verfahren, insbesondere feinanalytische Verfahren, erlauben eine *feinere Differenzierung* zwischen den einzelnen Funktionen.

³² vgl. Kappel, 1989, S.15; Synonym zum Begriff *Funktionsbewertung* verwendet man auch den Begriff *Stellenbewertung*

³³ vgl. im folgenden Kappel, 1989, S.21ff, Gmür, 1980, S.32

³⁴ zum erweiterten Genfer Schema s. Kappel, 1989, S.29ff

³⁵ Beispiel: Ausbildung und Praxis: 1: Minimale Schulbildung, Tätigkeit nach kurzer Einarbeitungszeit ausführbar; 2: Minimale Schulbildung und maximal 2 Jahre Einarbeitung; ... 6: Hochschule

- Analytische Verfahren ermöglichen einen detaillierten Vergleich *verschiedenartiger* Funktionen, während summarische Verfahren nur für einen Vergleich *ähnlicher* Funktionen geeignet sind.
- Die aufgrund analytischer Verfahren durchgeführten Funktionsbewertungen sind *rekonstruierbar*.³⁶
- Summarische Verfahren sind im Gegensatz zu analytischen Verfahren leicht *verständlich*, der Bewertungsprozess ist jedoch kaum nachvollziehbar.
- Der mit summarischen Verfahren verbundene *Kosten- und Zeit-Aufwand* für Einführung und Unterhalt ist bedeutend kleiner.
- Summarische Verfahren sind *flexibler* gegenüber organisatorischen Veränderungen und solchen auf dem Arbeitsmarkt.³⁷

3.2.2.2 Geeignetes Verfahren im Kaderbereich

Die Frage nach dem in bezug auf die Kaderentlohnung geeigneten Funktionsbewertungsverfahren muss vor dem Hintergrund der Ausführungen in Kapitel II/3.2.1.2 und II/3.2.2.1 beantwortet werden. Aufgrund dieser Ausführungen, aber auch aufgrund der Anwendererfahrungen der letzten zwanzig Jahre, werden zur Bewertung von Funktionen zweckmässigerweise analytische und summarische Verfahren kombiniert verwendet. Während bei der Erarbeitung eines allgemein gültigen Funktionsrasters³⁸ resp. der darin enthaltenen Modellfunktionen (typisierte Funktionen³⁹) vorwiegend analytische Verfahren verwendet werden, kommen bei der Zuordnung einzelner, konkreter Funktionen (individualisierte Funktionen⁴⁰) zu Modellfunktionen meist summarische Verfahren zur Anwendung.⁴¹ Hinter diesem Mix analytischer und summarischer Verfahren steht die Überlegung, dass es sich lohnt, für die einmalige *Erarbeitung* des oft während mehreren Jahren gültigen, abstrakten Funktionsrasters einen relativ grossen Aufwand zu betreiben, um dafür im Rahmen der *Raster-Anwendung*, d.h. bei der Zuordnung konkreter Funktionen zu den Modellfunktionen, möglichst einfach und pragmatisch vorgehen zu können.

Für die Erarbeitung eines Kaderfunktionsrasters (---> typisierte Kaderfunktionen) zum Zwecke der Entlohnung eignen sich globanalytische Verfahren besser als feanalytische Verfahren:

- Der Wert der Funktion ist nicht die einzige Bestimmungsgrösse für das Basisgehalt.⁴² Die durch die Funktionsbewertung angestrebte Differenzierung der Funktionen, resp. der Feinheitgrad des Funktionsrasters sollte deshalb auf die Einflüsse von Hierarchie und Markt und die Prägung durch den Stelleninhaber abgestimmt werden. *Eine zu feine Differenzierung der Funktionen resp. ein zu feiner Funktionsraster wird durch die Einflüsse von Hierarchie, Markt und Stelleninhaber übersteuert und verliert an Differenzierungswirkung.*

³⁶ vgl. Ulmer, 1990, S.4

³⁷ vgl. Gmür, 1980, S.36

³⁸ andere Bezeichnungen: Funktions-, Einreihungsplan; vgl. Kappel, 1985, S. 26

³⁹ zum Begriff der typisierten Funktion s. Kapitel II/3.3.1

⁴⁰ zum Begriff der individualisierten Funktion s. Kapitel II/3.4.1

⁴¹ vgl. Kappel, 1985, S.26f

⁴² vgl. in Kapitel II/3.2.1 die Bedeutung von Hierarchie, Markt und Leistung in bezug auf das Basisgehalt

- Anforderungsprofile von Kaderfunktionen sind sich weitgehend ähnlich, d.h. die zu erfüllenden Aufgaben gleichen sich unabhängig vom Fachgebiet. Unterschiede zwischen einzelnen Funktionen kommen hauptsächlich in der Breite des Tätigkeitsspektrums, im Ausmass der Verantwortlichkeit, dem Grad der Selbständigkeit und der Entscheidungsbefugnis zum Ausdruck. Die Ähnlichkeit der Kaderfunktionen erlaubt es, aufgrund *einiger weniger Anforderungskriterien und mit Hilfe der Hierarchieleitplanken* einen zweckmässigen Funktionsraster festzulegen.
- Nur ca. 5% aller Funktionen einer Unternehmung betreffen das obere und mittlere Kader.⁴³ Diese Kaderfunktionen sind dementsprechend häufig überblickbar. Die beschränkte Anzahl zu bewertender Funktionen und die damit verbundene *Übersicht* über alle Kaderstellen erlauben auch mit *einfachen und wenig formalisierten Verfahren* die Erstellung eines zweckmässigen Funktionsrasters.

Die Alternativen zu einem grobanalytischen Vorgehen bei der Erarbeitung des Funktionsrasters bestehen darin, entweder den die Mitarbeiter unterhalb des mittleren und oberen Kadere umfassenden Funktionsraster - falls vorhanden - nach oben zu extrapolieren, oder einen bereits definierten, branchenüblichen Funktionsraster zu verwenden.

Aufgrund der bisherigen Überlegungen drängt sich die Empfehlung auf, im mittleren und oberen Kaderbereich zur *Erarbeitung* des für die Entlohnung massgebenden Funktionsrasters grobanalytisch, zur *Anwendung* desselben summarisch vorzugehen.

Folgende Ergänzungen bleiben anzufügen:

- Die Empfehlung betrifft die Funktionsbewertung zum Zwecke der (Kader-) Entlohnung. Eine Funktionsbewertung kann jedoch auch weiteren Zwecken, beispielsweise der Organisationsunterstützung dienen, wenn es darum geht, Stellen-Anforderungen und Mitarbeiter-Fähigkeiten optimal aufeinander abzustimmen.⁴⁴
- Die Empfehlung beschränkt sich auf den mittleren und oberen Kaderbereich in gewinnorientierten Unternehmungen. Im übrigen Mitarbeiterbereich und in Non-Profit-Organisationen sind andere Überlegungen massgebend; Feinanalytische Systeme haben dort durchaus ihre Vorzüge.⁴⁵
- Wird im Nicht-Kader-Bereich erfolgreich mit feinanalytischen Verfahren gearbeitet, so kann dieses auch für den Kaderbereich angewandt werden. Man muss sich aber bewusst sein, dass der dadurch erreichte Differenzierungsgrad i.d.R. nur bedingt in die Entlohnung umgesetzt werden kann.

43 vgl. Kapitel I/3.3.2

44 vgl. Kappel, 1989, S.17 u. 90

45 In öffentlichen Verwaltungen, die i.d.R. komplexe, vielschichtige Strukturen aufweisen, wo unterschiedlichste Funktionen vorhanden sind, politische Überlegungen eine Rolle spielen und hohe Anforderungen an die Transparenz der Entlohnung und an die Rekonstruierbarkeit des Funktionsrasters gestellt werden, sind feinanalytische Verfahren ein absolutes Muss

3.2.2.3 Klassifikation der Bewertungskriterien

Grobanalytische Funktionsbewertungsverfahren bauen auf einigen wenigen Bewertungskriterien auf.

Die Palette möglicher Bewertungskriterien, die zur Auswahl stehen, ist sehr gross. Hinter dieser grossen begrifflichen Vielfalt verbergen sich jedoch häufig ähnliche Kriterien, welche sich in je *zwei Kriteriengruppen und -untergruppen* zusammenfassen lassen:

- Kriteriengruppe, welche die *Anforderungen* an eine Funktion erfasst:
 - Untergruppe der *wissensbezogenen* Kriterien (Fachwissen, Wissen bezüglich Motivation und Führung)
 - Untergruppe der *aufgabenbezogenen* Kriterien (Aufgabenspektrum, Schwierigkeitsgrad der Probleme, Homogenität des Führungsbereichs; Denkleistung, Selbständigkeit)

- Kriteriengruppe, welche die *Bedeutung* einer Stelle für den Gesamterfolg der Unternehmung erfasst:
 - Untergruppe der *verantwortungsbezogenen* Kriterien (Kosten- und Umsatzverantwortung; Personenverantwortung: Art und Anzahl der Unterstellten in direkter Führung oder Fachführung)
 - Untergruppe der *entscheidungsbezogenen* Kriterien (Umfang der Kompetenzen, Handlungsfreiheit, Einfluss auf Endergebnisse, finanzielle und zeitliche Tragweite der Entscheidungen)

Kriterien aus beiden Kriteriengruppen sollten für die Bewertung von (typisierten) Kaderfunktionen berücksichtigt werden. Als Bewertungsbasis dienen in erster Linie Funktionsbeschreibungen⁴⁶, welche die wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten enthalten.

3.3 Strukturelle Gestaltung

Die Strukturierung des Basisgehalts geschieht mit Hilfe von *Gehaltsstufen* und *Gehaltsbändern*. Sie bilden den Rahmen für die prozessuale Gestaltung, welche ihrerseits die Festlegung⁴⁷ und Entwicklung⁴⁸ der Basisgehälter umfasst.

3.3.1 Gehaltsstufen

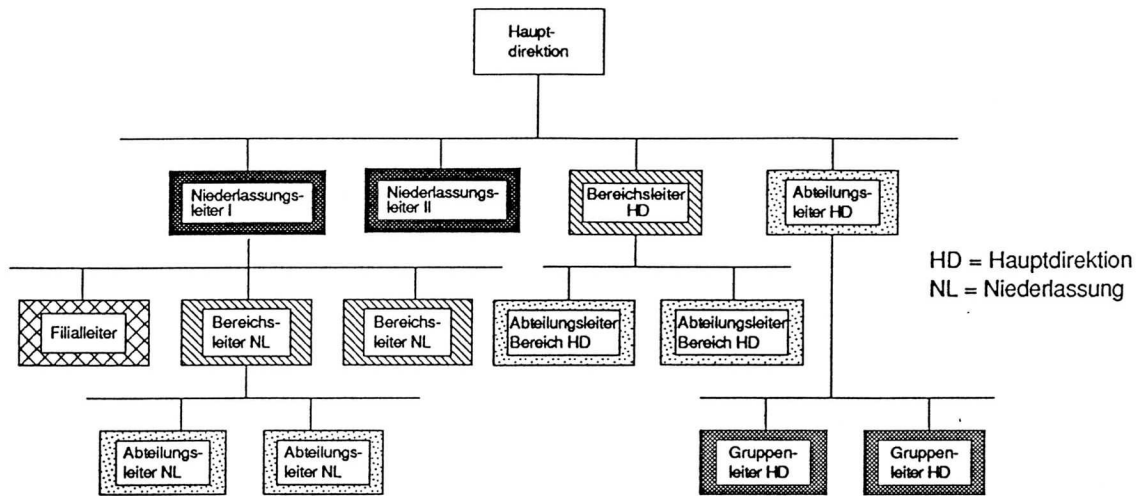
Die Gehaltsstufen bilden zusammen mit den Gehaltsbändern die Eckpfeiler für die Festlegung des Basisgehalts. Sie sind dasjenige Strukturelement, mit dem die *Hierarchie* und die *Funktion* berücksichtigt werden. Während jedoch hierarchische Aspekte nur mit diesem Strukturelement berücksichtigt werden, können und sollen funktionale Aspekte auch mit dem Strukturelement "Gehaltsband" berücksichtigt werden. Die Gehaltsstufen entsprechen dabei der relativ groben funktionalen Rasterung, die von der einzelnen Stelle und ihrem Stelleninhaber abstrahiert (*Typisierte Kaderfunktion*).

⁴⁶ Auch Stellenbeschreibung; im folgenden werden die Begriffe *Funktion* und *Stelle* synonym verwendet

⁴⁷ s. dazu Kapitel II/3.4.1

⁴⁸ s. dazu Kapitel II/3.4.2

Wie die Festlegung der Anzahl der Gehaltsstufen und die Zuordnung der typisierten Kaderfunktionen zu den Gehaltsstufen zweckmässig geschieht, soll anhand eines Beispiels aus dem *Bankenbereich* erläutert werden. Vergleiche dazu Abbildung II/3.2. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die folgenden Überlegungen *allgemein gültig* sind.



Hierarchieebene		Kaderstufe = Gehaltsstufen			
Ebene 0	1				
Ebene 1	2	NL-Leiter I		Bereichsleiter HD	
	3		NL-Leiter II		Abteilungsleiter HD, Fachspezialist I
Ebene 2	4	Filialleiter I, Bereichsleiter NL I			
	5		Filialleiter II, Bereichsleiter NL II	Abteilungsleiter Bereich HD	Fachspezialist II
Ebene 3	6	Abteilungsleiter NL I		Gruppenleiter HD	
	7		Abteilungsleiter NL II		Fachspezialist III

Abb. II/3.2 Bildung von Gehaltsstufen am Beispiel einer Bank

Die hier betrachtete Bank besteht aus einer zentralen Einheit, der Hauptbank mit der Hauptdirektion, und aus einem Netz von unterschiedlich grossen Niederlassungen und Filialen.

1. Ausgangspunkt für die Bildung der Gehaltsstufen bildet die hierarchische Gliederung der Unternehmung. Sie gibt die Grobrasterung vor. *In unserem Beispiel gibt es 3 Ebenen im Bereich des oberen und mittleren Kaders.*

2. Es ist zweckmässig, die Kaderstufen so zu definieren, dass sie sich gleichzeitig als Gehaltsstufen eignen. Dazu müssen sie *hierarchie- und funktionsbezogen* sein. Dies bedeutet, dass die Kaderstufen *nicht titelabhängig* sein dürfen, d.h. Titel sollten keine explizite Bezugsgrösse für die Bildung der Gehaltsstufen darstellen.⁴⁹ Titel sollen allein aufgrund der Vertretung nach aussen vergeben werden. Bestimmt der Titel nämlich die Zugehörigkeit zu einer Kaderstufe und damit das Basisgehalt, so hat dies zur Folge, dass zum einen höhere Titel zwecks Gehaltsanpassungen vergeben werden und zum anderen aktuelle Titel eine funktionsmässig angebrachte Gehaltserhöhung verhindern. Der Titel wird dadurch "entartet" und erhält überdies eine zu grosse Bedeutung in der Unternehmung. Unternehmungen, die stark titelbezogene Kaderstufen aufweisen, wird daher empfohlen, zuerst ihre Kaderstufen zu bereinigen.
Damit die Kaderstufen als Gehaltsstufen dienen können, muss zudem die Anzahl der Kaderstufen in einem zweckmässigen Verhältnis zur Anzahl Hierarchieebenen stehen. EVERS empfiehlt beispielsweise, dass eine Führungsebene i.d.R. zwei Gehaltsstufen umfassen soll.⁵⁰ Dies bedeutet, dass etwa doppelt so viele Kaderstufen wie Führungsebenen vorhanden sein sollen. Im Einzelfall ist die Anzahl Gehaltsstufen unter Berücksichtigung der Spannweite der Gehälter und der unterschiedlichen Grösse der Verantwortungsbereiche der Unternehmung festzulegen.
In unserem Beispiel entsprechen den drei Ebenen unterhalb des Top-Managements 6 Kaderstufen.

3. Die typisierten Kaderfunktionen sind nun den Kader- resp. Gehaltsstufen zuzuordnen. Folgende Überlegungen sind dabei massgebend:
 - Funktionen derselben Hierarchieebene sind grundsätzlich nur den mit dieser Hierarchieebene verbundenen Gehaltsstufen zuzuordnen. *Bsp: Die Funktion "Niederlassungsleiter" entspricht der Ebene 1. Für diese Funktion kommen deshalb nur die Gehaltsstufen 2 und 3 in Frage.*
 - Innerhalb dieser Gehaltsstufen geschieht die Zuordnung aufgrund grober funktionaler Überlegungen und mittels Quervergleichen (grobanalytisches Verfahren⁵¹). *In unserem Beispiel hat die unterschiedliche Grösse und Bedeutung der einzelnen Niederlassungen zu einer Zwei-Teilung der Funktion geführt.*

Aufgrund dieses Zuordnungsverfahrens wird sichergestellt, dass zwischen Vorgesetzter- und Mitarbeiter-Funktion die als gerecht empfundenen Basisgehaltsunterschiede respektiert werden⁵² und dass die Funktionen derselben Ebene vergleichbare Basisgehälter aufweisen. Das Zuordnungsverfahren erlaubt ferner eine funktionsbezogene Grobunterscheidung typisierter Funktionen. Die Feinunterscheidung geschieht innerhalb des für die Gehaltsstufe relevanten Gehaltsbandes, das nun im folgenden genauer betrachtet wird.

49 Eine Korrelation zwischen Titel und Basisgehalt wird dennoch vorhanden sein

50 vgl. Evers, 1988, S.17

51 vgl. Kapitel II/3.2.2.2

52 vgl. Ausführungen in Kapitel II/3.2.1.1, wo beispielsweise gezeigt wurde, dass zwischen der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Top-Managements Gehaltsunterschiede von 40% üblich sind

3.3.2 Gehaltsbänder

Die Gehaltsbänder sind dasjenige Strukturelement, mit dem die *individualisierte Funktion*,⁵³ das *individuelle Leistungsniveau*, die *Erfahrung* und der *Markt* berücksichtigt werden. Grundlage für die frankenmässige Festlegung der Gehaltsbänder bilden einerseits die Marktwerte der Kaderfunktionen und andererseits die in der Unternehmung tatsächlich bezahlten Basisgehälter. Die Feststellung der Marktwerte erfolgt vorteilhaft mit einer Gehaltsstudie, die in vergleichbaren Unternehmungen (Grösse, Branche, Organisation etc.) durchgeführt wird. Nach EVERS sind 20 - 25 Vergleichswerte nötig, um eine begründete Positionierung der Gehaltsbänder vornehmen zu können.⁵⁴ Gleichzeitig gilt es die entlohnungspolitische Zielsetzung der Unternehmung zu berücksichtigen, die z.B. vorsieht, dass die Kadergehälter im obersten Quartil der Gehälter vergleichbarer Unternehmungen liegen.

Für eine zweckmässige formale Gestaltung der Gehaltsbänder gibt es einige Gestaltungshinweise, die beachtet werden müssen. Vergleiche dazu Abbildung II/3.3.⁵⁵

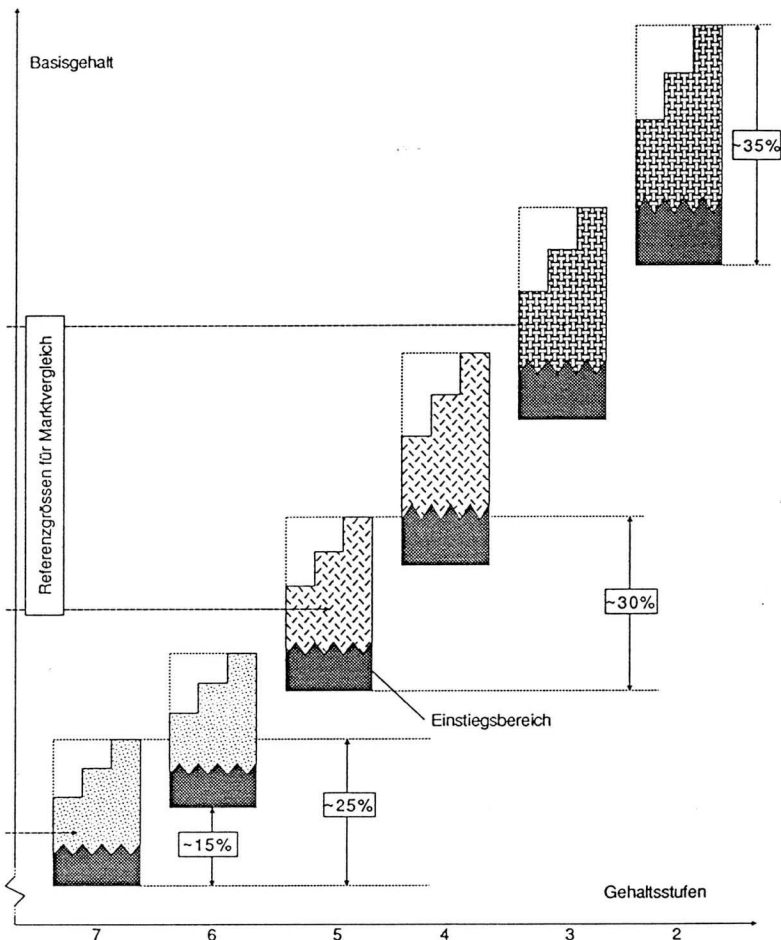


Abb. II/3.3 Bildung von Gehaltsbändern (beispielhafte Richtwerte)

53 zum Begriff der *individualisierten Funktion* vgl. Kapitel II/3.4.1

54 vgl. Evers, 1988, S.16

55 Die Abbildung basiert auf den Gehaltsstufen des vorherigen Beispiels aus dem Bankensektor

Gestaltungshinweise, welche die Ordnung der Gehaltsbänder untereinander betreffen:

- Die *Spannweite* (Minimum-Maximum-Spanne) der Gehaltsbänder wird beeinflusst durch die Höhe der Basisgehälter der in der Gehaltsstufe enthaltenen Funktionen. Grundsätzlich sollte die Spannweite so gewählt werden, dass auf der einen Seite genügend Spielraum für Gehaltsentwicklungen und zur Berücksichtigung von Faktoren wie Leistung und Erfahrung vorhanden ist und auf der anderen Seite die angestrebte Systematik der Gehälter gewährleistet bleibt. Je höher dabei die Gehaltsstufe, desto grösser wird vielfach das Gehaltsband gewählt. Die nach oben zunehmend begrenzten Möglichkeiten zur Beförderungen in eine höhere Gehaltsstufe mögen der Hauptgrund dafür sein. Als zweckmässige Spannweite von Gehaltsbändern nennt EVERS 25-35%.⁵⁶ In der Abbildung II/3.3 beträgt die Spannweite der Gehaltsstufen 6-7 ca. 25%, diejenige der Gehaltsstufen 4-5 ca. 30% und diejenige der Gehaltsstufen 2-3 ca. 35%.
- *Überlappungen* zwischen den Gehaltsstufen sind zweckmässig, tragen sie doch dem Leistungsgedanken Rechnung und erleichtern bei Beförderungen den Übergang in eine höhere Gehaltsstufe. EVERS empfiehlt Überlappungen von ca. 30-50% eines Gehaltsbandes.⁵⁷ In Abhängigkeit von der Spannweite der Gehaltsbänder sind die Abstände der unteren Grenzen dementsprechend im Bereich von 15-20% zu wählen. In der Abbildung II/3.3 betragen die Abstände zwischen den einzelnen Gehaltsbändern ca. 15%.

Gehaltsbänder müssen unternehmungsspezifisch festgelegt werden. Die oben angegebenen Werte sind daher lediglich *Richtwerte*. Ist die durch die Basisgehälter der betreffenden Gehaltsstufe gebildete Spannweite erheblich grösser als der entsprechende Richtwert, so muss in der Regel die Zuordnung der Funktionen zu den Gehaltsstufen oder sogar der Gehaltsstufen-Raster verändert werden. Unbesehen der Richtwerte besteht die Logik der Gehaltsbänder aus dem exponentiellen Kurvenverlauf, den Überlappungen und der Verhältnismässigkeit der Bänder zueinander.

Gestaltungshinweise, welche das einzelne Gehaltsband betreffen:

Das Gehaltsband wird explizit nur durch die *Ober- und Untergrenze*, d.h. durch zwei Frankenbeträge festgelegt. Die folgenden Gestaltungshinweise betreffen lediglich die *gedankliche Unterteilung* des Gehaltsbandes:

- Das innerhalb einer Gehaltsstufe maximal erreichbare Basisgehalt ist vom *Leistungsniveau* des jeweiligen Stelleninhabers abhängig. Ein leistungsmässig unterdurchschnittlicher Kaderangehöriger wird dadurch in seiner Gehaltsentwicklung gebremst, ein überdurchschnittlicher Kaderangehöriger beschleunigt. Diese Regelung gewährt ferner einem überdurchschnittlichen Stelleninhaber, der aus irgend einem Grund nicht befördert werden kann oder will, ein attraktives Salär. In der Abbildung II/3.3 kommt diese Regel mit der *dreiteiligen Stufung der Gehaltsbänder, die drei unterschiedlichen Leistungsniveaus entsprechen, zum Ausdruck*. Es ist weder notwendig noch zweckmässig, eine explizite Beziehung zwischen

⁵⁶ vgl. Evers, 1988, S.18

⁵⁷ vgl. Evers, 1988, S.18

maximal erreichbarem Basisgehalt und der Leistung festzulegen, schränkt eine solche Beziehung doch die Flexibilität ein und vergrössert den administrativen Aufwand.

- Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass ein neuer Stelleninhaber eine Stelle zu Beginn seiner Anstellung nicht vollständig ausfüllt, wird in jedem Gehaltsband ein *Einstiegsbereich* definiert. Er ermöglicht eine flexible *erstmalige* Festsetzung des Basisgehalts, indem der Markt, die spezielle Bedeutung und Anforderung der Funktion und die Fremderfahrung des Stelleninhabers gebührend berücksichtigt werden können. Im Sinne einer maximalen Flexibilität ist es nicht zweckmässig, eine exakte obere Limite für den Einstiegsbereich zu definieren. Grössenordnungsmässig dürfte der Einstiegsbereich jedoch etwa $\frac{1}{4}$ bis $\frac{1}{3}$ des Gehaltsbandes ausmachen. *Der Einstiegsbereich ist beispielhaft in der Abbildung II/3.3 mit den dunklen Feldern im unteren Bereich der Gehaltsbänder angegeben.*

Es sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es *nicht* die Absicht der Gestaltungshinweise ist, die Gehaltsbänder übermässig zu formalisieren, indem beispielsweise %-Sätze für Spannweiten und Einstiegsbereiche vorgeschrieben werden.

3.4 Prozessuale Gestaltung

Die prozessuale Gestaltung umfasst die Thematik der *Basisgehaltsfestsetzung* und *-entwicklung* und baut auf der mit Hilfe der Gehaltsstufen und Gehaltsbänder vorgängig definierten Basisgehaltsstruktur auf.

3.4.1 Gehaltsfestsetzung

Wie soll nun im *konkreten Einzelfall* das Basisgehalt festgelegt werden? Es muss unterschieden werden, ob es sich um die Besetzung einer neu zu schaffenden Stelle oder um die Neubesetzung einer schon bestehenden Stelle handelt.

Die Besetzung einer *neuen Stelle* geschieht in zwei Phasen: Die erste Phase betrifft die Wahl der Gehaltsstufe, die zweite Phase betrifft die Positionierung innerhalb des zur gewählten Gehaltsstufe gehörenden Gehaltsbandes. Die zwei Phasen sind in Abbildung II/3.4 dargestellt.

Phase 1: Wahl der Gehaltsstufe

Der Auswahlprozess entspricht den Überlegungen, welche im Rahmen der Definition der Gehaltsstufen gemacht wurden.⁵⁸ Die Zuordnung der neuen Stelle zu einer Gehaltsstufe hängt primär davon ab, wo im Organigramm der Unternehmung die Stelle eingegliedert wird. Die Möglichkeiten der Zuordnung reduzieren sich dadurch auf die Gehaltsstufen der betreffenden Kaderebene. Die Bedeutung der zur Diskussion stehenden Stelle und die mit ihr verbundenen Anforderungen sind nun massgebend für die Zuordnung zu einer dieser Gehaltsstufen (summarisches Verfahren⁵⁹).

⁵⁸ vgl. Kapitel II/3.3.1

⁵⁹ vgl. Kapitel II/3.2.2.2

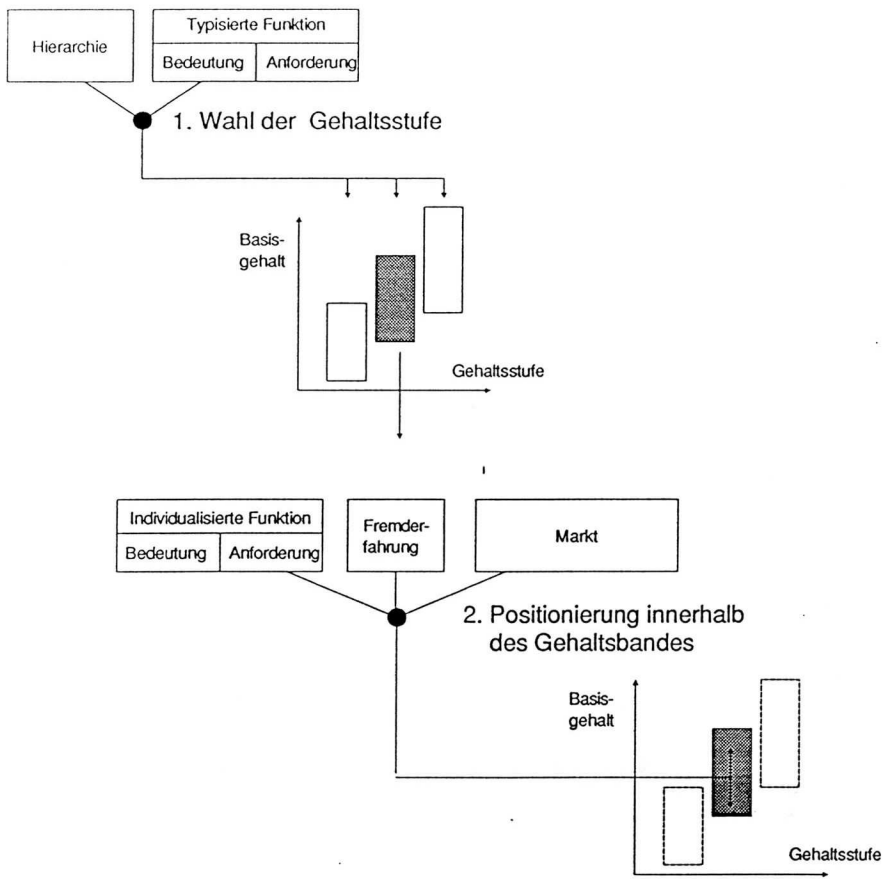


Abb. II/3.4 Gehaltsfestsetzung für eine neue Stelle

Phase 2: Positionierung innerhalb des Gehaltsbandes

Der Prozess der Positionierung entspricht den Überlegungen, welche im Rahmen der Definition der Gehaltsbänder gemacht wurden.⁶⁰ Zur Fixierung des Anfangsgehalts wird gedanklich für jedes Gehaltsband ein *Einstiegsbereich* definiert. Die Fixierung des Anfangsgehalts innerhalb dieses Einstiegsbereichs hängt nun von drei Faktoren ab: Der Funktion selbst, der Fremderfahrung resp. dem prognostizierten Leistungsniveau und dem Markt.

Unterschiede im Bedeutungs- und Anforderungsprofil der *Funktion* werden primär bei deren Zuordnung zur Gehaltsstufe berücksichtigt. Dabei wird von der typisierten Funktion ausgegangen.⁶¹ Sekundär werden nun zusätzlich Besonderheiten, welche sich aus der einzelnen *Funktion-Funktionsinhaber-Relation* ergeben, durch eine entsprechende Positionierung innerhalb des

⁶⁰ vgl. Kapitel II/3.3.2

⁶¹ Zum Begriff der typisierten Funktion s. Kapitel II/3.3.1

Gehaltsbandes berücksichtigt.⁶² Betrachtet man die einzelne Stelle und ihren Stelleninhaber gemeinsam, so soll - im Gegensatz zur typisierten Funktion - von der *individualisierten Funktion* gesprochen werden.

Die *Fremderfahrung* des Stelleninhabers ist massgebend dafür, im welchem Umfang er die Anforderungen der Stelle nach Stellenantritt erfüllen kann resp. wie lange es dauert, bis er das volle "Rendement" erreicht. Mit anderen Worten: Die Positionierung innerhalb des Gehaltsbandes basiert nicht zuletzt auf einer Prognose über das erwartete Leistungsniveau.

Der *Markt* fliesst über die Gehaltsvorstellungen des Stelleninhabers in den Prozess der Festlegung des Anfangsgehalts hinein. Mit der heutigen Situation auf dem Arbeitsmarkt ist es unerlässlich, hier einen gewissen Spielraum zu haben.

Die Neubesetzung einer *bestehenden Stelle* unterscheidet sich dadurch von der Besetzung einer neuen Stelle, dass die Funktion bereits einer Gehaltsstufe zugeordnet ist. Somit muss nur die 2. Phase des oben beschriebenen Ablaufs, die Positionierung innerhalb des Gehaltsbandes, durchgeführt werden. Die Überlegungen sind dabei dieselben wie oben, weshalb auf eine Beschreibung des Ablaufs verzichtet werden kann.

3.4.2 Gehaltsentwicklung

Dieses Kapitel befasst sich mit der meist jährlich durchgeführten Gehaltsanpassung. Es wird davon ausgegangen, dass die Gehaltsstufe nicht gewechselt wird, also *keine Beförderung* stattfindet.⁶³

Der wiederkehrende Prozess der Gehaltsanpassung ermöglicht es, die bisher nicht berücksichtigten Aspekte *Leistung, Erfahrung* und *aktuelles Basisgehalt* zu berücksichtigen.⁶⁴

Folgende Überlegung erlaubt es, vom *Grundsatz der im Zeitablauf real steigenden Basisgehälter* auszugehen: Mit dem variablen Gehaltsmodul gibt es ein Instrument, welches der Unternehmung erlaubt, mit den Gehältern falls nötig zurückzugehen.⁶⁵

Obiger Grundsatz führt dazu, dass sich die zunehmende *Erfahrung* einer Führungskraft *automatisch* im Basisgehalt niederschlägt. Erfahrung zahlt sich mit anderen Worten durch die jährlichen Gehaltserhöhungen aus. Man kann deshalb darauf verzichten, diesen Faktor explizit zu berücksichtigen.

⁶² In Kapitel II/3.2.1.2, insbesondere in Abbildung II/3.1, wurde darauf hingewiesen, dass im mittleren und oberen Kader Funktion und Funktionsinhaber nicht völlig auseinandergelassen werden können. Die endgültige Ermittlung des "Funktionswertes" ist somit erst unter Einbezug des Stelleninhabers möglich.

⁶³ Da die Thematik "Beförderung" nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, wird auch die mit einer Beförderung einhergehende Entlohnungsfrage nicht behandelt

⁶⁴ Zwei dieser Punkte wurden bereits in Kapitel II/3.1 unter dem Abschnitt *Stelleninhabergerechtes Basisgehalt* angesprochen

⁶⁵ Die Tatsache, dass in Ausnahmesituationen (Krisensituation in einer Unternehmung, starke Rezession etc.) Basisgehälter eingefroren oder sogar gekürzt werden können, stellt den Grundsatz nicht in Frage

Die Gehaltsanpassung hängt deshalb explizit nur vom *aktuellen Leistungsniveau* des Stelleninhabers und seinem *aktuellen Gehalt* ab, und zwar nach dem Grundsatz: Je besser die Leistung und je tiefer das Gehalt in bezug auf das massgebende Gehaltsband, desto grösser die Basisgehaltserhöhung. Dadurch wird folgendes erreicht:

- Es wird auch mit dem Modul "Basisgehalt" dem Prinzip der Leistungsentlohnung Rechnung getragen.
- Stelleninhaber mit marktbedingten hohen Anfangsgehältern werden im Zeitverlauf gebremst.
- Die Gehälter entwickeln sich in den ersten Jahren schneller als in späteren Jahren. Dies entspricht dem zeitlichen Verlauf des Erfahrungszuwachses, der in den ersten Jahren nach Stellenantritt am grössten ist

In der Abbildung II/3.5 sind drei Varianten aufgezeigt, wie die jährlichen Gehaltsanpassungen als Funktion der aktuellen Leistung und des aktuellen Gehalts der Kadermitarbeiter durchgeführt werden können. Die gewählten Zahlenwerte und die in Abbildung a) und teilweise in Abbildung b) angenommene Rasterung (3 Stufen für die Leistung, 2 resp. 4 Stufen für die Position im Band) sind beispielhaft.⁶⁶

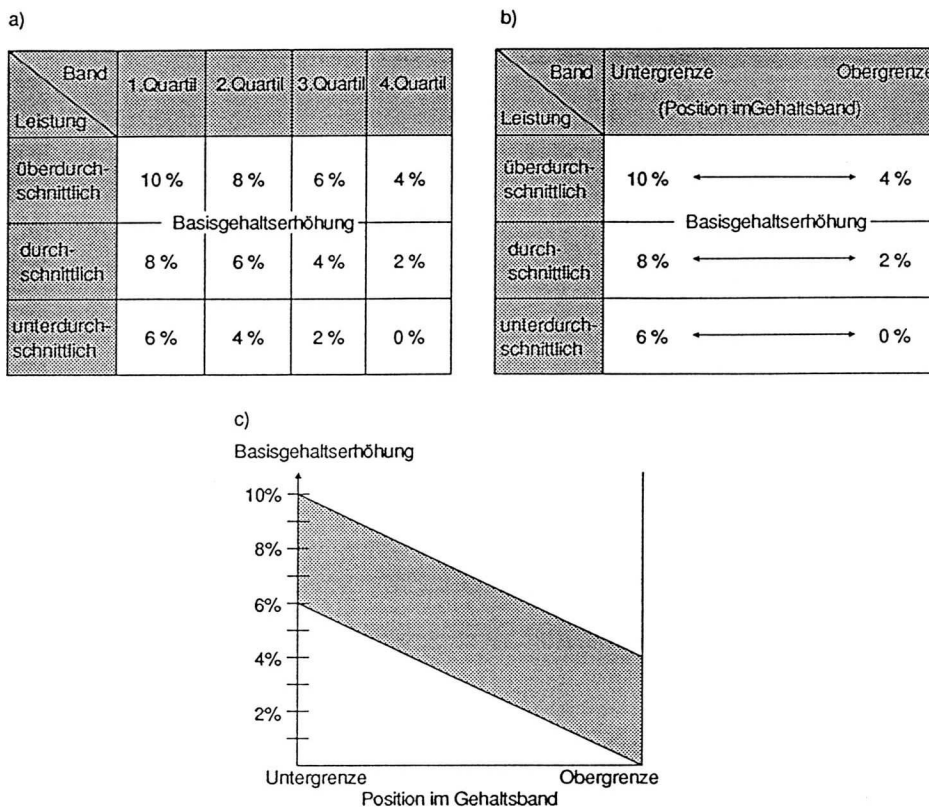


Abb. II/3.5 Leistungs- und positionsabhängige Entwicklung des Basisgehalts

⁶⁶ Die Zahlenwerte wurden vor dem Hintergrund einer Inflation von ca. 6% gewählt (Stand Ende September 1990). Neben der Berücksichtigung der Inflation sind aber noch weitere Überlegungen für die Festlegung der Zahlenwerte von Bedeutung (z.B. Geschäftsergebnis)

Die drei Varianten unterscheiden sich durch den unterschiedlichen Formalisierungsgrad und den unterschiedlichen Entscheidungsspielraum derjenigen Personen, welche über die Gehaltsanpassung befinden. In *Variante a*) ist sowohl die Leistung (3 Stufen) als auch die Position im Gehaltsband (4 Sektoren) kategorisiert. Daraus ergibt sich ein eindeutiger %-Satz für die Gehaltserhöhung. In *Variante b*) wird auf eine Sektoreinteilung des Gehaltsbandes verzichtet und es werden nur noch Eckwerte pro Leistungskategorie vorgegeben. In *Variante c*) wird zusätzlich auf die Leistungskategorien verzichtet. Die Gehaltserhöhung wird durch eine Bandbreite festgelegt. Welche der Varianten die zweckmässigste ist, hängt stark von der Delegationsbereitschaft der Unternehmungsspitze und der damit verbundenen Kompetenzregelung ab. Im Sinne einer maximalen Flexibilität dürfte Variante c) bevorzugt werden.

Welche Verfahren der Leistungsbewertung braucht es für die Anpassung des Basisgehalts? Im Gegensatz zum variablen Gehalt, wo Zielsetzungen als Bezugsgrössen dienen und der Zielerreichungsgrad massgebend für die Entlohnung ist, basiert die Basisgehaltserhöhung zweckmässigerweise auf einer umfassenden *Gesamtbewertung*, in der das allgemeine Leistungsverhalten berücksichtigt wird. Dementsprechend sind *Merkmilverfahren* zu verwenden.⁶⁷ Abbildung II/3.6 zeigt einen Ausschnitt aus einem Mitarbeiterbewertungsbogen für das obere und mittlere Kader.

PERSÖNLICHE BEURTEILUNG Die unter den Merkmalgruppen 1 - 5 aufgeführten Kriterien dienen der näheren Umschreibung des Merkmals und stellen keine abschliessende Aufzählung dar.	HERVORRAGEND	WESENTLICH ÜBER DEN ERWARTUNGEN	ENTSPRICHT VOLL DEN ERWARTUNGEN	ENTSPRICHT KNAPP DEN ERWARTUNGEN	UNGENÜGEND
1. Fachliche Befähigung z.B. Beherrschung des eigenen Fachgebiets, Ueberblick (eigenes u. angrenzende Fachgebiete), unternehmerisches bzw. marktorientiertes Denken, Erkennen von Zukunftsstrategien, Erfahrungspotential usw. Kommentar:					
2. Leistung z.B. Qualität der Arbeit, Effizienz, Kreativität, Initiative, Einsatzwille, Selbstständigkeit, Arbeitsvolumen, Belastbarkeit usw. Kommentar:					
3. Arbeitsweise z.B. Planung, Methodik, Setzen von Prioritäten, Arbeitstempo, Termintreue, Einsatz der Mittel (personelle u. materielle) usw. Kommentar:					
4. Zusammenarbeit z.B. Umgangsformen, Grundeinstellung, Hilfsbereitschaft, Weitergabe von Wissen, Loyalität, Teamfähigkeit, Offenheit, Zivilcourage, Beitrag zum Betriebsklima, Verhalten bei Kritik usw. Kommentar:					
5. Führungsverhalten					
5.1 Sachliche Führungstätigkeit z.B. Ziele setzen, Organisation, Auftragserteilung, Kontrolle, Entscheidungskraft usw. Kommentar:					
5.2 Menschliche Führungstätigkeit z.B. menschliches Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kommunikation, Delegation, Motivationsfähigkeit, Mitarbeiterförderung usw. Kommentar:					

Abb. II/3.6 Beispiel einer Gesamtbewertung

⁶⁷ Zu den Merkmalverfahren s. Kapitel II/3.2.2.1

3.5 Zusammenfassung der strukturellen und prozessualen Gestaltung

In Kapitel II/3.3 und II/3.4 wurde das Basisgehalt in struktureller und prozessualer Hinsicht gestaltet und dabei die massgeblichen Gestaltungselemente aufgezeigt und beschrieben. Sie sollen nun nochmals in ihrem *Gesamtzusammenhang* dargestellt werden (vgl. dazu Abbildung II/3.7).

- Die strukturellen Gestaltungselemente sind Gehaltsstufe und Gehaltsband. Die Gehaltsstufen lehnen sich stark an die Hierarchie der Unternehmung an. Pro Hierarchieebene genügen meist zwei Gehaltsstufen. Die Gehaltsbänder erlauben eine flexible Festlegung des Basisgehalts unter Berücksichtigung der individualisierten Funktion (Funktion-Funktionsinhaber-Relation), der Fremderfahrung und des Marktes. Das innerhalb einer Gehaltsstufe maximal erreichbare Gehalt hängt vom Leistungsniveau des jeweiligen Stelleninhabers ab.
- Die prozessualen Gestaltungselemente betreffen die Gehaltsfestlegung und -entwicklung. Letztere geht vom Grundsatz der zeitlich steigenden Gehälter aus und hängt vom aktuellen Leistungsniveau des Stelleninhabers und dessen aktueller Position im Gehaltsband ab.

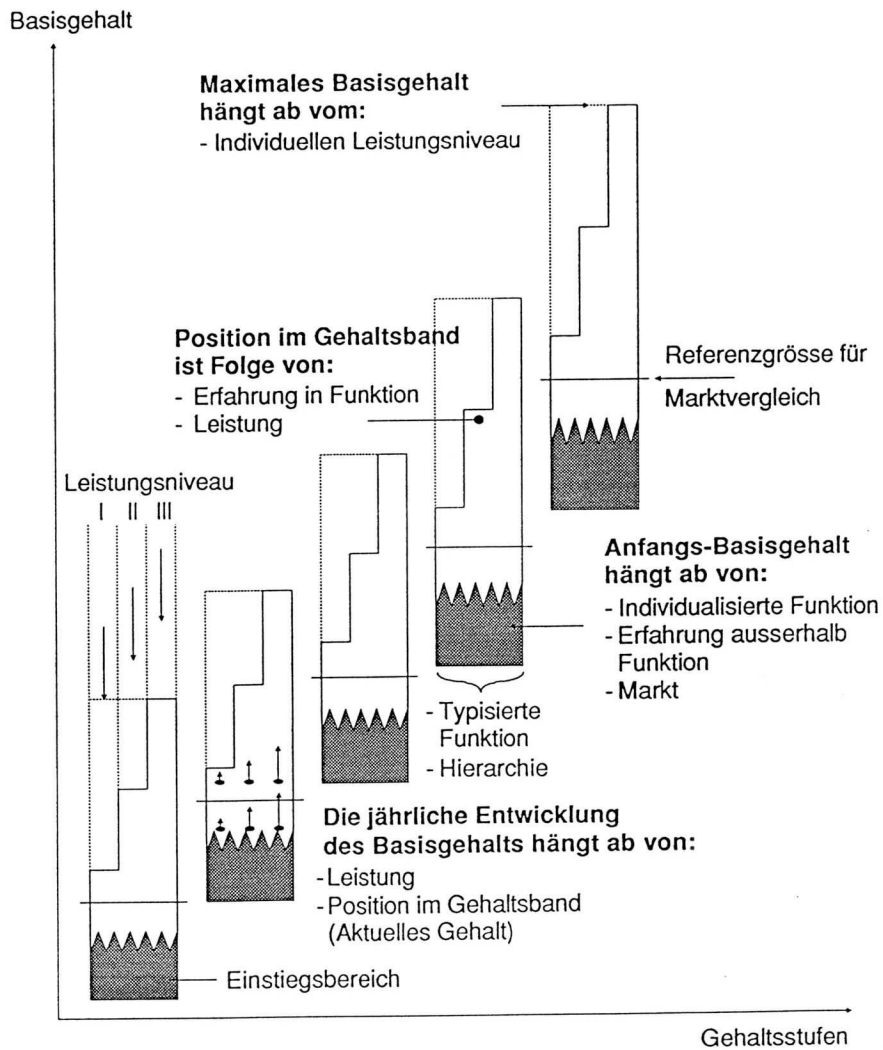


Abb. II/3.7 Übersicht über das Basisgehalt

4. MODUL "VARIABLES GEHALT"

4.1 Definition und Zweck

Das *variable Gehalt* beinhaltet all diejenigen Bezüge, die in Abhängigkeit vom Erfolg der Unternehmung resp. einzelner Unternehmungsbereiche und/oder von der individuellen Leistung des Kadermitarbeiters ausbezahlt werden und die folglich in ihrer Höhe im voraus nicht bestimmt sind.⁶⁸ Sowohl der Erfolg der Unternehmung resp. der Unternehmungsbereiche als auch die individuelle Leistung des Kadermitarbeiters wird am Erreichen massgebender Zielsetzungen gemessen.⁶⁹

Das variable Gehalt dient aus Sicht der Führungskräfte hauptsächlich der *Motivation*, aus Sicht der Unternehmung hauptsächlich der *Verhaltensbeeinflussung*. Dank der Motivationswirkung soll die Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen erhöht, die Leistung der Unternehmung gesamthaft verbessert werden. Die Verhaltensbeeinflussung bezweckt, das Interesse des Kadern auf diejenigen Unternehmungsziele zu lenken, die Schlüsselfaktoren für den Unternehmungserfolg sind. Insbesondere wird die *Durchsetzung strategiebezogenen Denkens und Handelns* gegenüber von operativen Forderungen angestrebt. BLEICHER spricht diesbezüglich vom "Einbezug langfristiger strategischer Erfolgsgrössen, die in einem situativen Mix mit kurzfristig-operativen Faktoren zu einer individuellen Verhaltenssteuerung führen sollen."⁷⁰

Mit dem variablen Modul soll eine umfassende *Erfolgs- und Leistungsorientierung* der Entlohnung ermöglicht werden. Während mit dem Basisgehalt das generelle individuelle Leistungsniveau der Kaderangehörigen honoriert wird, soll mit dem variablen Gehalt die *Leistung aufgrund der Erfüllung spezifischer Zielsetzungen* honoriert werden.⁷¹ Zudem soll das variable Gehalt auch die Beteiligung am Unternehmungserfolg ermöglichen, was das *unternehmerische Denken und Handeln* fördert und zu einer stärkeren *Identifikation mit der Unternehmung* führt.

Um von einer umfassenden Erfolgs- und Leistungsorientierung sprechen zu können, sind zwei Überlegungen notwendig. Die eine betrifft die *Objektdimension* der variablen Entlohnung: Grundlage für die Bemessung des variablen Gehalts ist erstens die individuelle Leistung der Führungskraft, zweitens der Erfolg der für die Führungskraft massgebenden Organisationseinheit und drittens der Erfolg der Unternehmung.⁷² Die andere Überlegung betrifft die *Zeitdimension* der variablen Entlohnung: Grundlage für die Bemessung des variablen Gehalts bilden der kurz- und langfristige Erfolg der Unternehmung resp. der Unternehmungsbereiche sowie die kurz- und langfristige Leistung der Führungskraft. In Abbildung II/4.1 sind die Gestaltungsdimensionen aufgezeigt. Man beachte dabei die Unterscheidung von traditionellen Feldern und ergänzenden Zukunftsfeldern der variablen Entlohnung.

⁶⁸ In Anlehnung an ATAG, 1990, S.143 und Evers, 1988, S.2

⁶⁹ vgl. Kapitel I/6.3.1.2

⁷⁰ Bleicher, 1990, S.15

⁷¹ vgl. Evers, 1988, S.21

⁷² vgl. ausgehend von Uschatz, 1990, S.28 einerseits die Unterscheidung der beiden Begriffe *Erfolg* und *Leistung* in Kapitel I/6.2 und andererseits die Übersicht über die Module in Kapitel II/2.2, insbesondere Abbildung II/2.1

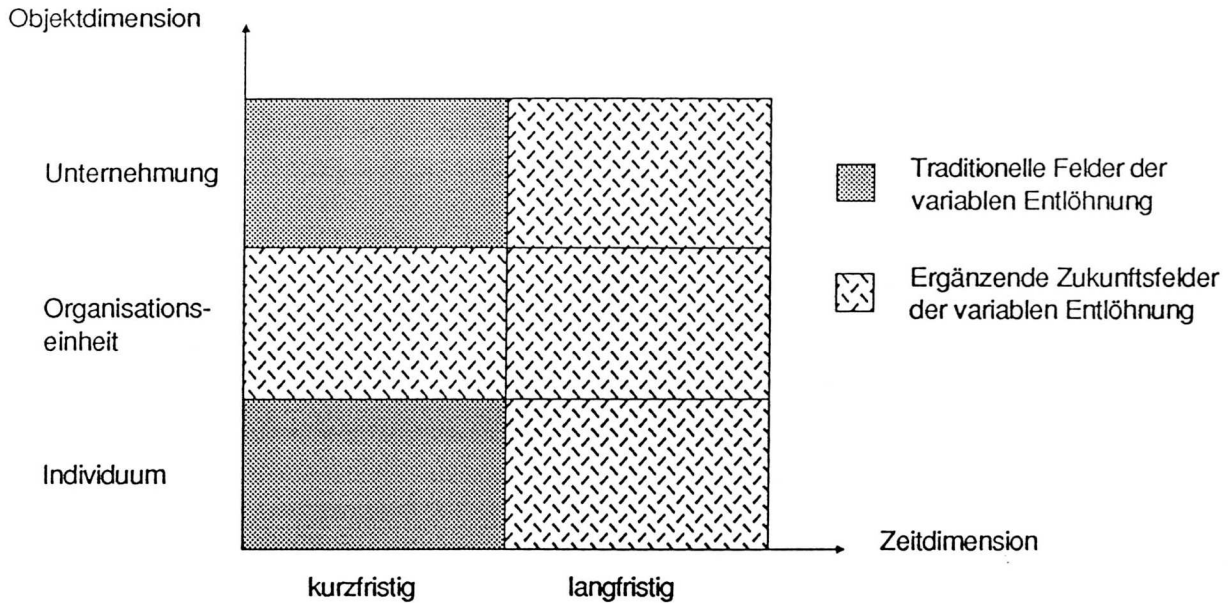


Abb. II/4.1 Gestaltungsdimensionen der variablen Entlohnung

Das variable Modul ermöglicht ferner eine *flexiblere Steuerung der Personalkosten*, weil diese damit zum Teil variabel werden. Entsprechend dem Anteil der variablen Entlohnung an der Gesamtentlohnung variiert ein Teil der gesamten Personalkosten in Abhängigkeit beispielsweise von der Ertragslage der Unternehmung und den Leistungen der Führungskräfte. Dem infolge des ausgetrockneten Arbeitsmarktes vorherrschenden Druck auf die Gehälter kann mit einem in Aussicht gestellten hohen variablen Gehalt begegnet werden: Da die Verdienstchance dank des variablen Gehalts grösser ist, akzeptiert der Bewerber eher ein relativ kleines Basisgehalt.

4.2 Gestaltungsschwerpunkte

4.2.1 Strategieorientierung

4.2.1.1 Bedeutung

Kaderentlohnungssysteme stehen den Zielvorstellungen einer strategischen Unternehmungsführung oft entgegen. Sie belohnen fälschlicherweise Verhalten, welches die Unternehmung zu verhindern sucht, während gewünschtes Verhalten nicht belohnt wird: "Nevertheless, numerous examples of reward systems exist that are fouled up in that behaviors which are rewarded are those which the rewarder ist trying to *discourage*, while the behavior he desires is not being rewarded at all."⁷³ Dafür sind v.a. zwei Gründe verantwortlich:

- Die im Zusammenhang mit der variablen Entlohnung gängigen Erfolgs- und Leistungskriterien fördern das kurzfristige, operative Verhalten der Führungskräfte. Dieses steht oft im Widerspruch zum erforderlichen langfristigen, strategischen Denken und Handeln.

73 Kerr, 1975, S.769

- Die variable Entlohnung basiert auf Daten des Rechnungswesens. Dies führt zu einer vergangenheitsbezogenen und innovationsfeindlichen Haltung des Kaders. So werden Aufwendungen beispielsweise für Forschung & Entwicklung, Marketing, neue Technologien und Personalentwicklung, welche den im Rechnungswesen ausgewiesenen Erfolg schmälern, vermieden.⁷⁴

Um nicht einseitiges, kurzfristiges Führungsverhalten zu fördern, wurde im Rahmen der Grundlegung dieser Arbeit festgelegt, dass die (variable) Entlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmensführung zu integrieren ist und damit mit dem Prozess der operativen *und* strategischen Planung und (Erfolgs-) Kontrolle verbunden werden soll.⁷⁵

Die variable Entlohnung soll insbesondere die Durchführung der strategischen Pläne unterstützen. "The nature of the strategic task at hand should be reflected in the incentive system, so that managers can be motivated in a way which facilitates congruence between the strategic to be pursued by the organizational unit and the manager's personal goals."⁷⁶ Damit angesprochen ist die Einbindung strategischer Komponenten in das variable Gehalt. BLEICHER bemerkt dazu: "Die Einbindung strategischer Komponenten in ein variables Entgeltsystem wird heute als ein, vielleicht der bedeutendste Schritt zur Prägung strategischen Denkens und Handelns in der Führungsgruppe erkannt."⁷⁷

Trotz dem Einbezug strategischer Komponenten in die variable Entlohnung sollen weiterhin auch operative Komponenten einfließen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der kurzfristige Erfolg Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist. Die Unterstützung der Durchführung operativer Pläne und Einhaltung der Budgets darf jedoch die bestehenden Strategien nicht unterlaufen. *Die variable Entlohnung soll deshalb dazu beitragen, dass mit den bestehenden Erfolgspotentialen bestmögliche Ergebnisse realisiert werden, ohne gleichzeitig die zukünftigen Erfolgspotentiale zu gefährden.*⁷⁸ Dies ist mitunter ein Problem des Gleichgewichts zwischen langfristigen und kurzfristigen Aufwendungen. Dieses Gleichgewicht ist nach HOCHMEISTER dann erreicht, "wenn der Ertrag aus dem laufenden Geschäft so hoch ist, dass er die kurzfristigen Ertragserwartungen der am Unternehmen interessierten Gruppen erfüllt und gleichzeitig auch die Aufwendungen für den Aufbau und die Sicherung ergiebiger Erfolgspotentiale abdeckt."⁷⁹

Eine strategieorientierte Gestaltung der Kaderentlohnung wirft eine Reihe *prinzipieller Probleme* auf:

- Der Erfolg von Strategien zeigt sich signifikant erst auf längere Sicht. Aus Motivationsüberlegungen ist es jedoch nicht möglich, den Erfolg einer Strategie erst nach mehreren Perioden zu bewerten. Dieser Problematik kann begegnet werden, indem sog.

74 vgl. Bleicher, 1990, S.6; Uschatz, 1990, S.35; Kapitel II/4.2.2

75 vgl. Kapitel I/4.1

76 Lorange, 1980, S.168

77 Bleicher, 1990, S. 10

78 vgl. Hagen, 1985, S.224

79 Hochmeister, 1985, S.19

*strategische Meilensteine*⁸⁰ definiert werden, die als Etappenziele mit kurzfristigem Horizont fungieren. Die mit ihrer Erfüllung verbundenen Belohnungen werden teilweise einige Jahre in der Unternehmung zurückbehalten. Wie dies geschieht, zeigt Kapitel II/4.4.2.

- Die Bewertung des Erfolgs von Strategien ist schwierig durchzuführen. HAGEN erwähnt in diesem Zusammenhang die Vorteile der Selbstbewertung und schlägt das Instrument des *strategischen Reports* vor.⁸¹
- Die Strategien der einzelnen Geschäftsbereiche lassen sich nicht mit einheitlichen Erfolgs- und Leistungskriterien bewerten. *Strategiekonforme Kriterien* sind notwendig. In Kapitel II/4.3.3 werden solche Kriterien anhand einer beispielhaft ausgewählten Normstrategie diskutiert.

4.2.1.2 Bezugsmodelle

Es stellt sich die Frage, aufgrund welcher Bezugsmodelle strategische Überlegungen in die Entlohnung einfließen sollen. In der Literatur werden v.a zwei Modelle vorgeschlagen: das *Lebensphasen-Modell* und das *Portfolio-Modell*.⁸² Die folgenden Ausführungen sollen aufzeigen, auf welche Art und Weise diese Modelle als Grundlage für eine strategieorientierte Entlohnung dienen können.⁸³

Lebensphasen-Modell

Ausgangspunkt bildet der Produkt-Markt-Lebenszyklus, der den Zeitraum von der Entstehung der Produktidee bis zum Ausscheiden des Produktes aus dem Markt umfasst. Er ist ein empirisch nachgewiesenes Phänomen, das auf einen für viele Fälle typischen Umsatzverlauf über die Lebensdauer von Produkten oder Produkt/Markt-Kombinationen hinweist. In der Literatur werden oft Entstehungsphase und Marktphase unterschieden (vgl. dazu Abbildung II/4.2).

Jede Phase im Lebenszyklus bedingt bestimmte Grundverhaltensweisen, die in den entsprechenden strategischen Plänen einer Unternehmung Berücksichtigung finden sollten. Es wird nun vorgeschlagen, diese Grundverhaltensweisen nicht nur auf herkömmliche Gebiete wie beispielsweise auf die Preispolitik, sondern *auch auf die Entlohnung* zu beziehen.

⁸⁰ Bei strategischen Meilensteinen handelt es sich gemäss BECKER um "langfristige, aus strategischen Plänen abgeleitete, meist innerhalb einer bzw. der nächsten Periode, also kurzfristig, zu erreichende Erfolgsfaktoren oder zu realisierende Projektrealisationen" (Becker, 1990, S.64)

⁸¹ Hagen, 1985, S. 219f. Beispielsweise arbeitet die Swissair im Rahmen der Leistungsbewertung mit Selbstbewertungsverfahren

⁸² vgl. Becker, 1990, S.67ff und Hochmeister, 1985, S.139ff

⁸³ Zum Lebensphasen-Modell s. z.B. Huber, 1990a, S.99-102 (Bezeichnung: Produktlebenszyklus); Tschirky, 1988, S. 330-331 (Bezeichnung: Produkt-Markt-Lebenszyklus)

Zum Portfolio-Modell s. z.B. Huber, 1990a, S.108-112; Tschirky, 1988, S.332-338

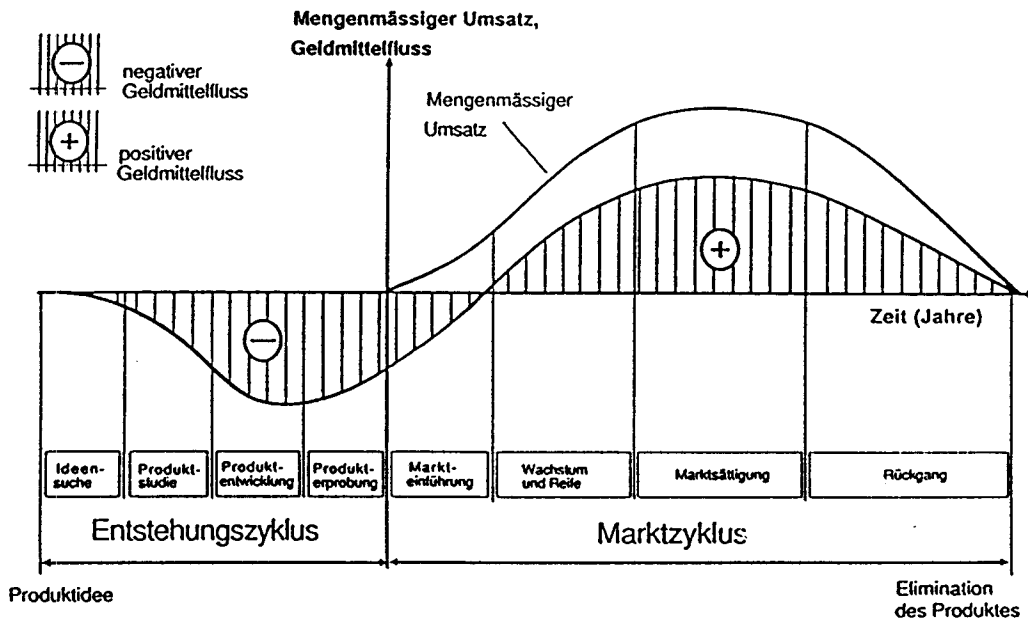


Abb. II/4.2 Produkt-Lebenszyklus
Quelle: HUBER, 1990a, S.99

Stellvertretend für andere seien LAUKAMM/WALSH und SMITH aufgeführt, die je ein nach Lebensphasen differenziertes Entlohnungs- resp. Erfolgs- und Leistungsbewertungssystem vorschlagen.⁸⁴ Sie fordern, dass sich das Entlohnungs- und Bewertungssystem dem Wandel - verstanden als das Durchlaufen der Entwicklungsphasen des Lebenszyklus - der jeweiligen Geschäftsbereiche anpasst. Nach LAUKAMM/WALSH beispielsweise soll in der (Markt-) Einführungsphase durch entsprechende Definition der Erfolgs- und Leistungskriterien Risikofreude und Flexibilität der Führungskräfte gefördert werden. Mit zunehmendem Reifegrad sind Leistungsstabilität, Effizienz und Rationalisierungsideen zu fördern (vgl. dazu Abbildung II/4.3).

Wie muss das Lebensphasen-Modell als Grundlage für das variable Gehalt beurteilt werden?

Das Lebensphasen-Modell hat nur beschreibende und keine normative Aussagekraft. Mit dem Modell sind insbesondere folgende Probleme verbunden: Zuordnung der Leistung von Kadermitarbeitern zu Produkten, Feststellung der jeweiligen Phase, Zeitdauer der Phase; fehlende Allgemeingültigkeit; Nichtberücksichtigung der Wettbewerbsposition und -situation. Das Lebensphasen-Modell kann deshalb nicht alleiniges strategisches Bezugsmodell für das variable Gehalt sein. Als *ergänzendes* und v.a. *gedankliches* Modell zum Aufzeigen des strategischen Differenzierungsbedarfs der Kaderentlohnung und zur Erläuterung der Anreizproblematik in der strategischen Unternehmensführung ist das Lebensphasen-Modell jedoch durchaus hilfreich.

⁸⁴ Laukamm/Walsh, 1985, S.102ff; Smith, 1982, S.606ff

LEISTUNGS- UND ERFOLGS-KRITERIEN	LEBENSZYKLUSPHASE			
	ENTSTEHUNG	WACHSTUM	REIFE	ALTER
NACH LAUKAMM/WALSH	<ul style="list-style-type: none"> relativ grob wenig Aufwand für komplizierte Standardbeurteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> spezifisch mengenorientiert Entwicklung von Systemen zur Leistungssteigerung Einführung komplexer Systeme Übereinstimmung mit Strategie wachstumsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> stabilitätsorientiert kostenorientiert qualitätsbetont Rentabilität der Human Resources 	<ul style="list-style-type: none"> Schwerpunkt Administration kostenorientiert effizienzbetont evtl. ausgerichtet auf Rückzug
NACH SMITH	Umsatzwachstum; Risiko; Innovation; Ueberleben	Umsatz- und Gewinnsteigerung; neue Produkte; Marktanteil	operatives Kontrollsystem; Kostensenkung; Marktanteil halten; Kontinuität	Cash-Flow-Ueberschuss; Kostenkontrolle; Kontinuität
	Zeithorizont: kurzfristig; rasch veränderliche Ziele	kurzfristig für Operationen; langfristig für Strategien	mehr langfristig	kurzfristig

Abb. II/4.3 Entlohnungs-/Bewertungssystem und Lebenszyklus
 Quelle: In Anlehnung an LAUKAMM/WALSH, 1985, S.98 und SMITH, 1982, S. 608

Portfolio-Modell

Die Portfolio-Methode definiert und positioniert sog. strategische Geschäftseinheiten (SGE) resp. strategische Geschäftsfelder einer Unternehmung.⁸⁵ in einer zweidimensionalen Matrix, wobei die eine Dimension die Umwelt (z.B. Marktattraktivität, Marktwachstum), die andere Dimension die Unternehmung (z.B. Wettbewerbsvorteil, relativer Marktanteil) betrifft. Die Position der einzelnen SGE einer Unternehmung ist für strategische Belange v.a. in zweifacher Hinsicht aussagefähig.⁸⁶

- Sie stellt das gegenwärtige und zukünftige Erfolgspotential der einzelnen SGE dar.
- Sie liefert Hinweise zur Herleitung von Normstrategien und zur Formulierung sinnvoller strategischer Ziele. Zu diesem Zweck wird neben dem *Ist-Portfolio* ein sog. *Ziel-Portfolio* ermittelt, welches die strategische Stossrichtung pro SGE festlegt und als Richtschnur für deren zukünftige Aktionen dient. In Abbildung II/4.4 sind beispielhaft 4 SGE und ihre strategische Stossrichtung aufgezeigt.

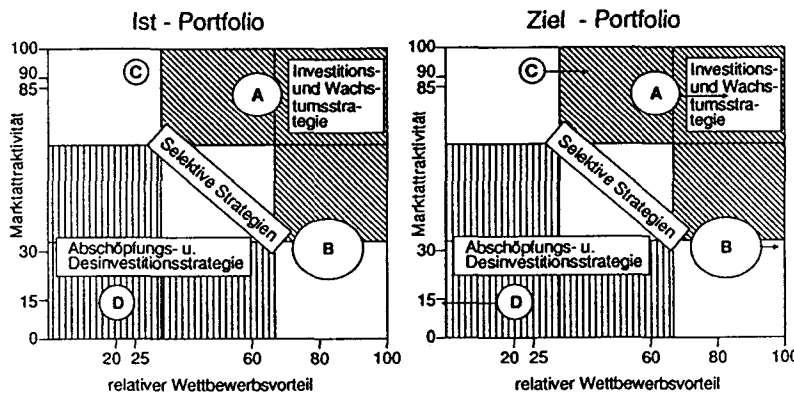


Abb. II/4.4 Ist- und Zielportfolio
 Quelle: In Anlehnung an HAGEN, 1985, S. 323,326

85 Zu den Begriffen *strategische Geschäftseinheit* resp. *Geschäftsfeld* s. Huber, 1990a, S.22

86 vgl. Huber, 1990a, S.108-112; Tschirky, 1988, S.333

Der Portfolio-Ansatz ist für die Entlohnung deshalb von Bedeutung, weil die aus den Strategien abgeleiteten Ziele mögliche Bezugsgrößen für das variable Gehalt darstellen. In Literatur und Praxis gibt es denn auch verschiedene Beispiele von Entlohnungssystemen, die in irgend einer Form auf Unternehmungs-Portfolios und (Norm-) Strategien Bezug nehmen.⁸⁷ In Abbildung II/4.5 wird am Beispiel von STONICH aufgezeigt, wie man sich Normstrategien über die unterschiedliche Gewichtung von Erfolgsfaktoren für die Entlohnung zu Nutze machen kann. Auf das Umsetzen von Normstrategien in spezifische Erfolgs- und Leistungskriterien wird in Kapitel II/4.3.3 näher eingegangen.

STRATEGIE DER SGE	ERFOLGSFAKTOREN	GEWICHTUNG (IN %)
Wachstumsstrategie	Rentabilität	10
	Cash-Flow	0
	Fortschritt strat. Programme	45
	Marktanteilswachstum	45
Selektive Strategie	Rentabilität	25
	Cash-Flow	25
	Fortschritt strat. Programme	25
	Marktanteilswachstum	25
Abschöpfungsstrategie	Rentabilität	50
	Cash-Flow	50
	Fortschritt strat. Programme	0
	Marktanteilswachstum	0

Abb. II/4.5 Gewichtung von Erfolgsfaktoren
Quelle: In Anlehnung an STONICH, 1984, S.51

Wie muss das Portfolio-Modell als Grundlage für das variable Gehalt beurteilt werden?

Das Portfolio-Modell ist im Vergleich zum Lebensphasen-Modell das besser geeignete Bezugsmodell für die Entlohnung, geht von ihm doch normative Wirkung aus. Doch ebenso unzweckmässig wie die Anwendung von Normstrategien auf konkrete SGE ist auch die Durchführung einer aus Normstrategien abgeleiteten Normentlohnung. Nur wenn ausgehend von Normstrategien für jede SGE spezifische Strategien entwickelt werden und die Erfolgs- und Leistungskriterien aus diesen SGE-spezifischen Strategien abgeleitet werden, wirken die Kriterien und mit ihnen die Entlohnung in die gewünschte Richtung.⁸⁸

4.2.2 Abkehr von der Rechnungswesenorientierung

Der Einsatz rechnungswesenorientierter Erfolgs- und Leistungskriterien als Basis der variablen Entlohnung ist gemäss den Ergebnissen verschiedener Studien in der unternehmerischen Praxis weit verbreitet.⁸⁹ Der wichtigste Grund für die Popularität rechnungswesenorientierter Erfolgs- und

⁸⁷ z.B. Becker, 1990, S.72-85; Hagen, 1985, S.314ff; Hochmeister, 1985, S.151ff; Stonich, 1984, S.45-57

⁸⁸ Weil diese Arbeit unternehmungsneutrale Gestaltungsansätze aufzeigt, werden in Kapitel II/4.3.3 die Erfolgs- und Leistungskriterien entgegen obiger Aussage aus *Normstrategien* abgeleitet

⁸⁹ vgl. z.B. Weilenmann, 1989, 932ff oder hinten Teil III

Leistungskriterien ist deren Fähigkeit, "verschiedenste Leistungsmerkmale in einer einzigen, leicht verständlichen Grösse (z.B. Nettogewinn oder Betriebskapitalrendite) zum Ausdruck zu bringen."⁹⁰ Ein weiterer Grund für diese Popularität ist die verbreitete Meinung, dass rechnungswesengestützte und damit quantitative Grössen ein Höchstmass an Objektivität aufweisen. Trotz dieser Popularität gibt es einige gewichtige Gründe, die *gegen* den Einsatz rechnungswesenorientierter Erfolgs- und Leistungskriterien sprechen. Die vier wichtigsten sollen hier erläutert werden.

- Die Konvention des traditionellen Rechnungswesens unterstützt beim Erfolgsausweis kurzfristige Ausbeutungsstrategien: Verkleinerte Aufwendungen für Zukunftsobjekte helfen das Ergebnis kurzfristig deutlich zu verbessern. Zukunftsorientierte Projekte sind dadurch gefährdet, denn es müssten Aufwendungen für F&E, neue Technologien, Entwicklung von Marktpotential, Personalentwicklung und Verbesserung von Organisation und Führung getätigt werden, ohne dass in den meisten Fällen ein bilanzielles Aktivierungsrecht besteht.
- Das traditionelle Rechnungswesen ist eine Periodenrechnung. STAHEL bemerkt dazu: "Die Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens sind schwergewichtig im Hinblick auf die Durchführung von Periodenrechnungen von meist einem Jahr oder kürzer gestaltet. Sie zielen damit auf die Kontrolle von hauptsächlich operativen Entscheiden ab, deren Auswirkungen kurzfristig ... feststellbar sind. Eine längerfristige, strategische und eher auf Projekte ausgerichtete Denkweise ist nur sekundär vorhanden und hat wenig Einfluss auf die Gestaltung der Instrumente, bei denen zudem kaum ein Zusammenhang zwischen strategischen und operativen [Instrumenten] besteht."⁹¹
- Die Informationen, welche aus dem traditionellen Rechnungswesen geholt werden können, decken nur einen kleinen Ausschnitt des Leistungsausweises des Kaders ab. Für eine ausgewogene Leistungsbewertung müssen weitere Informationen herangezogen werden, welche beispielsweise die Qualität von Projektarbeiten (Projektfortschritt), Mitarbeiterverhalten und Terminplanung und -einhaltung betreffen.⁹²
- Grössen des Rechnungswesens sind nicht immun gegen Manipulationsversuche von Führungskräften. Beispiele: Renditegrössen können manipuliert werden, indem geplante und notwendige Investitionen über das Periodenende hinausgezögert werden, um kurzfristig eine höhere Rendite ausweisen zu können. Umsatz und Deckungsbeitrag können durch den Zeitpunkt der Fakturierung manipuliert werden.

STAHEL zeigt in seiner bemerkenswerten Arbeit weitere Schwachstellen des traditionellen Rechnungswesens auf. Gleichzeitig entwickelt er einen Vorschlag für ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, welches insbesondere als Basis für die Kaderentlöhnung dienen kann.

Solange in den Unternehmungen jedoch das traditionelle Rechnungswesen verwendet wird, und dies dürfte noch einige Zeit der Fall sein, darf die Kaderentlöhnung nur sehr beschränkt und mit grösster Vorsicht darauf abgestützt werden.

90 Isele, 1990, S.122

91 Stahel, 1990, S.45

92 vgl. Kapitel II/4.3.3.2

4.3 Strukturelle Gestaltung

4.3.1 Beteiligungsfelder

Gemäss BECKER werden als *Beteiligungsfelder* diejenigen Organisationseinheiten bzw. Organisationsmitglieder bezeichnet, deren Erfolg bzw. Leistung in die variable Entlöhnung einfließt.⁹³

Als Beteiligungsfelder können grundsätzlich die Unternehmung, Unternehmungsbereiche, strategische Geschäftseinheiten, Funktionsbereiche und das Individuum definiert werden. Obwohl aus theoretischer Sicht der Einbezug möglichst vieler Beteiligungsfelder in die variable Entlöhnung sinnvoll erscheint, drängt sich aus praktischen Gründen eine Beschränkung auf *maximal drei Ebenen* auf.⁹⁴

Für das modulare Gehaltsmodell dieser Arbeit wurden folgende Beteiligungsfelder festgelegt:⁹⁵

- Die *Unternehmungsebene*: Dieses Beteiligungsfeld lässt *den Erfolg der Unternehmung* in die Entlöhnung einfließen. Mit dem Einbezug dieses Beteiligungsfeldes in die Entlöhnung wird die Zugehörigkeit des einzelnen Kaderangehörigen zur Unternehmung betont und damit dessen *Identifikation mit der Unternehmung* gestärkt. Indem indirekt auch der Erfolg fremder Unternehmungseinheiten berücksichtigt wird, soll dysfunktionalem, egoistischem Bereichsdenken entgegengewirkt und stattdessen *interdisziplinäres und unternehmerisches Denken* gefördert werden. Im Sinne der *Solidarität* partizipiert das Kader ferner am Unternehmungserfolg und trägt einen allfälligen Misserfolg mit.
- Die *Ebene der Organisationseinheit*: Dieses Beteiligungsfeld lässt *den Erfolg der für die Führungskraft massgebenden Organisationseinheit* in die Entlöhnung einfließen. Mit dem Einbezug dieses Beteiligungsfeldes in die Entlöhnung wird zusammen mit der Unternehmungsebene die geforderte *erfolgsbezogene Entlöhnung* realisiert. Beabsichtigt wird in erster Linie, die *strategischen und operativen Handlungen der Führungskräfte auf die für ihre Organisationseinheit massgebenden Unternehmungsziele auszurichten*, in zweiter Linie, die Kaderangehörigen am Erfolg ihrer Organisationseinheit partizipieren und einen allfälligen Misserfolg mittragen zu lassen.
- Die *Individualebene*: Dieses Beteiligungsfeld lässt die *Leistung der einzelnen Führungskraft* in die Entlöhnung einfließen. Es ist im Gegensatz zu den beiden anderen Beteiligungsfeldern leistungs- und nicht erfolgsorientiert: Exogene Faktoren (z.B. \$-Kursentwicklung), die den Erfolgsausweis der Führungskraft beeinflussen, werden relativierend berücksichtigt und führen beispielsweise zu einer - trotz magerem Erfolgsausweis - guten Bewertung der Leistung. Mit dem Einbezug dieses Beteiligungsfeldes in die Entlöhnung wird die geforderte *leistungsbezogene Entlöhnung* realisiert. Beabsichtigt wird eine *gezielte individuelle Verhaltensbeeinflussung* der Führungskräfte. Der Einbezug dieses Beteiligungsfeldes bedeutet zudem ein *starker Anreiz zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft* und erzeugt *Feedback-Informationen* über die Leistung der Führungskräfte.

93 vgl. Becker, 1990, S.137ff

94 vgl. Bleicher, 1990, S.4

95 vgl. Kapitel II/2.2 und II/4.1

Die drei Beteiligungsfelder entsprechen den drei Untermodulen des variablen Gehalts.

Sowohl das Definieren der für die variable Entlohnung massgebenden Organisationseinheiten als auch das Festlegen der relativen Anteile der Beteiligungsfelder zueinander muss *unternehmens- und personenspezifisch* geschehen. Das Definieren der Organisationseinheiten hängt dabei im wesentlichen von der Organisationsform der Unternehmung, das Festlegen der Quoten der einzelnen Beteiligungsfelder am variablen Gehalt von der organisatorischen Stellung des Einzelnen und von dessen Möglichkeiten zur Beeinflussung der Beteiligungsfelder ab. Das direkt beeinflussbare individuelle Beteiligungsfeld bildet meist das Schwergewicht.⁹⁶ In Abbildung II/ 4.6 sind am bekannten Beispiel aus dem Bankensektor⁹⁷ mögliche Beteiligungsfelder und deren Anteile am variablen Modul aufgezeigt:

- Als Beteiligungsfelder wurden gewählt: Gesamtbank, Niederlassung resp. Bereich der Hauptdirektion und Individuum.
- Der Anteil der einzelnen Beteiligungsfelder am variablen Modul wurde in Abhängigkeit von der Beeinflussbarkeit der entsprechenden Felder für jede Funktion einzeln festgelegt.
- Bei den Fachspezialisten wurde die individuelle Ebene überproportional gewichtet, weil deren Einfluss auf den Erfolg der Gesamtbank und der Organisationseinheit häufig kleiner ist als bei den Führungskräften.

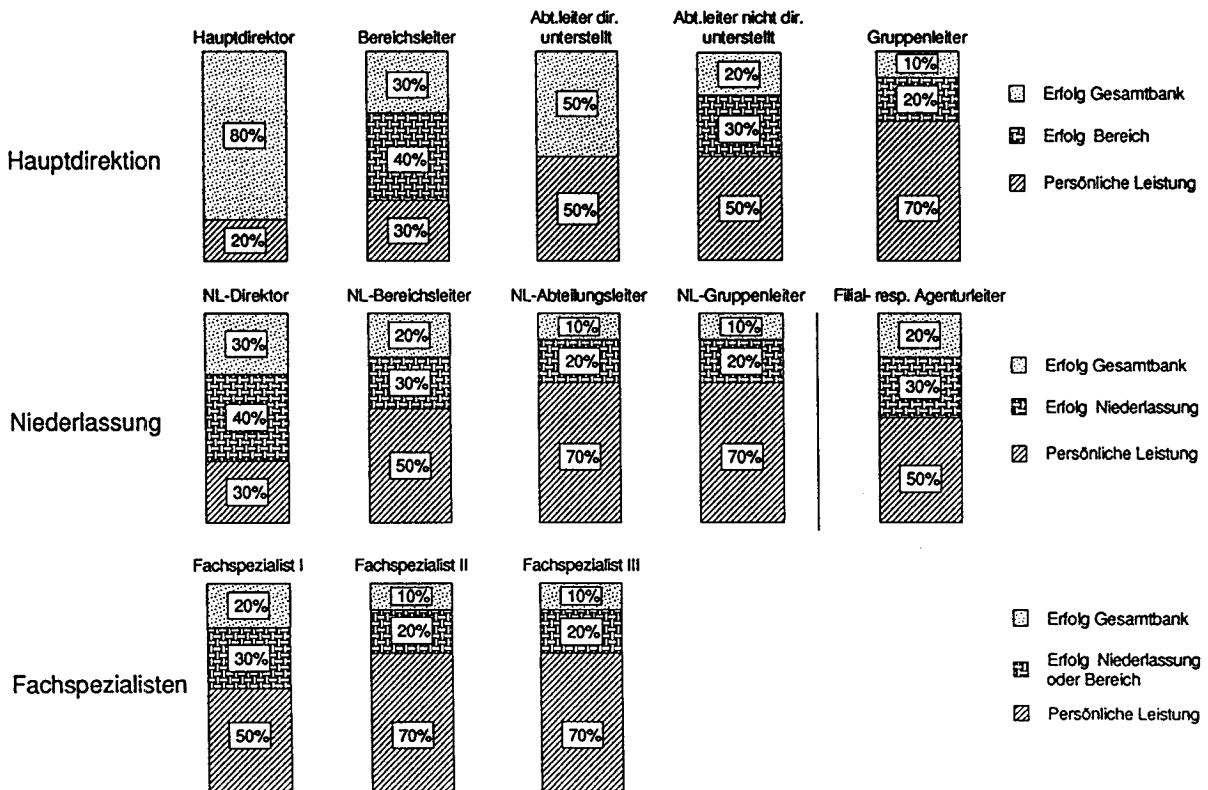


Abb. II/4.6 Aufteilung des variablen Moduls auf verschiedene Beteiligungsfelder

⁹⁶ Ausnahmen betreffen die Leiter der als Beteiligungsfeld gewählten Organisationseinheiten. In solchen Fällen ist der Einfluss des Leiters auf die Ziele seiner Organisationseinheit so gross, dass der individuelle Anteil zugunsten des Anteils der Organisationseinheit gekürzt werden kann

⁹⁷ vgl. Kapitel II/3.3

4.3.2 Gesamtbetrag und Verteilungsmodus

4.3.2.1 Gesamtbetrag

Eine Unternehmung muss sich überlegen, welchen Betrag sie insgesamt für das variable Modul einsetzen will. Grundsätzlich stehen ihr zwei unterschiedliche Varianten offen, wobei auch Zwischenlösungen möglich sind:⁹⁸

- *Unbestimmter Gesamtbetrag*: Das variable Gehalt der Kadermitarbeiter wird mit dem Erreichen von Zielsetzungen oder sonstigen Leistungsattributen verbunden. Der Erreichungsgrad beeinflusst das variable Gehalt damit direkt und bestimmt die Summe der insgesamt auszuschüttenden variablen Gehälter. Das Definieren einer Obergrenze für den Gesamtbetrag ist üblich.
- *Festgelegter Gesamtbetrag (Pool)*: Die Unternehmung bestimmt im voraus den Gesamtbetrag der variabel auszuschüttenden Gehälter entweder absolut oder relativ, das heisst in Abhängigkeit von einer oder mehreren Referenzgrössen (z.B. Erfüllung der Unternehmungszielsetzungen).

Die erste Variante ist der zweiten aus mehreren Gründen vorzuziehen: Erstens ist der administrative Aufwand geringer (Einfachheit, vgl. Kapitel 1/7.2.5), zweitens ist die Funktionsweise durchschaubarer (Transparenz, vgl. Kapitel 1/7.2.8) und drittens ist die Motivationswirkung grösser, weil von vornherein die *"wenn-dann-Zusammenhänge"* zwischen Erfolg/Leistung und Gehalt *frankenmässig bekannt sind und ein Teil des variablen Gehalts (Untermotul "Individuelle Leistung") formal unabhängig⁹⁹ vom Geschäftsgang der Unternehmung bestimmt wird* (Motivation, vgl. Kapitel 1/7.2.4). Der häufig im Zusammenhang mit der ersten Variante genannte Nachteil, dass die Unternehmung die Höhe des variablen Gesamtbetrages nicht im voraus planen, sondern höchstens durch die Einführung einer Obergrenze limitieren kann, ist stark zu relativieren:

- Durch die Kopplung des variablen Moduls mit Erfolgsgrössen, wie dies in dieser Arbeit durch die Untermodule "Erfolg der Gesamtunternehmung" und "Erfolg der Organisationseinheit" geschieht, wird der Gesamtbetrag je nach Gewichtung der beiden Untermodule mehr oder weniger stark von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung bestimmt. Der resultierende Gesamtbetrag ist so betrachtet immer gerechtfertigt.
- Administrativ besteht für die Unternehmung die Möglichkeit, die Höhe des voraussichtlichen Gesamtbetrags zu budgetieren und so das Problem der unsicheren Gehaltskosten einzudämmen.

Aufgrund dieser Überlegungen geht der dieser Arbeit zugrunde gelegte modulare Ansatz von einem unbestimmten Gesamtbetrag der variablen Entlohnung aus.

⁹⁸ vgl. im folgenden Isele, 1990, S.208-209

⁹⁹ De facto besteht dennoch ein Zusammenhang zwischen dem Geschäftsgang der Unternehmung und der individuellen Leistungskomponente: Bei einem schlechten Geschäftsgang werden die Leistungen des Kadern *gesamthaft in den seltensten Fällen als "gut" bewertet werden können*

4.3.2.2 Verteilungsmodus

Das variable Gehalt der Kadermitarbeiter wird in dem hier behandelten modularen Gehaltsmodell mit dem Erreichen von Zielsetzungen auf Stufe Unternehmung, Organisationseinheit und Individuum verbunden, wobei der Gesamtbetrag der variablen Entlohnung ex ante nicht festgelegt wird.¹⁰⁰ Es stellt sich nun die Frage, wie das Erreichen der Zielsetzungen in die variable Entlohnung umgesetzt werden soll. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Das maximale variable Gehalt wird gesamthaft und je Untermodul als %-Satz bezogen auf das Basisgehalt definiert. Dieser %-Satz entspricht der maximalen Zielerreichung auf der jeweiligen Stufe. In Abhängigkeit von der effektiven Zielerreichung je Stufe wird das variable Gehalt als %-Satz des Basisgehalts ausbezahlt.
- Das maximale variable Gehalt wird gesamthaft und je Untermodul in Abhängigkeit von der Kaderstufe und ev. weiteren Faktoren *frankenmässig* festgelegt. In Abhängigkeit von der effektiven Zielerreichung je Stufe werden der gesamte Frankenbetrag oder Teile davon als variables Gehalt ausbezahlt.

Obwohl beide Möglichkeiten in ihrer Wirkung ähnlich sind, ist die erste Variante aus Gründen der administrativen Einfachheit der zweiten Variante vorzuziehen.

4.3.3 Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen

Vorweg sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Erfolgs- und Leistungskriterien der variablen Entlohnung ausschliesslich auf *Zielsetzungen* basieren. Nur so lässt sich die gewünschte Verhaltensbeeinflussung erreichen.¹⁰¹

4.3.3.1 Strategie- und Organisationskonformität

In Kapitel II/4.2 wurde aufgezeigt, dass die Entlohnung strategiekonform gestaltet werden muss und insbesondere die Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen in Abhängigkeit von den strategischen Plänen gewählt und gewichtet werden müssen. *Strategiekonformität* kann grundsätzlich auf zwei Wegen erreicht werden:

1. Auf direkte Art und Weise, indem explizit operative *und* strategische Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen gewählt werden. BECKER bezeichnet entsprechend gestaltete variable Entlohnungssysteme als *duale Anreizsysteme*.
2. Auf indirekte Art und Weise, indem operative Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen strategiegerecht gewählt und gewichtet werden. BECKER bezeichnet entsprechend gestaltete variable Entlohnungssysteme als *strategieorientierte Anreizsysteme*.¹⁰²

¹⁰⁰ In Kapitel II/2.3.1 wurde gezeigt, dass das Festlegen einer Obergrenze zweckmässig ist (vgl. auch Kapitel II/4.3.2.1)

¹⁰¹ vgl. Kapitel I/6.3.1.2, Kapitel II/4.1 und Kapitel II/4.3.2.2

¹⁰² vgl. Becker, 1990, S.28

Die Frage der *Organisationskonformität* hängt mit der Problematik der Beeinflussbarkeit der Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen zusammen. Da Erfolgs- und Leistungskriterien gemäss den formalen Anforderungen von Kapitel 1/6.3.2.2 beeinflussbar sein müssen, müssen sie *im Rahmen der Kompetenzen und des Entscheidungsspielraums* der jeweiligen Kaderangehörigen (Leistungskriterien) resp. *im Rahmen des Einflussbereichs der Organisationseinheit* (Erfolgskriterien) festgelegt werden. Sowohl Kompetenzen und Entscheidungsspielraum der Kaderangehörigen als auch der Einflussbereich der Organisationseinheit werden wesentlich durch die Organisationsform der betreffenden Organisationseinheit determiniert. Die Wahl der Organisationsform schränkt somit die Palette möglicher (finanzieller) Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen ein.

WEILENMANN unterscheidet fünf Organisationsformen im Rahmen der dezentralen Führung: kostenorientierte Bereiche (Cost Centers), ertragsorientierte Bereiche (Revenue Centers), Teilbereiche mit disponierten Kosten (Discretionary Expense Centers), Bereiche mit Ergebnisverantwortung (Profit Center) und Bereiche mit Renditeverantwortung (Investment Center).¹⁰³ Deren Charakteristik und *Implikationen auf die Entlohnung* sollen kurz aufgezeigt werden.

- *Cost Centers* (Beispiele: Produktionsbereiche, zentrale Dienstleistungen der EDV): Sie haben zwar keine direkte Beziehung zum Absatzmarkt, aber immerhin eine ursächliche und messbare Beziehung zwischen Input und Output, d.h. zwischen Kosten und Leistung. Der Leiter eines Cost Centers ist verantwortlich für die Kosten seines Centers und damit für eine effiziente Leistungserstellung. Die Palette möglicher finanzieller Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen ist eingeschränkt: Sie betrifft den effizienten Einsatz der zugesprochenen Mittel.
- *Revenue Centers* (Beispiel: Verkaufsgesellschaft): Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass die Kosten im wesentlichen in anderen Teilbereichen geplant, verursacht und kontrolliert werden. Der Leiter eines Revenue Centers ist verantwortlich für den Verkauf und die Verteilung der (Dienstleistungs-) Produkte. Die Palette möglicher finanzieller Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen umfasst Grössen wie Verkaufspreise, Verkaufs-Mix und physisches Verkaufsvolumen.
- *Discretionary Expense Centers* (Beispiele: Rechnungswesen, Personalabteilung, Rechtsabteilung, Forschung und Entwicklung, Marketing): Für sie ist typisch, dass entweder die Leistung in finanziellen Einheiten überhaupt nicht messbar ist oder dass zwischen Input und Output keine genügend feststellbare Beziehung besteht. Die Palette möglicher finanzieller Erfolgs- und Leistungskriterien ist, wenn überhaupt vorhanden, enorm eingeschränkt.
- *Profit Centers* (Beispiele: Tochtergesellschaften, Unternehmungsbereiche): Der Leiter eines Profit Centers hat ein beträchtliches Mass an Autonomie; er trägt grundsätzlich die Verantwortung sowohl für die Produktion (auch von Dienstleistungen) wie für den Verkauf und damit auch für das Ergebnis. Der Spielraum für finanzielle Erfolgs- und Leistungskriterien ist relativ gross, beispielsweise sind *Gewinngrössen* möglich.

¹⁰³ vgl. im folgenden Weilenmann, 1989, S.937ff

- *Investment Center* (Beispiele: wie Profit Center): Der Leiter eines Investment Centers ist nicht nur für den Gewinn, sondern auch für das Vermögen verantwortlich. Mit dieser Organisationsform ist der höchste Grad an Autonomie erreicht; er bezieht sich auf das Umlaufvermögen und das dem Betriebszweck gewidmete Anlagevermögen, allenfalls auch noch auf die kurzfristige Finanzierung. Der Spielraum für finanzielle Erfolgs- und Leistungskriterien ist gross, beispielsweise sind *Renditegrössen* möglich.

4.3.3.2 Polaritätenfeld, Beispiele

Der Vielfalt möglicher Erfolgs- und Leistungsbezugsgrössen auf der Basis von Organisations- und individuellen Zielsetzungen¹⁰⁴ sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Der Prozess der Festlegung der Erfolgs- und Leistungskriterien als Basis des variablen Gehalts zwingt deshalb zu einer Auswahl aus einer Fülle möglicher Bezugsgrössen. Das Resultat des Auswahlprozesses kann daher nie umfassend, sondern bestenfalls *ausgewogen* sein. Um diese Ausgewogenheit zu gewährleisten, bedarf es eines normativen Rasters, der die möglichen Ausprägungen der Bezugsgrössen enthält. In Abbildung II/4.7 ist ein solcher normativer Raster in Form eines *Polaritätenfeldes* dargestellt. Die Eckwerte einer Linie markieren die Pole der jeweiligen Ausprägung. Damit der Mix der Bezugsgrössen insgesamt ausgewogen ist, muss er zwischen den Polen positioniert werden. Das Setzen von Schwerpunkten jeweils in Richtung einer der beiden Pole ist dabei durchaus sinnvoll.

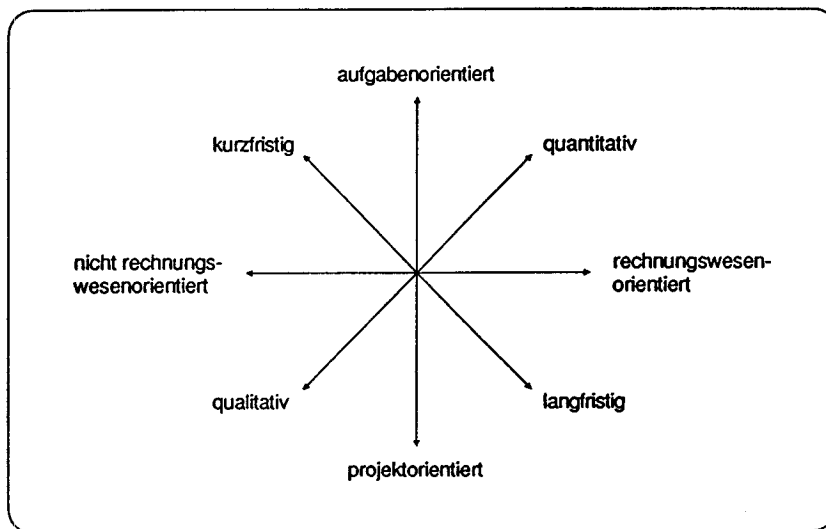


Abb. II/4.7 Polaritätenfeld

In den folgenden Ausführungen wird eine zweckmässige Positionierung der Erfolgs- und Leistungskriterien bezüglich der einzelnen Ausprägungen diskutiert und anhand von Beispielen illustriert.

¹⁰⁴ Organisationsziele sollen in dieser Arbeit verstanden werden als Zielsetzungen, welche die Unternehmung oder Unternehmungsbereiche (Organisationseinheiten) betreffen

a) *Nicht rechnungswesenorientierte versus rechnungswesenorientierte Bezugsgrössen*

Auf die Schwächen von rechnungswesenorientierten Bezugsgrössen wurde in Kapitel II/4.2.2 ausführlich hingewiesen. Dennoch ist es nicht möglich, ganz auf solche Grössen zu verzichten, dies aus folgenden Gründen:¹⁰⁵

- Sie haben einen direkten Bezug zu den finanziellen Zielen der Unternehmung. Diese sind für die Beurteilung einer Unternehmung (Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter etc.) von ausschlaggebender Bedeutung.
- Sie sind automatisch verfügbar, da sie auch und v.a. ausserhalb der Entlohnung benötigt werden.
- Sie sind leicht verständlich und einfach anzuwenden.

Diese Gründe sind ausschlaggebend dafür, dass auf rechnungswesenorientierte Bezugsgrössen der Entlohnung nicht verzichtet werden kann. Während sie als *Erfolgskriterien* den Schwerpunkt bilden, soll ihnen als *Leistungskriterien* gegenüber den nicht rechnungswesenorientierten Grössen zweckmässigerweise nur untergeordnete Bedeutung beigemessen werden.

Welche rechnungswesengestützte Grössen kommen als Bezugsgrössen einer Kaderentlohnung grundsätzlich in Frage? Die folgenden Ausführungen behandeln die wichtigsten Grössen.

- *Renditegrössen und "Residual Income"*¹⁰⁶

Im Rahmen der Forderung nach Organisationskonformität der Bezugsgrössen beschränkt sich die Anwendung dieser Grössen grundsätzlich auf Investment Centers.¹⁰⁷

Renditegrössen wie beispielsweise der *Return on Investment (ROI)* setzen den erwirtschafteten Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Je nachdem, wie die Grössen "Kapital" und "Gewinn" gemessen werden, lassen sich unterschiedliche Arten von Renditen berechnen, die aber alle Vor- und Nachteile aufweisen. Nachfolgend sind zunächst die *Vorteile* dargelegt:

- Zwei der wichtigsten unternehmerischen Kenngrössen, nämlich Gewinn und Kapital, werden in einer einzigen Masszahl vereint. Die Verknüpfung der Gewinngrösse mit dem Kapitaleinsatz fördert eine ökonomische Verwendung der Ressourcen.
- Renditegrössen sind Verhältnisgrössen und damit grundsätzlich vergleichbar (Branche, Konkurrenz, Unternehmungsbereiche).

Neben den grundsätzlichen Nachteilen rechnungswesenorientierter Bezugsgrössen sprechen folgende renditespezifischen *Nachteile* gegen eine - zumindest alleinige - Verwendung dieser Grössen als Bezugsgrösse der Entlohnung:

- Durch unzureichende Definition von "Gewinn" und/oder "Kapital"¹⁰⁸ kann die Rendite derart verfälscht werden, dass sie das Kader möglicherweise zum Treffen suboptimaler Entscheidungen verleitet.

105 vgl. hierzu und zu allen folgenden Ausführungen dieses Kapitels Hochmeister, 1985, S.102ff und Isele, 1990, S.109ff

106 Das Residual Income wird definiert als "Gewinn abzüglich Kapitalkosten für das investierte Kapital"

107 vgl. Kapitel II/4.3.3.1

108 Bsp: Als Gewinn wird ein Deckungsbeitrag definiert, der die Overhead-Kosten nicht berücksichtigt

- Die Erzielung einer positiven Rendite bietet allein noch keine Garantie für die erfolgreiche Zukunft der Unternehmung; eine weitere wichtige Voraussetzung betrifft z.B. die Bewahrung einer ausreichenden Liquidität.
- Strikte Maximierung von Unternehmungsbereichs-Renditen kann unter Umständen im Gesamtunternehmensinteresse suboptimal sein. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Investitionsprojekt mit einer geschätzten Rendite von 20% abgelehnt wird, weil der betreffende Unternehmungsbereich eine durchschnittliche Rendite von 25% aufweist, es aus Sicht der Gesamtunternehmung (Durchschnittsrendite: 15%) aber sinnvoll wäre, das Projekt anzunehmen.

Durch eine Projektanalyse auf der Basis absoluter Geldbeträge hätte diese Fehlentscheidung (aus Unternehmungssicht) u.U. vermieden werden können. Dies ist u.a. der Grund, weshalb gelegentlich das "*Residual Income*" als absolute Bezugsgrösse verwendet wird. Da die übrigen oben erwähnten Nachteile der Renditegrössen auch für das "*Residual Income*" zutreffen und sich zudem die Frage nach der Bestimmung des echten Kapitalkostensatzes stellt, ist auch diese Grösse nur bedingt geeignet als Erfolgs- oder Leistungsbezugsgrösse.

- *Gewinn- und Cashflow-Grössen*

Im Rahmen der Forderung nach Organisationskonformität der Bezugsgrössen ist die Anwendung dieser Grössen grundsätzlich für Profit Centers geeignet.¹⁰⁹

Gewinn ist nicht eine Grösse originären Charakters, sondern das Resultat einer willkürlich gewählten Definition.¹¹⁰ Je nachdem, welche Aufwand- und Ertragsbestandteile zur Gewinnberechnung verwendet werden, lassen sich Gewinne unterschiedlicher Stufen berechnen: Deckungsbeitrag, Produktbeitrag, Betriebsergebnis, Netto-Betriebsergebnis und Netto-Gewinn. Vergleicht man die Gewinnstufen miteinander, so wird die abnehmende Beeinflussbarkeit vom Deckungsbeitrag hin zum Netto-Ergebnis sichtbar.

Die spezifischen Vor- und Nachteile der Gewinngrössen sind in etwa ähnlich denjenigen der Renditegrössen und betreffen z.B. die Bestimmung der Kapitalkostensätze zur Zinsermittlung, die Bewertung von Aktiven und Passiven oder die Wahl des Abschreibungsverfahrens.¹¹¹

Die Verwendung des *Cashflows* anstelle des Gewinns hat den Vorteil, dass die Bewertung von Aktiven und Passiven, insbesondere die Bildung von stillen Reserven für die Entlohnung irrelevant wird und der Cashflow mehr als der Gewinn das Ansteigen des ökonomischen Wertes der Unternehmung reflektiert. Die meisten Nachteile, die mit dem Gewinn verbunden sind, gelten aber auch für den Cashflow, weshalb auch hinter diese potentielle Bezugsgrösse der variablen Entlohnung ein Fragezeichen gesetzt werden muss.

¹⁰⁹ vgl. Kapitel II/4.3.3.1

¹¹⁰ vgl. Isele, 1990, S.115

¹¹¹ Die in Kapitel II/4.2.2 aufgezeigten Nachteile rechnungswesenorientierter Bezugsgrössen gelten selbstredend auch hier

- Der Vollständigkeit wegen sei ferner auf *Ertrags-, Kosten und Wachstumsgrößen* hingewiesen, denen auch Mängel angelastet werden müssen.

Im Spannungsfeld der grossen Bedeutung finanzieller Zielsetzungen auf der einen Seite und der zahlreichen Schwächen derselben als Bezugsgrößen für die variable Entlohnung auf der anderen Seite kann folgende differenzierte Schlussfolgerung gezogen werden:

Auf rechnungswesenorientierte Bezugsgrößen kann ihrer Bedeutung wegen nicht verzichtet werden, sie sind aber restriktiv und nur im Verbund mit nicht rechnungswesenorientierten Bezugsgrößen einzusetzen. Sie sind zudem permanent kritisch zu hinterfragen und wenn nötig anzupassen.

b) Kurzfristige versus langfristige Bezugsgrößen

Soll die Entlohnung strategieorientiert sein, so kommt man nicht ohne langfristige Erfolgs- und Leistungsbezugsgrößen aus. Andererseits wurde gezeigt, dass langfristige Bezugsgrößen aus Motivationsgründen in der Praxis nicht durchsetzbar sind. Als Ausweg aus diesem *Dilemma* wurde auf die sog. *strategischen Meilensteine* hingewiesen.¹¹²

Auf der Basis des in Abbildung II/4.4 aufgezeigten *Ziel-Portfolios* sollen nun solche auch als Etappenziele bezeichnete strategische Meilensteine beispielhaft für den Geschäftsbereich A aufgezeigt werden.¹¹³

- Marketing: Sortiment um Produkt a erweitern / Einführung von Markennamen durch Werbung / In Region A Produkte einführen / Neuen Verkaufskanal (Discount-Kette) erschliessen / Schrittweise Preisanreize bei Produktlinie f für bisherige Abnehmer geben, Preisnachlässe bis zu 10% genehmigt / Lizenzvergabe für Spanien (als erster Schritt für spätere Exporttätigkeit).
- Produktion: Kapazitätserweiterung durch Kauf einer Maschine mit Leistung x / Lieferantenverträge abschliessen zur Sicherung der Rohstoffe / Technische Qualitätsmängel des Produktes y beseitigen (Ausfallquote auf unter 5% senken) / Entwicklung des Produktes a abschliessen.
- Personal: zusätzliches Verkaufspersonal (5 qualifizierte Aussendienstangestellte) einstellen.

Neben diesen in jährliche und damit kurzfristige Zielsetzungen umgewandelten langfristigen Zielsetzungen dürfen und sollen durchaus auch kurzfristige, operative Zielsetzungen ohne längerfristige Ausrichtung als Bezugsgrößen gewählt werden. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass es auch wichtige Zielsetzungen ohne direkte strategische Bedeutung gibt und dass auch zahlreiche kurzfristige Interessen, z.B. bezüglich der Liquidität der Unternehmung, bestehen. Situationsspezifisch, z.B. bei einer "Cash cow" oder bei einem "Star"¹¹⁴, sind operative, kurzfristige Zielsetzungen zudem durchaus strategiegerecht.

112 vgl. Kapitel I/5 und II/4.2.1.1

113 vgl. Kapitel II/4.2.1.2 und Hagen, 1985, S.327f

114 Die beiden Ausdrücke bezeichnen Felder im Portfolio-Modell: Als *Cash cow* bezeichnet man eine SGE mit hohem Marktanteil und niedrigem Marktwachstum, als *Star* eine SGE mit hohem Marktanteil und hohem Marktwachstum (vgl. Huber, 1990a, S.109)

c) *Quantitative versus qualitative Bezugsgrössen*

- Bei der Erfüllung einer *quantitativen* Zielsetzung steht eine - häufig aus dem Rechnungswesen stammende - zahlenmässig festgelegte Grösse im Vordergrund. Die Zahl selbst wird zur quantitativen Bezugsgrösse.

Beispiele für quantitative Zielsetzungen (Praxisbeispiele):

- Erreichung des budgetierten Deckungsbeitrags von Fr. ... Mio.
 - Reduktion der Grösse "Ware in Arbeit plus Lager" für Bereich ... um ...%.
 - Reduktion der Anzahl Lieferterminüberschreitungen für Sendungen ab Fr. auf max. ...%.
- Bei der Erfüllung einer *qualitativen* Zielsetzung steht keine Zahlenangabe im Vordergrund. Die verbal formulierte Zielsetzung als Ganzes bildet die Bezugsgrösse. Die Umschreibung der Zielsetzungen muss dabei gewährleisten, "dass bei den Beteiligten während des ganzen Arbeitszeitraumes und vor allem im Augenblick der Bewertung der Leistung eine völlig gleiche Meinung darüber bestehen muss, worin sie bestehen und unter welchen Voraussetzungen sie [die Zielsetzungen] als erreicht zu betrachten sind."¹¹⁵

Beispiele für qualitative Zielsetzungen (Praxisbeispiele):

- Erarbeitung eines ausführungsfähigen Ausgliederungskonzeptes für eine selbständige Organisation ausserhalb des Stammhauses.
- Erarbeitung eines entwicklungsreifen 5-Jahres-Business-Planes zuhanden der Konzernleitung.
- Persönlicher Besuch bei den Spitzenkunden mindestens einmal im Laufe des Jahres.

Damit Zielsetzungen als Bezugsgrössen der variablen Entlohnung brauchbar sind, ist es erforderlich, "dass sie von allen an ihrer Erreichung Beteiligten in völlig übereinstimmender Weise wahrgenommen werden."¹¹⁶ Während aus diesem Blickwinkel quantitative Bezugsgrössen in der Entlohnung unbestritten sind, stossen qualitative Bezugsgrössen häufig auf erhebliche Zweifel. Es wird deshalb vielfach die Meinung vertreten, dass als Bezugsgrössen der variablen Entlohnung nur quantitative Kriterien gewählt werden sollen. Begründet wird diese Meinung mit der fehlenden Klarheit qualitativer Zielsetzungen und dem daraus abgeleiteten Argument, dass nur quantitative Zielsetzungen eine objektive und damit einigermaßen gerechte Bewertung im Sinne von "100% erfüllt", "60% erfüllt" etc. erlauben. Weiter wird argumentiert, das Einbeziehen qualitativer Bezugsgrössen erschwere und verlängere unnötig den Bewertungsvorgang und stelle (zu) hohe Anforderungen an die Führung.

Dem ist folgendes entgegenzuhalten:

- Mit der Beschränkung auf quantitative Zielsetzungen verliert man sich einen grossen Teil des Spektrums möglicher Zielsetzungen und schränkt die Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung ein.
- Das Formulieren operationeller qualitativer Ziele ist zwar schwierig, aber möglich, wie zahlreiche dem Verfasser bekannte Zielsetzungen verschiedener Unternehmungen zeigen.

¹¹⁵ Lattmann, 1977, S.49

¹¹⁶ Lattmann, 1977, S.48

- Auch quantifizierte Zielsetzungen sind, obwohl zahlenmässig festgelegt, nicht unfehlbar; dementsprechend müssen auch sie grundsätzlich hinterfragt werden.
- Anstelle vermeintlich unproblematischer "Tatsachenentscheide" bei der Bewertung quantitativer Zielsetzungen sind bei der Bewertung qualitativer Zielsetzungen Führungsentscheide gefragt. Diese Herausforderung sollte angenommen werden!

Während bei der Bewertung des Erfolgs von Organisationseinheiten zweckmässigerweise quantitative Zielsetzungen als (Erfolgs-) Bezugsgrössen gewählt werden, empfiehlt sich bei der Bewertung der Leistung von Führungskräften eher die Verwendung qualitativer Zielsetzungen als (Leistungs-) Bezugsgrössen. Dies aus folgenden Gründen: Der Erfolg von Organisationseinheiten widerspiegelt sich hauptsächlich in finanziellen Kennzahlen, ausserdem soll der Bewertungsprozess möglichst einfach sein; die Leistung von Führungskräften ist dagegen so vielschichtig, dass qualitative Bezugsgrössen miteinbezogen werden müssen.

d) Projekt- versus aufgabenorientierte Bezugsgrössen

Die als Bezugsgrössen der variablen Entlohnung festgelegten Zielsetzungen können inhaltlich sehr verschieden sein. Die damit angesprochenen Pole "aufgabenorientiert" und "projektorientiert" lassen sich dabei wie folgt definieren:

Aufgabenorientierte Bezugsgrössen (Zielsetzungen) knüpfen an die zentralen Aufgaben der Organisationseinheit resp. der Führungskraft an und markieren Schwerpunkte. Aufgrund ihrer Wichtigkeit können sie als ausserordentliche Aufgaben bezeichnet werden. Sie lassen sich zum Teil aus den Unternehmungszielen herleiten und sind tendenziell quantitativ definiert. Sie verändern sich i.d.R. von Jahr zu Jahr nur wenig.

Projektorientierte Bezugsgrössen (Zielsetzungen) gehen nicht von den Aufgaben der Organisationseinheit resp. der Führungskraft aus, sondern leiten sich situationsbezogen aus der laufenden Unternehmungstätigkeit ab. Sie betreffen zeitlich und sachlich in sich abgeschlossene Tätigkeiten (Projekte) und sind tendenziell qualitativ definiert. Sie verändern sich meistens von Jahr zu Jahr.¹¹⁷

Während als Erfolgsbezugsgrössen der variablen Entlohnung eher aufgabenorientierte Zielsetzungen fungieren, eignen sich als Leistungsbezugsgrössen projektorientierte Zielsetzungen besser. Ihr Vorteil liegt im grösseren Anwendungsspektrum begründet. Für bestimmte Kaderfunktionen, insbesondere für Stabs- und Spezialistenfunktionen, ist die Vielfalt möglicher Leistungsbezugsgrössen in der Praxis von entscheidender Bedeutung, schafft sie doch die nötigen Voraussetzungen, um die variable Entlohnung auf der Basis von Zielsetzungen überhaupt sinnvoll anwenden zu können. Anstatt auf mühsame Weise umfassende, zentrale Leistungsstandards (z.B. Gewinn, ROI) zu suchen, definiert man in sich abgeschlossene Projektziele.

117 vgl. Evers, 1988, S.20f

Beispiele für aufgabenorientierte Bezugsgrößen (Praxisbeispiele):

- Erreichung von budgetiertem Umsatz und Cashflow (für Unternehmensbereichsleiter)
- Fehlerfreie Abwicklung der Gehaltsadministration (für Gehaltsmanager)
- Einhaltung von 80% der durch das PPS festgelegten Termine in der Produktion (für Produktionsleiter).

Beispiele für projektorientierte Bezugsgrößen (Praxisbeispiele):

- Evaluation und Einführung eines Personalinformationssystems (für den Personalleiter)
- Entwicklung und Umsetzung eines Massnahmenkatalogs zur Reduktion der Durchlaufzeiten in der Produktion (für Produktionsleiter-Assistent)
- Erarbeitung eines Produkte-Amelioration-Konzeptes, welches eine Reduktion der Gesamtkosten bringt und einen technologischen Entwicklungssprung ermöglicht (für Entwicklungsleiter).

Die Fokussierung auf wichtige Aufgaben und auf Projektziele als Leistungsbezugsgrößen der variablen Entlohnung entspricht der in dieser Arbeit vertretenen Ansicht, dass die Erfüllung ordentlicher Aufgaben durch eine entsprechende, leistungsabhängige Basisgehaltserhöhung und die Erfüllung ausserordentlicher (Projekt-) Aufgaben durch die variable Entlohnung honoriert werden soll.

4.4 Prozessuale Gestaltung

4.4.1 Zielvereinbarungs- und -bewertungsprozess

4.4.1.1 Zielvereinbarungsprozess

Gegenstand des Zielvereinbarungsprozesses bilden einerseits die individuellen Zielsetzungen, die als *Leistungskriterien* den *individuellen Teil des variablen Gehalts* bestimmen, andererseits die mit den Leitern der massgebenden Organisationseinheiten vereinbarten Organisationsziele, die als *Erfolgskriterien* den *auf die Organisationseinheit bezogenen Teil des variablen Gehalts* bestimmen.¹¹⁸

Die als Erfolgs- und Leistungskriterien der variablen Entlohnung dienenden Zielsetzungen können grundsätzlich auf folgende Arten festgelegt werden:

- *Der Vorgesetzte setzt die Ziele.* Der Mitarbeiter hat ein mehr oder weniger umfassendes Einspracherecht. An einem Ende des Spektrums haben wir die Situation, in der der Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Am anderen Ende des Spektrums haben wir die Situation, in der der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter die Zielvorschläge zur Genehmigung unterbreitet.
- *Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter setzen Ziele.* Auch hier sind verschiedene Varianten möglich: Beispielsweise haben beide Parteien die Möglichkeit, eine bestimmte Anzahl Kriterien in eigener Regie festzulegen, oder die Kriterien werden in einem gemeinsamen Prozess, wo jeder seine Vorstellungen einbringen kann, festgelegt.
- *Der Mitarbeiter setzt die Ziele* und legt sie seinem Vorgesetzten zur Genehmigung vor. Der Vorgesetzte hat dabei ein mehr oder weniger umfassendes Einspracherecht.

¹¹⁸ Das Vereinbaren der Zielsetzungen auf Stufe "Unternehmung" zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wird nicht näher diskutiert

Nicht jede dieser Arten der Zielfestlegung ist als Basis für die variable Entlohnung gleichermaßen geeignet: Für die Wirksamkeit der variablen Entlohnung ist es von entscheidender Bedeutung, dass die als Bezugsgrößen festgelegten Erfolgs- und Leistungskriterien von den Führungskräften akzeptiert werden. Dies ist nur möglich, wenn die Führungskräfte bei der Festlegung der gehaltsrelevanten Zielsetzungen mitbeteiligt werden.¹¹⁹ Die Ziele müssen daher im Sinne eines *Zielvereinbarungsprozesses* zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter festgelegt werden. Folgende Gründe sprechen für einen solchen Vereinbarungsprozess:

- Die betroffenen Führungskräfte kennen sich und ihren Bereich besser als ihre jeweiligen Vorgesetzten. Ihre aktive Involvierung in den Zielsetzungsprozess bewirkt daher, dass die Ziele realitätsbezogener, ausgewogener und deren Qualität besser werden.
- Die Identifikation mit den Zielsetzungen, die im Hinblick auf die gehaltsmässigen Auswirkungen der Zielerreichung von ausschlaggebender Bedeutung ist, kann nur auf diese Weise erreicht werden. Ausserdem erzeugt der Vereinbarungsprozess selbst Motivationswirkung.
- Der Zielbewertungsprozess wird unproblematischer, weil bei Nichterfüllung von Zielen das Rechtfertigungsargument des Mitarbeiters, die Ziele seien ja schon von Anfang an unrealistisch festgelegt worden, an Bedeutung verliert.

Die Aufgabe des Vorgesetzten besteht v.a. darin, die vom Mitarbeiter vorgeschlagenen Ziele zu prüfen und zu ergänzen. Geprüft werden muss, ob die Ziele mit den Unternehmungszielen konform sind, ob sie klar und präzise formuliert wurden und ob sie eine genügend grosse Herausforderung darstellen.

Zielvereinbarungsprozesse bedingen einen kooperativen Führungsstil und Delegationsbereitschaft. Ohne diese zwei Voraussetzungen sind Zielvereinbarungsprozesse Alibi-Übungen und als Basis für die variable Entlohnung ungeeignet (Akzeptanzproblem!).

Das Ergebnis des Zielvereinbarungsprozesses ist ein Papier, welches die vereinbarten Ziele und deren Gewichtung enthält (vgl. Abbildung II/4.8). Für die einzelnen Ziele sind im Hinblick auf den Zielbewertungsprozess die minimalen, durchschnittlichen und maximalen Erwartungen zu formulieren. Damit wird der Forderung Rechnung getragen, dass bei den Beteiligten im Augenblick der Formulierung und Bewertung der Ziele die gleiche Meinung darüber bestehen muss, worin die Ziele bestehen und unter welchen Voraussetzungen sie als erreicht zu betrachten sind.¹²⁰

4.4.1.2 Zielbewertungsprozess

Zweck des Zielbewertungsprozesses ist es, die Zielerreichung festzustellen, und zwar auf eine für die variable Entlohnung angemessene Art und Weise. Die folgenden Ausführungen beschränken sich deshalb bewusst auf die Diskussion des Zielbewertungsprozesses in bezug auf die variable Entlohnung. Nicht zur Diskussion steht also beispielsweise die Zielbewertung im Hinblick auf Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen.

¹¹⁹ vgl. dazu Lattmann, 1977, S.30ff; Hagen, 1985, S.28ff

¹²⁰ vgl. die Ausführungen unter c) in Kapitel II/4.3.3.2

Zielvereinbarungsprozess

1	2	3	4
Ziel-Nr.	Vereinbartes Ziel Was soll im Bemessungsjahr erreicht werden?	Bewertungsmaassstab Qualitative und quantitative Angaben bezüglich: - maximaler Zielsetzung - erwarteter Zielsetzung - minimaler Zielsetzung	Gewichtung der Ziele
①	Deckungsbeitrag gemäss Budget	Minimal Budget Maximal 	50%
②	Zwei neue Grosskunden aquiriert (Umsatz je min. 200'000.-)	Minimal: 1 Grosskunden Maximal: mehr als 2 Grosskunden	25%
③	Projekt "Alpha" bis Ende Mai abgeschlossen	Minimal: Projektabschluss August Maximal: Projektabschluss April	25%
④			
Total Zielsetzungen			100%

Abb. II/4.8 Beispiel eines Zielvereinbarungs-Formulars

Wer bewertet? Es kommen grundsätzlich vier Varianten in Frage:

- Selbstbewertung
- Bewertung durch den Vorgesetzten oder allenfalls ein Vorgesetzten-Gremium
- Bewertung durch die Kollegen
- Bewertung durch die eigenen Mitarbeiter.¹²¹

¹²¹ vgl. Lattmann, 1977, S.55ff; Hagen, 1985, S.175ff

In der Praxis hat sich eine Kombination aus einleitender Selbstbewertung und anschliessender Vorgesetztenbewertung bewährt. Damit werden die Vorteile der Selbstbewertung (maximale Information, "... hervorragende Möglichkeit für Beurteilte, ihre Leistungen erklären und sichtbar zu machen"¹²²) und der Bewertung durch den Vorgesetzten (Wahrnehmung der Führungsverantwortung) sinnvoll genutzt. Im Mittelpunkt der Zielbewertung steht dabei das gemeinsame Gespräch über die Art und Weise, wie die Ziele erreicht worden sind.

Was wird bewertet? Hier besteht der entscheidende Unterschied zwischen Erfolgs- und Leistungskriterien. Die als Erfolgskriterien fungierenden Zielsetzungen der Organisationseinheit werden rein *ergebnisorientiert* bewertet. Bei den als Leistungskriterien fungierenden individuellen Zielsetzungen hingegen wird das Ausmass der Zielerreichung unter Berücksichtigung der *Leistungsvoraussetzungen* und des *Leistungsverhaltens* bewertet.¹²³ Bei der Bewertung der individuellen Ziele wird damit im Gegensatz zur Bewertung der Organisationsziele der Tatsache Rechnung getragen, dass die Zielfestlegung vor dem Hintergrund unsicherer und wechselnder Zukunftsprognosen geschieht. Zudem werden Bestrebungen unterbunden, Ziele um jeden Preis, z.B. mittels Inkaufnahme eines schlechten Betriebsklimas, zu erfüllen. Jederzeit muss man sich zudem bewusst sein, dass die vereinbarten Ziele, *nicht die Person* Gegenstand des Bewertungsprozesses sind.

① Etappenziel	② Umweltentwicklung wie angenommen?	③ korrigierende Massnahmen	④ Ausmass der Etappenzielerfüllung	⑤ Zielerreichungs- grad aufgrund des Ausmasses der Etappenziel- erfüllung	⑥ Bereinigter Zielerreichungsgrad (unter Berücksich- tigung von ②)
- Sortiment um Produkt a erweitern	ja	-	Produkt wird seit 3 Monaten angeboten	100 %	100 %
- Einführung des Markennamens	nein, Konkurrenz propagiert auch Marke	-	Bekanntheitsgrad nicht wie geplant erreicht	25 %	50 %
- In Region A Produkte einführen	ja	-	Umsatz von 1'000 Einheiten in Region A erreicht	100 %	100 %
- Verkaufs-Kanal (Discount-Kette A) erschliessen	nein, Konkurrenz hat die Kette unter Vertrag genommen	Handelskette B angesprochen	Vorverträge mit B abgeschlossen	0 %	Ziel gestrichen
- schrittweise Preisreize für Abnehmer Produktlinie I; Preisnachlässe bis zu 10% genehmigt	nein, Konkurrenz senkt Preise	-	Preisnachlässe bis zu 5% gewährt, Mehrumsatz von 6%.	50 %	25 %
- Lizenzvergabe für Spanien	ja	-	bislang keinen Lizenznehmer gefunden	0 %	0 %
- Kapazitätsvergrößerung durch Kauf einer Maschine mit Leistung x	ja	-	Kauf der Maschine Robot mit Leistung (x-10)	75 %	75 %
- Sicherung der Rohstoffe, Lieferantenvertrag abschliessen (Menge 1000 pro Jahr)	nein, Rohstoff ist jetzt noch knapper	zusätzlich Importmöglichkeiten geprüft	Importvertrag mit Firma ZZ Menge 1'000 p.a. abgeschlossen	100 %	75 %
- Qualitätsmängel beseitigen Ausfallquote auf 5% senken	ja	-	Ausfallquote derzeit 6%	75 %	75 %
- Produktentwicklung a abschliessen	ja	-	Produkt seit 4 Monaten verkaufsfähig (s.o.)	100 %	100 %
- zusätzliches Verkaufspersonal einstellen (5 qualifizierte Vertreter)	nein, Konkurrenz hat verstärkt gleiche Stellenangebote veröffentlicht	Unternehmens- / Personalberater eingeschaltet	3 Vertreter und 1 Nachwuchskraft eingestellt	50 %	75 %

Abb. II/4.9 Strategischer Report
Quelle: In Anlehnung an HAGEN, 1985, S.348

122 Hagen, 1985, S.186

123 zur Unterscheidung von Erfolgs- und Leistungskriterien siehe Kapitel I/6.2.3

Wie wird bewertet? Die Zielerreichung wird vorteilhaft mit vier bis fünf Stufen bewertet. Dadurch wird einerseits eine akzeptable Differenzierung möglich, andererseits aber auch zum Ausdruck gebracht, dass es keine exakte Bewertung gibt. Ob vier oder fünf Stufen gewählt werden, hängt v.a. davon ab, ob eine "mittlere" Bewertung verhindert werden soll oder nicht: Vier Stufen führen zwangsläufig zu über- oder unterdurchschnittlichen Bewertungen.

Eine (Leistungs-) Bewertung im Sinne eines *strategischen Reports* nach HAGEN zeigt beispielhaft Abbildung II/4.9. Sie bezieht sich auf den in Abbildung II/4.4 eingezeichneten Geschäftsbereich A und auf die in Kapitel II/4.3.3.2 für diesen Geschäftsbereich festgelegten Zielsetzungen.

Ein weiteres Zielbewertungs-Formular zeigt Abbildung II/4.10. Es ist der zweite Teil des Formulars von Abbildung II/4.8.

Zielbewertungsprozess			
5	6	7	8
Effektive Zielerreichung	Einfluss- faktoren	Ausmass der bewerteten Zielerreichung Maximale Zielerreichung: 200% Erwartete Zielerreichung: 100% Minimale Zielerreichung: 0%	Zielergebnis Spalte 7 x Spalte 4
① Minimal Budget Maximal $\triangle \quad \triangle \quad \triangle \rightarrow$ DB (150%)	Konkurrenz hat neues Produkt lanciert	180%	90%
② 2 neue Grosskunden (220'000.- /300'000.- Umsatz) aquiriert (200%)	—	200%	50%
③ Projekt Mitte Juli abgeschlossen (50%)	günstige Rand- bedingungen	20%	5%
④			
Total/Ergebnis persönliche Zielerreichung			145%

Abb. II/4.10 Beispiel eines Zielbewertungs-Formulars

4.4.2 Bewertungszeitraum und Ausschüttungszeitpunkt

Grundlage für dieses Kapitel bildet der in Abbildung II/4.11 modellhaft dargestellte zeitliche Ablauf der variablen Entlohnung.

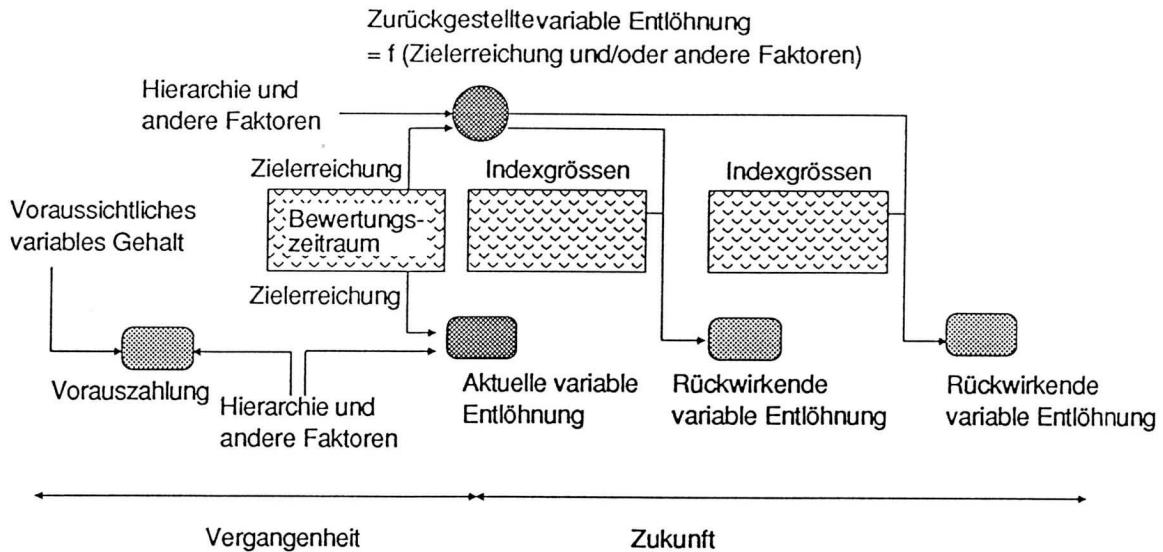


Abb. II/4.11 Modellhafter zeitlicher Ablauf der variablen Entlohnung

Referenzgröße im Ablauf der variablen Entlohnung ist der sog. *Bewertungszeitraum*. In Anlehnung an BECKER¹²⁴ wird damit diejenige Zeitspanne bezeichnet, auf die sich die Zielbewertung bezieht. Es kommen grundsätzlich folgende Zeiträume in Betracht:

- 1) *Jährliche Bewertungszeiträume*: Die Bewertung geschieht im Jahresturnus. Die Bewertung der längerfristigen, strategischen Ziele geschieht über die Definition von strategischen Meilensteinen.
- 2) *Mehrjährige Bewertungszeiträume*: Die Bewertung geschieht im mehrjährigen Turnus, z.B. alle drei Jahre. Der Bewertungszeitraum richtet sich z.B. nach dem Planungshorizont und -rhythmus der Unternehmung.
- 3) *Aperiodische Bewertungszeiträume*: Die Bewertung richtet sich nach strategischen Gesichtspunkten und geschieht zu denjenigen Zeitpunkten, in denen der strategische Erfolg bewertbar ist.

Von der Praxis aus betrachtet ergeben sich gravierende Einwände gegenüber 2) und 3): Mehrjährige Bewertungszeiträume sind in erster Linie aus Motivationsüberlegungen, aperiodische Bewertungszeiträume aus organisatorischen Überlegungen abzulehnen, ist doch die strategiebedingte Vielfalt an Bewertungszeiträumen administrativ nicht zu bewältigen.

Alle folgenden Überlegungen basieren deshalb auf einem einjährigen Bewertungszeitraum.

124 Becker, 1990, S.156

In bezug auf den gewählten Bewertungszeitraum stellt sich jetzt die Frage des *Ausschüttungszeitpunkts* der variablen Entlohnung. In Anlehnung an BECKER¹²⁵ werden damit diejenigen Zeitpunkte bezeichnet, an denen Teile des variablen Gehalts ausbezahlt werden. Es werden folgende Ausschüttungszeitpunkte unterschieden:

- 1) *Vorzeitige Ausschüttung*, d.h. vor der Zielbewertung durchgeführte Ausschüttung.
- 2) *Zeitgerechte Ausschüttung*, d.h. unmittelbar nach der Zielbewertung durchgeführte Ausschüttung.
- 3) *Zurückgestellte Ausschüttung*, d.h. erst nach Ablauf einer bestimmten Zeitperiode nach der Zielbewertung durchgeführte Ausschüttung.

Es gilt zu beachten, dass die Bewertung der individuellen Ziele und der Organisationsziele oft nicht gleichzeitig geschieht, weil zur Bewertung der Organisationsziele die Unternehmungs- und Bereichsergebnisse abgewartet werden müssen und die Bewertung der individuellen Zielsetzungen vielfach bereits vorher im Rahmen der Jahresgespräche stattfindet. Massgebend für obige Definition der Ausschüttungszeitpunkte ist in diesen Fällen die (zeitlich) zuletzt durchgeführte Zielbewertung.

Da von einem jährlichen Bewertungszeitraum ausgegangen wird, ergeben sich die vielfältigen Möglichkeiten im zeitlichen Ablauf der variablen Entlohnung ausschliesslich aus der Festlegung des *Ausschüttungsmodus*. Man unterscheidet sog. *Vorauszahlungen*, *Short-Term-Incentives* und *Long-Term-Incentives*. Sie werden in Kapitel II/4.6 näher betrachtet werden.

4.5 Zusammenfassung der strukturellen und prozessualen Gestaltung

Im Kapitel II/4.3 und II/4.4 wurde die variable Entlohnung in struktureller und prozessualer Hinsicht gestaltet und dabei die massgeblichen Gestaltungselemente aufgezeigt und beschrieben. Sie sollen nun nochmals in ihrem *Gesamtzusammenhang* dargestellt werden (vgl. dazu Abbildung II/4.12).

Im Zentrum der variablen Entlohnung stehen die drei Komponenten *Individuelle Leistung*, *Erfolg der massgebenden Organisationseinheit* und *Erfolg der Gesamtunternehmung*. Der maximale Anteil der variablen Entlohnung am Bruttogehalt hängt insbesondere ab von der hierarchischen Stellung des Einzelnen und seiner Risikobereitschaft. Der relative Anteil der drei Komponenten zueinander hängt im wesentlichen von der Organisationsform der Unternehmung, von der organisatorischen Stellung des Einzelnen und von dessen Möglichkeit zur Beeinflussung der drei Komponenten ab. Die direkt beeinflussbare individuelle Komponente bildet dabei meistens das Schwergewicht.

Basis für die Bemessung des variablen Gehalts bilden auf allen Ebenen (Gesamtunternehmung, Organisationseinheit, Individuum) die vereinbarten Zielsetzungen. Als Input dient sowohl die strategische als auch die operative Planung. Bei der Formulierung der Zielsetzungen ist auf Ausgewogenheit zu achten. Der Einzelne kann zwar die Erfüllung der individuellen Zielsetzungen direkt beeinflussen, nicht jedoch diejenigen der Organisationseinheit und der Gesamtunternehmung: Hier partizipiert er lediglich an der Zielerfüllung.

¹²⁵ Becker, 1990, S.160

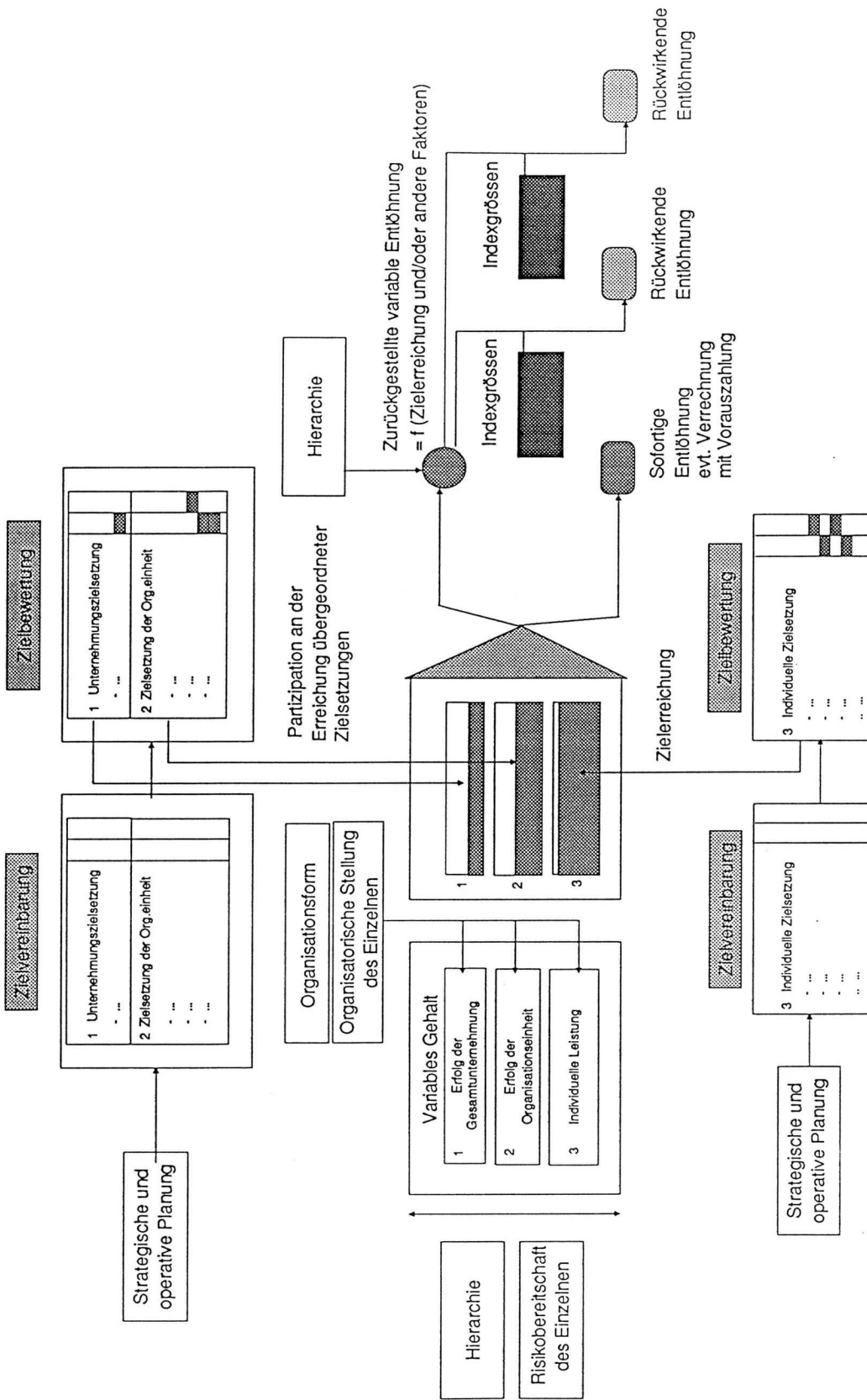


Abb. II/4.12 Übersicht über das variable Gehalt

I.d.R. wird das gesamte variable Gehalt als Einmalausschüttung nach der Bewertung der Zielerreichung ausbezahlt. Es kommt aber auch vor, dass das variable Gehalt teilweise mit dem monatlichen Basisgehalt vorausbezahlt und später verrechnet wird, oder dass ein Teil des variablen Gehalts nach der Bewertung der Zielerreichung zurückgestellt und in den Folgeperioden in Abhängigkeit von einer die Unternehmungsentwicklung reflektierenden Indexgrösse ausbezahlt wird.

4.6 Formen der variablen Entlohnung

4.6.1 Übersicht

4.6.1.1 Vorauszahlung

Von *Vorauszahlung* wird gesprochen, wenn ein Teil des variablen Gehalts schon im voraus, d.h. vor dem Zeitpunkt der Zielbewertung ausbezahlt wird. Konkret geschieht dies i.d.R. so, dass ein Teil des variablen Gehalts *monatlich zusammen mit dem Basisgehalt* ausbezahlt wird. ¹

Vorauszahlungen eignen sich in folgenden Situationen:

- Hoher Anteil des variablen Gehalts am Bruttogehalt: Die Vorauszahlung ermöglicht es
 - die als Folge des hohen variablen Anteils möglicherweise eher kleinen Monatsgehälter aufzubessern
 - den ohne Vorauszahlung hohen Geldbetrag, der nach der Zielbewertung zur Auszahlung gelangen würde, aufzuteilen.
- Übergang von einer fixen zu einer variablen Entlohnung: Die Vorauszahlung ermöglicht es, einen relativ hohen variablen Gehaltsanteil zu definieren, ohne gleichzeitig die monatlichen Gehälter zu senken.

Diese Überlegungen haben zur Verbreitung der Vorauszahlung in der Praxis geführt. Es stellen sich allerdings einige heikle Probleme:

- Bestimmung der Höhe der Vorauszahlung: Ausgehend vom möglichen Spektrum des variablen Gehalts muss festgelegt werden, welcher Teil davon vorausbezahlt werden soll. Ist die Vorauszahlung zu klein, besteht die Gefahr, dass sie vernachlässigbar ist. Ist sie zu gross, besteht die Gefahr, dass mehr ausbezahlt wird, als im nachhinein aufgrund der Zielbewertung ausbezahlt werden sollte.
- Handhabung des zuviel ausbezahlten Betrages: Tritt der Fall ein, dass die Vorauszahlung das variable Gehalt, so wie es sich aufgrund der Zielbewertung auf allen Ebenen (Unternehmung, Organisationseinheit, Individuum) ergeben hat, übersteigt, bestehen folgende Möglichkeiten:
 - Der Differenzbetrag wird von der Unternehmung zurückverlangt. Dies dürfte rechtlich schwierig durchzusetzen sein und bei den Führungskräften einigen Wirbel auslösen.
 - Der Differenzbetrag wird mit der Vorauszahlung im folgenden Jahr verrechnet. Damit stellt sich die Frage, was geschieht, wenn über mehrere Jahre hinweg solche Differenzbeträge anfallen.
 - Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, den Differenzbetrag zu erlassen. Diese Lösung ist allerdings in verschiedener Beziehung (Kosten für die Unternehmung, Gehaltsgerechtigkeit etc.) äusserst fragwürdig.

Die in den meisten Fällen zweckmässigste Lösung, falls Vorauszahlungen überhaupt zur Anwendung kommen, dürfte darin bestehen, etwa 20-30% des maximalen variablen Gehalts vor auszuzahlen und im Falle, dass die Vorauszahlung das tatsächliche variable Gehalt übersteigt, den Differenzbetrag mit der Vorauszahlung des folgenden Jahres zu verrechnen. Im Falle der Kumulierung von Differenzbeträgen sind Massnahmen ausserhalb der Entlohnung zu überlegen, beispielsweise die Trennung vom betroffenen Kaderangehörigen.

4.6.1.2 Short-Term-Incentive

Von *Short-Term-Incentive* wird gesprochen, wenn das variable Gehalt oder Teile davon unmittelbar nach der auf Stufe Unternehmung, Organisationseinheit und Individuum durchgeführten Zielbewertung ausbezahlt wird.

Mit der sofortigen Ausschüttung wird eine starke Motivationswirkung bei den Führungskräften erzeugt, da die Auszahlung in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit ihrer Leistung steht.

Short-Term-Incentives eignen sich hauptsächlich im Zusammenhang mit *kurzfristigen, operativen Zielsetzungen*, da diese zum Bewertungszeitpunkt abschliessend bewertet werden können. Weil die operative Zielerreichung auf Stufe Unternehmung und Organisationseinheit erst nach Vorliegen der entsprechenden Unternehmungs- und Bereichsergebnisse festgestellt werden kann, erfolgt die Auszahlung des Short-Term-Incentive in einem normalen Geschäftsjahr im Zeitraum Februar bis April. Der Short-Term-Incentive, der häufig auch *Bonus* genannt wird, ist die üblichste und daher auch die am weitesten verbreitete Form der variablen Entlohnung.

4.6.1.3 Long-Term-Incentive

Sobald Teile des variablen Gehalts, sei es in Form von Geld, Wertpapieren oder Wertpapieroptionen, zurückgestellt werden, spricht man von *Long-Term-Incentives*.¹²⁶ In dieser Definition kommt zum Ausdruck, dass die für die Vorauszahlung und den Short-Term-Incentive übliche Barausschüttung gegenüber der Ausschüttung in Wertpapieren (Aktien) und Wertpapieroptionen (Aktienoptionen) an Bedeutung verliert.

Mit der zurückgestellten Ausschüttung können mehrere Absichten verbunden sein, nämlich:

- die Führungskräfte am langfristigen Erfolg der Unternehmung zu beteiligen und gleichzeitig ihre Entlohnung vom langfristigen Erfolg der Unternehmung abhängig zu machen
- das Kader an das Unternehmen anzubinden resp. einen allfälligen Stellenwechsel mit finanziellen Einbussen zu verbinden
- das variable Gehalt der Kaderangehörigen über die Jahre zu glätten und - bei Zurückstellung bis nach der Pensionierung - sowohl Altersvorsorge zu betreiben als auch Steuereinsparungen zu erzielen.¹²⁷

¹²⁶ Diese Definition gilt im Falle eines einjährigen Bewertungszeitraums, wie er in Kapitel II/4.4.2 empfohlen wurde. Im Falle mehrjähriger Bewertungszeiträume ist das variable Gehalt in jedem Fall ein Long-Term-Incentive

¹²⁷ vgl. Anthony, 1989, S.650

Long-Term-Incentives eignen sich im Zusammenhang mit *strategischen Zielsetzungen* und allenfalls *strategieorientierten operativen Zielsetzungen*. Beide Arten von Zielsetzungen können zum Bewertungszeitpunkt meist nicht abschliessend bewertet werden.

Was den zeitlichen Aspekt der Long-Term-Incentives betrifft, bestehen folgende Unterscheidungskriterien:

- Die zurückgestellten variablen Gehälter werden zu einem oder mehreren Zeitpunkten oder innerhalb eines Zeitraumes ausbezahlt.
- Die Zeitpunkte sind entweder fest vorgegeben oder können vom Kaderangehörigen innerhalb gewisser Grenzen gewählt werden.

Die Höhe des zurückgestellten variablen Gehalts muss nicht unbedingt von der Zielerreichung abhängig gemacht werden. Es können auch andere Faktoren wie beispielsweise die Hierarchie die Höhe des zurückgestellten variablen Gehalts bestimmen.¹²⁸

Gemeinsam ist allen Long-Term-Incentives, dass die Auszahlung *indexiert* geschieht. Indem die zurückgestellten variablen Gehaltsteile bewusst an die Entwicklung bestimmter Grössen gekoppelt werden, sollen die Führungskräfte zu einer auf den langfristigen Unternehmungserfolg ausgerichteten Handlungsweise motiviert werden. Die gewählte(n) Index-Grösse(n) sollte(n) dabei anerkannt und messbar sein. Es können grundsätzlich drei Arten von Grössen unterschieden werden. Die nachfolgende Diskussion soll ihre Vor- und Nachteile aufzeigen.

- *Börsenkurs (Aktienkurs)*

Die Ausschüttung der zurückgestellten variablen Gehaltsteile wird an den Börsenkurs gekoppelt. Darin widerspiegelt sich die Auffassung, dass der langfristige Erfolg der Unternehmung in einer Erhöhung des in den Aktien verkörperten Eigentümervermögens zum Ausdruck kommt. Die Kopplung geschieht in der Erwartung, "dass die Manager alles daran setzten werden, die Leistungen der Unternehmung so zu erhöhen, dass dies auch am Aktienmarkt durch eine verstärkte Nachfrage nach Aktien [...] zu einem höheren Börsenkurs führen wird."¹²⁹

Der Börsenkurs wird v.a. in den USA als Index für die langfristige variable Entlohnung gewählt. Seine Beliebtheit verdankt dieser Index in erster Linie seiner einfachen Handhabung, ist der Börsenkurs kotierter Aktien doch ohne Berechnungen verfügbar. Diesem Vorteil stehen nun aber auch Nachteile gegenüber:

- Der Börsenkurs reflektiert zahlreiche Faktoren wie Einschätzung der weltpolitischen Lage, Gewinnerwartungen, Risikobefürchtungen und konjunkturelle Schwankungen. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, Zinsveränderungen, steuerliche Regelungen, aber auch Hoffnungen und Befürchtungen für bestimmte Branchen und Unternehmungen bestimmen den Börsenkurs mit.
- Der Börsenkurs kann nur auf Stufe Gesamtunternehmung und nur für börsennotierte Aktiengesellschaften angewendet werden.

¹²⁸ Der Long-Term-Incentive ist trotzdem noch erfolgs- resp. leistungsbezogen, da der zurückgestellte Betrag an eine Indexgrösse geknüpft wird (vgl. folgenden Absatz)

¹²⁹ Becker, 1990, S.32

Betrachtet man diese Nachteile, ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

- Zur Honorierung der (langfristigen) individuellen Leistung des Kaders eignet sich der Börsenkurs als Index nicht.
- Zur Beteiligung des Kaders am Erfolg der Unternehmung ist der Börsenkurs als Index brauchbar. Man muss sich allerdings bewusst sein, dass er nur sehr bedingt den Erfolg der Unternehmung reflektiert.

Long-Term-Incentives, welche den Börsenkurs als Index verwenden, sind beispielsweise Aktien und Aktienoptionen. Auf diese zwei und weitere Formen von Long-Term-Incentives wird weiter unten eingegangen.

- *Ökonomischer Wert*

Die Ausschüttung der zurückgestellten variablen Anteile wird an den ökonomischen Wert der Unternehmung gekoppelt.¹³⁰ Darin widerspiegelt sich - wie beim Börsenkurs - die Auffassung, dass der langfristige Erfolg der Unternehmung in einer Erhöhung des verkörperten Eigentümergevermögens zum Ausdruck kommt. Als Mass dafür wird aber nicht der Börsenkurs, sondern der Ertrags- oder Substanzwert der Unternehmung definiert. Dieser Wert widerspiegelt zwar den Erfolg der Unternehmung und damit indirekt auch die Leistung des Kaders besser als der Börsenkurs, aber immer noch zu wenig präzise, um diesem aufwendigen Ansatz zu einer erwähnenswerten Verbreitung zu verhelfen.

- *Strategische Erfolgsfaktoren*

Die Ausschüttung der zurückgestellten variablen Anteile wird an strategische Erfolgsfaktoren gekoppelt.¹³¹ Beispielsweise kommen in Frage:

- *Eigenkapitalrentabilität*: Förderung und Entwicklung der langfristigen Unternehmensplanung und Unterstützung der dazu notwendigen Realisierungsentscheidungen, so dass die Kapitalgeber den höchstmöglichen und langfristig gesicherten Kapitalrückfluss erzielen.
- *Marktanteil*: Förderung und Entwicklung von Plänen zur Marktanteilsgewinnung und Unterstützung der dazu notwendigen Massnahmen.

Die Indexierung mittels geeigneter strategischer Erfolgsfaktoren ist der zweckmässigste Weg zur Ausschüttung zurückgestellter variabler Gehälter. Die Beziehung zum langfristigen Erfolg ist präzise hergestellt, da der Begriff "langfristiger Erfolg" konkret und unternehmungsbereichs- und strategiegerecht definiert werden kann: Ein Wachstumsbereich bestimmt als Index z.B. den Marktanteil, während ein schrumpfender Bereich als Index z.B. den Cashflow wählt.

4.6.2 Formen zukunftsgerichteter variabler Entlohnung

Die Vielfalt der Long-Term-Incentives, die v.a. im nordamerikanischen Raum vorherrscht, wird im folgenden morphologischen Schema (Abbildung II/4.13) eindrücklich aufgezeigt. Im Schema sind die wichtigsten Long-Term-Incentives eingetragen. Sie werden im folgenden kurz beschrieben und in bezug auf ihre Anwendbarkeit in der Schweiz beurteilt.

¹³⁰ vgl. Becker, 1990, S.33

¹³¹ vgl. Becker, 1990, S.35. Diese Faktoren können auch als Organisationsziele (Zielsetzungen auf Stufe Unternehmung und Organisationseinheit) verwendet werden

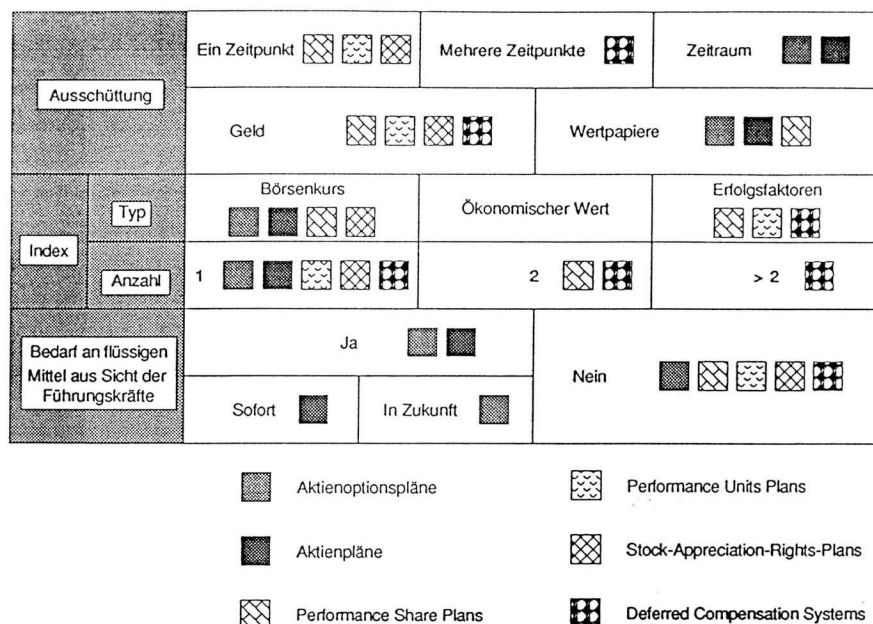


Abb. II/4.13 Morphologie im Bereich der Long-Term-Incentives

4.6.2.1 Aktienoptionspläne

Mit der Abgabe von Aktienoptionen erhalten die Führungskräfte das Recht auf den Erwerb von Aktien zu einem Preis, der im Zeitpunkt der Abgabe der Optionen meist dem aktuellen Kurs der Aktie entspricht oder knapp darunter liegt.¹³² Die Abgabe solcher Optionen kann unterschiedlich motiviert sein; je nach Situation steht die Kaderbeteiligung am Aktienkapital, die Bindung des Kaders an die Unternehmung oder - was im unserem Zusammenhang von Bedeutung ist - der Ansporn zu langfristig und strategisch orientiertem Handeln im Vordergrund. Das Motiv, welches mit der Ausgabe von Aktienoptionen verbunden ist, kommt in erster Linie in den Ausgabemodalitäten zum Ausdruck. Aus dem Blickwinkel der Kaderentlohnung und entsprechend den Gestaltungshinweisen dieser Arbeit wird die Ausgabe der Optionen vorteilhaft an die Zielerreichung angebunden: Je besser die Zielerreichung, desto grösser die Anzahl der gewährten Optionen.

Aktienoptionen sind hauptsächlich in den USA verbreitet. Entsprechende Modelle sind "Stock Option Plans", "Qualified Stock Option Plans", "Non-Qualified Stock Option Plans" und "Incentive Stock Option Plans". Die grosse Verbreitung in den USA verdanken die Aktienoptionen einer grosszügigen Steuerpraxis, denn die Attraktivität und Wirksamkeit der Aktienoption als Form der variablen Entlohnung hängt stark von den Besteuerungsrichtlinien ab.

Die Besteuerung ist von Optionsplan zu Optionsplan verschieden. Für die schweizerische Steuergesetzgebung ist folgende Unterscheidung von Bedeutung:

- *Unverkäufliche* Optionen: Dem Eigentümer wird das Recht eingeräumt, in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft Aktien im Umfang der Optionen zum vereinbarten Preis zu beziehen.

¹³² vgl. zu den folgenden Ausführungen Anthony, 1989, S.655-656; Becker, 1990, S.37-39; Isele, 1990, S.224-226

- *Verkäufliche* Optionen: Im Gegensatz zu den unverkäuflichen Optionen können die verkäuflichen Optionen jederzeit, d.h. auch unmittelbar nach Ausgabe der Optionen, bis spätestens zum Zeitpunkt des Verfalls der Optionen verkauft werden.

*Besteuerungsrichtlinien der eidgenössischen Steuerverwaltung*¹³³

Bei *unverkäuflichen Optionen* muss der Differenzbetrag zwischen dem in der Option festgelegten Abgabepreis für die Aktien und dem höheren Verkehrswert der Aktien im Zeitpunkt der Ausübung der Option als *Erwerbseinkommen* versteuert werden. Bei *verkäuflichen Optionen* wird die Differenz zwischen dem Abgabepreis (häufig gratis) der Option und dem Verkehrswert der Option im Zeitpunkt der Abgabe als steuerbares Einkommen erfasst, wogegen aus einer späteren Ausübung resp. einem Verkauf der Option ein privater, steuerfreier Kapitalgewinn entsteht.

Bei unverkäuflichen Option haben wir es mit einer verdeckten Kapitalgewinnbesteuerung zu tun. "Bei dieser Ausgangslage kann deshalb Firmen, welche gegenwärtig die Einführung eines Mitarbeiteroptionsmodells planen, nur empfohlen werden, *verkäufliche* Optionen auszugeben."¹³⁴ Dabei muss jedoch in Kauf genommen werden, dass die beabsichtigte Zurückstellung der variablen Entlohnung durch einen sofortigen Verkaufsentscheid umgangen werden kann.

In der Schweiz sind Aktienoptionen bislang kaum eingesetzt worden. Trotz der steuerlichen Unattraktivität gibt es jedoch Beispiele von Schweizer Unternehmen, die Aktienoptionen für ihr Kader einführen oder die Einführung zumindest ernsthaft in Erwägung ziehen.¹³⁵ "Dahinter steht vermutlich die Erkenntnis, dass sich die Steuerveranlagung in einem Land ändern kann und es deshalb nicht unbedingt sinnvoll ist, langfristig auf den Einsatz eines an und für sich hochwirksamen Instruments zur Managermotivation zu verzichten."¹³⁶ Es entspricht auch der Überzeugung des Verfassers, dass solche Modelle in der Schweiz in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, dies nicht zuletzt wegen der vorgesehenen Erleichterungen im Rahmen der bevorstehenden Aktienrechtsrevision.¹³⁷

Kritik

Die Kritik an Optionsmodellen ist grundsätzlich dieselbe wie diejenige am Index *Börsenkurs* (vgl. oben). Man muss sich bewusst sein, dass das über eine Einlösung oder einen Verkauf der Aktienoptionen realisierte variable Gehalt nur in einem beschränkten Umfang vom Erfolg der Unternehmung und noch weniger von der Leistung des Einzelnen abhängt. Der Bezug zur Leistung kann allerdings zweckmässig verstärkt werden, indem die Anzahl zugesprochener Optionen vom Zielbewertungsprozess abhängig gemacht wird. Die Attraktivität von Aktienoptionen liegt darin begründet, dass die Führungskräfte den Zeitpunkt der Einlösung oder des Verkaufs der Option und damit den Zeitpunkt der Realisierung der variablen Entlohnung selber bestimmen können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Führungskräfte, falls die Optionen verkäuflich sind, keine flüssigen Mittel benötigen. Auch in der Unternehmung geschieht kein Abfluss liquider Mittel.

¹³³ vgl. Brändli, 1990b, S.19

¹³⁴ Brändli, 1990b, S.19

¹³⁵ so z.B. CIBA-GEIGY und ASEA-BROWN-BOVERI; vgl. Brändli, 1990, S.23

¹³⁶ Isele, 1990, S.226

¹³⁷ Vorteile bringt beispielsweise die vorgesehene *bedingte Kapitalerhöhung*

4.6.2.2 Aktienpläne

Aktienpläne beinhalten die Abgabe von Aktien zu Vorzugsbedingungen, d.h. zu Preisen unterhalb des Kurs- resp. Verkehrswertes.¹³⁸ Das variable Gehalt entspricht der Differenz zwischen Kurs-/Verkehrswert und Bezugspreis, multipliziert mit der Anzahl Aktien. Von praktischer Bedeutung sind Aktienpläne hauptsächlich bei Publikumsgesellschaften, wo ein geregelter Handel der Papiere gewährleistet ist. Aktienpläne sind oft nicht auf den Kaderbereich beschränkt und können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen: Verstärkte Identifikation mit der Unternehmung, Verbesserung der Motivation, Anreiz zur Leistungssteigerung, Finanzierung von Eigenkapital, Verhinderung eines "unfriendly take-overs" etc.¹³⁹

In bezug auf die variable Entlohnung besteht der Zweck von Aktienplänen allgemein darin, den Führungskräften als Belohnung für ihre Leistung die Möglichkeit zu geben, am längerfristigen Erfolg der Unternehmung zu partizipieren und sie gleichzeitig anzuspornen, auf diesen Erfolg hinzuwirken.¹⁴⁰ Je nach Gestaltung der Aktienpläne wird eher die kurz- oder die langfristige Belohnung in den Vordergrund gestellt. Von Bedeutung sind folgende Gestaltungsparameter:

- *Bezugspreis*: Er bestimmt den Umfang der Anfangsinvestition der Führungskräfte. Als Richtwert für die Höhe des Erwerbspreises bei frei verfügbaren Titeln kann ein Wert zwischen 50 und 70% des Börsenkurses angegeben werden.¹⁴¹
- *Verfügungssperre*: Die Sperrung der Titel während einer bestimmten Dauer ist *das* Steuerungsinstrument der Aktienpläne im Zusammenhang mit der variablen Entlohnung. Es wird dadurch möglich, die Belohnung für eine bestimmte Dauer zurückzustellen und - wenn auch nur indirekt über die Kursentwicklung - an den zukünftigen Erfolg der Unternehmung anzubinden. Auch aus steuerlichen Gründen (vgl. unten) ist eine Verfügungssperre zweckmässig. Als Richtwert für vertretbare Verfügungssperren kann eine Spanne von 2 - 5 Jahren angegeben werden. Eine längere Sperrfrist provoziert den Eindruck von *goldenen Fesseln*. Ein Verzicht auf eine Verfügungssperre gibt den Führungskräften die Möglichkeit, frei zu entscheiden, ob sie das variable Gehalt sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt beziehen wollen.
- *Rückgabepflicht*: Die Frage der Rückgabepflicht der Mitarbeiter stellt sich nur im Zusammenhang mit einer Verfügungssperre. Es sprechen mehr Gründe *gegen* als *für* eine Rückgabepflicht. Dagegen spricht in erster Linie die darin zum Ausdruck kommende Absicht, den Mitarbeiter an die Unternehmung anzubinden. Im Falle einer Rückgabepflicht ist daher durch entsprechende Rückgabekonditionen sicherzustellen, dass der aus der Unternehmung Austretende am bisherigen Erfolg partizipieren kann.

138 vgl. zu den folgenden Ausführungen Becker, 1990, S.36; Isele, 1990, S.226

139 vgl. Lyk, 1989, S.19ff

140 Dies bedingt, dass die Anzahl zugeteilter Aktien u.a. in Abhängigkeit von der Zielerreichung festgelegt wird

141 vgl. Lyk, 1989, S.112

*Besteuerungsrichtlinien der eidg. Steuerverwaltung*¹⁴²

Bei Aktien *ohne Sperrfrist* ist die Differenz zwischen Kurs- resp. Verkehrswert und dem Erwerbspreis zum Zeitpunkt des Kaufs der Aktien als Einkommen zu versteuern. Im Falle von Aktien *mit befristeter Sperrfrist* mit oder ohne Rückgabepflicht wird obige Differenz entsprechend der Dauer der Sperrfrist mit jährlich 10% diskontiert, wobei nur der diskontierte Wert steuerpflichtig ist.¹⁴³

Kritik

Die Kritik an Aktienplänen umfasst die gleichen Punkte wie diejenige an den Aktienoptionsplänen (z.B. Börsenkurs = fragwürdige Massgrösse für Erfolg und Leistung). Ein zusätzlicher Kritikpunkt kommt hinzu: Da Aktien i.d.R. nicht in erster Linie zum Zwecke der Entlohnung ausgegeben werden (vgl. oben), ist es schwierig, den Zweck der langfristig orientierten variablen Entlohnung hervorzuheben. Ausgabezwecke wie Identifikation mit der Unternehmung und Belohnung der Firmentreue stehen eher im Vordergrund. Die Aktie ist daher im Gegensatz zur Aktienoption, wo der Kursgewinn-Realisierung primäre Bedeutung zukommt, *kein spezifisches Entlohnungsinstrument*. Kommt hinzu, dass die begünstigten Führungskräfte zuerst einmal Geld investieren müssen.

4.6.2.3 Weitere Pläne

Die folgenden, aus den USA stammenden Pläne werden nur kurz behandelt, da dem Verfasser bisher mit Ausnahme des in Kapitel II/4.7.1 vorgestellten Long-Term-Incentive der Firma Asea Brown Boveri keine Anwendungsbeispiele aus der Schweiz bekannt sind.¹⁴⁴

Performance Share Plans

Die Höhe der variablen Entlohnung hängt bei solchen Plänen von der Entwicklung der Aktienkurse plus einer weiteren, unternehmungsspezifischen Indexgrösse wie beispielsweise dem kumulierten dreijährigen Wachstum des "Gewinns pro Aktie" ab. Basisgrösse bilden eine bestimmte Anzahl Aktien bzw. der Gegenwert dieser Aktien. Am Ende der im voraus festgelegten Periode wird das variable Gehalt entsprechend dem aktuellen Börsenkurs und dem Indexstand in bar oder in Aktien ausbezahlt. Die Kritik an den Performance Share Plans entspricht weitgehend derjenigen der Aktienoptionen, wobei der Bezug zum Erfolg der Unternehmung dank dem entsprechenden Index etwas stärker vorhanden ist. Damit auch der Bezug zur Leistung der Führungskraft vorhanden ist, muss die Zuteilung der Aktien resp. des Gegenwerts der Aktien auf Basis des Zielbewertungsprozesses geschehen. Zusätzlich gilt es zu beachten, dass die Unternehmung im Falle der Barausschüttung mit einem hohen und schwierig vorausplanbaren Abfluss liquider Mittel konfrontiert wird.

¹⁴² vgl. Brändli, 1990a, S.22

¹⁴³ Für den seltenen Falle der unbefristeten Verfügungssperre und der damit zwangsläufig verbundenen Rückgabepflicht siehe Brändli, 1990a, S.22

¹⁴⁴ vgl. zu den folgenden Plänen ausführlich Anthony, 1989, S.656-657 und McMillan, 1984, S.33-37 und Abbildung II/4.13

Stock Appreciation Right Plans

Die Partizipanten an einem solchen Plan werden zu einem von ihnen meist selbst zu bestimmenden Zeitpunkt am Wertzuwachs (oder Wert) einer bestimmten Anzahl von Aktien der Unternehmung ab einem bestimmten Zeitpunkt beteiligt. Auch mit diesem Modell sind für die Unternehmung hohe Abflüsse liquider Mittel verbunden. Im Gegensatz zu den bisherigen Plänen findet hier jedoch keine Aktienverwässerung statt, da die Partizipanten in kein Eigentümerverhältnis eintreten.

Deferred Compensation Systems

Die Idee solcher Pläne besteht darin, einen Teil des variablen Gehaltes sofort und den Rest periodisch in Tranchen mit einem oder mehreren Erfolgsfaktoren indiziert auszubezahlen. Gewöhnlich werden jedes Jahr wieder neue Pläne festgelegt, so dass sich jeweils mehrere Pläne überlappen.

Performance Units Plans

Solche Pläne sind den "Performance Share Plans" sehr ähnlich. Der Unterschied besteht darin, dass statt Aktien sog. Beteiligungseinheiten oder Units in Aussicht gestellt werden, deren Wert unabhängig vom Aktienkurs ermittelt wird. Der im folgenden Kapitel vorgestellte Long-Term-Incentive der Firma Asea Brown Boveri entspricht einem solchen Modell.

4.7 Gestaltungsbeispiele aus der Praxis

In den folgenden Kapiteln werden drei konkrete Beispiele von Kaderentlohnungssystemen, stellvertretend für einige andere ebenso fortschrittliche Systeme, beschrieben. Es sind Beispiele, in denen viele der in dieser Arbeit entwickelten Gestaltungsansätze berücksichtigt sind.

4.7.1 Beispiel 1

Das hier beschriebene Anwendungsbeispiel¹⁴⁵ stammt aus einer Unternehmung, welche hauptsächlich im Grossmaschinenbau im Bereich "Elektrische Energie" tätig ist. 1988 wurde ein sog. *Bonus-Incentive Plan* eingeführt.

Zielsetzung des Bonus-Incentive Plans

- Belohnung der Wertschöpfung
- Förderung strategischer und operationeller Führungsleistungen
- Verbesserung der Planungs- und Kontrollprozesse

¹⁴⁵ vgl. Uschatz, 1991, S.88-90

Aufbau des Bonus-Incentive Plans

Der Bonus-Incentive Plan für das Kader, der hinunter bis zur Kaderstufe 3 (Teilbereichsleiter; Incentive-Plan) resp. 4 (Abteilungsleiter; Bonus-Plan) angewandt wird, besteht aus zwei Teilen:

- dem Bonus Plan, welcher die kurzfristige, operative Zielerreichung belohnt
- dem Long-Term-Incentive Plan, der die langfristige, strategische Zielerreichung belohnt.

Basis beider Pläne bildet ein Zielvereinbarungsprozess im Sinne des Management by Objectives.

- Der Bonus Plan (vgl. Abbildung II/4.14)

Zielplanung: Der Bonus-Plan kennt vier Zielklassen (= Beteiligungsfelder). Es sind dies erstens die Holdingziele (für alle Beteiligten gleich), zweitens die Unternehmungsbereichsziele, drittens die Teilbereichs- und Abteilungsziele und viertens die persönlichen Ziele. Pro Kaderstufe werden jedoch nur max. drei Zielklassen berücksichtigt, wobei für jede Zielklasse 3 bis 4 Ziele vereinbart werden. Für jedes dieser Ziele wird die minimale, durchschnittliche und maximale Zielerreichung, d.h. das Zielerreichungsspektrum festgelegt. Mit Ausnahme der qualitativen persönlichen Ziele werden ausschliesslich aus den Budgets abgeleitete quantitative Ziele vereinbart.

Ergebnisbewertung: Der Vorgesetzte überprüft die Zielerfüllung und diskutiert sie mit dem Mitarbeiter. Verändern sich während des Bewertungszeitraums die Rahmenbedingungen in einer Weise, dass gewisse Ziele nicht erreicht werden können, besteht die Möglichkeit, dies bei der Zielbewertung zu berücksichtigen.

Bonusanspruch: Es gilt folgende Regelung:

Minimale Zielerreichung: ¹⁴⁶	0%	Bonusanspruch
Durchschnittliche Zielerreichung: ¹⁴⁷	75%	Bonusanspruch
Maximale Zielerreichung: ¹⁴⁸	100%	Bonusanspruch

Bei quantitativen, messbaren Zielen ist ein pro Rata-Anspruch vorgesehen, bei qualitativen, nicht messbaren Zielen nicht.

Der maximale Bonus liegt je nach Kaderstufe im Bereich von 10 - 20% des Basisgehalts. Bei durchschnittlicher Zielerreichung werden 75% des max. Bonus ausbezahlt. Die Aufteilung des Bonus auf die Zielklassen geschieht in Abhängigkeit von der Kaderstufe. Je nach Kaderstufe werden auf diese Weise unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

- Der Long-Term-Incentive Plan (vgl. Abbildung II/4.15)

Der Long-Term-Incentive Plan bezweckt die Förderung der langfristigen Unternehmungsplanung und der entsprechenden Realisierungsentscheidungen, und zwar so, dass die Kapitalgeber den höchstmöglichen und langfristig gesicherten Kapitalrückfluss erzielen.

Es werden bis maximal 6 strategische Ziele formuliert und in bewertbare Jahres-Etappenziele im Sinne von strategischen Meilensteinen umgesetzt. Am Ende der Bewertungsperiode werden die einzelnen Zielerreichungsgrade bewertet (0%, 75% oder 100% für quantitative Ziele; 0%, 100% für qualitative Ziele; keine Zwischenwerte).

¹⁴⁶ Bei quantitativen Zielen: Resultat ist gleich oder schlechter als der für den ungünstigsten Fall geplante Zielwert. Bei qualitativen Zielen: Ziel nicht erfüllt

¹⁴⁷ Bei quantitativen Zielen: Resultat ist gleich dem für den wahrscheinlichsten Fall geplanten Zielwert. Bei qualitativen Zielen: Ziel teilweise erfüllt, kein voller Erfolg wegen nicht beeinflussbarer Umstände

¹⁴⁸ Bei quantitativen Zielen: Resultat ist gleich oder höher als der für den optimalsten Fall geplante Zielwert. Bei qualitativen Zielen: Ziel trotz widriger Umstände erfüllt, bzw. mehr als erfüllt.

BONUS-PLAN: ZIELPLANUNG - ERGEBNISBEWERTUNG - BONUSANSPRUCH JAHR 19....

PLANTEILNEHMER	VERANTW. BEREICH	Teilnehmer- stufe	GL	BL
			TB	AL

B.E.	ZIEL	GEW.	ZIELGROESSE			RESULTAT	ERF. GRAD	GEWICHT	% BONUS-BERECHT.	MAX. BONUS	% BONUS *
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

H			Min		0							
			Ziel		75							
			Max		100							
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
		100	Max		100							

U			Min		0							
			Ziel		75							
			Max		100							
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
		100	Max		100							

T			Min		0							
			Ziel		75							
			Max		100							
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
		100	Max		100							

P			Min		0							
			Ziel		75							
			Max		100							
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
				Min		0						
				Ziel		75						
				Max		100						
		100	Max		100							

* sofern Bonus-Fond genügend gross

--	--

	ERGEBNIS-PLANUNG	ERGEBNIS-BEWERTUNG
PLANTEILNEHMER		
VORGESETZTER		
Datum		

Abb. II/4.14 Bonusplan/ Zielplanung - Ergebnisbewertung - Bonusanspruch

Nr.	PLANUNG			BEURTEILUNG			BERECHNUNG	
	Strategisches Endziel und Zieljahr	Etappenziel "Milestone"	% Gew.	RESULTAT	Bewertung des Ziel-Erfüllungsgrades			
					6	7		8
1	2	3	4	5			9	
Z1					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	
Z2					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	
Z3					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	
Z4					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	
Z5					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	
Z6					Max	100 %	X	
					Ziel	75 %	<input type="text"/>	
					Min	0 %	<input type="text"/>	

Abb II/4.15 Basisformular des Long-Term-Incentive Plans

Das maximale Long-Term-Incentive Potential liegt im Bereich von 5 - 20% des Basisgehalts. Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad und die hierarchische Stellung bestimmen die Höhe eines *Phantom-Anteilscheines*. Dieser Anteilschein entspricht einem provisorischen variablen Gehalt, das wahlweise zu 75% nach drei Jahren oder zu 100% nach 5 Jahren in Relation zur Veränderung des als Indexgrösse gewählten *ROCE* (Return on Capital Employed) ausbezahlt oder in einen Altersfond einbezahlt wird.

Kritik am Bonus-Incentive Plan

Der Bonus-Incentive Plan der ABB berücksichtigt weitgehend die in dieser Arbeit erarbeiteten Gestaltungsansätze. Der Plan zeichnet sich insbesondere durch folgende Stärken aus:

- Er trägt wesentlich dazu bei, dass sowohl die kurzfristigen Unternehmungsziele erreicht als auch langfristige Erfolgspotentiale aufgebaut werden. Die vom Plan ausgehenden Steuerungssignale zur Verhaltensbeeinflussung des Kaders sind - entsprechend der Qualität der Zielsetzungen des Planungsprozesses - zweckmässig, ausgewogen und umfassend.
- Er ist fest im Planungsprozess der Unternehmung verankert. Der Bezug zum Zielsetzungsprozess erlaubt eine grosse Flexibilität in der Handhabung des Plans.
- Der Planungsprozess als solcher wird unterstützt, indem die erfolgreiche Formulierung und Realisierung von Zielsetzungen belohnt wird.
- Er ist ausgeprägt leistungsorientiert gestaltet. Verschiedenste Leistungsaspekte fliessen in die Entlöhnung ein. Hervorzuheben gilt es hier den Long-Term-Incentive, der Belohnungen erst nach einigen Jahren in Abhängigkeit von der Unternehmungsentwicklung vorsieht und damit einen Leistungsanreiz mit mehrjähriger Perspektive bietet. Mit der Belohnung für strategischen Erfolg wird zugewartet, bis dieser zumindest ansatzweise realisiert ist. (Es stellt sich allerdings die Frage, in welchem Ausmass die Entwicklung der Gesamtkapitalrendite den strategischen Erfolg zum Ausdruck bringt.)

Eine Schwäche des Plans betrifft die Tatsache, dass der operative, kurzfristige Teil der Entlöhnung streng vom strategischen, langfristigen Teil getrennt wird. Dies mag den Eindruck erwecken, die kurzfristigen Zielsetzungen würden nicht auf die strategischen Zielsetzungen abgestimmt. Eine zweite Schwäche betrifft das starke Übergewicht der messbaren, quantitativen Zielsetzungen, was u.a. dazu führt, dass nur Führungskräfte, nicht aber Fachspezialisten in den Bonus-Incentive-Plan integriert sind.

*Erfahrungen mit dem Bonus-Incentive Plan*¹⁴⁹

Die Erfahrungen mit dem Bonus Plan werden sowohl von den betroffenen Kadermitarbeitern als auch von der Unternehmung als sehr positiv bewertet. Im einzelnen konnten u.a. folgende Erfahrungen gemacht werden:

- Die im Bonus Plan integrierten Bezugsgrössen "Bestellungseingang", "Kapitalbindung" und "Unternehmungsgewinn" haben einen positiven Einfluss auf das Geschäftsergebnis.
- Die Qualität des schon vorher bestehenden MbO-Prozesses konnte erheblich verbessert werden. Dies betrifft sowohl die Qualität der Zielsetzungen als auch diejenige der Zielvereinbarungs- und Bewertungsgespräche.

¹⁴⁹ Die Erfahrungen beschränken sich im Zeitpunkt der Redaktion dieser Arbeit auf den Bonus Plan

4.7.2 Beispiel 2

Das hier beschriebene Anwendungsbeispiel stammt aus einer Unternehmung, welche hauptsächlich im Werkzeugmaschinenbau tätig ist. Sie ist in Profit Centers gegliedert. Vor einigen Jahren wurde in dieser Unternehmung für das Kader ein *Zielgratifikationssystem* entwickelt.

Zielsetzung des Zielgratifikationssystems

- Belohnung von zielgerichtetem Führen und Handeln
- Förderung des unternehmerischen Denkens

Aufbau des Zielgratifikationssystems

Neben dem Basisgehalt umfasst die Entlohnung des Kaders als zweiten Schwerpunkt ein variables Gehalt, welches bis zu einem Drittel des Bruttogehalts beträgt. Basis dieses sog. Zielgratifikationssystems bildet ein Zielsetzungsprozess im Sinne des Management by Objectives. Gemäss den Richtlinien der Unternehmung müssen die verwendeten Zielwerte im Einklang mit der Strategie und den daraus abgeleiteten operativen Zielsetzungen der Unternehmung stehen. Sie sollen zudem messbar sein und im Einflussbereich des Betroffenen liegen.

Der Beteiligtenkreis umfasst grundsätzlich das Kader und einzelne Schlüsselstellen. Die Beteiligung einer Person hängt davon ab, ob es gelingt, messbare Ziele zu formulieren, auf die die Person einen wesentlichen Einfluss hat.

Es gibt zwei Arten von Zielsetzungen: Die *aufgabenbezogenen Standardziele*, die ca. 80% aller Ziele abdecken, beziehen sich auf das gesamte Tätigkeitsgebiet des einzelnen Kaderangehörigen und bleiben meist von Jahr zu Jahr gleich. Die *Projekt- und Entwicklungsziele*, die ca. 20% aller Ziele abdecken, beziehen sich auf spezifische Projekte und werden situationsbezogen Jahr für Jahr neu formuliert. Standardziele betreffen beispielsweise den Cashflow- oder den Return on Investment (ROI). Auf welche Art und Weise das variable Gehalt von solchen Standardzielen abhängt, zeigt beispielhaft Abbildung II/4.16.

Als Projekt- resp. Entwicklungsziele werden beispielsweise formuliert:

- 1) *Verbesserung der Liquiditätssituation* (Zielsetzung für den Leiter eines Profit Centers).
Massstab: Liquidität des Profit Centers, bestehend aus Betriebsgewinn und Bestandesveränderungen.

<i>Zielwert</i>	<i>Variables Gehalt</i>
Fr. 800'000.-	Fr. 5'000.-
Fr. 1'000'000.-	Fr. 7'000.- (Budgetwert)
Fr. 1'200'000.-	Fr. 9'000.-

Zielgrösse: Cashflow

Variante I: Variables Gehalt = 1% vom Cashflow
Variante II: Variables Gehalt = 0,5% vom Cashflow, falls Cashflow < 5% Variables Gehalt = 1% vom Cashflow, falls Cashflow 5 - 10% Variables Gehalt = 2% vom Cashflow, falls Cashflow > 10%
Variante III: Variables Gehalt = 1,5% vom Cashflow, falls Cashflow > 5%

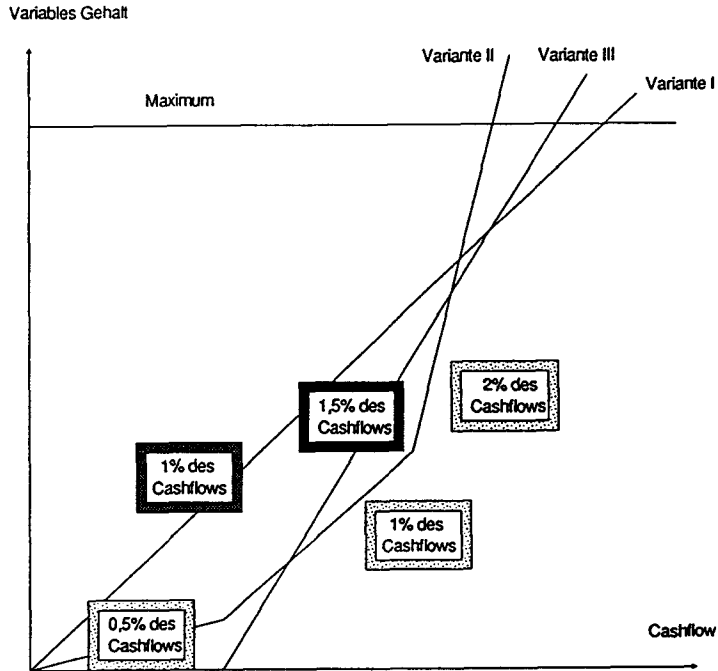


Abb. II/4.16 Variables Gehalt auf Stufe Geschäftsleitung und Profit Center-Leiter

2) Erarbeitung einer erfolgreichen Strategie für den Geschäftsbereich W (Zielsetzung für den Geschäftsbereichsleiter W). Massstab: Bewertung durch den Verwaltungsrat.

Zielwert	Variables Gehalt
ausgezeichnet	Fr. 20'000.-
sehr gut	Fr. 15'000.-
gut	Fr. 8'000.-
durchführbar	-----

Werden die in der Strategie umschriebenen Ziele nach zwei Jahren erreicht, wird die Prämie nochmals ausbezahlt.

Weitere Ziele betreffen beispielsweise das Erstellen eines *Krisenplanes* oder das *Schnittstellenmanagement*.

Kritik am Zielgratifikationssystem

Das Entlohnungsmodell der Unternehmung berücksichtigt viele der in dieser Arbeit erarbeiteten Gestaltungsansätze. Als Stärken der Entlohnung der Firma gilt es besonders hervorzuheben:

- Starke Gewichtung der variablen Gehaltskomponente.
- Einbezug strategischer Zielsetzungen und Verbindung mit einem Long-Term-Incentive.
- Grosse Flexibilität bei der Wahl der Bezugsgrössen dank Berücksichtigung von Projekt- und Entwicklungszielen.
- Möglichkeit, aufgrund der individuellen Risikobereitschaft aus mehreren Zielgratifikations-Varianten auswählen zu können.

Vergleicht man das Zielgratifikationssystem dieser Unternehmung mit den Gestaltungshinweisen, wie sie im Rahmen des variablen Moduls in dieser Arbeit entwickelt und aufgezeigt wurden, so fällt weiter auf:

- Auf eine Partizipation an der Erreichung übergeordneter und damit kaum beeinflussbarer Zielsetzungen wird verzichtet.
- Da für die Festlegung einer Zielsetzung oft vorausgesetzt wird, dass ein in Zahlen ausgedrückter Bewertungsmaßstab gefunden werden kann, wird einerseits der Beteiligtenkreis eingeschränkt, andererseits ein starkes Gewicht auf Grössen des Rechnungswesens gelegt.

Erfahrungen mit dem Zielgratifikationssystem

Die Erfahrungen werden in der Firma als ausserordentlich positiv bewertet. Neben einem verstärkten Interesse des Kaders an den Ergebnissen der betrieblichen Leistungserstellung konnte eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Betriebsfunktionen festgestellt werden. Schwierigkeiten bereitet das Formulieren von quantitativen Zielsetzungen für die Entwicklung, die Konstruktion, das Rechnungswesen oder die Personalabteilung.

4.7.3 Beispiel 3

Das hier beschriebene Anwendungsbeispiel stammt aus einer diversifizierten Unternehmung, welche hauptsächlich in den Bereichen Maschinen, Metall, Transport und Umwelttechnik tätig ist. Sie ist in Profit Centers gegliedert. 1983 wurde ein System zur Bemessung einer freiwilligen Gratifikation, das sog. *Zielgratifikationssystem*, eingeführt.

Zielsetzung des Zielgratifikationssystems

- Schaffung eines finanziellen Anreizes zur Erreichung resp. Überschreitung des Budgets
- Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns
- Verstärkung der Zusammenarbeit
- Stärkung des Kostenbewusstseins.

Aufbau des Zielgratifikationssystems

Das Zielgratifikationssystem wird im oberen und mittleren Kader angewandt. In einem ersten Schritt werden die beteiligten Kadermitarbeiter den entsprechenden Profit Centers und innerhalb dieser

bestimmten Funktionsbereichen (z.B. Verkauf, Produktion) oder Produktesparten zugeordnet. Für diese Profit Centers, Funktionsbereiche oder Produktesparten werden in einem zweiten Schritt 3-5 *Budgetgrössen* als für die Zielgratifikation massgebende Bezugsgrössen festgelegt und gewichtet.¹⁵⁰ Bezugsgrössen sind beispielsweise: *Cashflow, Umsatz, Bestellungseingang, Lagerbestände, Produktionsleistung, Produktivität, Kosten je Kostenstelle, Verkaufskosten*. Bei der Festlegung der Bezugsgrössen wird darauf geachtet, dass

- sie für die betreffende Organisationseinheit wesentlich sind
- sie eindeutig bestimmbar sind
- der Aufwand für deren Ermittlung gering ist (d.h. es soll sich um Bezugsgrössen handeln, die im Rahmen der ordentlichen Berichterstattung des Profit Centers ohnehin anfallen und erfasst werden).

Die Höhe der Zielgratifikation ist abhängig von der hierarchischen Stellung des Kadermitarbeiters und vom Ausmass der Zielerreichung. Die Zielgratifikation beträgt i.d.R. 5 - 10% des Jahresgehalts. Festgelegt werden drei Werte: *Zielgratifikation 100* (= Gratifikation bei Budgeterreicherung) und Zielgratifikation 0 und 200. Maximal kann die Gratifikation das zweieinhalbfache der Zielgratifikation 100 betragen (vgl. das Beispiel in Abbildung II/4.17).

Es besteht in *Ausnahmefällen* die Möglichkeit, die aufgrund der massgebenden Formel errechnete Zielgratifikation zu korrigieren, um damit nicht erfasste Einflussfaktoren wie beispielsweise Wechselkurs-Verschiebungen auszugleichen.

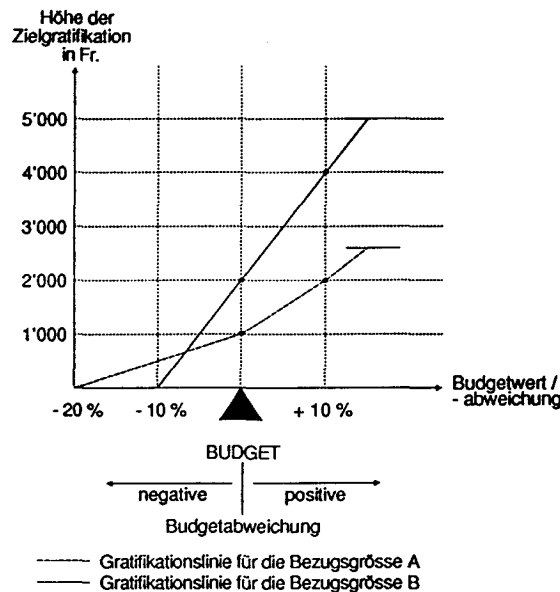


Abb. II/4.17 Zielgratifikation in Abhängigkeit von der Budgeterreicherung

Kritik am Zielgratifikationssystem

Das Zielgratifikationssystem dieser Unternehmung berücksichtigt einige der in dieser Arbeit erarbeiteten Gestaltungsansätze. Als Stärken gilt es besonders hervorzuheben:

¹⁵⁰ Dies geschieht in enger Zusammenarbeit zwischen Leiter, Controller und Personalchef des Profit Centers und dem Konzernstab Personal

- Da die Beeinflussbarkeit der dem Zielgratifikationssystem zugrundeliegenden Bezugsgrößen je nach Kadermitarbeiter und Bezugsgröße erheblich variiert, ist das Zielgratifikationssystem sowohl Erfolgsbeteiligung als auch Leistungsentlohnung. Allerdings werden die beiden Elemente nicht bewusst auseinandergehalten.
- Das System ist einfach und leicht verständlich. Damit wird der Grundstein für dessen hohe Akzeptanz gelegt.
- Die Gratifikationen sind echt variabel, wie die Darstellung in Abbildung II/4.18 zeigt
- Es besteht die Möglichkeit, bei nicht voraussehbaren Änderungen der Umwelt Anpassungen der Zielerreichung vorzunehmen.

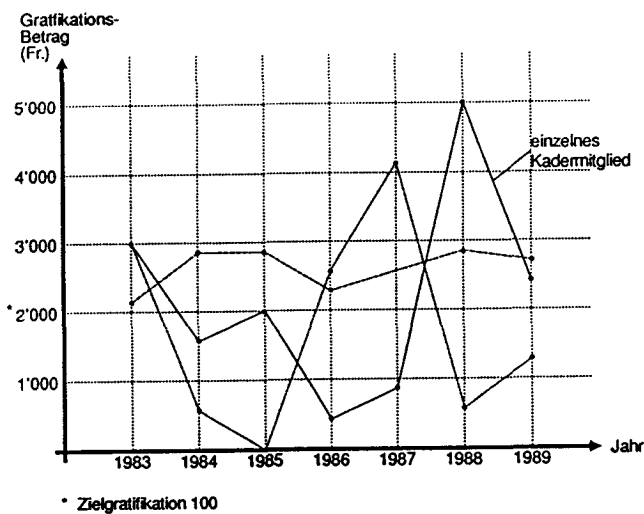


Abb. II/4.18 Gratifikationsentwicklung einzelner Kadermitarbeiter

Als Schwächen des Zielgratifikationssystem sind folgende Punkte zu bezeichnen:

- Das Zielgratifikationssystem der Unternehmung ist insofern kein echtes Zielgratifikationssystem, als es darin keine Bezugsgrößen gibt, die das Resultat eines individuellen Zielvereinbarungsprozesses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind. Die Wirkung des Zielgratifikationssystems als Führungsinstrument ist dadurch beeinträchtigt.
- Einzige Bemessungsgrundlage bildet das Budget. Die Zielgratifikation ist daher weniger ein Mass für den Unternehmungserfolg als vielmehr für die Budgeterreichung. Eine strenge Budgetierung führt tendenziell zu einer kleinen Gratifikation, und zwar selbst dann, wenn das Geschäftsergebnis gut ist. Ausserdem können mit Budgetgrößen nur sehr indirekt, beispielsweise über die Wahl und Gewichtung der Bezugsgrößen, strategische Überlegungen einfließen.
- Die Höhe der Gratifikation ist mit 5-10% des Jahresgehalts generell zu tief, um auf das unternehmerische Denken und Handeln einen Einfluss ausüben zu können.

Erfahrungen mit dem Zielgratifikationssystem

Die Zielgratifikation wird als Erfolgsbeteiligung betrachtet und vom Grossteil der Betroffenen positiv beurteilt. Das Budget wird als zweckmässige Grundlage angesehen und das System dementsprechend als gerecht bezeichnet. Die Auszahlungsschwankungen werden verstanden und akzeptiert. Die Betroffenen geben ferner an, dass das System motivierend wirkt und das Kostenbewusstsein steigert.

5. MODUL "SONDERPRÄMIE"

5.1 Definition und Zweck

Die Sonderprämie beinhaltet all diejenigen Bezüge, die aufgrund *einmaliger, meist nicht planbarer, herausragender Leistungen* der Kadermitarbeiter ausbezahlt werden.

Die Unternehmung kommuniziert mit den Sonderprämien ihrem Kader, dass herausragende Leistungen und damit verbunden hohe Leistungsbereitschaft und grosses Engagement anerkannt werden.¹⁵¹ Das Modul "Sonderprämie" verstärkt damit die Motivation des Kadere, einen überdurchschnittlichen Einsatz zu leisten.

Das Modul "Sonderprämie" ist eine *Ergänzung* zum variablen Gehalt:

- Basis für das variable Gehalt bildet der Zielvereinbarungs- resp. -bewertungsprozess. Die zu belohnende Leistung besteht in der Erfüllung vorab festgelegter Zielsetzungen, weshalb nur planbare Grössen in die Leistung einfließen. Damit sind diejenigen Leistungen *nicht abgedeckt*, die nicht in Form von Zielsetzungen definiert werden können. Soweit es sich dabei um *ausserordentliche Leistungen*¹⁵² handelt, ist es nun sinnvoll, diese ebenfalls speziell, d.h. ausserhalb des Basisgehalts, zu belohnen. Dies geschieht mit dem Modul "Sonderprämie".
- Das variable Gehalt wird vielfach nicht zuletzt wegen des Untermoduls "Erfolg der Gesamtunternehmung" erst in der Folgeperiode, nach dem Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses, ausbezahlt.¹⁵³ Der Bezug zur entsprechenden Leistung ist dadurch nur noch abgeschwächt vorhanden. Mit dem Modul "Sonderprämie" besteht die Möglichkeit, den Kadermitarbeiter *in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit seiner Leistung zu belohnen* und damit einen starken Bezug zwischen Leistung und Belohnung herzustellen.
- Dem variablen Gehalt gegenüber besteht ein starke *Erwartungshaltung*. Dafür verantwortlich ist in erster Linie der im Zusammenhang mit der variablen Entlohnung durchgeführte Zielvereinbarungsprozess, der schon zu einem frühen Zeitpunkt Belohnungen mit der Erfüllung konkreter Ziele in Verbindung bringt. Demgegenüber wird mit der Sonderprämie ein *Überraschungseffekt* angestrebt.

Da das Modul "Sonderprämie" nicht auf der Erfüllung vorab geplanter Zielsetzungen basiert, ist es im Gegensatz zum variablen Gehalt *kein gezieltes Steuerungsinstrument*. Im Vordergrund steht stattdessen die *spontane Anerkennung und Wertschätzung* herausragender Leistungen.

Das Modul Sonderprämie ist kein spezifisches Entlohnungsmodul für das Kader. Es wäre beispielsweise unzweckmässig, Sonderprämien nur Kadermitarbeitern zu gewähren. Mindestens ebenso wirksam sind Sonderprämien nämlich auch im übrigen Mitarbeiterbereich.

151 Deshalb der häufig für Sonderprämien verwendete Ausdruck "recognition award"

152 zum Begriff "ausserordentliche Leistung" siehe weiter unten

153 Ein Teil davon wird möglicherweise sogar zurückgestellt und erst einige Perioden später ausbezahlt, wie in Kapitel II/4.4.2 aufgezeigt wurde

5.2 Gestaltungsschwerpunkte

- Einfache Administration

Im Gegensatz zum variablen Gehalt, das auf der Grundlage weitgehend formalisierter Abläufe wie beispielsweise dem Zielvereinbarungs- und -bewertungsprozess ausbezahlt wird, soll die Sonderprämie *unbürokratisch* ausbezahlt werden können. Dies bedeutet, dass die Entscheidung, ob im konkreten Einzelfall eine Sonderprämie zu gewähren ist oder nicht, wenn möglich in der Kompetenz des direkten Vorgesetzten liegt. Damit gibt man diesem ein echtes *Führungsinstrument* in die Hand.¹⁵⁴

- Flexibilität

Die mit der Auszahlung von Sonderprämien verbundenen Richtlinien sollen flexibel gestaltet sein und sich auf ein Minimum beschränken. Dies betrifft in erster Linie die Definition ausserordentlicher Leistungen: Das Spektrum prämienswürdiger Leistungen soll gross gehalten werden, um dem Vorgesetzten einen maximalen Spielraum zu gewähren.

5.3 Gestaltungsparameter

5.3.1 Umschreibung ausserordentlicher Leistungen

Aus konzeptioneller Sicht ist dies der anspruchsvollste und konfliktreichste Teil des Moduls "Sonderprämie". Dies hängt u.a. damit zusammen, dass im Sinne der angestrebten Flexibilität (vgl. oben) darauf verzichtet werden muss, den Begriff "ausserordentliche Leistung" genau zu definieren. Jede Definition würde nämlich das Spektrum belohnungswürdiger Leistungen ungerechtfertigt einschränken. Was letztendlich als ausserordentliche Leistung bezeichnet wird, ist die Konsequenz eines *Führungsentscheides*. Zweckmässig ist lediglich eine *grobe Umschreibung* ausserordentlicher Leistungen, die dem Vorgesetzten hilft, im Einzelfall zu entscheiden, ob es sich um eine ausserordentliche Leistung handelt oder nicht.

Mögliche grobe Umschreibungen ausserordentlicher Leistungen sind beispielsweise:

- *Die erbrachte Leistung muss einmalig, zeitlich begrenzt und für den Bereich von besonderer Bedeutung sein.*¹⁵⁵ Konkrete Beispiele: Abschluss eines Vertrages mit einem Grosskunden trotz widriger Umstände; aussergewöhnlicher Auftragseingang anlässlich einer Messe; frühzeitiger erfolgreicher Abschluss eines Projektes, was mit erheblichen Kosteneinsparungen verbunden ist.
- *Die erbrachte Leistung beinhaltet überdurchschnittlichen Einsatz, zusätzliches Engagement ausserhalb des eigentlichen Aufgabenbereichs, aussergewöhnlich gute Teamarbeit, oder das Einbringen von besonders innovativen resp. kreativen Ideen.*¹⁵⁶ Konkrete Beispiele: Einlösung eines Patentes; erfolgreicher Abschluss eines interdisziplinären Projektes; aufsehenerregendes Referat anlässlich eines Symposiums (Image-Gewinn für das Unternehmen).

154 vgl. Evers, 1988, S.23

155 vgl. STR, 1989, Beilage 7

156 vgl. Dubs, 1990

Entsprechend der zu prämierenden Leistung spricht man beispielsweise vom sog. *team award*, *special achievement award* oder vom *professional fellowship/development award*.

5.3.2 Verbreitung und Höhe der Sonderprämien

- *Verbreitung der Sonderprämien*

Es entspricht nicht dem Wesen der Sonderprämie, dass in einem festen und verbindlichen %-Satz festgelegt wird, wievielen Mitarbeitern eine solche Prämie gewährt werden soll; dies würde die geforderte unbürokratische Handhabung des Instrumentes "Sonderprämie" verunmöglichen. Damit die einzelnen Vorgesetzten das Instrument jedoch im gleichen Sinne anwenden, ist es unabdingbar, dass eine gemeinsame Vorstellung über das Gewähren von Sonderprämien besteht. Als zweckmässig hat sich dabei in der Praxis eine Streuung von 15-25% der Mitarbeiter erwiesen.¹⁵⁷ Bei einer grösseren Verbreitung besteht die Gefahr, dass eine Erwartungshaltung entsteht und der beabsichtigte Überraschungseffekt verloren geht. Bei einer kleineren Verbreitung verliert das Instrument an Bedeutung, da nur sehr wenige Mitarbeiter eine Sonderprämie erhalten.

- *Höhe der Sonderprämien*

Die Höhe der Prämien muss in einem vernünftigen Verhältnis zum übrigen Gehalt, zur Verbreitung der Prämie und zur Bedeutung der ausserordentlichen Leistung, die die Prämie begründet, stehen. Geht man von einer Verbreitung von 15-25% aus, sind Prämien in einem Bereich von einem Viertel bis zu einem ganzen Monatsgehalt zweckmässig.¹⁵⁸ In Frankenbeträge umgesetzt ergibt dies für das Kader Prämien im Bereich von SFr. 1'000.- bis 15'000.-.

5.3.3 Kompetenzregelung und Ausschüttung

- *Kompetenzregelung*

Im Sinne des geforderten unbürokratischen Ablaufs der Prämierung¹⁵⁹ ist es notwendig, einfache Kompetenzregelungen vorzusehen. Im einfacheren Fall entscheidet der Antragsteller (Linienvorgesetzte, Projektleiter etc.) selbständig im Rahmen eines ihm zugeteilten Budgets und orientiert gegebenenfalls seinen Vorgesetzten und das zentrale Gehaltsmanagement. Im komplizierteren Fall entscheidet der Antragsteller erst nach Absprache mit seinem Vorgesetzten und allenfalls dem zentralen Gehaltsmanagement.

Die Wahl einer adäquaten Kompetenzregelung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. von der Bereichsorganisation, vom Führungsstil und von der Höhe der vorgesehenen Prämie; die Kompetenzregelung muss deshalb unternehmens- und prämienspezifisch festgelegt werden. Generelle Aussagen sind abgesehen vom Grundsatz *je einfacher die Regelung, desto wirksamer das Führungsinstrument "Sonderprämie"* nicht möglich.

¹⁵⁷ vgl. Dubs, 1990; STR, 1989; Hobbs, 1987, S.11

¹⁵⁸ vgl. Dubs, 1990; STR, 1989. Die Werte wurden überdies in mehreren Interviews bestätigt

¹⁵⁹ vgl. Kapitel II/5.2

- *Ausschüttungszeitpunkt*

Der Ausschüttungszeitpunkt der Sonderprämie hängt von der Kompetenzregelung ab. Eine einfache Regelung hat den Vorteil, dass die Prämie in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit der vollbrachten Leistung ausgeschüttet werden kann und somit ein maximaler Motivationseffekt erreicht wird. Die Zeitspanne zwischen Ereigniseintritt und Ausschüttung der Prämie sollte deshalb nicht mehr als 10-14 Tage betragen.¹⁶⁰

- *Ausschüttungsform*

Neben der Barausschüttung eignen sich auch Wertpapiere und verschiedene Formen von Fringe Benefits wie beispielsweise Konferenzteilnahmen und Bildungsurlaube, Reisegutscheine (Incentive-Reisen) und zusätzliche Ferien.¹⁶¹ Die Motivationswirkung der Prämie ist dann besonders gross, wenn es gelingt, zwischen Belohnung und vollbrachter Leistung einen Zusammenhang herzustellen.

5.4 Voraussetzungen

Um obige Gestaltungsschwerpunkte verwirklichen zu können, müssen diverse Voraussetzungen erfüllt sein:

- Der Führungsprozess in der Unternehmung muss sich durch umfassende *Delegationsbereitschaft* auf allen Stufen auszeichnen. Nur so ist eine unbürokratische Handhabung des Moduls "Sonderprämie" möglich.
- Im Kader muss eine tragfähige *Vertrauensbasis* vorhanden sein, die sich darin äussert, dass dem Vorgesetzten zur Gewährung von Sonderprämien ein grosses Mass an Entscheidungsfreiheit eingeräumt wird und seine Entscheide akzeptiert werden.
- Das Modul "Sonderprämie" ist ein wirksames, aber auch anspruchsvolles Führungsinstrument. Der Umgang damit muss geschult werden, sonst besteht Gefahr, dass das Instrument für andere Zwecke (z.B. Ausgleich von Gehältern) missbraucht wird. Letztendlich hängt die Wirksamkeit des Moduls "Sonderprämie" auch von der *Qualität der Führung* ab.
- Es muss ein *tragfähiger Unterbau* (Basisgehalt und variables Gehalt) vorhanden sein. Das Gewähren von Sonderprämien liegt im subjektiven Ermessen des Vorgesetzten; diese Subjektivität wird jedoch nur dann akzeptiert, wenn der grosse Teil des Gehalts nach im voraus bekannten und nachvollziehbaren Kriterien bestimmt wird. Die Sonderprämie, so wie sie hier gestaltet wird, darf deshalb nicht Basis, sondern nur Ergänzung einer umfassenden Kaderentlohnung sein.

¹⁶⁰ vgl. z.B. STR, 1989, S.8

¹⁶¹ vgl. Kapitel II/6.2

- Die Sonderprämie muss von einer *immateriellen Anerkennung* der ausserordentlichen Leistung in Form von ausgesprochenem Lob und Wertschätzung begleitet werden. Niemals ersetzt eine Sonderprämie die immaterielle Anerkennung.
- Ein periodischer *Erfahrungsaustausch*, im dessen Rahmen gesammelte Erfahrungen im Umgang mit Sonderprämien weitergegeben werden, ist Voraussetzung dafür, dass der Interpretationsspielraum bezüglich den Vorstellungen von ausserordentlichen Leistungen auf ein akzeptables Mass reduziert werden kann. Dem zentralen Gehaltsmanagement der Unternehmung obliegt hier die wichtige Rolle der Moderation und Koordination.

6. MODUL "FRINGE BENEFITS"

6.1 Definition und Zweck

Das Modul *Fringe Benefits* umfasst all diejenigen Bezüge, die nicht in Form von Geld und unabhängig vom Erfolg der Unternehmung resp. einzelner Unternehmungsbereiche und von der individuellen Leistung des Kadermitarbeiters ausbezahlt werden und die von der Unternehmung freiwillig erbracht werden.¹⁶² Man spricht im Zusammenhang der Fringe Benefits auch von *geldwerten Leistungen, Neben- oder Zusatzleistungen*.

Fringe Benefits sind gleich wie Sonderprämien ein sekundäres Entlöhnungselement: Sie *ergänzen* das Basisgehalt und das variable Gehalt. Ohne eine fundierte, tragfähige Basis (Basisgehalt und variables Gehalt) ist auch ein an sich gutes Fringe Benefits-Programm wertlos.

Der Zweck der Fringe Benefits muss getrennt aus Sicht des Kaders und aus Sicht der Unternehmung betrachtet werden. Aus Sicht des Kaders stehen folgende Überlegungen im Vordergrund:

- Fringe Benefits decken *Sicherheitsbedürfnisse* in Bereichen ab, die durch die übrigen Gehaltsbestandteile nur unzureichend befriedigt werden. Die wichtigsten diesbezüglichen Bedürfnisse betreffen die finanzielle Vorsorge im Ruhestand, bei Krankheit, Unfall, Invalidität und Tod.
- Fringe Benefits begrenzen die monetäre Entlohnung und sind oft mit *Steuereinsparungen* verbunden.¹⁶³ Infolge der vergleichsweise hohen Gehälter im Kaderbereich und der deshalb ins Gewicht fallenden Steuerprogression ist das Kader daran interessiert, dass ein Teil seiner materiellen Bedürfnisse nicht über das zu versteuernde Gehalt, sondern direkt über Leistungen der Unternehmung abgedeckt werden.
- Fringe Benefits ermöglichen die *Erhöhung des frei verfügbaren Einkommens*, indem
 - gewisse geldwerte Leistungen dank Flottenrabatten der Unternehmung günstiger zu beschaffen sind als zu üblichen Marktpreisen
 - die Unternehmung eigene Produkte und Dienstleistungen zu Vorzugsbedingungen anbietet.
- Fringe Benefits in Form von *Statussymbolen* entsprechen dem Bedürfnis nach Prestige.

¹⁶² In Anlehnung an ATAG, 1990, S.153 und Evers, 1988, S.2. Beispielsweise werden Vorsorgeleistungen im Rahmen des BVG (Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge) entsprechend dieser Definition nicht als Fringe Benefits betrachtet.

¹⁶³ Der Umfang der tatsächlichen Steuereinsparungen hängt einerseits von den Fringe Benefits selbst und andererseits von der von Kanton zu Kanton unterschiedlichen Steuergesetzgebung und den daraus abgeleiteten Besteuerungsrichtlinien ab. Grundsatz: Sämtliche Leistungen der Unternehmung im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis, also auch die Fringe Benefits, sind steuerbares Einkommen; es sei denn, es werde der Nachweis des Gegenteils erbracht. Trotz dieses Grundsatzes ist für die Unternehmung Spielraum vorhanden, um mit Fringe Benefits Steuereinsparungen zu verbinden.

Die Unternehmung bezweckt mit ihrem Fringe Benefits-Angebot:

- Erhöhung der *Attraktivität als Arbeitgeber* und damit Vorteile auf dem Arbeitsmarkt.
- *Bindung* des Kaders an das Unternehmen.
- Erhöhung der *Produktivität* über eine Steigerung der Arbeitseffizienz (z.B. dank Autotelefon, Home Computer etc.) und Verbesserung der Arbeitsatmosphäre (z.B. dank Sport- und Fitnessclubs, Kulturveranstaltungen etc.).
- *Kommunikation* der Unternehmungskultur, der Unternehmungsziele und des Leitbildes etc.
- *Begrenzung der direkten Personalkosten* mit Hilfe eines umfassenden Fringe Benefits-Angebots und unter Ausnützung der *economy of scale*.¹⁶⁴

Die FIDES bemerkt in ihrer Fringe Benefits-Studie zusammenfassend: "Mit Fringe Benefits trägt heute beinahe jedes Unternehmen sein unverkennbares Image auf dem Arbeitsmarkt und beeinflusst nachhaltig seine Chancen, die gewünschten Mitarbeiter sich zu erhalten oder auf dem immer schwieriger werdenden Arbeitsmarkt zu gewinnen."¹⁶⁵

6.2 Klassifizierung

Es gibt so viele unterschiedliche Fringe Benefits, dass eine Klassifizierung nötig ist. Für eine Klassifizierung bieten sich folgende Kriterien an: *Art, Verbreitung, Beliebtheit* und *Geldwert*.¹⁶⁶ Bezüglich der drei letzten Kriterien ist im deutschsprachigen Raum allerdings noch zuwenig statistisch gesichertes Datenmaterial vorhanden, um darauf basierend eine Klassifizierung vornehmen zu können.¹⁶⁷

Was die *Art* der Fringe Benefits betrifft, unterscheidet man in Anlehnung an WAGNER¹⁶⁸ zwischen *Vorsorgeleistungen* (Versicherungsleistungen), *Sach- und Dienstleistungen*, *Abgeltungen in Freizeit* und *Gewinn- und Vermögensbeteiligung*.

- *Vorsorgeleistungen*

Es werden gesetzliche, vertragliche und freiwillige Vorsorgeleistungen unterschieden. Als Fringe Benefits bezeichnet man in Anlehnung an obige Definition alle *freiwilligen* Leistungen. Konkret handelt es sich um Versicherungsleistungen nach der *Pensionierung*, bei *Krankheit, Unfall, Invalidität* und *Tod*. Fringe Benefits im Bereich "Pensionierung" betreffen z.B. die Erhöhung des maximal versicherbaren Verdienstes im Rahmen der 2. Säule (*Bel-Etage-Versicherung*) oder die vollumfängliche Finanzierung der Prämien durch den Arbeitgeber. Fringe Benefits im Bereich "Krankheit" betreffen z.B. die verlängerte Gehaltszahlung und den umfassenden Kündigungsschutz im Krankheitsfall.

¹⁶⁴ vgl. Fides, 1989, S.2/2; Evers, 1988, S.25f

¹⁶⁵ Fides, 1989, S.1/1

¹⁶⁶ vgl. Wagner, 1989, S.287f; Fides, 1989, S. 2/4f; Dycke, 1986, S.580

¹⁶⁷ Die einzige dem Verfasser bekannte umfassende Studie über Fringe Benefits in der Schweiz, diejenige der Fides, ist nicht repräsentativ. Auch die in Teil III dieser Arbeit wiedergegebenen Resultate der Forschungsumfrage, welche u.a. Angaben zu Fringe Benefits betreffen, sind statistisch nicht repräsentativ.

¹⁶⁸ vgl. Wagner, 1986, S.287f

- *Sach- und Dienstleistungen*

Diese Kategorie umfasst den Grossteil der heute bestehenden Fringe Benefits. Man unterscheidet

- Fringe Benefits im *unternehmensinternen* Bereich: Geschäftswagen (volle oder teilweise Nutzung für private Zwecke; Unterhalt, Benzin), Autotelefon, Parkplatz; $\frac{1}{2}$ Preis-Abo, 1. Klasse Bahnermächtigung, 1.Klasse Flugermächtigung, Generalabonnement; grosszügige Spesenregelung (Spesepauschale); Essensentschädigung; Gratis-Check-up beim Arzt; exklusive Büroausstattung; Kombination von Geschäfts- und Ferienreisen, Übernahme der Gebühren für Managementschulen; Zeitschriften-Abonnemente; PC für den Hausgebrauch.
- Fringe Benefits im *unternehmungsexternen* Bereich: Benutzung von Sportanlagen, Sport- und Fitnessclub-Beiträge, Beiträge an Kulturveranstaltungen; Telefonbenutzung für private Zwecke; Einkaufsvergünstigungen, Rekachecks; höhere Zinsen für Privatkonto in der Firma, günstige Kredite inkl. Hypotheken; Übernahme Kreditkarten-Gebühren; Wohnungs- und Liegenschaftsdienst, Übernahme der Wohnkosten; Benutzung von Firmeninfrastruktur für private Zwecke, Sekretariatsbenützung für politische und militärische Zwecke; Finanz- und Vermögensberatung, Steuer- und Rechtsberatung; Ausbildungsbeiträge für Kinder.

- *Abgeltungen in Freizeit*

Fringe Benefits können auch aus kurz- oder langfristigen Zeitgutschriften bestehen: Vorzeitige Pensionierungsmöglichkeit; Zusätzliche Ferientage; Langzeiturlaub (sabbatical); Freistellung für Managementschulung, Sprachaufenthalte, Lehraufträge.

- *Vermögensbeteiligung*

Wertpapiere, die in erster Linie aufgrund von Erfolgs- und Leistungsaspekten, z.B. der Erfüllung vereinbarter Zielsetzungen, gewährt werden, sind Teil des variablen Gehalts.¹⁶⁹ In allen anderen Fällen ist die Abgabe von Wertpapieren zu Vorzugsbedingungen als Fringe Benefit zu betrachten.

6.3 Problemfelder

Viele Unternehmen stehen den Fringe Benefits eher kritisch gegenüber, was sich u.a. darin äussert, dass nur das absolute Minimum an Leistungen angeboten wird. Die Ursache hierfür bilden eine Reihe Fringe Benefits-spezifischer Problemfelder, die jedoch entschärft werden können, wenn man sich derer bewusst ist.

- *Zeitlich abnehmende Motivationswirkung*

Fringe Benefits haben die unangenehme Eigenschaft, dass ihre Motivationswirkung im Zeitablauf abnimmt. Die einzelnen geldwerten Leistungen werden mit der Zeit als selbstverständlich angesehen (vgl. [Abbildung II/6.1](#)). Dies entspricht einerseits einer menschlichen Eigenschaft, andererseits werden erfolgsversprechende Fringe Benefits von anderen Unternehmungen kopiert und verlieren dadurch ihren Exklusivitätswert.

¹⁶⁹ vgl. Kapitel II/4.6.2

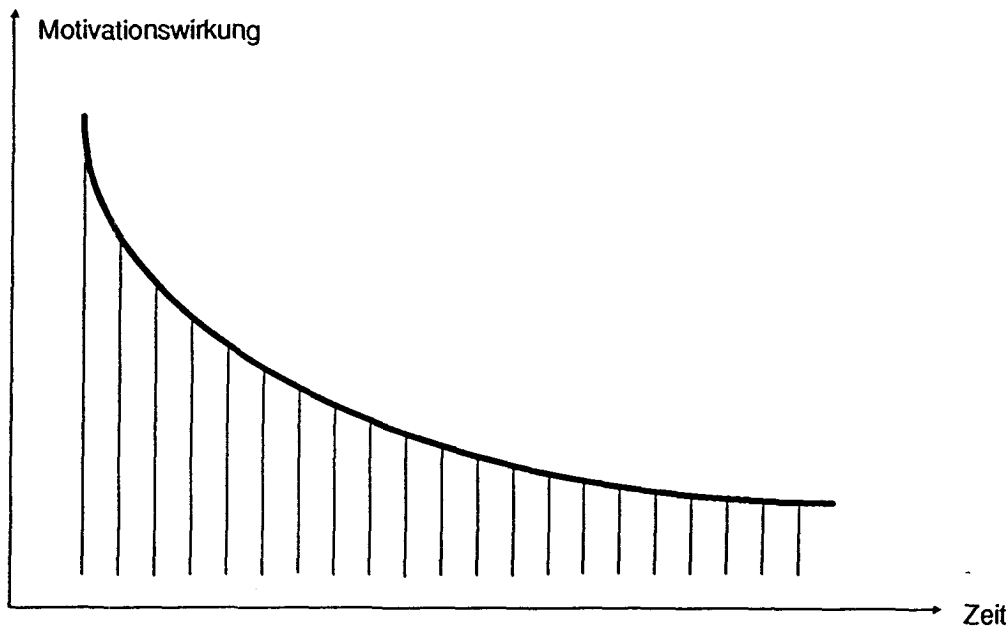


Abb. II/6.1 Motivationswirkung von Fringe Benefits im Zeitablauf

Es gibt eine Reihe von Massnahmen, mit denen man dem Phänomen der abnehmenden Motivationswirkung entgegenwirken kann: Regelmässige Anpassung des Fringe Benefits-Programms, Information über das Fringe Benefits-Programm, ev. Aufzeigen des Fringe Benefits-Programms anderer Unternehmen der gleichen Branche, um damit die Vorteile des eigenen Angebotes hervorzuheben. Der Information über das Fringe Benefits-Programms kommt dabei besondere Bedeutung zu:

Die Unternehmung "verkauft" ihr Fringe Benefits-Programm häufig schlecht. EVERS bemerkt dazu: "Ein verbreitetes Informationsdefizit über Kosten und Leistungsinhalte selbst attraktiver Zusatzleistungen [= Fringe Benefits], z.B. der betrieblichen Altersversorgung, behindert vielfach bei den begünstigten Führungskräften die volle Entfaltung der Motivationswirkung."¹⁷⁰ Dieses Informationsdefizit hat noch weitere negative Folgen: Untersuchungen¹⁷¹ zeigen immer wieder, dass das Fringe Benefits-Angebot und die Fringe Benefits-Kosten von den Mitarbeitern massiv unterschätzt werden. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass ein Teil der Fringe Benefits gar nicht (mehr) bewusst wahrgenommen werden. Es wäre nun aber falsch, diese Tatsache als gegeben hinzunehmen und als Begründung zu verwenden, um das Fringe Benefits-Programm abzubauen. Stattdessen sollten die Fringe Benefits und die mit ihnen verbundenen Kosten dem Mitarbeiter besser zu Kenntnis gebracht werden. "Das in vielen Unternehmen geübte eher defensive Informationsverhalten über Zusatzleistungen muss zu diesem Zweck in eine offene Informationspolitik umgestaltet werden."¹⁷² Auch hier ist der Cafeteria-Ansatz hilfreich: Die entsprechenden Pläne setzen voraus, dass die einzelnen Fringe Benefits und ihre Kosten transparent aufgezeigt werden.

170 Evers, 1988, S.35

171 vgl. Forschungsumfrage Teil III; Fides, 1989

172 Evers, 1988, S.35

- *Stark divergierende Mitarbeiterbedürfnisse*

Während Geld (fast) alle Mitarbeiter anspricht, sprechen die einzelnen Fringe Benefits immer nur einen Teil der Mitarbeiter an. Ein bestimmter Fringe (z.B. Sportclub) mag für gewisse Leute reizvoll sein, für die übrigen Mitarbeiter ist er jedoch so gut wie wertlos. Dies hängt mit der in Teil I dieser Arbeit festgestellten *individuellen Motivstruktur* jedes einzelnen zusammen.¹⁷³ Die Suche nach Fringe Benefits, die alle Mitarbeiter gleich stark motivieren, *muss* daher erfolglos verlaufen. Ebenso unzweckmässig ist es, all diejenigen geldwerten Leistungen aus dem Programm zu streichen, die nicht einer Mehrheit der Mitarbeiter zugute kommen. Ein interessanter Lösungsansatz ist hingegen der sog. *Cafeteria-Plan*, bei dem jeder Mitarbeiter sein eigenes Fringe Benefits-Programm menuartig zusammenstellen kann (vgl. Kapitel II/6.4).

6.4 Cafeteria-Ansatz

6.4.1 Definition

Cafeteria-Pläne geben den anspruchsberechtigten Mitarbeitern die Möglichkeit (Cafeteria-Option), zwischen den ihnen angebotenen Fringe Benefits innerhalb eines vorgegebenen Rahmens individuell, d.h. entsprechend den persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen, auswählen zu können. Die im Unternehmen anfallenden Gesamtkosten für die Fringe Benefits werden dabei konstant gehalten.¹⁷⁴

Cafeteria-Pläne i.e.S. beschränken sich auf Optionen im Bereich der Vorsorgeleistungen, während die hier betrachteten Cafeteria-Pläne i.w.S. den ganzen Fringe Benefits-Bereich abdecken.

6.4.2 Zielsetzung

Die Flexibilität, welche Cafeteria-Pläne auszeichnet, soll gezielt ausgenützt werden:

- *Steigerung der Nutzenwirkung der Fringe Benefits, ohne hierfür das Budget erhöhen zu müssen.* Durch die individuelle Zusammenstellung der Fringe Benefits kann dem Einzelnen der grösstmögliche Vorteil geboten werden. Ein Beispiel aus dem Bereich der Vorsorgeleistungen soll dies illustrieren: Ein junger, lediger Hochschulabsolvent hat andere Bedürfnisse als ein verheirateter Familienvater. Letzterer wird eher Wert auf eine Lebensversicherung legen, während ersterer eher an zusätzlichen Ferientagen interessiert ist.
- *Förderung des Unternehmungsimage und höhere Attraktivität als Arbeitgeber.* Bei Engpässen auf dem Arbeitsmarkt sind mit Cafeteria-Plänen Wettbewerbsvorteile verbunden. Ferner kann davon ausgegangen werden, dass ein attraktiver Cafeteria-Plan das Kader in seiner Entscheidung beeinflusst, im Unternehmen zu bleiben.

¹⁷³ vgl. Kapitel I/5.3.2

¹⁷⁴ Wagner, 1990, S.285; Dycke, 1986, S.577

- *Verdeutlichung des Wertes der Fringe Benefits dank Angebots- und Kostentransparenz.* Cafeteria-Pläne setzen voraus, dass eine transparente Übersicht über alle vorhandenen Fringe Benefits vorhanden ist und dass die Kosten, die jeder einzelne Fringe Benefit pro Kadermitarbeiter verursacht, bekannt sind. Gleichzeitig werden damit die Voraussetzungen geschaffen, um dem Mitarbeiter die Fringe Benefits besser zu "verkaufen" und ihn insbesondere auf das Fringe Benefits-Angebot und dessen Wert aufmerksam zu machen. Das Problem der oben angesprochenen Kostenunterschätzung dürfte so gelöst sein.
- *Erweiterung des Fringe Benefits-Programmes ohne automatische Kostensteigerung.* Dies ist möglich, weil die Entscheidungen über das Angebot an Fringe Benefits und über das zur Verfügung stehende Budget getrennt werden. Der Cafeteria-Plan kann so als Instrument zur Neueinführung von Fringe Benefits bei vergleichsweise geringen Kosten für die Unternehmung benutzt werden. Beispiel: Eine Unternehmung kann denjenigen Kadermitarbeitern, welche keine Zweitwohnung besitzen und auf die Möglichkeit einer zinsgünstigen Hypothek (=Fringe Benefit) verzichten, zu günstigen Konditionen ein Haus im Tessin für Ferienzwecke zur Verfügung stellen.

6.4.3 Gestaltungsparameter

Bei der Gestaltung von Cafeteria-Plänen sind eine Reihe von Parametern festzulegen. Die in Abbildung II/6.2 in Form einer Übersicht und ohne Anspruch auf Vollständigkeit dargestellten Parameter und möglichen Ausprägungsformen sollen nun näher erläutert werden.¹⁷⁵

Austauschbare Leistungen	Verrechnungsmodus	Wahlmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Zwischen Bargehalt und Fringe Benefits. - Innerhalb Fringe Benefits: <ul style="list-style-type: none"> - Vorsorgeleistungen - Sach- und Dienstleistungen - Zeitgutschriften - Vermögensbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> - Verrechnungspreise - Austauschrelationen - Kostenklassen - Verrechnungspunkte 	<ul style="list-style-type: none"> - beliebig - mit einheitlichem Kernpaket und Optionspaket - mit gruppenspezifischem Kernpaket und Optionspaket - unter verschiedenen Standardpaketen
Wahlturnus	Periodenfixierung	Restsummen / Zusatzbedarf
<ul style="list-style-type: none"> - einmalige Festlegung auf Dauer - mehrjährige Festlegung - jährliche Neufestlegung 	<ul style="list-style-type: none"> - periodenbezogene Abrechnung, keine Uebertragbarkeit in spätere Perioden - Uebertragbarkeit durch individuelle Sozialleistungskonten der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Restsumme auszahlbar - Restsumme wird festgelegter Verwendung automatisch zugeführt - Zusatzbedarf ist ggf. durch eine Ausgleichszahlung zu decken - Summenüberschreitung nicht zugelassen

Abb. II/6.2 Gestaltungparameter und mögliche Ausprägungen
(Quelle: In Anlehnung an DYCKE, 1986, S.580)

¹⁷⁵ Die folgenden Erläuterungen sind eine Zusammenfassung aus Dycke, 1986, S.580-583

- *Austauschbare Leistungen*

Es gilt, den Austausch zwischen Bargehalt und Fringe Benefits einerseits und den Austausch innerhalb der Fringe Benefits andererseits zu unterscheiden.

- Der Austausch zwischen Bargehalt und Fringe Benefits ist problematisch, da zwei wesentliche Bestimmungszwecke der Fringe Benefits, das Kommunizieren der Unternehmungskultur und das Ausnützen von Steuervorteilen, verloren gehen. Eine Ausnahme betrifft den teilweisen Verzicht auf das Bargehalt zugunsten der betrieblichen Altersvorsorge und einer vorzeitigen Pensionierung: Im ersten Fall kann der Kadermitarbeiter Einkommensteile, die bei ihm momentan eine hohe Besteuerung auslösen, bis zum Ruhestand zurückstellen lassen und diese so zu einem Zeitpunkt versteuern, wo die Einkünfte niedriger sind. Im zweiten Fall ist eine vorzeitige Pensionierung ohne (oder nur mit kleinen) Renteneinbussen möglich. Für die Unternehmung ergeben sich dabei in beiden Fällen positive Effekte der Selbstfinanzierung.
- Im Vordergrund steht der Austausch zwischen einzelnen Fringe Benefits, obwohl auch dieser nicht unproblematisch ist und eine Vielzahl von Restriktionen bestehen. Beispielsweise eignen sich nicht alle Vorsorgeleistungen zur freien Disposition durch den Mitarbeiter (soziale Verantwortung der Unternehmung!). Es sprengt jedoch den Rahmen dieser Arbeit, detailliert auf diese Restriktionen einzutreten.

- *Verrechnungsmodus*

Es gibt eine Reihe möglicher Verrechnungsmodi, die jedoch alle ihre Vor- und Nachteile aufweisen. Die folgende Diskussion soll diese Problematik aufzeigen.

Die Festlegung des Verrechnungsmodus hat wesentliche steuerliche Konsequenzen. Dies führt u.a. zu einer gegensätzlichen Bewertung von *Verrechnungspreisen*: Auf der einen Seite wird durch die Geldnähe die gewohnheitsmässig an Geldeinheiten orientierte Wahlentscheidung erleichtert und das Bewusstsein für die Kosten der Fringe Benefits gestärkt, auf der anderen Seite wird dadurch jedoch ein Kauf von Leistungen angedeutet, während in Wirklichkeit nur die Austauschrelationen festgelegt werden. Ferner ist man in allen Fällen, in denen Entgeltansprüche zeitlich transferiert und u.U. sogar verzinst werden, auf Verrechnungspreise angewiesen. *Austauschrelationen* haben zwar den Vorteil, dass sie verhindern, dass bei der Wahlentscheidung geringfügige Kostendifferenzen gegenüber den persönlichen Nutzenerwägungen dominieren, das Festlegen der Austauschrelationen ist jedoch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Vereinfachung bringt die Bildung von *Kostenklassen*. Die Wahlentscheidung muss dann - innerhalb eines vorgegebenen Gesamtkostenrahmens - beispielsweise 1 Fringe Benefit aus Kostenklasse I (> 10'000.-), 4 Fringe Benefits aus Kostenklasse II (1'000.- bis 10'000.-) und 8 Fringe Benefit aus Kostenklasse III (< 1'000.-) umfassen. *Punktsysteme* haben Vorteile im Hinblick auf Flexibilität, Verständlichkeit und Handhabung und dokumentieren die Trennung von Barentlöhnung und Fringe Benefits. Der administrative Aufwand ist hier jedoch besonders hoch.

- *Wahlmöglichkeiten*

Entsprechend der Grundidee des Cafeteria-Ansatzes und im Hinblick auf die Attraktivitätswirkung, die damit angestrebt wird, scheint ein möglichst grosses Mass an Wahlfreiheit - unter Einhaltung der Tauschrelationen - erwünscht. Da aber gewisse Fringe Benefits der Verwirklichung bestimmter Ziele dienen (z.B. $\frac{1}{2}$ -Preis-Abo als Beitrag zum Umweltschutz) und von der Unternehmensleitung deshalb als unverzichtbar eingestuft werden, drängt sich eine Kombination von *Kern- und Optionspaket* auf, bei der sich die Wahlmöglichkeit auf Fringe Benefits des Optionspaketes beschränkt. Im Sinne von gruppenspezifischen Kern- und Optionspaketen wird es zweckmässig sein, für den Kaderbereich spezielle Pakete zusammenzustellen. Eine erhebliche Einschränkung der Wahlfreiheit ist mit *Standardpaketen* verbunden. Aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung¹⁷⁶ werden mehrere Pakete mit vorbestimmten Fringe Benefits zur Auswahl angeboten. Die Hauptschwierigkeit besteht darin, Kombinationen (= Pakete) von Fringe Benefits zu finden, die noch als echte Alternativen gelten und die über das ganze Kader betrachtet eine möglichst hohe Nutzeinschätzungen erzielen. So könnte z.B. das Paket "Gesundheitsvorsorge" dem Paket "Sparen" gegenüber gestellt werden. Die Alternativen "Generalabonnement und Lebensversicherung" vs. "Vermögensbeteiligung und Sportclub" werden dagegen eher Ratlosigkeit unter den Betroffenen auslösen.

- *Wahlturnus*

Präferenzen und damit Nutzeinschätzungen sind einem ständigen Wandel unterworfen. Zudem erfordern auch betriebliche Veränderungen wie z.B. eine neue Fringe Benefits-Politik (vgl. Kapitel II/6.5) oder Kostenveränderungen, dass das Fringe Benefits-Angebot und die Verrechnungspreise (Austauschrelationen, Kostenklassen, Verrechnungspunkte) angepasst werden. Es stellt sich nun die Frage, in welchen Abständen den Mitarbeitern Gelegenheit gegeben werden soll, ihr persönliches Fringe Benefits-Paket neu zusammenzustellen. Auch diese Frage muss differenziert beantwortet werden: Manche Fringe Benefits (z.B. frühzeitige Pensionierung, 3. Säule) müssen aus sachlichen Gründen langfristig festgelegt werden. In allen übrigen Fällen drängt sich jedoch ein ein- oder zweijähriger Turnus der Neugestaltung des individuellen Fringe Benefits-Menüs auf.

- *Periodenfixierung*

Es geht hier um die Frage, ob zuwenig resp. zuviel bezogene Fringe Benefits mit der folgenden Periode verrechnet werden können resp. sollen. Obwohl die Möglichkeit zur Übertragung auf die Folgeperiode die Attraktivität des Cafeteria-Planes grundsätzlich erhöht, ist davon abzuraten, sind doch erhebliche Nachteile damit verbunden: z.B. der beträchtlich grössere Verwaltungsaufwand und die mit der Zeit zunehmende Unübersichtlichkeit. Ist eine Übertragung auf die Folgeperiode nicht möglich und schöpft der Mitarbeiter das ihm zustehende Budget nicht aus, stellt sich das Problem der Verwendung der Restsumme (vgl. nächster Abschnitt).

¹⁷⁶ Das Problem des Verrechnungsmodus stellt sich nicht bzw. ist durch die zuständigen Institutionen im voraus gelöst worden

- *Restsummen/Zusatzbedarf*

Wird die Restsumme an den Mitarbeiter ausbezahlt oder wird im Falle von zugelassenen Summenüberschreitungen der Zusatzbedarf von seinem Gehalt abgezogen, so ist damit implizit eine Barzahlung als weitere Alternative angeboten. Die dadurch auftretenden Probleme wurden bereits oben erörtert. Es ist aber auch denkbar, dass die Restsumme verfällt, oder dass sie einem vorgegebenen Verwendungszweck (z.B. 3. Säule, Vermögensbeteiligung) zugeführt wird.

6.4.4 Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Cafeteria-Ansätze, von gesamtheitlichen Cafeteria-Plänen ganz zu schweigen, sind in Europa und besonders in der Schweiz noch kaum verbreitet. Dies hängt mit einigen schwerwiegenden Schwierigkeiten bei der Umsetzung des in der Theorie so überzeugenden Ansatzes zusammen.

- Auch schon einfache Cafeteria-Modelle sind mit *erheblichem administrativen Aufwand* verbunden.¹⁷⁷
 - Es bedarf eines leistungsfähigen Personalinformationssystems, das die Transparenz über die individuelle Zuordnung der Fringe Benefits sowie über ihre zeitlichen und quantitativen Konsequenzen herstellt.
 - Es müssen zweckmässige Kern- und Optionspakete resp. Standardpakete zusammengestellt und die Kosten der darin enthaltenen Fringe Benefits berechnet werden, um Austauschpreise oder Austauschrelationen festlegen zu können.
- Es gibt einige Fringe Benefits, v.a. im Bereich der Versicherungsleistungen, deren Preis davon abhängt, wieviele Mitarbeiter beteiligt sind. Sie lohnen sich nicht, wenn sich zuwenig Mitarbeiter daran beteiligen.
- Gesetzliche, aber auch vertragliche Bestimmungen (z.B. minimaler Ferienanspruch) und steuer- und sozialversicherungsrechtliche Restriktionen schränken die Wahlmöglichkeiten - wenn auch im Kaderbereich weit weniger ausgeprägt als im übrigen Mitarbeiterbereich - zum Teil erheblich ein.
- Die mit Cafeteria-Plänen verbundenen Gestaltungsprobleme sind komplex, die Reglemente zu den Cafeteria-Plänen werden entsprechend umfangreich.

Diese Schwierigkeiten werden bis heute als so schwerwiegend betrachtet, dass sie durch die zahlreichen Vorteile, die im folgenden kurz aufgezeigt werden, nicht kompensiert werden. Nur so ist es zu erklären, dass sich Cafeteria-Modelle bis heute noch kaum durchzusetzen vermochten.

¹⁷⁷ vgl. Wagner, 1989, S.294

Vorteile von Cafeteria-Modellen:

- Die Mitarbeiter können Fringe Benefits - zumindest teilweise - entsprechend ihren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen auswählen.
- Die Mitarbeiter sind zwangsläufig besser informiert über das Leistungsangebot und dessen Kosten.
- Cafeteria-Modelle geben der Unternehmung ein umfassendes Feedback über die Attraktivität des Fringe Benefits-Programms. Eine Anpassung des Leistungsangebotes an die aktuellen Verhältnisse wird dadurch erleichtert.

Es entspricht der Überzeugung des Verfassers, dass praxisbezogene Cafeteria-Modelle trotz der heute bestehenden Schwierigkeiten in den nächsten Jahren sukzessive entwickelt werden. Den aufgezeigten Schwierigkeiten kann begegnet werden, indem beispielsweise die Cafeteria-Modelle Schritt für Schritt entwickelt und eingeführt werden. Dies ermöglicht, parallel mit der Entwicklung und Einführung der Pläne Erfahrungen zu sammeln und den administrativen Aufwand in Grenzen zu halten.

Im folgenden Kapitel wird deshalb implizit von einem Cafeteria-Ansatz ausgegangen.

6.5 Unternehmungsspezifische Fringe Benefits

6.5.1 Fringe Benefits-Politik der Unternehmung

"Obwohl Fringe Benefits sehr verbreitet sind und die Unternehmungen erhebliche Leistungen anbieten, werden diese Investitionen [...] noch zu wenig zielkonform ausgerichtet. [...] Anhand der Untersuchung entstand der Eindruck, dass viele Unternehmungen nicht über eine klare Fringe Benefits-Policy verfügen und die gewährten Nutzen eher "historisch" gewachsen sein dürften [...]" schreibt die FIDES in ihrer Fringe Benefits-Studie.¹⁷⁸

Eine Fringe Benefits-Politik ist nötig, wenn man mit den Fringe Benefits gezielt Wirkung erreichen will. Sie muss Antworten auf folgende Fragen geben:

- *Welche Bedeutung haben die Fringe Benefits im Rahmen der Gesamtentlohnung?* Die Antworten bewegen sich zwischen den zwei folgenden Extremen:
 - "Fringe Benefits sind nur so weit von Bedeutung, als gewisse Leistungen in der Branche üblich sind und deshalb angeboten werden müssen. Das Angebot an Fringe Benefits ist deshalb zugunsten eines höheren monetären Einkommens soweit als möglich zu beschränken."
 - "Fringe Benefits bilden einen wesentlichen Teil der Entlohnung. Das Angebot an Fringe Benefits soll sich gegenüber demjenigen vergleichbarer Unternehmen positiv abheben. Das monetäre Einkommen ist zugunsten eines umfassenden Fringe Benefits-Programms zu beschränken."

¹⁷⁸ vgl. Fides, 1989, S. 2/3

- Was soll mit den *Fringe Benefits* kommuniziert werden? Welche Zweckbestimmung steht im Vordergrund? Die Antworten bewegen sich im Bereich der möglichen Zweckbestimmungen von *Fringe Benefits* (vgl. Kapitel II/6.1). Beispiele: Betonung der sozialen Verantwortung der Unternehmung, Betonung der Hierarchieunterschiede, Herausstreichen der Bedeutung der Weiterbildung oder der Bedeutung von Kontakten ausserhalb der Unternehmung (z.B. im Sportclub), Ausnützung von Steuervorteilen oder Flottenrabatten etc.
- Da *Fringe Benefits*-Programme, wie einleitend erwähnt, häufig historisch gewachsen sind, stellt sich ferner die Frage, wie das bestehende *Fringe Benefits*-Programm entsprechend der definierten Bedeutung und Zweckbestimmung verändert werden soll? Aus Kostengründen ist es kaum möglich, das bestehende Angebot mit neuen *Fringe Benefits* zu ergänzen und damit gleichzeitig zu vergrössern. Das Festlegen eines neuen Programms muss daher über eine Verbesserung der Effektivität des Leistungsangebotes führen, d.h. über eine Steigerung der individuellen Attraktivität bei konstanten Gesamtkosten. Dies bedeutet konkret:
 - Umschichtung des Leistungspaketes nach gründlicher Analyse der Präferenzstrukturen
 - Anwendung des Cafeteria-Ansatzes.¹⁷⁹

Bei der Beantwortung dieser Fragen müssen eine Reihe von Einflussgrössen berücksichtigt werden, beispielsweise:

- Angebots- und Nachfrageverhältnisse am Arbeitsmarkt
- Branchenspezifische Gegebenheiten, insbesondere das *Fringe Benefits*-Programm von Unternehmen der gleichen Branche
- Allgemein akzeptierte Werthaltungen, Unternehmungsumfeld, Unternehmungskultur und Leitbild.

6.5.2 *Fringe Benefits*-Programm der Unternehmung

Das meist historisch gewachsene *Fringe Benefits*-Programm muss konsequent einerseits auf die *Fringe Benefits*-Politik und andererseits auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt werden.

Die erste Eingrenzung für das *Fringe Benefits*-Programm der Unternehmung ergibt sich durch die *Fringe Benefits*-Politik: Aus der Fülle möglicher *Fringe Benefits* (vgl. Beispiele Kapitel II/6.2) dürfen grundsätzlich nur diejenigen Leistungen ins Programm der Unternehmung aufgenommen werden, welche der festgelegten Zweckbestimmung gemäss *Fringe Benefits*-Politik entsprechen.¹⁸⁰ Die zweite Eingrenzung ergibt sich durch die Mitarbeiterbedürfnisse. Diese können im Rahmen einer *Mitarbeiterbefragung* ermittelt werden, bei der die Mitarbeiter einerseits über die Wichtigkeit von und die Zufriedenheit mit den bestehenden *Fringe Benefits*, andererseits über das Interesse gegenüber möglichen zukünftigen *Fringe Benefits* befragt werden.

Das Ergebnis einer solchen Befragung, das man als *Fringe Benefits-Portfolio* bezeichnen kann, ist für den Kaderbereich beispielhaft in Abbildung II/6.3 dargestellt. Es sind nur solche *Fringe Benefits* darin enthalten, die mit der *Fringe Benefits*-Politik kompatibel sind.

¹⁷⁹ vgl. Evers, 1988, S.35 und Kapitel II/6.4

¹⁸⁰ Sollen gemäss der *Fringe Benefits*-Politik beispielsweise Status-Unterschiede bewusst nicht hervorgehoben werden, so darf ein *Fringe Benefit* wie "luxuriöse Büroausstattung" nicht ins Angebot aufgenommen werden

Angebot durch die Firma Nachfrage des Kaders		Ja		Nein	
		Ja	Allgemeines Bedürfnis (z.B. >50%)	Beibehalten - Firmenparkplatz - Bahnbenützung 1.Klasse	Kernpaket
Einzelbedürfnis (z.B. <50%)	Selektieren - Vorzeitige Pensionierungsmöglichkeit		Optionspaket	Selektieren - Vorzugaktien - Zusätzliche Ferientage	
Nein		Eliminieren - Firmenkreditkarte - Überseeflug 1.Klasse - Sozial- und Rechtsberatung		Nicht-Aufnehmen - Wohnungsmieteübernahme - Sport- & Fitnessclubgebühr - SBB-Generalabonnement	

Abb. II/6.3 Fringe Benefits-Portfolio
(Quelle: In Anlehnung an HILB, 1990, Anhang A)

Je nach Angebot und Nachfrage werden 5 Vorgehensweisen unterschieden:

- **Beibehalten:** Bestehende Fringe Benefits, die von einer Mehrheit des Kaders nachgefragt werden, sind beizubehalten. Da sie auf allgemeines Interesse stossen, sind sie im Rahmen eines Cafeteria-Planes ins Kernpaket aufzunehmen.
- **Aufnehmen:** Bisher nicht angebotene Fringe Benefits, die auf allgemeines Interesse stossen, sind im Rahmen eines Cafeteria-Planes ebenfalls ins Kernpaket aufzunehmen.
- **Selektieren:** Bei Fringe Benefits, die nur von einer Minderheit nachgefragt werden, ist zu überlegen, ob sie ins Optionspaket des Cafeteria-Planes aufgenommen werden können.
- **Eliminieren:** Fringe Benefits, die zwar im Angebot vorhanden sind, vom Kader jedoch nicht nachgefragt werden, sind aus Kosten-Nutzen-Überlegungen zu eliminieren.
- **Nicht-Aufnehmen:** Bisher nicht angebotene Fringe Benefits sind selbstverständlich nicht ins Fringe Benefits-Programm aufzunehmen, wenn die Nachfrage hierfür nicht vorhanden ist.

Teil III: Empirische Untersuchung

1. ZIELSETZUNG

Gegenstand der vorliegenden empirischen Studie ist die Kaderentlöhnung in der schweizerischen Unternehmungspraxis. Mit Hilfe einer Umfrage im Sinne einer Standortbestimmung soll aufgezeigt werden

- welche Ansätze, Methoden und Instrumente der Kaderentlöhnung in der Schweizer Privatwirtschaft verbreitet oder als Zukunftslösungen in Betracht gezogen werden
- wo die Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklungsanstrengungen auf dem Gebiet der Kaderentlöhnung liegen (Entwicklungstendenzen)
- in welchen Bereichen der Kaderentlöhnung Handlungsdefizite bestehen
- wieweit die tatsächliche Bereitschaft zu einer (spürbar) erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung vorhanden ist.

Die Umfrage ermöglicht es ferner, die zu einem grossen Teil aus dem Literaturstudium erarbeiteten Gestaltungsansätze auf ihre Praxisrelevanz hin zu prüfen.

2. GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

2.1 Untersuchungs- und Datenerhebungsmethode

2.1.1 Untersuchungsmethode

Klassifizierungsschemata zur Einordnung empirischer Studien unterscheiden Untersuchungsziele (z.B. Hypothesenerkundung oder Hypothesentest) und empirische Vorgehensweisen (z.B. beobachtend oder experimentell). Abbildung III/2.1 zeigt ein solches Klassifizierungsschema. Für die vorliegende Untersuchung, die primär ein deskriptives Forschungsziel auf einem empirisch wenig analysierten Gebiet verfolgt, empfiehlt sich ein *erkundendes* und *beschreibendes* Vorgehen.

Die beschreibenden, hypotheseerkundenden Untersuchungen sind methodisch vergleichsweise wenig normierbar und bezwecken, neue Einsichten zu gewinnen und Ideen und Hypothesen anzuregen. Die Wissenschaftlichkeits- und Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität), denen bei prüfenden beziehungsweise experimentellen Methoden zentrale Bedeutung zukommt, sind weniger streng anzuwenden. Dies allerdings im steten Bewusstsein der mit der eingesetzten Methode verbundenen Probleme und Mängel.¹

¹ vgl. Bortz, 1984, S.26, 135-139, 218, 224-228

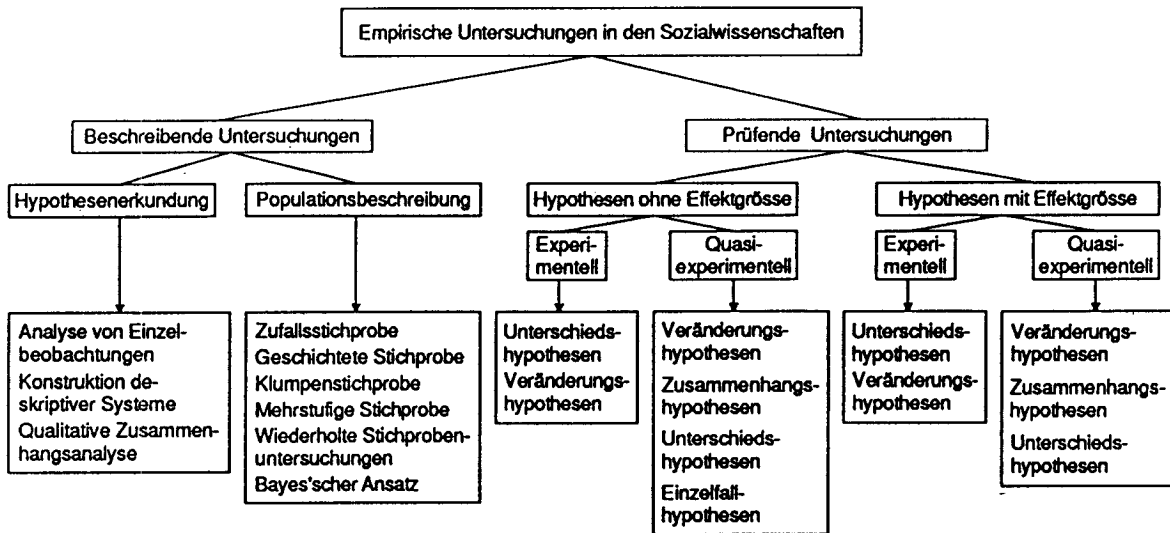


Abb. III/2.1 Klassifizierung empirischer Untersuchungen
Quelle: BORTZ, 1984, S.2

2.1.2 Datenerhebungsmethode

Im Rahmen der empirischen Datenerhebung stehen im wesentlichen die Methoden der schriftlichen und mündlichen Befragung² und der Dokumentenanalyse zur Verfügung. Die Methoden werden häufig vorteilhaft im Verbund (Methodenbündel) angewandt, so auch in dieser empirischen Untersuchung.

Durch die Kombination von schriftlicher Befragung und Interview können die Nachteile der jeweiligen Methode entschärft werden:

- Schriftliche Befragung

- Vorteile:
 - Interessen des Erhebers können sowohl in struktureller als auch in inhaltlicher Hinsicht nahe zu hundert Prozent berücksichtigt werden³
 - Geringer Aufwand zur Erfassung grosser Stichproben
 - Befragter kann Zeitpunkt der Beantwortung frei wählen
 - Identische Ausgangssituation für alle Befragten, keine zusätzliche Beeinflussung
 - Gute Vergleichbarkeit der Datensätze
 - Gute Voraussetzungen für EDV-Auswertung

² Im folgenden wird der Begriff "Interview" für die mündliche Befragung verwendet

³ Dies ist beispielsweise bei der Dokumentenanalyse nicht gegeben, da Dokumente sich oft nicht in einer Form präsentieren, die auf die zu untersuchenden Fragestellungen zugeschnitten ist

- Nachteile:
 - Unkontrollierte Erhebungssituation: Die situativen Merkmale, unter denen ein Fragebogen ausgefüllt wird, entziehen sich der Kenntnis und Kontrolle des Untersuchungsleiters⁴
 - Fragebogen nicht auf die spezifische Situation der jeweiligen Unternehmung angepasst
 - Relativ viele potentielle Fehlerquellen. Gründe:
 - Unklarheiten für den Befragten lassen sich kaum vermeiden
 - Unbewusste und/oder bewusste Falschaussagen des Befragten sind leicht möglich und lassen sich meist nur schwer vom Fragesteller orten
 - Einfluss durch Dritte; mehrere Personen beschäftigen sich i.d.R. mit einem Fragebogen
 - Unpersönliche Beziehung zwischen Fragesteller und Befragten, deshalb geringe Motivationsmöglichkeit
 - Durchführungs-Objektivität, -Reliabilität und -Validität⁵ in Frage gestellt

- *Interview*
 - Vorteile:
 - Gezielte, auf die Situation des Befragten zugeschnittene Fragestellungen möglich
 - Gezielte Motivierung des Befragten möglich
 - Verständnis- und Vertiefungsfragen möglich

 - Nachteile:
 - Grosser zeitlicher Aufwand
 - Eingeschränkte Vergleichbarkeit der in Erfahrung gebrachten Daten
 - EDV-Auswertung schwierig

Die Befragung wurde in drei Schritten im Zeitraum September 1989 bis Juli 1990 durchgeführt. Zu Beginn wurden ein Dutzend *Interviews* durchgeführt, die als Ausgangspunkt für die *schriftliche Befragung* dienten. Nach der Auswertung der schriftlichen Befragung wurden wiederum rund ein Dutzend *Interviews* bei denjenigen Unternehmen durchgeführt, welche die interessantesten resp. fortschrittlichsten Kaderentlohnungssysteme implementiert haben.

2.2 Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung richtete sich an die (obersten) *Personalleiter* von 205 privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten Unternehmen verschiedener Grössenklassen und Branchenzugehörigkeit mit Sitz in der Schweiz oder im Fürstentum Lichtenstein.⁶

⁴ vgl. Bortz, 1984, S.181

⁵ vgl. Kapitel III/2.2.6

⁶ Zur Zusammensetzung des Teilnehmerkreises siehe Kapitel III/2.2.5

2.2.1 Vorgehen

Die schriftliche Befragung wickelte sich in drei Phasen ab:

- 1.Phase: Erarbeiten und Austesten des Fragebogens
- 2.Phase: Versand des Fragebogens und Beantwortung durch die Befragten^{7,8}
- 3.Phase: Auswerten des Fragebogens⁹

Angesichts des sehr sensiblen und von den Unternehmungen streng vertraulich behandelten Untersuchungsgegenstandes wurde rasch erkennbar, dass das zentrale Problem der Erhebung darin bestehen würde, genügend auswertbare Daten zu erhalten. Um in Anbetracht dieser Problematik und des grossen Umfangs des Fragebogens einen akzeptablen Rücklauf zu gewährleisten, wurde grosses Gewicht auf das "Verkaufen" des Fragebogens gelegt. Folgende Massnahmen wurden konkret getroffen:

- Zusicherung absoluter Vertraulichkeit
- Gezielte Auswahl des Teilnehmerkreises¹⁰
- Persönliche Anschrift der Befragten
- Motivierender Begleitbrief, der Zielsetzung und konkreter Nutzen des Forschungsvorhabens für die Praxis klar herauschält
- Zurverfügungstellung der Auswertungsergebnisse nach Abschluss der Untersuchung
- Mitunterzeichnung des Begleitbriefes durch den Referenten
- Telefongespräch mit den Befragten während der 2. Phase

2.2.2 Zielpublikum

Die Umfrage sollte Auskunft geben über die Entlohnung des oberen und mittleren Kaders. Als Zielpublikum wurde deshalb die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Top-Managements bezeichnet. Miteinbezogen wurden auch hohe Fachkräfte, sofern sie den oben aufgeführten Ebenen zugeordnet werden konnten. Als Richtwert wurden 5%, bezogen auf die Gesamt-Mitarbeiterzahl, angegeben.¹¹ Massgebend für den Einbezug in die Umfrage war das Kriterium, ob der zur Diskussion stehende Kaderangehörige gesamtunternehmerische Verantwortung wahrnimmt und bei der Erarbeitung und/oder Umsetzung von Strategien aktiv beteiligt ist. Das Zielpublikum wurde dabei als homogene Gruppe betrachtet, d.h. Unterschiede betreffend Entlohnung zwischen oberem und mittlerem Kader waren nicht Gegenstand der Untersuchung.

7 Den Befragten wurde 3 Monate zur Beantwortung der Fragen eingeräumt. Nach 2 Monaten wurden diejenigen Teilnehmer, welche auf die Umfrage bis zu diesem Zeitpunkt nicht reagiert hatten, telefonisch kontaktiert

8 5 Teilnehmer äusserten den Wunsch, den Fragebogen zusammen mit dem Fragesteller zu bearbeiten

9 Die Auswertung des Datenmaterials umfasste einerseits eine systematische, inhaltliche Analyse der auswertbaren Fragebogen und gegebenenfalls verfügbarer Zusatzunterlagen (z.B. Bonusmodelle) und andererseits eine qualitative Zusammenhangsanalyse, bei der die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse auf Abhängigkeiten von strukturellen, unternehmungs- oder führungsspezifischen Merkmalen untersucht wurden

10 siehe Kapitel III/2.2.5

11 Bei Unternehmungen mit mehr als 1000 Mitarbeitern mussten entsprechend der Grösse eine oder zwei weitere Führungsebene(n) mitberücksichtigt werden (vgl. dazu auch Kapitel I/3.3.2)

2.2.3 Fragebogenkonzeption

2.2.3.1 Anforderungen

Die inhaltliche und formale Ausgestaltung des Fragebogens¹² ist entscheidend für den Erfolg einer schriftlichen Befragung und hat mit entsprechend grosser Sorgfalt zu erfolgen.¹³

Nach HUNZIKER¹⁴ sind an einen Fragebogen folgende Anforderungen zu stellen:

- Der Fragebogen soll für den Befragten informativen Charakter haben, d.h. allein das Durcharbeiten des Fragebogens sollte dem Befragten neue Erkenntnisse liefern. Dies impliziert die Verwendung vorwiegend geschlossener Fragen.
- Der Fragebogen sollte von seiner Präsentation her genauso sorgfältig gestaltet sein, wie man dies vom Befragten beim Ausfüllen erwartet.

Weitere Anforderungen:

- Die Fragen müssen auswertungsgerecht formuliert werden. Dies bedingt, dass das Auswertungskonzept parallel zur Erarbeitung des Fragebogens erstellt werden muss.
- Der Fragebogen darf einen gewissen Umfang nicht überschreiten. Der vorliegende Fragebogen hat mit 18 Seiten die "Schmerzgrenze" erreicht.¹⁵
- Auf eine logische und verständliche Struktur muss besonders geachtet werden.

2.2.3.2 Umfang und Gliederung

Der Fragebogen enthielt 73 Fragen, die mehrheitlich weiter unterteilt waren. Es wurden fast ausschliesslich geschlossene Fragen verwendet in der Erkenntnis, dass die bei offenen Fragen vorhandene Möglichkeit zur freien Meinungsäusserung - besonders bei umfangreichen Fragebogen - meistens nicht genutzt wird.

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an die verfolgte Zielsetzung in fünf Themenbereiche gegliedert: Der *erste Teil* diente der Charakterisierung der Unternehmung. Der *zweite Teil* befasste sich mit der Entlohnung im unternehmerischen Gesamtkontext, wobei insbesondere der Integrationsgrad der Kaderentlohnung in die strategische Unternehmungsführung untersucht wurde. Im *dritten Teil* wurde versucht, die effektiven Entlohnungsstrukturen im mittleren und oberen Kader einzufangen und dabei insbesondere festzustellen, in welchem Ausmass Kaderentlohnung erfolgs- und leistungsbezogen durchgeführt wird. Der *vierte Teil* widmete sich dem Problem der Gehaltsentwicklung, während der *fünfte Teil* die Tendenzen auf dem Gebiet der Kaderentlohnung aufzeigen sollte.

12 vgl. Textfassung des Fragebogens im Anhang

13 vgl. Bortz, 1984, S.181-184

14 vgl. Hunziker, 1983, S.37

15 Dies hat dazu geführt, dass dem Aspekt des "Verkaufens" des Fragebogens grosses Gewicht beigemessen werden musste

2.2.3.3 Erfahrungen

- Die Fragestellungen im Fragebogen konnten nicht jede spezifische Unternehmungssituation gleich gut einfangen. Hier zahlte sich aus, dass die Befragten aufgefordert wurden, Namen und Telefonnummer anzugeben, und so dem Verfasser die Möglichkeit gegeben wurde, mit den Befragten im nachhinein Kontakt aufzunehmen und Fragen zu klären.
- Es hat sich gezeigt, dass die häufig gestellte Forderung, eine Befragung müsse anonym durchgeführt werden, um einen hohen Rücklauf zu erzielen, in diesem Fall nicht nur unnötig, sondern geradezu kontraproduktiv gewesen wäre.
- Umfang und Komplexität der Umfrage waren an der oberen Grenze. Dies zeigte sich darin, dass einige Fragebogen tendenziell unsorgfältig beantwortet wurden und verschiedene Personalleiter, hauptsächlich von kleineren Unternehmen, mit der Beantwortung gewisser Fragen Schwierigkeiten bekundeten.
- Der Einbau verschiedener Plausibilitätsfragen hat sich als sinnvoll erwiesen. So konnten widersprüchliche Antworten aufgedeckt und mittels telefonischer Rückfrage geklärt werden.

2.2.4 Rücklauf

Es konnte eine gute Rücklaufquote erreicht werden.

Befragte Unternehmungen	205	(100%)
davon:		
- <i>Retournierte brauchbare Fragebogen</i>	82	(40,0%)
- <i>Schriftliche oder mündliche Absagen</i>	73	(35,6%)
- <i>Keine Absage, Fragebogen aber nicht erhalten</i>	47	(22,9%) ¹⁶
- <i>Fragebogen zu spät eingetroffen</i>	2	(1,0%)
- <i>Fragebogen für Auswertung unbrauchbar</i>	1	(0,5%) ¹⁷

Folgende Absagegründe wurden angegeben:

- Die Thematik ist heikel. Die Unternehmung will nichts nach aussen preisgeben (Geheimhaltung)
- Personelle Engpässe, fehlende Zeit
- Fragebogen zu umfangreich und zu zeitaufwendig
- Mit Umfragen überschwemmt
- Mit Thematik überfordert
- Aus Prinzip keine Mitwirkung an Umfragen
- Gegenwärtige Erneuerung des bisherigen Kaderentlohnungssystems

¹⁶ 9 Unternehmungen haben die Mitwirkung an der Umfrage telefonisch zwar zugesichert, den Fragebogen jedoch nie retourniert

¹⁷ Dieser Anteil ist deshalb so klein, weil bei unsorgfältig beantworteten Fragebogen telefonisch nachgefragt wurde und die Fragebogen so bereinigt werden konnten

2.2.5 Zusammensetzung der in die Umfrage einbezogenen Unternehmungen

2.2.5.1 Stichprobenüberlegungen und Teilnehmerkreis

Bei der Interpretation von Ergebnissen aus empirischen Untersuchungen wird man zwangsläufig mit der Frage nach der Verallgemeinerungsfähigkeit der Erkenntnisse beziehungsweise nach der Repräsentanz der Untersuchung konfrontiert. Die Repräsentanz ist dabei ein Mass dafür, inwieweit Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aufgrund der Ergebnisse der Stichprobe vertretbar sind. Die Frage der Repräsentanz beeinflusst entscheidend den Feinheitsgrad der Auswertung und die Bedeutung der gesamten Untersuchung. Insbesondere muss man sich bewusst sein, dass aus einer kleinen Datenbasis auch mit statistischer Zahlenakrobatik keine repräsentativen Erkenntnisse herausgeholt werden können.

Im Falle der vorliegenden erkundenden und beschreibenden Untersuchung, die dazu diente, neue Einsichten zu gewinnen und Ideen und Hypothesen anzuregen, spielten "die Anzahl und die Zusammensetzung der Untersuchungseinheiten nur eine *untergeordnete* Rolle".¹⁸ Dies führte dazu, dass sowohl bei der Auswahl der befragten Unternehmungen (Teilnehmerkreis) als auch bei der Interpretation der Ergebnisse nicht deren Repräsentanz bezüglich der Verhältnisse in der Schweizer Wirtschaft im Vordergrund standen. Bei der Auswahl des Teilnehmerkreises wurde vielmehr von der vermuteten Kooperationsbereitschaft der Unternehmungen ausgegangen, um so einen möglichst umfassenden Einblick in das in der Schweiz bisher noch wenig empirisch untersuchte Gebiet der Kaderentlohnung zu erlangen.

Der dementsprechend zusammengestellte Teilnehmerkreis setzt sich wie folgt zusammen:

- Unternehmungen, die Mitglied der BWI ERFA-Gruppe "Lohnsysteme und Personalführung" sind
- Unternehmungen, die Mitglied der Förderungsgesellschaft des BWI sind
- Unternehmungen, die mit dem BWI durch Semester- und Diplomarbeiten verbunden sind
- Grossunternehmungen, die zu den 100 grössten in der Schweiz gezählt werden

Da die in der Umfrage erfassten Unternehmungen immerhin ca. 10% aller Beschäftigten¹⁹ in der Schweiz vertreten und der Teilnehmerkreis - obwohl nicht nach Repräsentanz-Kriterien ausgewählt - die Unternehmungs-"Landschaft" bezüglich Unternehmungsgrösse und Wirtschaftszweig-Zugehörigkeit annähernd einzufangen vermag, können die Ergebnisse als "tendenziell repräsentativ" betrachtet werden.²⁰

¹⁸ Bortz, 1984, S.239, Hervorhebung durch den Verfasser

¹⁹ Man darf davon ausgehen, dass das Kader als Teilmenge der Menge aller Beschäftigten proportional ebenfalls mit ca. 10% vertreten ist

²⁰ vgl. dazu Kapitel III/2.2.5.2 und 2.2.5.3: Nicht repräsentativ sind die Ergebnisse für Klein-Unternehmungen.

2.2.5.2 Wirtschaftszweig

Die folgende Uebersicht zeigt die Zusammensetzung der Grundgesamtheit, der Menge der befragten Unternehmungen und der Menge der in die Auswertung einbezogenen Unternehmungen:²¹

Verteilung auf die Wirtschaftszweige						
	Grundgesamtheit ²²		Menge der befragten Unternehmungen		Menge der in die Auswertung einbezogenen Untern.	
Industrie ²³	0,90 Mio.	32,5%	125	60,9%	44	53,7%
Handel ²⁴	0,57 Mio.	20,6%	38	18,6%	17	20,7%
Dienstleistungen ²⁵	1,30 Mio.	46,9%	42	20,5%	21	25,6%
	2,77 Mio.	100%	205	100%	82	100%
	Beschäftigte		Unternehmungen		Unternehmungen	

Kommentar:

Die Menge der befragten Unternehmungen entspricht insofern nicht der Verteilung der Grundgesamtheit, als v.a. die Industrie gegenüber den Dienstleistungen überproportional berücksichtigt wurde. Dies geschah aufgrund folgender Überlegungen:

- Die Industrie-Nähe des BWI und die dadurch zahlreich bestehenden Kontakte wurden ausgenützt.
- Industrie-Unternehmungen sind bezüglich Kaderentlohnung eher innovativer als Dienstleistungs- und Handelsunternehmungen. Von Seiten der Industrie konnte dementsprechend mit wertvolleren Impulsen gerechnet werden.

Die drei betrachteten Wirtschaftszweige haben sich etwa entsprechend der Zahl der Anfragen an der schriftlichen Befragung beteiligt. Insbesondere ist es gelungen, aus allen drei Bereichen namhafte Unternehmungen, welche bis zu einem gewissen Grad auch Trendsetter sind, für die Umfrage zu gewinnen.

²¹ vgl. auch Kapitel I/3.2 und Abbildung I/3.1

²² Als Bezugsgrösse wurde die *Verteilung der Beschäftigten* auf die 3 angegebenen Wirtschaftszweige gewählt. Die alternative Bezugsgrösse "Anzahl Unternehmungen pro Wirtschaftszweig" ermöglicht infolge der heterogenen Unternehmungsgrossen-Struktur keine sinnvollen Aussagen und ist deswegen als Bezugsgrösse ungeeignet! Quelle: Bundesamt für Statistik; Die Zahlenangaben beziehen sich auf eine Erhebung im Jahre 1989

²³ Produzierendes Gewerbe, exkl. Baugewerbe

²⁴ Grosshandel, Einzel- und Detailhandel

²⁵ Exkl. Non-Profit-Organisationen wie öffentliche Verwaltung, Kirchen etc.

2.2.5.3 Unternehmungsgrösse

Die folgende Uebersicht zeigt die Zusammensetzung der Grundgesamtheit, der Menge der befragten Unternehmungen und der Menge der in die Auswertung einbezogenen Unternehmungen:²⁶

Verteilung bezüglich Unternehmungsgrösse						
	Grundgesamtheit ²⁷		Menge der befragten Unternehmungen		Menge der in die Auswertung einbezogenen Untern.	
Kleinunternehmen (< 50 P)	1,19 Mio.	42,9%	4	2,0%	2	2,4%
Mittelunternehmen(50 - 500 P)	0,80 Mio	28,9%	77	37,6%	33	40,2%
Grossunternehmen (> 500 P)	0,78 Mio	28,3%	124	60,4%	47	57,4%
	2,77 Mio	100%	205	100%	82	100%
	Beschäftigte		Unternehmungen		Unternehmungen	

Kommentar:

Gegenüber der Verteilung in der Grundgesamtheit unterscheidet sich die Auswahl der Unternehmungen für die Umfrage insofern, als schwergewichtig Grossunternehmungen berücksichtigt wurden. Auch hierfür waren mehrere Gründe ausschlaggebend:

- Der bewusst ausgewählte Teilnehmerkreis "Grossunternehmung"²⁸
- Eine systematische Kaderentlöhnung ist v.a. für Grossunternehmen von Bedeutung. Kleinunternehmen sind aufgrund der übersichtlichen Situation in der Lage, Kaderentlöhnung ohne eigentliche Systematik, dafür umso flexibler zu handhaben.
- Die Komplexität des Fragebogens hätte viele Personalverantwortliche von Kleinunternehmen überfordert. Dies v.a. deshalb, weil verschiedene Fragestellungen für eine Kleinunternehmung irrelevant sind.

²⁶ vgl. auch Kapitel I/3.2 und Abbildung I/3.1

²⁷ Als Bezugsgrösse wurde die *Verteilung der Beschäftigten* auf die 3 angegebenen Unternehmungsgrössen-Klassen gewählt. Die alternative Bezugsgrösse "Anzahl Unternehmungen pro Unternehmungsgrössen-Klasse" repräsentiert nicht die wirtschaftliche Potenz der 3 Unternehmungsgrössen-Klassen und ist deswegen als Bezugsgrösse ungeeignet! Quelle: Bundesamt für Statistik; Die Zahlenangaben beziehen sich auf eine Erhebung im Jahre 1985

²⁸ siehe Kapitel III/2.2.5.1

2.2.6 Aussagekraft der schriftlichen Befragung

Massgrößen für die Aussagekraft einer schriftlichen Befragung sind Objektivität, Validität und Reliabilität.²⁹ Zur Überprüfung dieser Gütekriterien sind aufwendige Wiederholverfahren nötig. Aus praktischen Überlegungen - Wiederholverfahren sind zu aufwendig und für die Befragten unzumutbar - musste jedoch im Rahmen dieser Untersuchung auf die Überprüfung dieser Gütekriterien verzichtet werden.

Die *Objektivität* einer Umfrage ist dann gegeben, wenn folgende Anforderungen erfüllt sind:

- Alle an der Umfrage beteiligten Personen müssen die Fragen *gleich* verstehen und beantworten.
- Bei wiederholter Durchführung von derselben Person müssen dieselben Antworten resultieren.

Die Objektivität einer schriftlichen Befragung mit vorwiegend qualitativen Fragen ist a priori eingeschränkt, da die Fragen in sich einen Interpretationsspielraum aufweisen. Zudem ist der Befragte unterschiedlichen Stimmungen ausgesetzt, was auf die Beantwortung der Fragen einen Einfluss hat.

Die *Validität* gibt Auskunft darüber, ob mit der Umfrage wirklich das "gemessen" wurde, was man "messen" wollte. Sie ist ein Mass für den materiellen Aspekt der Genauigkeit. Die Validität einer schriftlichen Befragung ist wegen verschiedener Verzerrungen eingeschränkt, indem zum Beispiel nicht beschrieben wird, was effektiv ist, sondern was eigentlich sein sollte, oder indem solches dargestellt wird, von dem man glaubt, es entspreche am ehesten den Vorstellungen und Erwartungen des Untersuchenden. Es kann meist auch nicht vermieden werden, dass Fragen interpretiert und unterschiedlich verstanden werden.³⁰ Mittels einer sorgfältigen Ausarbeitung und ausgeprägten Standardisierung des Fragebogens, der Durchführung einer Testphase und zahlreicher ergänzender Interviews mit den befragten Unternehmungen konnten die Verzerrungen der vorliegenden Untersuchung begrenzt werden.

Die *Reliabilität* bezeichnet die Präzision, beziehungsweise den Grad der Genauigkeit der Erfassung eines Merkmals. Sie ist ein Mass für den formalen Aspekt der Genauigkeit. Geprägt wird die Reliabilität durch die Differenziertheit der Antwortskalen im Fragebogen und die Fachkompetenz des Befragten. Die Tatsache, dass der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung benutzte Fragebogen vorwiegend von den obersten Personalleitern bearbeitet wurde, also von Personen, die häufig in der Geschäftsleitung vertreten sind, hat die Reliabilität positiv beeinflusst.

²⁹ vgl. zu diesem Kapitel Bortz, 1984, S. 135-139

³⁰ Dies ergibt sich zwangsweise, weil die Fragestellungen nicht die spezifische Situation jedes befragten Unternehmens berücksichtigen können. Bezogen auf die jeweilige Unternehmung bedeutet dies, dass die Fragen nur *mehr oder weniger* vorteilhaft formuliert sind (siehe auch Abschnitt betreffend Objektivität)

2.2.7 Angewandte statistische Auswertungsmethoden

Aufgrund der eingeschränkten Repräsentanz wurden zur Auswertung der Umfrage einfachste Methoden der beschreibenden Statistik (z.B. Mittelwert-Berechnung) eingesetzt.

Durchgeführt wurde die Auswertung mit DBase IV. Dieses Anwendungsprogramm bietet umfassende Möglichkeiten beim Arbeiten mit Datenbanken.³¹

2.3 Interviews

Interviews wurden in verschiedenen Phasen geführt.³²

Eine *erste Gesprächsrunde* erfolgte in der Anfangsphase der Forschungsarbeit mit der Zielsetzung, einen ersten Einblick in die bestehenden Systeme und Problemaspekte der Kaderentlohnung zu erhalten und konkrete Fragestellungen im Hinblick auf die Umfrage zu formulieren. Ferner diene diese erste Gesprächsrunde dem Anliegen, die Bedürfnisse der Praxis in die Forschungsarbeit einfließen zu lassen. Insgesamt wurden in der zweiten Hälfte 1989 zwölf Interviews mit ausgewählten Personalleitern verschiedener Unternehmen durchgeführt.

Eine *zweite Gesprächsrunde* fand während der Testphase des Fragebogens statt. Die Fragestellungen konnten so direkt mit dem jeweiligen Personalleiter diskutiert und wenn nötig umformuliert werden.

Eine *dritte Gesprächsrunde* wickelte sich im Zeitraum ab, in welchem der Fragebogen von den angeschriebenen Unternehmen bearbeitet wurde. Einige Unternehmen äusserten dabei den Wunsch, den Fragebogen gemeinsam mit dem Fragesteller auszufüllen.

Eine *vierte Gesprächsrunde* erfolgte zeitlich parallel zur Auswertung. Gespräche wurden dabei mit denjenigen Unternehmen geführt, welche die interessantesten resp. fortschrittlichsten Kaderentlohnungssysteme implementiert haben. Insbesondere stand eine vertiefte Betrachtung gewisser Sachverhalte und das Erkennen von Zusammenhängen im Vordergrund. Nebenbei konnten im Hinblick auf die Auswertung der Fragebogen Hinweise auf Quellen möglicher Missverständnisse gewonnen werden. Insgesamt wurden in der ersten Hälfte 1990 zu diesem Zweck 15 Interviews durchgeführt.

31 Beispielsweise die Möglichkeit bedingter Abfragen

32 vgl. Kapitel III/2.1

3. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

3.1 Zur Darlegung der Untersuchungsergebnisse

Die Darlegung der Untersuchungsergebnisse entspricht weitgehend der Struktur des Fragebogens und gliedert sich in folgende Teile:

- In einem ersten Teil wird aufgezeigt, welche Bedeutung der *Kaderentlohnung im unternehmerischen Gesamtkontext* beigemessen wird (Kapitel III/3.2).
- Gegenstand des zweiten Teils ist die *Entlohnungspraxis im mittleren und oberen Kader*. Schwergewicht bilden die verschiedenen Formen der variablen Entlohnung (Kapitel III/3.3).
- In einem dritten Teil werden *Tendenzen in der Kaderentlohnung* aufgezeigt. Beispielsweise geht es um die Zukunftschancen des Cafeteria-Ansatzes (Kapitel III/3.4).

Entsprechend der Hauptzielsetzung der empirischen Untersuchung - Ist-Bestandesaufnahme³³ - steht bei der Darstellung der Auswertungsergebnisse die *Deskription* der Verhältnisse im Vordergrund, wie sie von den teilnehmenden Unternehmungen beschrieben worden sind. Das obere und mittlere Kader wird dabei als homogene Gruppe betrachtet.³⁴ In einigen Fällen werden die Ergebnisse mit solchen von gleichgelagerten Untersuchungen verglichen. Neben der Deskription soll auch eine - allerdings vorsichtige - Interpretation und Wertung der Ergebnisse vorgenommen werden.³⁵

Auf eine wirtschaftszweigbezogene Auswertung der Daten und eine entsprechende Darstellung der Ergebnisse wurde aus den folgenden Gründen verzichtet:

- Auf den oberen Hierarchieebenen verwischen sich die wirtschaftszweigbezogenen Unterschiede; die Aufgaben hoher Führungskräfte sind grundsätzlich überall die gleichen.
- Die Datenbasis ist zu klein, um auf Stufe Wirtschaftszweig zwingende Aussagen machen zu können.³⁶

Es sei abschliessend darauf hingewiesen, dass jeweils zu Beginn eines Kapitels die wesentlichsten Aussagen zusammengefasst sind.

33 vgl. Kapitel III/1

34 vgl. Kapitel III/2.2.2

35 Wichtig für die Interpretation aller Aussagen ist der Hinweis, dass knapp 50% der befragten Unternehmungen die Ertragssituation 1989 als überdurchschnittlich und immerhin weitere 40% als durchschnittlich gegenüber derjenigen der Konkurrenz bezeichnet haben. Auch die zukünftige Entwicklung wurde anfangs 1990 positiv beurteilt: 70% der Unternehmungen schätzten die Auftragslage "eher zunehmend" ein, immerhin 40% glaubten an eine Verbesserung der Ertragslage. Die folgenden Aussagen sind also vor dem Hintergrund einer sehr positiven Einschätzung der Wirtschaftssituation zu verstehen

36 vgl. dazu Kapitel III/2.2.5.1

3.2 Kaderentlöhnung im unternehmerischen Gesamtkontext

Die Kaderentlöhnung wird zwar mehrheitlich als Führungs- und Motivationsinstrument verstanden, deren Integration in den Prozess der strategischen Unternehmensführung ist jedoch noch nicht sehr weit fortgeschritten. Die Mehrzahl der Befragten schätzen die Situation in ihrer Unternehmung tendenziell zu optimistisch ein. So genügt z.B. bereits die Existenz eines Leitbildes, in welchem man sich zur erfolgs- und leistungsbezogenen Entlöhnung bekennt, um von "Integration" zu sprechen. Die Absicht, die Entlöhnung als Führungsinstrument einzusetzen, ist zwar vorhanden, doch nur wenige der angetroffenen Entlöhnungsmodelle entsprechen umfassenden Führungsinstrumenten. Hier besteht ein erstes Handlungsdefizit.

- Auf die Frage "Welche Bedeutung hat die Entlöhnung für das Kader?" mussten vier mögliche Bedeutungsinhalte bewertet werden. Abbildung III/3.1 zeigt, dass der Entlöhnung als "Instrument zur Gewinnung und Erhaltung qualifizierter Führungskräfte", als "Führungsinstrument zur Motivation der Führungskräfte zu guten Leistungen" und als "Führungsinstrument zur Erreichung der Unternehmungs- resp. Organisationsziele" tendenziell grosse Bedeutung beigemessen wird, während der Entlöhnung als "Kostenfaktor" lediglich relativ geringe Bedeutung zukommt.

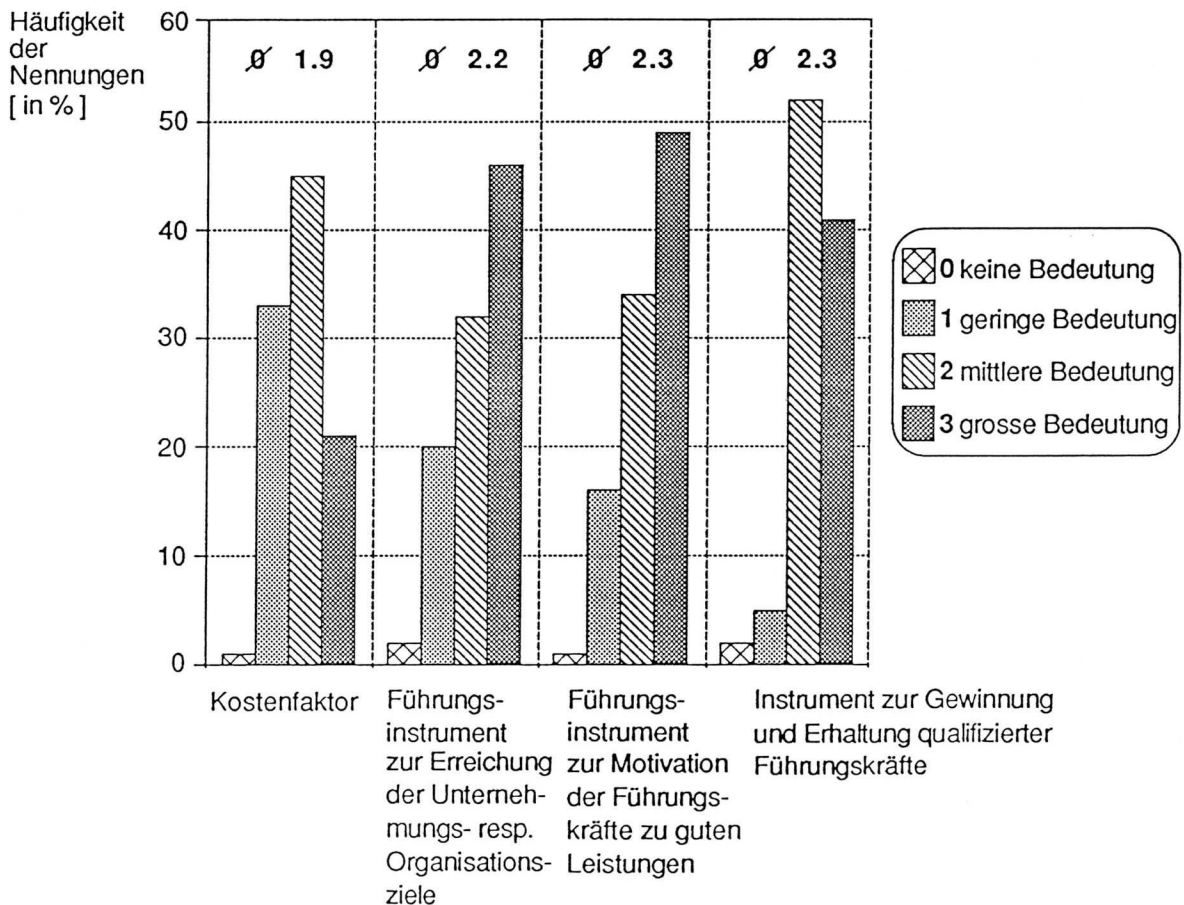


Abb. III/3.1 Die Bedeutung der Kaderentlöhnung

- Entsprechend der Bedeutung der Entlohnung als "Führungsinstrument zur Erreichung der Unternehmungs- resp. Organisationsziele" geben knapp zwei Drittel (62 %) der Befragten an, Kaderentlohnung als aktives Führungsinstrument zum Zwecke der Verhaltensbeeinflussung ihrer Führungskräfte einzusetzen. Drei Viertel davon (46 %) geben an, dass ihre Kaderentlohnung dank entsprechend gestalteter variabler Gehaltsbestandteile integrierter Bestandteil der strategischen Unternehmungsführung ist.
- Auf die konkrete Frage nach *übergeordneten Elementen der strategischen Unternehmungsführung, welche als Bezugsrahmen für die Kaderentlohnung dienen*, haben
 - 67% einen Bezug zur Unternehmungsstrategie und den Unternehmungszielen
 - 58% einen Bezug zur Personalpolitik und
 - 50% einen Bezug zu den Geschäftsbereichsstrategien und den Geschäftsbereichszielsetzungen angegeben.Lediglich ca. 10 % geben an, eine weitgehend isolierte Kaderentlohnung zu betreiben.

Die begleitenden Interviews haben jedoch gezeigt, dass in den meisten Unternehmungen lediglich einzelne lose Anknüpfungspunkte zu übergeordneten Elementen der strategischen Unternehmungsführung bestehen. Eine echte, umfassende und explizite Integration ist jedoch nicht vorhanden.³⁷

3.3 Entlohnungspraxis im mittleren und oberen Kader

3.3.1 Anforderungen an die Kaderentlohnung

Folgende Hauptanforderungen werden heute an die Kaderentlohnung gestellt: Wirtschaftlichkeit, Markt- und Anforderungsgerechtigkeit und Motivationswirkung. In Zukunft treten neue Hauptanforderungen wie beispielsweise Erfolgs- resp. Leistungsbezogenheit und Zieltransmission in den Vordergrund oder nehmen an Gewicht noch zu, wie beispielsweise die Forderung nach Motivationswirkung der Kaderentlohnung.

Die folgende Abbildung III/3.2 zeigt auf, in welchem Ausmass gängige *Anforderungen* an Kaderentlohnungssysteme in der Praxis verwirklicht sind und welche Bedeutung diesen für die Zukunft beigemessen wird.³⁸ Dabei zeigt sich, dass auffallende Unterschiede zwischen dem Ist von heute und dem Soll von morgen bestehen. *Heutige* Schlüsselanforderungen sind *Wirtschaftlichkeit, Anforderungs- und Marktgerechtigkeit* und *Motivationswirkung*. Als *zukünftige* Schlüsselanforderungen können bezeichnet werden: *Leistungs- und Erfolgsbezogenheit, Motivationswirkung, Zieltransmission* und *Innovationsförderung*. Im Rahmen der Zieltransmission wird beabsichtigt, dass die Entlohnung die kurz- und langfristige Zielplanung und -erreicherung unterstützt. Mit Innovationsförderung ist gemeint, dass Führungskräfte zu innovativem Arbeiten

³⁷ Von einer expliziten Integration kann u.a. nur dann gesprochen werden, wenn die einzelnen Glieder der Kette "strategische und operative Unternehmungzielsetzung - strategische und operative Bereichszielsetzung - kurz- und langfristige individuelle Zielsetzung - Entlohnung" direkt miteinander gekoppelt sind.

³⁸ Der Übersichtlichkeit wegen wird hier die erwünschte zukünftige Entwicklung gleichzeitig mit der IST-Bestandesaufnahme diskutiert

ermuntert werden sollen, indem innovative Leistungen (z.B. die Entwicklung eines neuen Produktes) entsprechend belohnt werden.

Bezüglich dieser zukünftigen Schlüsselanforderungen bestehen heute noch erhebliche Handlungsdefizite; am ausgeprägtesten betrifft dies die Innovationsförderung, zu der die Entlohnung heute noch sehr wenig beiträgt. Weitere wichtige heute nur ungenügend erfüllte Anforderungen betreffen *Zieltransmission*, *Strategieorientierung* und *Risikoförderung*. Demgegenüber zeigt es sich, dass Anforderungen wie *Wirtschaftlichkeit*, *Anforderungsgerechtigkeit* und *Marktgerechtigkeit* schon heute ausreichend berücksichtigt werden.

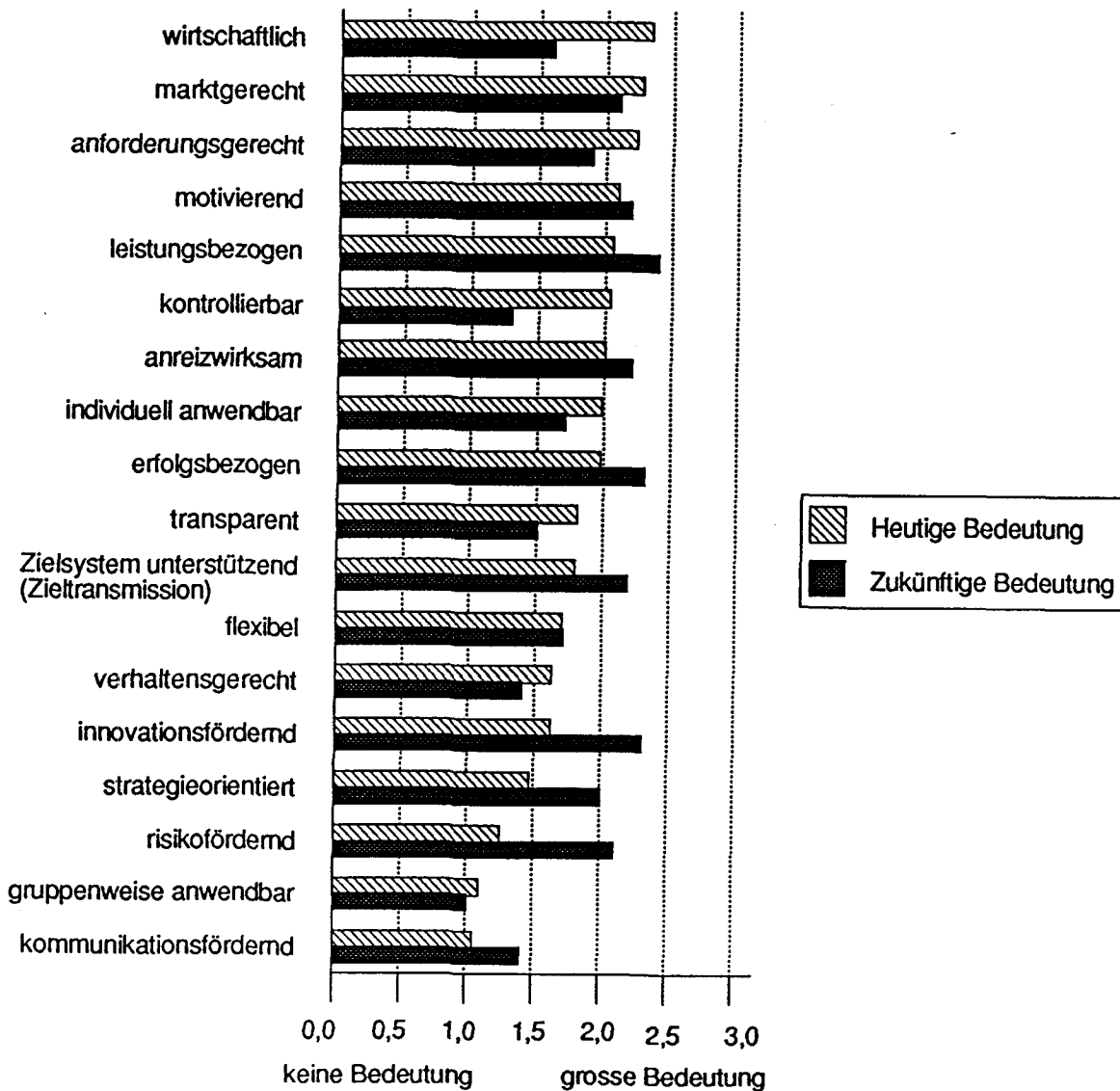


Abb. III/3.2 Bedeutung verschiedener Anforderungskriterien

Weitere wichtige Anforderungen, welche im Fragebogen nicht explizit erscheinen, auf die in den Interviews aber regelmässig mit Nachdruck hingewiesen wurde, betreffen die *Akzeptanz* und *Einfachheit* der Kaderentlohnungssysteme: Es wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass die Kaderentlohnungssysteme von den Führungskräften getragen werden müssen, damit sie die beabsichtigte Wirkung zeigen. Voraussetzung dazu sei u.a., dass die Systeme leicht verständlich sind.

Die den verschiedenen Anforderungen zugesprochene Wichtigkeit entspricht den in der vorliegenden Arbeit gesetzten Schwerpunkten weitgehend.³⁹ Abweichungen sind bezüglich den zwei Anforderungen *Flexibilität* und *Wirtschaftlichkeit* festzustellen. Während die Lösungsansätze in dieser Arbeit bewusst unter dem Aspekt weitgehender Flexibilität entwickelt wurden, scheint die Wirtschaftspraxis von der diesbezüglichen Wichtigkeit nicht allzu überzeugt zu sein. Auf der anderen Seite erstaunt die grosse Bedeutung, welche dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit beigemessen wurde.

3.3.2 Komponenten der Entlohnung im Ueberblick

Entlohnung im engeren Sinn umfasst die Komponenten "Basisgehalt", "Variables Gehalt" und "Fringe Benefits". Knapp drei Viertel der Unternehmungen haben ein Kaderentlohnungssystem, welches alle diese Komponenten umfasst. Noch immer ungefähr jede vierte Unternehmung hat keinen variablen Gehaltsbestandteil in ihrem Entlohnungspaket integriert. Zur *Entlohnung im weiteren Sinn* gezählt werden i.a. die Kaderbeteiligung, welche in rund einem Drittel der befragten Unternehmungen vorhanden ist, und die immateriellen Werte wie z.B. gute Karrierechancen. Es hat sich dabei jedoch gezeigt, dass sowohl Kaderbeteiligung wie auch immaterielle Werte in der Wirtschaftspraxis mehrheitlich nicht als Teil der Entlohnung betrachtet werden.

Im Rahmen der *Entlohnung i.e.S.* sind folgende *Strukturmodelle* (vgl. Abbildung III/3.3) verbreitet:

- Modell 1: 2 %
- Modell 2: 4 %
- Modell 3: 25 %
- Modell 4: 69 %

Knapp drei Viertel der Unternehmungen gewähren ihren Führungskräften ein umfassendes Entlohnungspaket mit variablen Gehaltsbestandteilen. Dies entspricht den Aussagen der ATAG im Rahmen ihrer "Schweizerischen Gehaltsumfrage Führungskräfte" 1990.⁴⁰ Fringe Benefits sind praktisch in allen Unternehmungen vorhanden.

³⁹ vgl. Kapitel I/7

⁴⁰ vgl. ATAG, 1990, S.143; NZZ, 200/1990, S.9

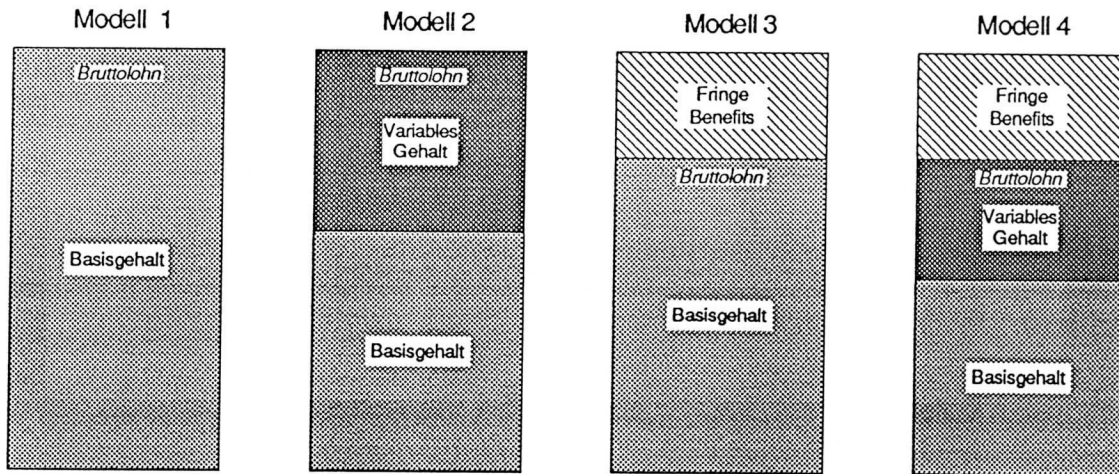


Abb. III/3.3 Strukturmodelle

38% der Unternehmungen arbeiten mit einem spezifischen Kaderentlohnungssystem. Weitere 35% arbeiten mit einem Kaderentlohnungssystem, welches sich nur partiell vom Entlohnungssystem im Nicht-Kader-Bereich unterscheidet. Die übrigen 27% arbeiten im Kader- und im Nicht-Kader-Bereich mit demselben Entlohnungssystem.

Im Rahmen der *Entlohnung i.w.S.* zeigt sich bezüglich *Kaderbeteiligung*⁴¹ folgendes Bild: In ca. einem Drittel (34%) der Unternehmungen kann sich das Kader am Eigenkapital beteiligen, und zwar hauptsächlich dort, wo für die Wertpapiere ein geregelter Handel besteht (Börse/Vorbörse). Aber auch dort, wo die Wertpapiere nur ausserbörslich gehandelt werden, trifft man Kaderbeteiligung vereinzelt an. Die Beteiligung geschieht hauptsächlich durch Abgabe der Wertpapiere zu Vorzugspreisen (60%), teilweise aber auch durch Schenkung (32%). Nur 8% betrachten dabei die Wertpapiere als Bestandteil des Gehalts.

Ebenfalls im Rahmen der *Entlohnung i.w.S.* wurde bezüglich *immaterieller Werte* (z.B. Karrierechancen, Firmenname, Firmenstandort) gefragt: *"Kompensieren immaterielle Werte wie z.B. ein guter Firmenname in einem gewissen Umfang tiefere Gehälter?"*. Ca. 75% der Befragten stimmten folgender Antwort zu: *"Immaterielle Werte können keine tieferen Gehälter kompensieren, spielen aber eine Rolle bei der Gewinnung einer Führungskraft"*. Lediglich 25% der Befragten waren der Meinung, dass *"immaterielle Werte - in Abhängigkeit von der individuellen Bedürfnisstruktur der Führungskraft - in einem gewissen Grad tiefere Gehälter kompensieren können und dementsprechend als Gehaltsbestandteil betrachtet werden können"*.

41 Die Verbreitung von *Wertpapier-Optionen* wurde im Rahmen dieser Untersuchung nicht untersucht

3.3.3 Basisgehalt

Wesentliche Bestimmungsfaktoren für das Basisgehalt sind Vergleichsgehälter innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Dabei wurde deutlich, dass zurzeit die Marktlöhne sehr dominant die Löhne in den einzelnen Unternehmungen determinieren. Der bisher als Bestimmungsgrösse einen nicht zu unterschätzenden Einfluss ausübende *Titel* verliert in Zukunft an Bedeutung. Stattdessen basiert die Entlohnung auf funktionsbezogenen Kaderstufen; an die Stelle der *Titel* treten *Funktionsbezeichnungen*. Die Anwendung von (teil-) analytischen Stellenbewertungsverfahren im Kaderbereich ist umstritten und wegen des grossen Aufwandes und der speziellen Charakteristik von Kaderfunktionen wenig verbreitet.

- *Bestimmungsgrössen des Basisgehalts*: Es wurden eine Makro- und eine Mikrobetrachtung angestellt und folgende Fragen formuliert:
 - *"In welchem Verhältnis bestimmen generell interne und externe Faktoren die Festlegung resp. Anpassung des Basisgehalts der Kader in ihrer Unternehmung, und wie gross sollten deren Einflüsse idealerweise sein?"*
 - *"In welchem Ausmass bestimmen die folgenden internen Faktoren die Festlegung resp. Anpassung des Basisgehalts der Kader in ihrer Unternehmung, und wie gross sollten deren Einflüsse idealerweise sein?"*⁴²

Aus Abbildung III/3.4 können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Wie nicht anders zu erwarten war, bestimmen sowohl die *externen Faktoren* (Marktlöhne) als auch die *internen Faktoren* (z.B. Kaderstufen) die Entlohnung massgeblich. Während heute die externen Faktoren eher stärker gewichtet werden, sollen in Zukunft wieder vermehrt die internen Faktoren berücksichtigt werden. Dies kann als Wunsch interpretiert werden, mit Hilfe geeigneter Instrumente eine unternehmungsspezifische Gehaltsstruktur anzustreben und die starke Abhängigkeit von den Markteinflüssen abzuschwächen. Dies kommt indirekt auch in der zunehmenden Bedeutung der zwei Faktoren *Eignung bezüglich Stellenanforderungen* und *Stelle/Funktion* zum Ausdruck.

Die relativ grosse Bedeutung des Faktors *Leistung* zeigt, dass bei der (jährlichen) Anpassung der Basisgehälter Leistungsaspekte eine erhebliche Rolle spielen.⁴³ Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass der Einfluss dieses Faktors auf das Basisgehalt bei Unternehmungen, welche zusätzlich eine variable Gehaltskomponente aufweisen, höher ist als bei denjenigen ohne solche Komponente. Dabei sind doch letztere eher auf eine leistungsmässige Differenzierung ihres Basisgehalts angewiesen, da ihnen die variable Komponente fehlt. Eine mögliche Erklärung dieser Feststellung ist die, dass Unternehmungen mit einem variablen Gehaltsanteil eine ausgeprägtere Leistungskultur aufweisen und dementsprechend auch das Basisgehalt dem Leistungsprinzip unterstellen.

⁴² Sinngemässe Wiedergabe der beiden Fragen

⁴³ Eine vergleichbare Untersuchung (vgl. Isele, 1990, S.293) hat gezeigt, dass rund 65% der Unternehmungen die Basisgehälter des Kaders auf Leistungsbasis bezahlen

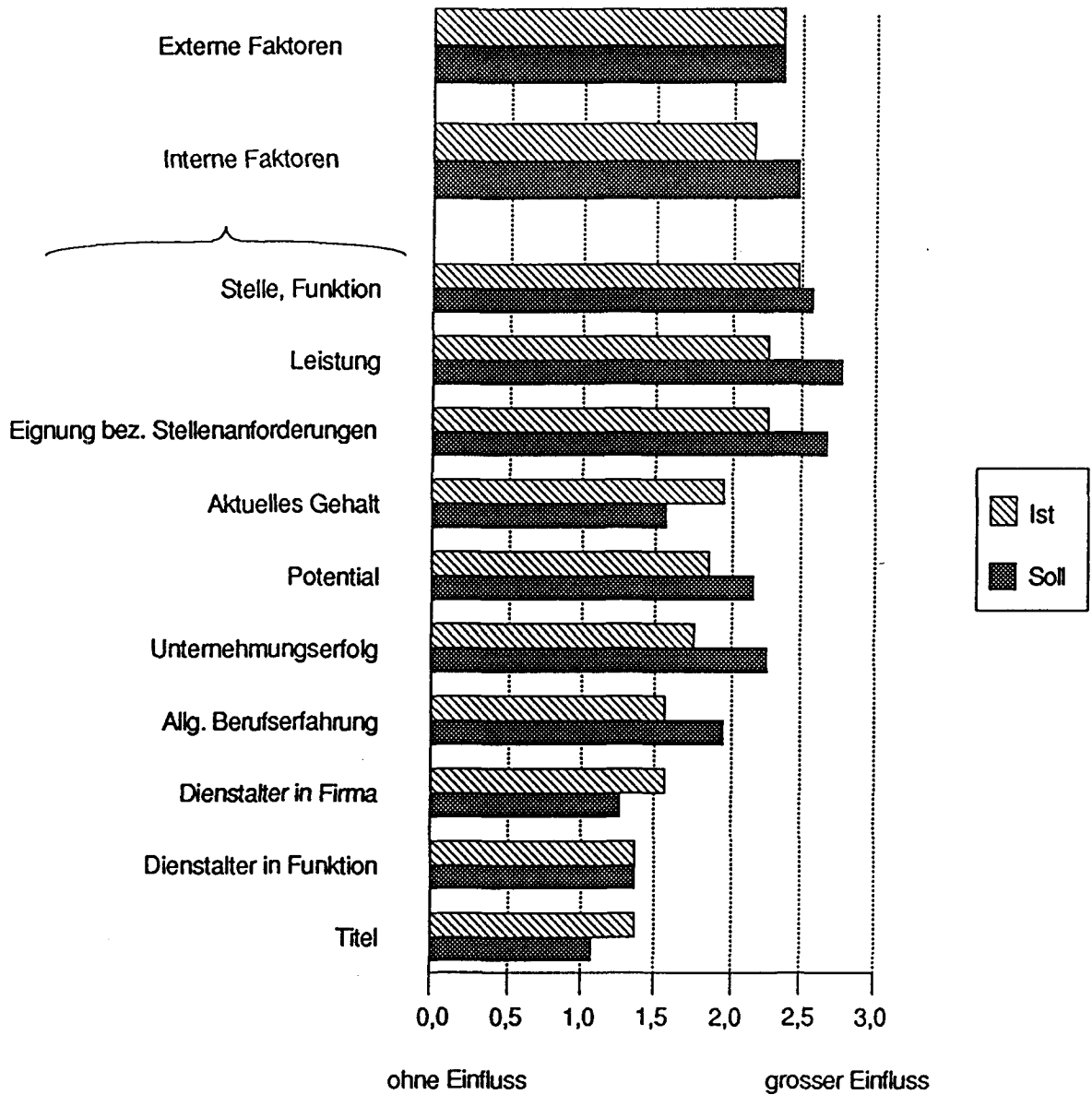


Abb. III/3.4 Bestimmungsgrößen des Basisgehalts

Die gegenwärtige Entwicklung der *Entkopplung der Entlohnung von der Titelvergabe* zugunsten einer *Kopplung mit sog. Kader- resp. Funktionsstufen* kommt im geringen Einfluss des Faktors "Titel" resp. im grossen Einfluss des Faktors "Stelle, Funktion" zum Ausdruck. Ob die Titel schon heute entsprechend dem Umfrageresultat für die Entlohnung von geringer Bedeutung sind, muss allerdings ernsthaft bezweifelt werden. Die in mehreren Unternehmungen in bezug auf die Entlohnung als neue Referenzgrösse definierten Kaderstufen orientieren sich immer noch stark an den Titeln. So dürfte auch die generelle Frage nach der *Bedeutung von Titeln resp. funktionsbezogenen Bezeichnungen* eine etwas zu optimistische Haltung zum Ausdruck bringen: Die Bedeutung der Titel wurde als klein bis mittel, diejenige der funktionsbezogenen Bezeichnungen als mittel bis gross angegeben. 53% der Unternehmungen geben an, die Bedeutung der Titel nehme in Zukunft ab, 34% sehen keine Veränderung, lediglich 4%

prognostizieren eine Zunahme der Bedeutung. 40% sind der Meinung, es seien Bestrebungen im Gang, Titel teilweise abzuschaffen und durch funktionsbezogene Bezeichnungen zu ersetzen.

- *Stellenbewertung*: Zur Bestimmung des Basisgehalts arbeiten gut die Hälfte (52%) der befragten Unternehmungen im Kaderbereich mit dem Instrument der *Stellenbewertung*. Dabei werden summarische Verfahren (25%) häufiger angewandt als teilanalytische (17%) und analytische Verfahren (10%). Hauptgründe für ein Stellenbewertungsverfahren betreffen Gerechtigkeits- und Transparenzaspekte. Gegen Stellenbewertungsverfahren sprechen nach Aussagen der Befragten in erster Linie deren Komplexität, der dynamische Wandel der Unternehmungsorganisation und die Besonderheiten von Kaderstellen (die Person prägt die Stelle, wenig repetitive Tätigkeiten).

Von denjenigen Unternehmungen, die mit einem Stellenbewertungsverfahren arbeiten, geben 63% an, sie hätten ein unternehmungsspezifisches Verfahren. Die anderen 37% arbeiten mit bestehenden Stellenbewertungsverfahren: hauptsächlich mit der Stellenwert-Profil-Methode von Hay, aber auch mit den Verfahren von Häusermann und des BWI.

Basisgehälter werden nicht allein auf der Basis eines auf einer Stellenbewertung basierenden Funktionsrasters festgelegt. Als weitere Grundlagen resp. alleinige Grundlagen dort, wo keine explizite Stellenbewertung durchgeführt wird, werden angegeben: Vergleichbare Gehälter der Konkurrenz (59%), Hierarchieordnung der Unternehmung (46%) und branchenbezogener Funktionsraster (7%). Einzelne Unternehmungen stützen sich zudem stark auf eine titel- oder funktionsbezogene *Salärgraphik* ab.

In den Unternehmungen, welche zwecks Entlohnung mit einem Stellenbewertungsverfahren arbeiten, wurde auf die Frage nach der Aktualität der Kader-Stellenbeschreibungen wie folgt geantwortet:

- 51% geben an, aktuelle Stellenbeschreibungen zu besitzen
- 46% geben an, dass die Stellenbeschreibungen nur noch teilweise oder sogar nur für einzelne wenige Stellen aktuell sind
- 3% geben an, die Stellenbeschreibungen seien nicht mehr aktuell.

Dies bedeutet, dass rund die Hälfte derjenigen Unternehmungen, welche mit einem Stellenbewertungsverfahren arbeiten, die Basisgehälter auf einem zumindest teilweise nicht mehr zweckmässigen Funktionsraster aufbauen!

Auf die Frage: "*Welche der folgenden Hauptkriterien bestimmen den Wert einer Stelle?*" wurde geantwortet:

- 93%: die Anforderungen, die mit der Aufgabenerfüllung verbunden sind
- 65%: die Bedeutung, die die jeweilige Funktion für den Gesamterfolg der Unternehmung besitzt
- 16%: der Stelleninhaber.

Im einzelnen widerspiegeln folgende Kriterien (vgl. Abbildung III/3.5) den Wert einer Stelle:

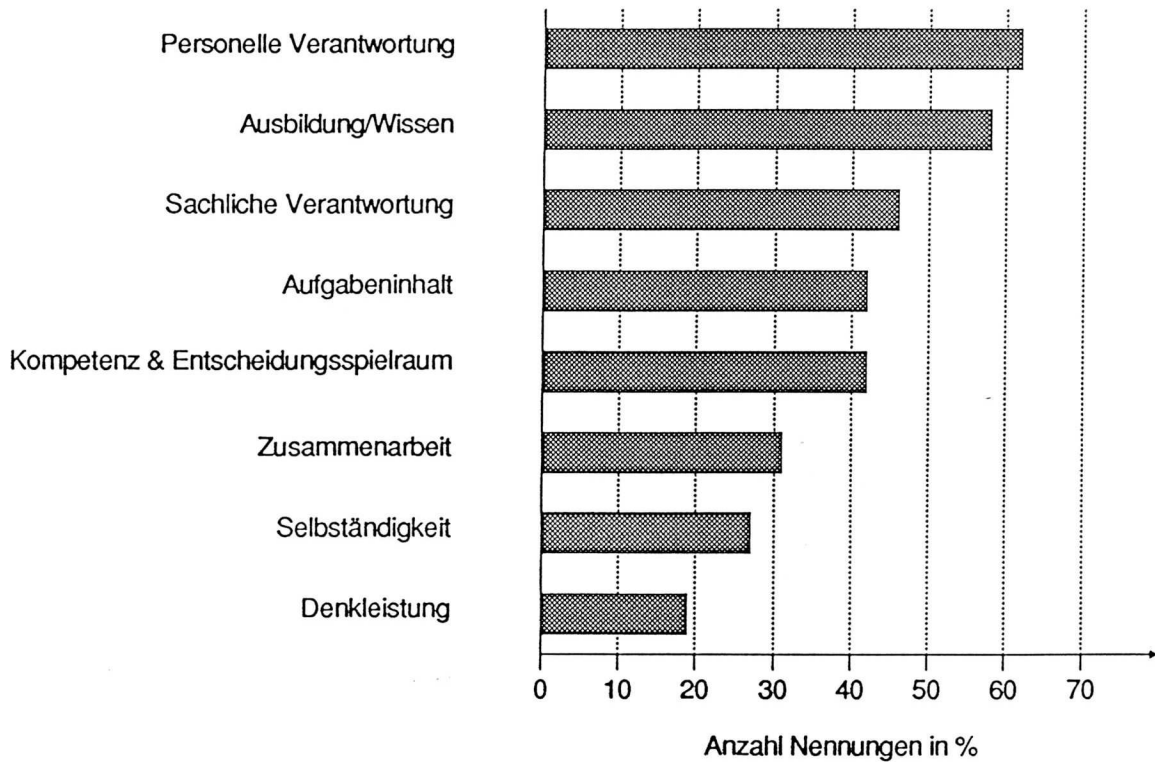


Abb. III/3.5 Kriterien für die Stellenbewertung

Die wichtigsten Kriterien in der Abbildung können den zwei Hauptkriterien von oben zugeordnet werden:

- "Ausbildung/Wissen" und "Aufgabeninhalt" definieren im wesentlichen die *Anforderungen* an die Stelle
- "Personelle und sachliche Verantwortung" und "Kompetenz & Entscheidungsspielraum" definieren im wesentlichen die *Bedeutung* der Stelle.

- *Parallelhierarchie*: Wir unterscheiden Parallelhierarchien, welche bis zur oberen Führungsebene reichen, von solchen, die nur bis zur mittleren Führungsebene reichen.

- 38% der Unternehmungen geben an, eine Parallelhierarchie zu besitzen, welche bis zur *oberen Führungsebene* reicht. Spitzen-Fachkräfte (Experten, Spezialisten) in den obersten Stäben sind dementsprechend hierarchisch dem oberen Management gleichgestellt. Auf die Entlohnung bezogen heisst dies, dass diese meist die gleiche Gehaltsstruktur und adäquate Gehälter wie die oberen Führungskräfte haben. Weitere 22% der Unternehmungen geben an, zwar keine bis ins obere Management reichende Parallelhierarchie zu haben, ihre Spitzen-Fachkräfte aber dennoch wie obere Führungskräfte zu entlohnen. Damit werden in 60% der Unternehmungen die Spitzen-Fachkräfte wie obere Führungskräfte entlohnt.

- 18% der Unternehmungen geben an, eine Parallelhierarchie zu besitzen, welche bis zur *mittleren Führungsebene* reicht. Ihre Spitzen-Fachkräfte sind dementsprechend hierarchisch dem mittleren Management gleichgestellt. Auf die Entlohnung bezogen heisst dies, dass diese meist die gleiche Gehaltsstruktur und adäquate Gehälter wie die mittleren Führungskräfte haben. Weitere 14% der Unternehmungen geben an, zwar keine bis ins mittlere Management reichende Parallelhierarchie zu haben, ihre Spitzen-Fachkräfte aber dennoch wie mittlere Führungskräfte zu entlohnen.

Damit werden in ca. 70 - 80% der Unternehmungen die Spitzen-Fachkräfte zumindest wie mittlere Führungskräfte entlohnt.

3.3.4 Variables Gehalt

Das variable Gehalt bildet in drei von vier Unternehmungen das Hauptinstrument der erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung. Hauptsächlich Bemessungsgrundlage bilden die allgemeine Ertragslage der Unternehmung, die individuelle zielbezogene Leistungsbewertung und die ausgeübte Funktion. Der variable, erfolgs- oder leistungsbezogene Anteil im Gehalt liegt selbst bei Kaderfunktionen mit tendenziell hohem variablen Anteil durchschnittlich unter 20% des Jahresgehaltes. Die häufigsten Formen variabler Entlohnung sind Bonus, Gratifikation, Erfolgsbeteiligung und Prämie. In Ermangelung entsprechender Normen sind die Grenzen zwischen diesen Formen zwar verschwommen, dennoch haben sich in der Praxis charakteristische Profile herauskristallisiert. Die Kopplung von Management by Objectives und Entlohnung wird heute im Kaderbereich mehrheitlich praktiziert. Die Zielsetzungen sind jedoch noch stark an Grössen des Rechnungswesens angebunden und decken dementsprechend v.a den kurzfristigen, operativen Zeithorizont (< 1 Jahr) ab. Die Zielsetzungen werden mehrheitlich in einem gemeinsamen Prozess zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vereinbart.

3.3.4.1 Charakterisierung und Verbreitung

Das variable Gehalt wurde für diese Untersuchung wie folgt definiert: *Das variable Gehalt beinhaltet nebst allen auf freiwilliger Basis bezahlten Beträge all diejenigen Bezüge, die variabel gemäss individueller Leistung des Stelleninhabers und/oder in Verbindung mit dem Geschäftsergebnis der Unternehmung ausbezahlt werden und die folglich in ihrer Höhe im voraus nicht bestimmt sind.*⁴⁴

73% aller Unternehmungen geben an, im Kaderbereich mindestens einen dieser Definition entsprechenden variablen Gehaltsbestandteil zu haben. Bis auf einige wenige Ausnahmen sind alle variablen Gehaltsbestandteile erfolgs- und leistungsbezogen gestaltet.

-Variabilität: Weshalb werden variable Gehaltsbestandteile als *variabel* bezeichnet resp. worauf bezieht sich der Begriff *Variabilität*?

- 51% der befragten Unternehmungen geben an: *"Die Variabilität bezieht sich auf die Frage der individuellen Höhe [...]"*
- 48% geben an: *"Die Variabilität bezieht sich auf die Grundsatzfrage, ob die angesprochene Gehaltskomponente ausbezahlt werden soll und wenn ja, welcher Betrag dafür ausgeschrieben werden soll [...]"*
- 9% geben an: *"Die Variabilität bezieht sich auf die Frage der individuellen Berechtigung, also auf die Frage, ob jemand die angesprochene Gehaltskomponente erhält oder nicht [...]"*⁴⁵.

- **Rechtliche Grundlage:** Wie werden die variablen Gehaltsbestandteile arbeitsrechtlich gehandhabt? 48% der variablen Gehaltsbestandteile beruhen auf Ermessens-Basis, 31% auf vertraglicher Basis und 21% auf Goodwill-Basis. Die naheliegende Vermutung hat sich zudem bestätigt, dass die Gehaltsmodelle auf vertraglicher Basis einen hohen Formalisierungsgrad aufweisen und tendenziell in grossen Unternehmungen vorkommen.

- **Auszahlung:** Mit wenigen Ausnahmen werden variable Gehaltskomponenten einmal jährlich nach Vorliegen des Geschäftsergebnisses i.d.R. im März ausbezahlt.

3.3.4.2 Bemessungsgrundlage

Das variable Gehalt ist gemäss Umfrage zu

- 12% leistungsbezogen⁴⁶
- 28% erfolgsbezogen⁴⁷
- 60% leistungs- und erfolgsbezogen gestaltet

⁴⁴ vgl. die restriktivere Definition des variablen Gehalts, welche für das modulare Gehaltsmodell verwendet wurde (Kapitel II/4.1)

⁴⁵ Summe > 100%, da Mehrfachnennungen möglich

⁴⁶ Leistungsbezogen ist das variable Gehalt dann, wenn die individuelle Leistung einer Führungskraft darin einfliesst und das variable Gehalt somit von dieser direkt beeinflusst werden kann (vgl. Kapitel I/6 und II/4)

⁴⁷ Erfolgsbezogen ist das variable Gehalt dann, wenn der Erfolg der Unternehmung oder einer untergeordneten Organisationseinheit darin einfliesst und das variable Gehalt somit von der Führungskraft nur indirekt beeinflusst werden kann (vgl. Kapitel I/6 und II/4)

Es hat sich damit gezeigt, dass die Mehrheit der variablen Gehaltsbestandteile sowohl erfolgs- als auch leistungsbezogen gestaltet sind. Eine explizite Trennung von Erfolg und Leistung, so wie sie in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wird, findet allerdings nur in wenigen Fällen statt.

Die *Erfolgsorientierung* des variablen Gehalts ist eng an die Frage der Beteiligungsfelder geknüpft, d.h. an die Frage, wessen Erfolg in das variable Gehalt einfließt.⁴⁸ Die empirische Untersuchung hat zwei Beteiligungsfelder aufgedeckt:

- Erfolg der Gesamtunternehmung (Bsp: Konzern, Holding etc.)
- Erfolg einer der Führungskraft übergeordneten Organisationseinheit (Bsp: Profit Center, Tochtergesellschaft etc.).

Die *Leistungsorientierung* des variablen Gehalts ist eng an die Frage der Leistungsbewertung geknüpft. Damit überhaupt leistungsbezogen entlohnt werden kann, muss eine Auseinandersetzung mit der Leistung des Kaderangehörigen in Form einer merkmals- oder ziel- resp. aufgabenbezogenen Bewertung stattfinden. 92% der befragten Unternehmungen geben an, eine solche Bewertung finde statt. Es wurde weiter gefragt, in welcher Form die Bewertung durchgeführt wird:

- 35% beschränken sich auf eine Bewertung der Zielerreichung im Rahmen eines vorgängigen Zielsetzungsprozesses und/oder auf eine Bewertung der Aufgabenerfüllung
- 49% kombinieren die Bewertung der Zielerreichung resp. Aufgabenerfüllung mit einer Gesamtbewertung und/oder merkmalsbezogenen Bewertung (Bewertung anhand von Merkmalen wie Führungsverhalten, Zusammenarbeit, Aufgabenerfüllung etc.)
- 16% beschränken sich auf eine Gesamtbewertung und/oder merkmalsbezogene Bewertung.

Einzelnen betrachtet arbeiten 84% der Unternehmungen heute im Kaderbereich mit Zielsetzungen,⁴⁹ während 47% Gesamtbewertungen und 35% Bewertungen anhand von Merkmalen durchführen. Dies zeigt deutlich die dominante Stellung, die der Führungsprozess anhand von Zielsetzungen heute einnimmt. Die in dieser Arbeit für das variable Gehalt geforderte Ersetzung merkmalsbezogener durch zielbezogene Bewertungsmethoden hat demnach zu einem grossen Teil schon stattgefunden.

Abbildung III/3.6 zeigt die wichtigsten Bestimmungsgrößen des variablen Gehalts. Es sind v.a. vier Größen, welche die Höhe des variablen Gehalts festlegen:

- *Allg. Ertragslage der Unternehmung*. Diese Grösse ist in denjenigen Unternehmungen bestimmend, in denen ein Gesamtopf (Pool) für die variablen Gelder festgelegt wird. Die Grösse wird ausserdem auch dort verwendet, wo für die Festsetzung des variablen Gehalts ein gewisser Ermessensspielraum bestehen soll.
- *Unternehmens- oder spartenbezogene Kennzahlen finanzieller Art*, die jeweils für einen bestimmten Kreis von Führungskräften⁵⁰ als massgebend für das variable Gehalt definiert werden. Verwendung finden hauptsächlich Rendite- und Gewinngrößen. Diese Kennzahlen entsprechen den Organisationszielen auf Stufe Unternehmung resp. Organisationseinheit.

⁴⁸ zum Begriff der *Beteiligungsfelder* s. auch Kapitel II/4.3.1

⁴⁹ Die Bewertung anhand von klar definierten Aufgaben spielt nur eine untergeordnete Rolle gegenüber der Bewertung anhand von Zielsetzungen

⁵⁰ Beispielsweise für alle Führungskräfte einer Tochtergesellschaft, oder generell für das obere Kader

- *Individuelle ziel- resp. aufgabenbezogene Leistungsbewertung* (Bewertung des Zielerreichungsgrades oder der Aufgabenerfüllung). Dies ist eine wichtige Bemessungsgrundlage v.a. dort, wo Führung auf der Basis von Management by Objectives geschieht.⁵¹
- *Ausgeübte Funktion*. Sie beeinflusst die variable Komponente in zweierlei Hinsicht: Erstens steigt mit der Höherwertigkeit einer Funktion meistens der prozentuale variable Anteil des Gehalts (vgl. Bedeutung der Bemessungsgrundlagen "Titel" und "Hierarchie" in Abbildung III/3.6), zweitens sind nicht alle Funktionen gleich geeignet für eine variable Entlohnung.

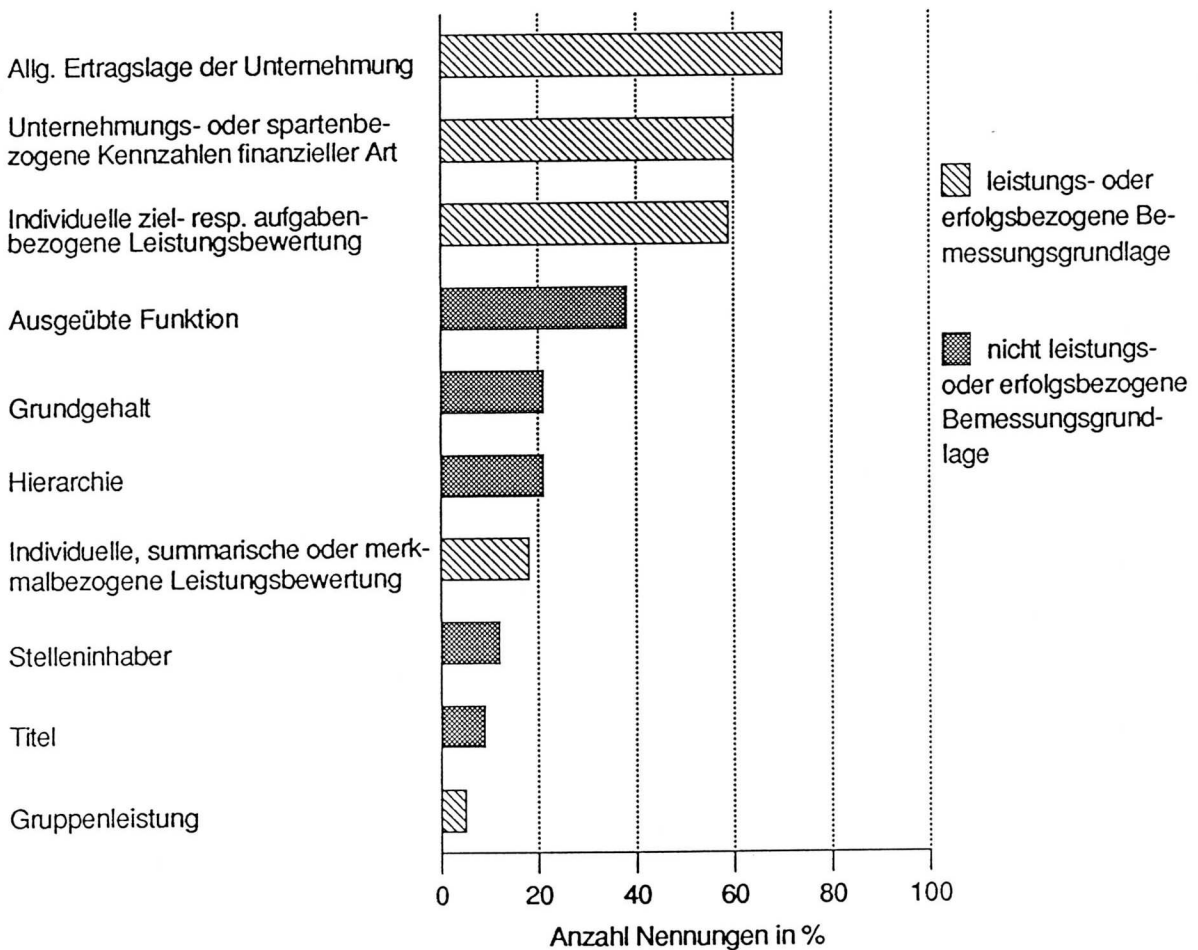


Abb. III/3.6 Bemessungsgrundlage für das variable Gehalt

⁵¹ vgl. dazu Kapitel III/3.3.4.5

3.3.4.3 Höhe

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Höhe des variablen Gehalts wurde unterschieden zwischen dem *theoretischen* Spektrum, so wie es beispielsweise in den Reglementen festgehalten wird, und dem *tatsächlichen* Spektrum, welches kleiner ist, da in der Praxis vielfach das theoretische Spektrum nicht voll ausgeschöpft wird.

Da ausserdem zwischen einzelnen Kaderfunktionen erhebliche Unterschiede bestehen, wurden Kaderfunktionen mit dem kleinsten und dem grössten variablen Anteil auseinandergelassen.

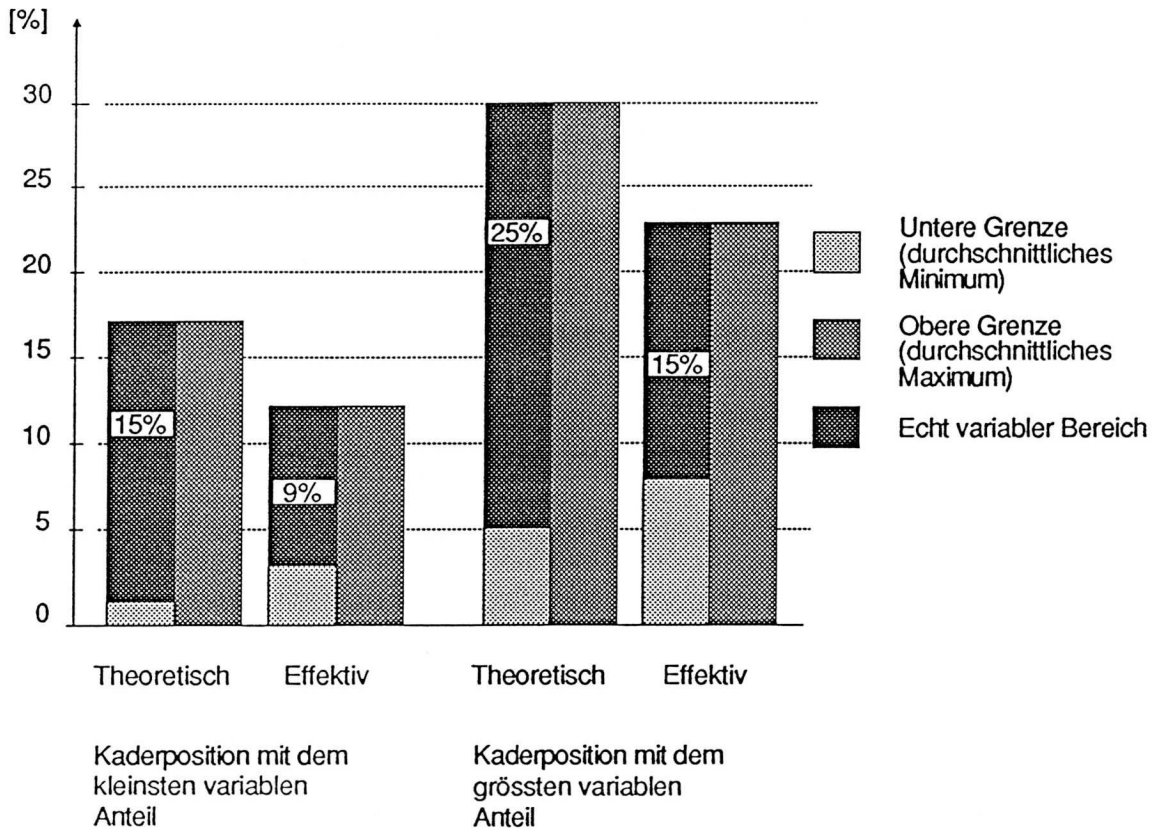


Abb. III/3.7 %-Anteil der variablen Bezüge bezogen auf das Jahresgehalt

Die Auswertung der Umfrage (vgl. Abbildung III/3.7) hat für die *Kaderfunktionen mit dem grössten variablen Gehalt* ein *theoretisches* Spektrum von durchschnittlich 5% - 30% (bezogen auf das Jahresgehalt) ergeben. Eine Obergrenze wird in ca. einem Drittel der Unternehmungen reglementarisch festgelegt. Die Untergrenze von 5% zeigt, dass oft auch in Fällen von ungenügender Leistung ein minimales variables Gehalt vorgesehen ist. Das entsprechende *effektive* Spektrum ist kleiner und beträgt durchschnittlich 8% - 23%. Dies hängt damit zusammen, dass die Extremwerte an beiden Enden des theoretischen Spektrums selten bis nie erreicht werden.

Die entsprechenden Werte betragen für die *Kaderfunktionen mit dem kleinsten variablen Gehalt* 2% - 17% für das *theoretische* und 3% - 12% für das *effektive* Spektrum.

Diese Werte sind relativ *klein* und zeigen, dass heute nach wie vor die meisten der in den letzten Jahren häufig gehörten Bekenntnisse Richtung variabler Entlohnung eher als Absichten denn als

vollzogene Tatsachen interpretiert werden müssen. Verstärkt wird diese Aussage noch dadurch, dass in obigen Durchschnittswerten rund ein halbes Dutzend Unternehmungen mit variabler Entlohnung im Bereich von 20% bis 60% eines Jahressalärs enthalten sind. Die Umfrage hat ausserdem gezeigt, dass das effektive variable Spektrum ca. 40% kleiner ist als das theoretische variable Spektrum.

3.3.4.4 Formen

Es hat sich bestätigt, dass betreffend den Bezeichnungen variabler Gehaltsteile keine eindeutigen Richtlinien bestehen. Dies kommt einerseits daher, dass sich die bestehenden Modelle der variablen Kaderentlohnung zumindest in den Details von Unternehmung zu Unternehmung stark unterscheiden (viele Parameter!), und dass zweitens keine klaren, verbindlichen Normen bestehen, welche festlegen würden, welche Charakteristiken ein Gehaltsbestandteil aufweisen muss, um z.B. eindeutig einem Bonusmodell zu entsprechen. Dennoch lassen sich einzelne charakteristische Merkmale bestimmten Formen der variablen Entlohnung zuordnen (vgl. Profile unten).

Ein Drittel der befragten Unternehmungen bezeichnen ihren variablen Gehaltsbestandteil als *Bonus*. Eine relativ hohe Verbreitung haben ebenfalls die Bezeichnungen *(Ziel-)Gratifikation*, *Erfolgsbeteiligung* und *Leistungsprämie*. Vereinzelt findet man die in dieser Arbeit verwendeten Bezeichnungen *Short-Term-Incentive* und *Long-Term-Incentive*.

Charakteristische Merkmale resp. Profile einzelner variablen Gehaltsbestandteile. Aus der Umfrage lassen sich folgende Aussagen zu einzelnen variablen Gehaltsformen machen:

- *Bonus*

Bemessungsgrundlage für die Höhe des jeweiligen Bonus sind Organisationsziele (meist betreffen diese unternehmens- und/oder spartenbezogene finanzielle Kennzahlen) und/oder individuelle Ziele. Leistungsbezogene Kriterien stehen dabei gegenüber erfolgsbezogenen Kriterien eher im Vordergrund.

Die Gewährung eines Bonus ist häufig schon ex ante (zu Beginn des Jahres) vorgesehen, und zwar grundsätzlich für alle Berechtigten (häufig gesamtes oberes und mittleres Kader). Differenziert wird durch die individuelle Höhe der ausbezahlten Geldbeträge, wodurch ein *starker Erfolgs- resp. Leistungsbezug* entsteht.

Hinter dem Begriff Bonus stehen häufig verhältnismässig komplexe Gehaltsmodelle, welche einen *hohen Formalisierungsgrad* und damit stark bestimmende Rahmenbedingungen für die Festlegung der Höhe der Boni enthalten (Bsp. von Rahmenbedingungen: Verteilschlüssel; Typ, Inhalt und Gewichtung der Erfolgs- resp. Leistungskriterien; max. Bonushöhe etc.). Die Rahmenbedingungen sind *im voraus* bekannt. Dementsprechend häufig, nämlich in ca. 50% der Fälle, wo Boni zur Anwendung kommen, findet man Regelungen, welche den Anspruch auf den Bonus *vertraglich* garantieren.

Der Zeitpunkt der Ausschüttung eines Bonus hängt meist vom Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses ab. Die Ausschüttung selbst erfolgt meistens in bar, separat vom Basisgehalt und einmal jährlich.

- *Gratifikation*

Bemessungsgrundlage für die Höhe der jeweiligen Gratifikation ist in erster Linie die allgemeine Ertragslage der Unternehmung, erst in zweiter Linie der Zielerreichungsgrad bezüglich individueller Ziele. Damit kommt zum Ausdruck, dass bei einer Gratifikation die erfolgsbezogenen Kriterien stärker ins Gewicht fallen als die leistungsbezogenen Kriterien.

Die Gewährung einer Gratifikation ist - gleich wie beim Bonus - häufig schon ex ante (zu Beginn des Jahres) vorgesehen, und zwar grundsätzlich für alle Berechtigten (häufig gesamtes oberes und mittleres Kader). Differenziert wird im Gegensatz zum Bonus weniger durch die individuellen Geldbeträge als vielmehr durch die von Jahr zu Jahr neu festgelegte Gesamtsumme, wodurch lediglich ein *mittlerer Erfolgs- resp. Leistungsbezug* entsteht.

Hinter dem Begriff Gratifikation stehen tendenziell einfachere Gehaltsmodelle mit *mittlerem Formalisierungsgrad* und mit weniger bestimmenden Rahmenbedingungen als beim Bonus. Diese Rahmenbedingungen sind häufig nicht im Detail im voraus bekannt. Dementsprechend häufig, nämlich in ca. 80% der Fälle, besteht zwar ein (vertraglich festgelegter) grundsätzlicher Anspruch auf eine Gratifikation, deren Höhe wird jedoch ex post unter Würdigung verschiedener Bemessungsgrundlagen (vgl. oben) im Rahmen eines Ermessensspielraums von der obersten Unternehmungsführung festgelegt.

Der Zeitpunkt der Ausschüttung von Gratifikationen hängt wie beim Bonus meist vom Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses ab. Die Ausschüttung selbst erfolgt ebenfalls meistens in bar, separat vom Basisgehalt und einmal jährlich.

- *Erfolgsbeteiligung*

Bemessungsgrundlage für die Höhe der jeweiligen Erfolgsbeteiligung ist im Falle einer *Erfolgsbeteiligung auf Ermessensbasis* die allgemeine Ertragslage der Unternehmung, im Falle einer *Erfolgsbeteiligung auf vertraglicher Basis* sind es die im voraus vereinbarten Organisationsziele (meistens unternehmungs- und/oder spartenbezogene finanzielle Kennzahlen).

Die Gewährung einer Erfolgsbeteiligung ist - gleich wie beim Bonus und der Gratifikation - häufig schon ex ante (zu Beginn des Jahres) vorgesehen, und zwar grundsätzlich für alle Berechtigten (häufig gesamtes oberes und mittleres Kader). Differenziert wird im Vergleich zum Bonus und zur Gratifikation ausschliesslich aufgrund erfolgsbezogener Kriterien, wodurch zwar ein *starker Erfolgsbezug*, aber *kaum ein Leistungsbezug* entsteht. Bei einer Erfolgsbeteiligung steht die Partizipation am Unternehmungserfolg und das Mittragen des Unternehmungsergebnisses im Vordergrund.

Hinter dem Begriff Erfolgsbeteiligung stehen tendenziell einfache Gehaltsmodelle mit einem *mittleren Formalisierungsgrad* und nur wenigen bestimmenden Rahmenbedingungen (oft *eine* Grösse, z.B. das Nettoergebnis), welche oft im voraus nicht bekannt sind.

Der Zeitpunkt der Ausschüttung von Erfolgsbeteiligungen hängt wie beim Bonus und der Gratifikation meist vom Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses ab. Die Ausschüttung selbst erfolgt meistens in bar, separat vom Basisgehalt und einmal jährlich.

- *Leistungsprämie (Sonderprämie)*

Bemessungsgrundlage für die Höhe der jeweiligen Sonderprämie ist eine herausragende Leistung, die häufig mit einem konkreten Ereignis in Verbindung gebracht werden kann.

Der Begriff der Leistungsprämie wird am vielfältigsten verwendet. Man findet Leistungsprämien im Sinne von Bonus, Gratifikation und Erfolgsbeteiligung. Es gibt aber auch eine Form von Leistungsprämie, welche nicht einer der bisherigen Formen zugeordnet werden kann. Wir haben sie in dieser Arbeit als *Sonderprämie* bezeichnet. Sie kann wie folgt charakterisiert werden:

Im Gegensatz zu Bonus, Gratifikation und Erfolgsbeteiligung, die grundsätzlich allen Berechtigten gewährt werden, steht bei der Sonderprämie die Frage im Vordergrund, ob jemand diese Prämie erhält oder nicht. Erst in zweiter Linie geht es um die Höhe der Prämie. Differenziert wird in erster Linie also dadurch, dass nur wenige Kaderangehörige mit einer Prämie honoriert werden. Die Prämie kann als *stark leistungsbezogen* eingestuft werden. Ausserdem sind Prämien ex post-Grössen: von vornherein besteht keine oder nur eine geringe Erwartungshaltung, da mit der Ausschüttung einer Prämie nicht gerechnet werden kann und darf. Dies nicht zuletzt auch deswegen, weil Prämien i.d.R. auf Goodwill-Basis vergeben werden.

Hinter dem Begriff Prämie stehen einfachste Modelle mit einem *kleinen Formalisierungsgrad*.

Der Zeitpunkt der Ausschüttung von Sonderprämien hängt nicht wie beim Bonus, der Gratifikation und der Erfolgsbeteiligung vom Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses ab. Die Ausschüttung selbst erfolgt meistens in bar und separat vom Basisgehalt.

3.3.4.5 Kopplung von Management by Objectives (MbO) und Entlöhnung

Mehr als die Hälfte der an der Umfrage beteiligten Unternehmungen stützen die Kaderentlöhnung auf den MbO-Prozess ab und machen die Entlöhnung damit teilweise abhängig vom Ausmass der entsprechenden Zielerreichung. Damit werden für die Entlöhnung klare und im voraus bekannte Soll-Leistungen definiert.

- *Zielarten*: Die in die Entlöhnung eingebundenen Zielgrössen bestehen meist aus einem Mix aus den im folgenden beschriebenen Zielarten (vgl. Abbildung III/3.8).
- Der Anteil *organisationsbezogener Zielgrössen* ist etwas höher als derjenige der *personenbezogenen Zielgrössen*. Zielsetzungen, welche die Unternehmung oder andere Organisationseinheiten betreffen sind daher etwas häufiger bestimmend für das variable Gehalt als Zielsetzungen, die den einzelnen Kadermitarbeiter betreffen.
- *Quantitative Zielgrössen* werden zwar häufiger als *qualitative Zielgrössen* verwendet, dennoch erstaunt der relativ grosse Anteil an qualitativen Zielgrössen, wenn man daran denkt, wie viele Unternehmungen das Rechnungswesen als Grundlage für den MbO-Prozess verwenden. Der relativ grosse Anteil an qualitativen Zielsetzungen bringt zum Ausdruck, dass das Rechnungswesen nicht als alleinige Grundlage dienen kann, um die Leistung von Kaderangehörigen zu bewerten. Über 80% der quantitativen Daten werden vom Controlling geliefert und werden auch sonst im Führungsprozess verwendet; lediglich knapp 20% der quantitativen Daten werden speziell für Entlöhnungszwecke erhoben.

- *Operative und kurzfristige Zielgrößen* sind etwa im Verhältnis 3:1 gegenüber *strategischen und langfristigen Zielgrößen* vertreten. Dieses Verhältnis entspricht prinzipiell einem vernünftigen Mix. In den ergänzenden Interviews ist jedoch festgestellt worden, dass eine nicht zu unterschätzende Zahl von Zielgrößen zwar als strategisch bezeichnet, in Tat und Wahrheit aber operativer Natur sind.

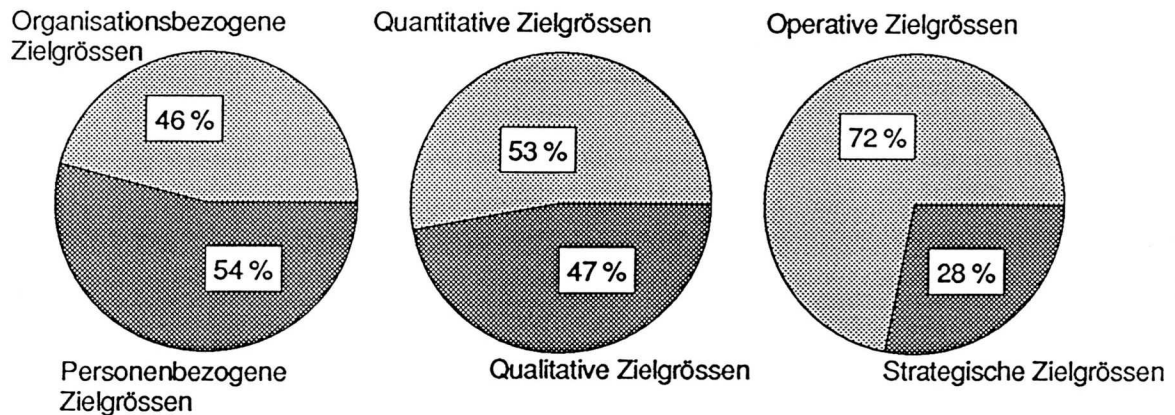


Abb. III/3.8 Zielarten

- *Zielinhalte*
 - 75% der Unternehmungen arbeiten mit Zielen auf der Basis von *Budget- resp. Plangrößen*. Die Ziele betreffen dabei - in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Verwendung - *Gewinn, Umsatz, Return on Investment (ROI), Cashflow, Deckungsbeitrag, Kosten, Marktanteil* und andere. Die grosse Vielfalt an verwendeten Kriterien fällt dabei auf. Meistens werden mehrere Kriterien miteinander verwendet. Die häufigste Kombination betrifft *Gewinn und Umsatz* und *Gewinn und ROI*. Umsatzziele werden nie allein verwendet.
 - 70% der Unternehmungen arbeiten mit Zielen, deren Inhalt *zentrale Aufgaben* des Stelleninhabers betreffen (Bsp. für einen Produktionsleiter: Senkung der Durchlaufzeiten um 20% bis Ende Jahr).
 - 60% der Unternehmungen arbeiten mit *Projekt- oder Aktionszielen*, welche situationsbezogen aus der laufenden Unternehmungstätigkeit abgeleitet werden (Bsp: Einführung eines neuen EDV-Produktes bis Ende Jahr).

- **Zielfestlegung:** Im Vordergrund steht die Frage, auf welche Art und Weise die Ziele im Kaderbereich festgelegt werden. Dies hängt ganz wesentlich vom praktizierten Führungsstil und der Organisation der Unternehmung ab (vgl. Abbildung III/3.9 a).
- In 45% der Unternehmungen bilden sowohl Zielvorschläge des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters die Basis der Zielfestlegung (*Zielvorschlag Vorgesetzter und Mitarbeiter*). Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist ein kooperativer Führungsstil.
- In immerhin 25% der Unternehmungen werden die Ziele vom Vorgesetzten an seine Mitarbeiter herangetragen (*Zielvorgabe Vorgesetzter*); die Ziele werden anschliessend diskutiert und so bereinigt, dass sich der Mitarbeiter damit einverstanden erklären kann.
- In 15% der Fälle setzen sich die betroffenen Kaderangehörigen die Ziele selbst und lassen sich diese von ihrem Vorgesetzten bestätigen (*Zielvorschlag Mitarbeiter*). Diese Form von Zielfestlegung wurde hauptsächlich in stark dezentralisierten Unternehmungen mit einem hohen Mass an Delegationsbereitschaft angetroffen.
- Ebenfalls in 15% der Unternehmungen ist die Zielfestlegung allein die Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten (*Zielvorgabe Vorgesetzter*). Patriarchalische Strukturen und ein autoritärer Führungsstil bilden die Grundlage dazu.

In den ersten drei Fällen (85%) werden die Ziele zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vereinbart, in letzten Fall (15%) werden die Ziele vorgegeben.

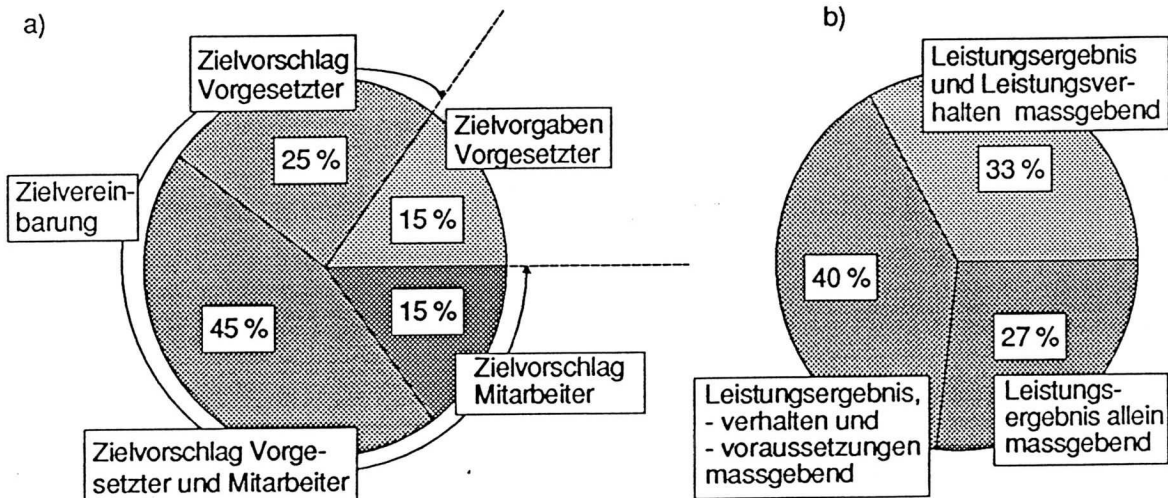


Abb. III/3.9 a) Zielfestlegung, b) Zielbewertung

- *Zielbewertung*: Es wurde geprüft, in welchem Ausmass bei der Zielbewertung allein das erreichte Ergebnis als Mass für die Kaderleistung berücksichtigt wird resp. wieweit auch andere Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Abbildung III/3.9 b).

- Es hat sich gezeigt, dass in 27% der befragten Unternehmungen die *Leistungsergebnisse* allein für die Kaderleistung massgebend sind, unabhängig davon, in welchem Umfang diese vom Kaderangehörigen effektiv beeinflusst werden konnten. Damit werden die Führungskräfte bewusst am Risiko beteiligt, welches der unsicheren Zukunft anhaftet.

- In 33% der Unternehmungen wird zusätzlich zu den Leistungsergebnissen das *Leistungsverhalten* der Kaderangehörigen mitberücksichtigt. Der gewählte Weg, um das Ziel zu erreichen, spielt damit für die Leistungsbewertung ebenfalls eine Rolle. Das Leistungsergebnis wird dabei gegenüber dem Leistungsverhalten durchschnittlich im Verhältnis 2:1 berücksichtigt. Diese "Lösung" stellt sicher, dass die angestrebten Ziele (Ergebnisse) nicht um jeden Preis erfüllt werden, beispielsweise mittels Entlassung einzelner Mitarbeiter oder unter Inkaufnahme eines schlechten Betriebsklimas.

- In 40% der Unternehmungen wird bei der Zielbewertung neben den Leistungsergebnissen und dem Leistungsverhalten berücksichtigt, in welchem Ausmass sich das für die Zielerreichung massgebende, vom Kaderangehörigen nicht beeinflussbare Umfeld (= *Leistungsvoraussetzungen*) verändert hat (Beispiele: nicht vorhergesehene Veränderung der Wechselkurse, unerwartete Entstehung eines Konkurrenzunternehmens resp. Konkurrenzproduktes, Konjunkturunbruch). Das Leistungsergebnis wird dabei gegenüber dem Leistungsverhalten und den Leistungsvoraussetzungen durchschnittlich im Verhältnis 2:1:1 berücksichtigt. Diese Lösung bietet die Möglichkeit, eine gute Kaderleistung auch bei schlechtem Geschäftsgang auszuzeichnen.

- *Anzahl der Ziele*: Knapp 80% derjenigen Unternehmen, die mit gehaltsrelevanten Zielsetzungen arbeiten, geben an, 2-5 Zielsetzungen pro Kaderangehörigen in die variable Entlohnung einzubinden. Je 10% arbeiten mit nur 1 Ziel resp. mit 6-10 Zielen. Keine einzige Unternehmung (!) gab an, mit mehr als 10 Zielsetzungen pro Kaderangehörigen zu arbeiten.

- *Erfahrungen mit der Kopplung von MbO und Entlohnung*: Wie die folgende Abbildung III/3.10 zeigt, sind die Erfahrungen erfreulich. Mögliche positive Erfahrungen (Aussagen 2-4) wurden in der Umfrage bestätigt, mögliche negative Erfahrungen (Aussagen 7-9) wurden hingegen nicht bestätigt. Allgemein zugestimmt wurde der Feststellung, dass der Prozess der Zielfestlegung und -bewertung schwierig ist.

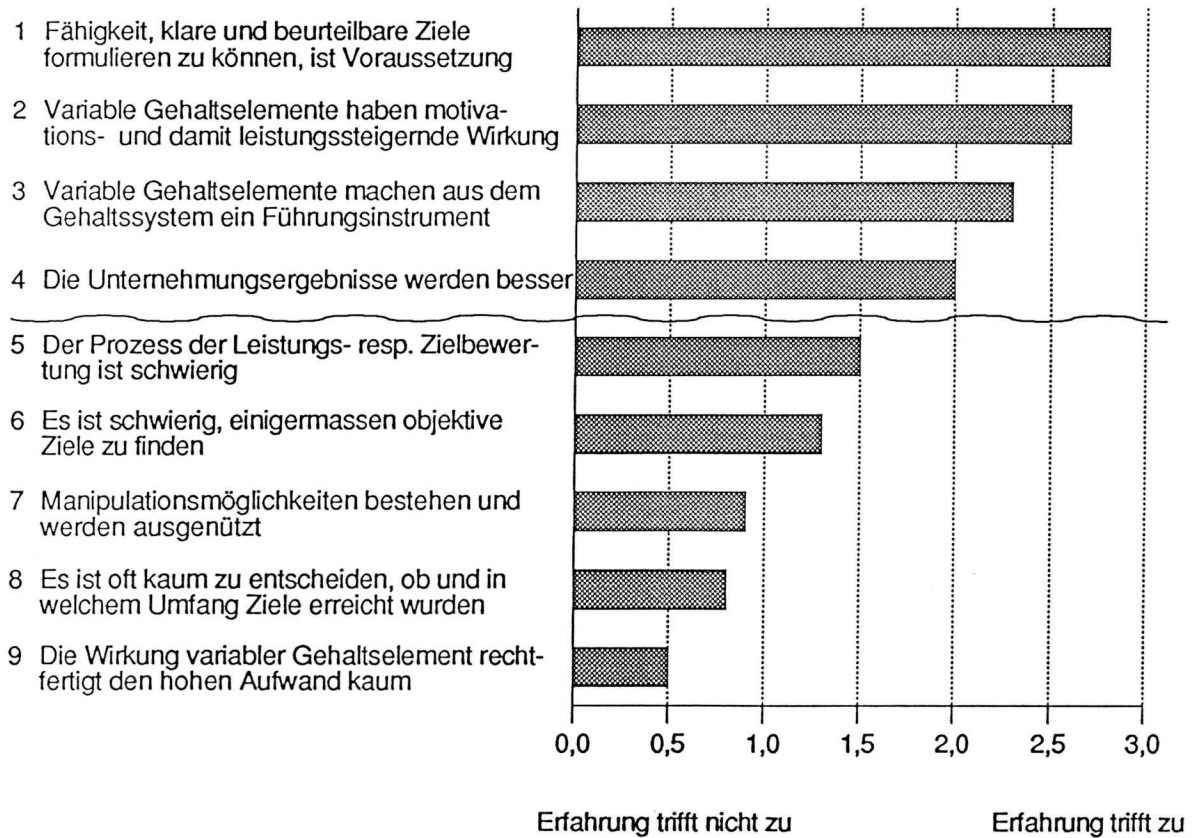


Abb. III/3.10 Erfahrungen mit der Kopplung von MbO und Entlöhnung

3.3.5 Fringe Benefits (Neben- oder Zusatzleistungen)

Fringe Benefits sind weit verbreitet und haben im Umfeld eines ausgetrockneten Arbeitsmarktes eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Attraktivität des Entlohnungspaketes. Fringe Benefits sind v.a. dort interessant, wo legale steuerliche Vorteile und solche auf dem Arbeitsmarkt ausgeschöpft werden können. Finanziell interessante und weit verbreitete Fringe Benefits betreffen den Firmenwagen und zusätzliche Leistungen im Bereich der Altersvorsorge.

- *Verbreitung* von Fringe Benefits: Praktisch jede Unternehmung bietet heute ein mehr oder weniger umfangreiches Angebot an Fringe Benefits an.
- *Bedeutung* von Fringe Benefits: In Abbildung III/3.11 sind die häufigsten Motive für Fringe Benefits aufgezeigt. Es fällt auf, dass keinem einzelnen Motiv grosse Bedeutung zuerkannt wird und somit nur das Motiv-Bündel die Attraktivität von Fringe Benefits bewirkt. Die relativ grösste Bedeutung haben Fringe Benefits im Zusammenhang mit steuerlichen Vorteilen und Vorteilen auf dem Arbeitsmarkt. Die Bedeutung von Fringe Benefits hängt demzufolge hauptsächlich von zwei Faktoren ab:

- von der kantonalen Steuerpraxis, die einen unterschiedlich grossen und damit unterschiedlich interessanten Spielraum für Fringe Benefits bietet
- von der Situation auf dem Arbeitsmarkt, indem bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt und generell hohen Salären die Fringe Benefits "das Zünglein an der Waage" bei der Gewinnung von Kadermitarbeitern spielen können.

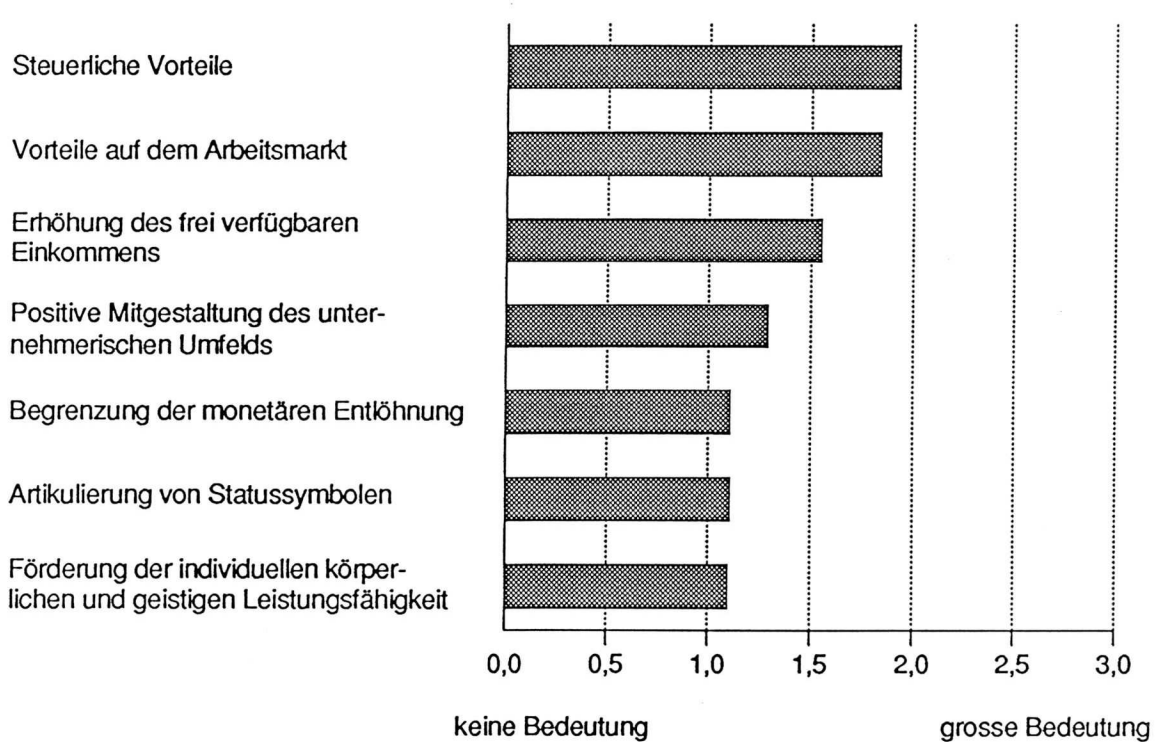


Abb. III/3.11 Bedeutung von Fringe Benefits

- *Gesamtwert* von Fringe Benefits: Der Gesamtwert der Fringe Benefits wurde mit 8% für das obere und 6% für das mittlere Kader generell zu tief eingeschätzt.⁵² Die Vermutung wurde damit bestätigt, dass der bei einzelnen Kaderangehörigen unterschiedlich aggregierte Wert der Fringe Benefits vielfach unterschätzt wird. Mit dieser Unterschätzung hängt auch das allgemein feststellbare schlechte "Verkaufen" der Fringe Benefits und das häufig noch wenig attraktive und flexible Fringe Benefits-Angebot zusammen.

⁵² Einzelne genauere Untersuchungen haben gezeigt, dass der effektive Wert von Fringe Benefits bei Kaderangehörigen im Bereich von 10% eines Jahressalärs liegt

- *Variabilität* des Fringe Benefits-Angebots: In 95% der Unternehmungen ist das Angebot vorgegeben. Die wenigen Unternehmungen (5%), in denen Ansätze von *Cafeteria-Plänen* verwirklicht sind, sehen folgende Wahlmöglichkeiten vor:
 - Kürzung des Gehalts zugunsten eines Geschäftsautos
 - Individuelle Festlegung des variablen Gehaltsanteils
 - Kürzung des Gehalts zugunsten von mehr Ferien
- *Leistungsabhängigkeit* der Fringe Benefits: Nur in Einzelfällen sind Fringe Benefits an gewisse Leistungen geknüpft, wie zum Beispiel leistungsbedingte Incentive-Reisen und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- *Fringe Benefits-Angebot* im oberen und mittleren Kader: Im Rahmen der Umfrage wurde die Verbreitung verschiedener Fringe Benefits untersucht. Aus Abbildung III/3.12 sieht man sowohl die Verbreitung der verschiedenen Fringe Benefits als auch deren durchschnittliche Werte. Beliebte Fringe Benefits, welche meist ausschliesslich im Kaderbereich zur Anwendung kommen, betreffen:
 - den *Firmenwagen* (Bezahlung des Firmenwagens ganz oder teilweise durch die Unternehmung, Bezahlung von Unterhalt, Benzin, Versicherung etc.). Die Vielfalt an "car-policies" ist gross
 - die Zurverfügungstellung von *exklusiv gelegenen Parkplätzen*
 - *zusätzliche Versicherungsleistungen* bezüglich Krankheit, Invalidität und Tod (Lebensversicherung), insbesondere auch im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge (Bel-Etage-Versicherung, zusätzliche Arbeitgeberbeiträge etc.)
 - *zusätzliche Ferienwochen*
 - *grosszügige Spesenregelungen*, welche einen Einkommensbestandteil darstellen.⁵³

Wertmässig interessant sind primär folgende Fringe Benefits: grosszügige betriebliche Altersvorsorge, frühzeitige Pensionierung, Firmenwagen, zinsgünstige Kredite und Hypotheken und eine exklusive Büroausstattung.

3.3.6 Gehaltsentwicklung

Gehaltsanpassungen finden i.d.R. jährlich statt. Die gewährten Erhöhungen widerspiegeln in erster Linie die individuelle Leistung, die Ertragslage der Unternehmung, marktbedingte Veränderungen und die Inflation. Einen überraschend kleinen Einfluss (z.B. im Verhältnis zu Deutschland) haben die Lohnanpassungen im Nicht-Kader-Bereich. Reallohnerhöhungen werden überwiegend individuell und leistungsbezogen gewährt.

Ordentliche Gehaltsanpassungen werden zu über 90% jährlich durchgeführt. Nur sehr vereinzelt werden sie halbjährlich oder alle zwei resp. drei Jahre durchgeführt.

⁵³ Je nach Steuerpraxis des Wohnkantons und Höhe der Spesenpauschale muss diese (zumindest teilweise) als Einkommen versteuert werden

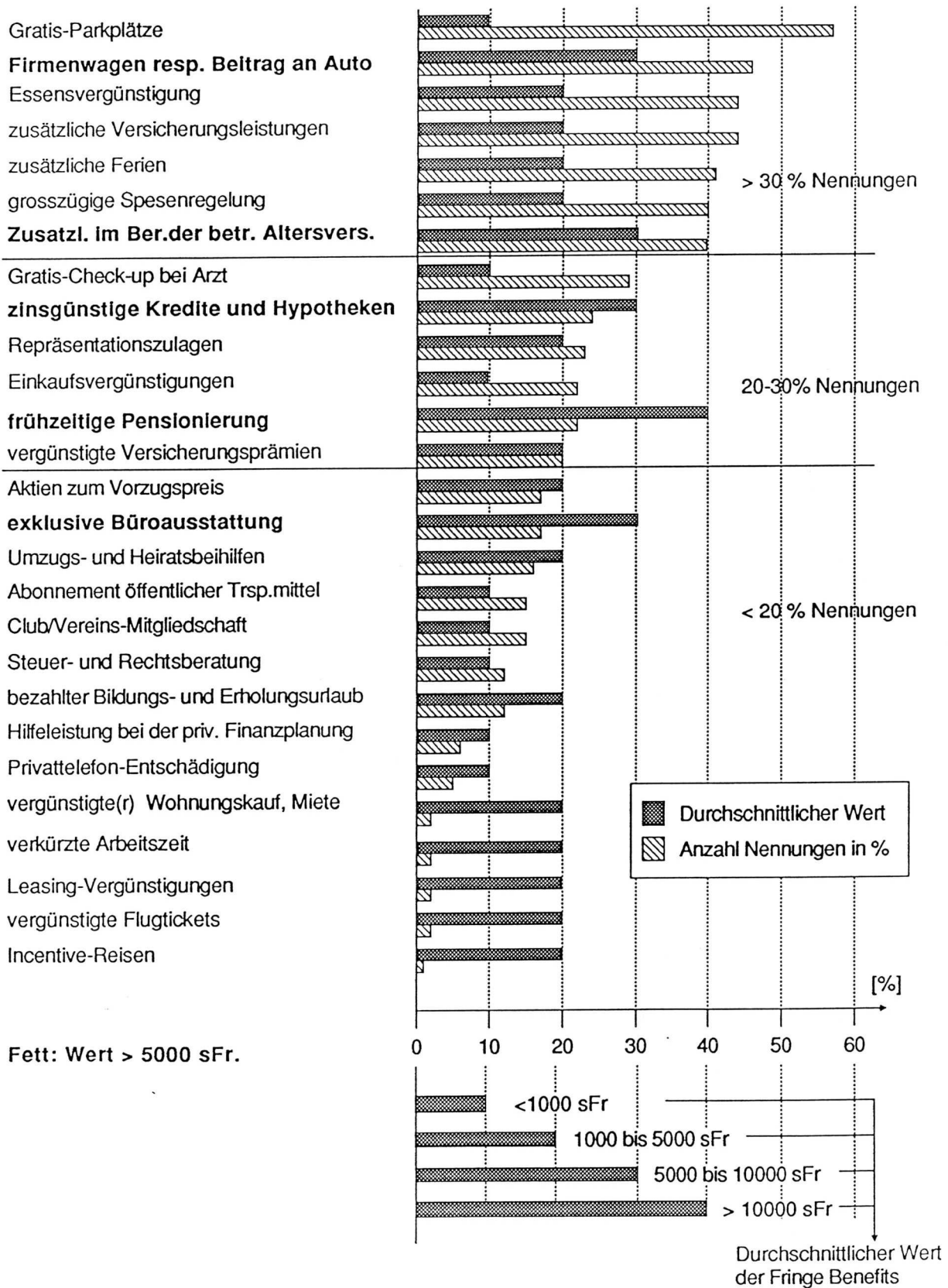


Abb. III/3.12 Fringe Benefits-Angebot im oberen und mittleren Kader

Bestimmungsgrössen bei Gehaltsanpassungen: Die Frage lautete: "In welchem Ausmass bestimmen folgende Faktoren die Gehaltsanpassungen beim oberen und mittleren Kader (ohne Beförderungen)?" Wie in Abbildung III/3.13 ersichtlich, sind hauptsächlich die folgenden vier Bestimmungsgrössen massgebend:

- Individuelle Leistung
- Ertragslage der Unternehmung
- Entwicklung externer Marktwerte
- Inflation.

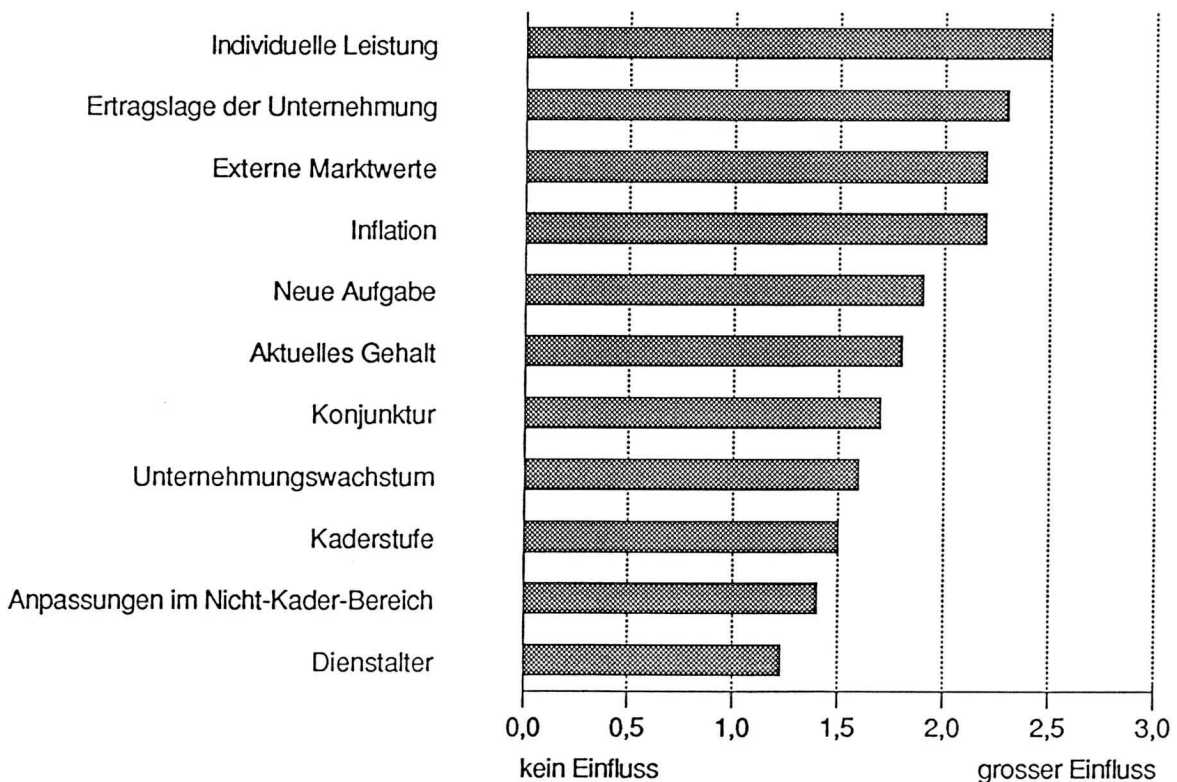


Abb. III/3.13 Bestimmungsgrössen bei Gehaltsanpassungen

Während die individuelle Leistung in der gewährten Realloohnerhöhung zum Ausdruck kommt, beeinflussen die Inflation und die Ertragslage der Unternehmung den gewährten Teuerungsausgleich. Wie die folgende Abbildung III/3.14 zeigt, haben fast die Hälfte der Unternehmungen die Frage nach der Handhabung des Teuerungsausgleiches in dem Sinne beantwortet, dass kein genereller Teuerungsausgleich gewährt wird, die Teuerung jedoch bei der Neufestsetzung der Saläre berücksichtigt wird.

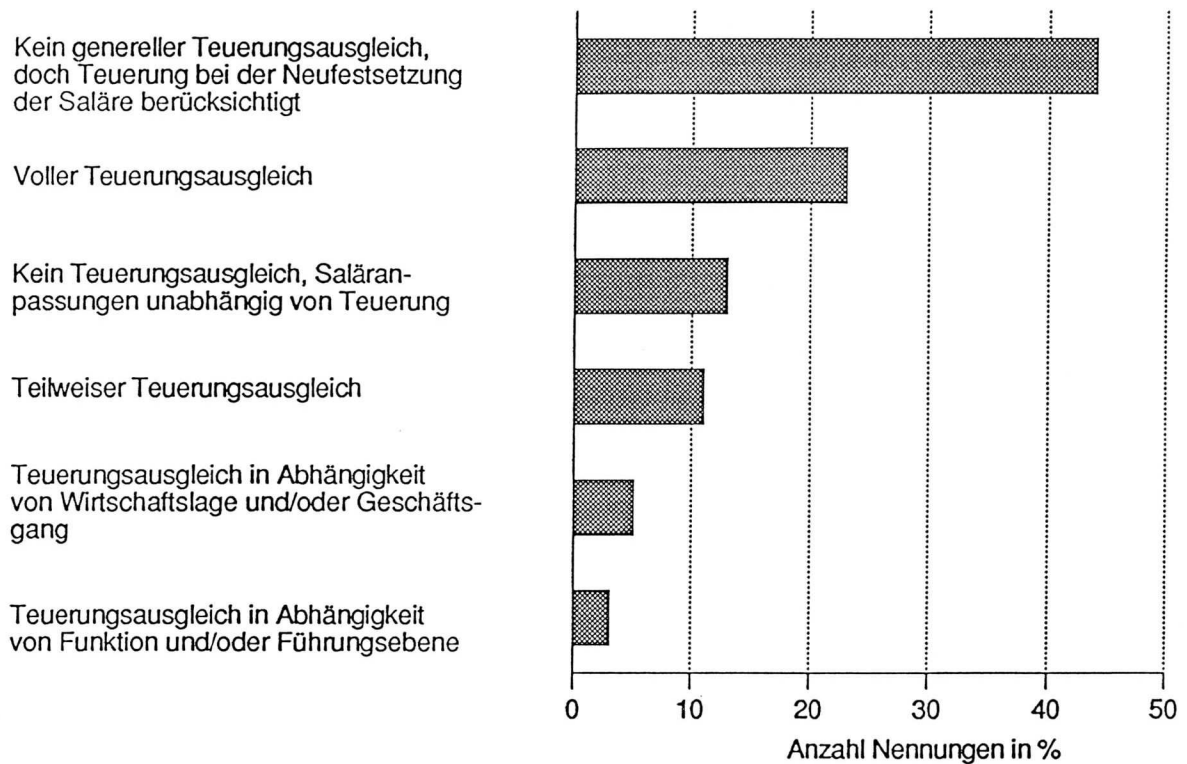


Abb. III/3.14 Handhabung des Teuerungsausgleichs beim Kader

3.4 Tendenzen in der Kaderentlöhnung (Hypothesen)

Die der Arbeit zugrundeliegenden Stossrichtungen, welche im Fragebogen in Form von Hypothesen formuliert wurden, sind allesamt auf mehr oder weniger deutliche Zustimmung gestossen. Hohe Zustimmung erhielten insbesondere diejenigen Hypothesen, welche eine stärkere Integration der Entlöhnung in den Prozess der strategischen Unternehmensführung und einen ausgeprägteren Leistungsbezug der Entlöhnung auf der Basis von Zielsetzungen propagieren.

Bei den folgenden Hypothesen, welche die Denkhaltung der vorliegende Arbeit widerspiegeln, wurde geprüft, ob und wie stark diese auf Annahme oder Ablehnung stossen.

Deutliche Zustimmung erlangten folgende Hypothesen:

- (1) *"In Zukunft werden Entlöhnungssysteme für Kader noch vermehrt in das Konzept der strategischen Unternehmungsführung integriert werden müssen, und zwar im Sinne eines Führungsinstrumentes".*
- (2) *"In Zukunft wird der variable Anteil an der Gesamtentlohnung zunehmen und damit das Salär noch leistungsbezogener gestaltet".*
- (3) *"In Zukunft wird neben der Führungshierarchie die Fachkräftehierarchie an Bedeutung gewinnen. Diese Parallelhierarchie erfordert eine adäquate Entlohnung".*
- (4) *"In Zukunft werden sich Verfahren, welche den Leistungsteil des Salärs von der Erreichung von Zielen abhängig machen, weitherum durchsetzen".*
- (5) *"In Zukunft werden im Rahmen der Leistungsbewertung neben den bisherigen operativen (kurzfristigen) Kriterien vermehrt strategische (langfristige) Kriterien zur Anwendung kommen".*
- (6) *"In Zukunft werden aufwendige analytische Stellenbewertungsverfahren im Bereich Kader vermehrt durch weniger aufwendige summarische Stellenbewertungsverfahren ersetzt".*

Nur bedingt auf Zustimmung sind folgende Hypothesen gestossen:

- (7) *"In Zukunft werden Entlöhnungssysteme vermehrt die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kadermitarbeiters berücksichtigen müssen. Im Rahmen von Cafeteria-Plänen werden Kadermitarbeiter in gewissen Grenzen ihren Entlohnungsmix selber bestimmen können".*
- (8) *"In Zukunft werden Salärerhöhungen vermehrt den Ausbau der Fringe Benefits betreffen".*
- (9) *"In Zukunft werden vermehrt Alternativen zur Geldbezahlung gesucht werden müssen, so z.B. die Bezahlung mittels Aktien".*

Die über das Gesamte betrachtet hohe Zustimmung zu den Hypothesen ist erfreulich: Sie ist ein Indiz dafür, dass die Mehrheit der Unternehmungen die Trends im Bereich der Kaderentlohnung erkannt hat und sich mit ihnen identifizieren kann. So gesehen bestehen berechnete Hoffnungen, dass sich die Kaderentlohnung in den nächsten Jahren in die Richtung bewegt, die in der vorliegende Arbeit aufgezeigt wurde.

Schlussbetrachtung

CHARAKTERISIERUNG DER HEUTIGEN ENTLÖHNUNG

Folgende Punkte sind als zentral zu bezeichnen für die Charakterisierung der Kaderentlohnung, so wie sie sich heute präsentiert:

- Die Kaderentlohnung wird zwar als *Führungsinstrument* betrachtet, doch die Mehrheit der Entlohnungssysteme werden diesem Anspruch nicht umfassend gerecht. Hauptgründe sind:

- Zu wenig konsequente *Integration der Kaderentlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmensführung*.

Dies betrifft zum einen die Ausrichtung auf das längerfristige *Zielsystem*. Längerfristige Zielsetzungen, wie sie beispielsweise im Rahmen strategischer Pläne erarbeitet werden, finden als gehaltsrelevante Zielvorgaben kaum Eingang in der Kaderentlohnung. Gründe hierfür sind die mit den Plänen verbundenen Unsicherheiten und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Pläne in gehaltsrelevante Zielsetzungen. Andererseits binden schon mehr als die Hälfte der Unternehmungen die Entlohnung an das kurzfristige Zielsystem an, das hauptsächlich im Budget zum Ausdruck kommt. Dies ist grundsätzlich erfreulich, erfüllt die Entlohnung doch damit die Funktion als kurzfristiges Führungsinstrument. Die fehlende Integration des längerfristigen Zielsystems birgt jedoch die Gefahr in sich, dass die Entlohnung kurzfristige Erfolge auf Kosten der langfristigen Erfolge unterstützt. Um ein unternehmenszielkongruentes Verhalten der Führungskräfte zu fördern, muss die Entlohnung das kurz- und längerfristige Zielsystem reflektieren.

Dies betrifft zum anderen den fehlenden Bezug der Entlohnung zu *Unternehmenskultur, Leitbildern* und *Führungsrichtlinien*. Wenn beispielsweise eine offene Atmosphäre die Unternehmenskultur prägen soll, braucht es u.a. ein transparentes Entlohnungssystem. Wenn das Leitbild von leistungsbezogener Entlohnung spricht, braucht es eine entsprechende variable Gehaltskomponente und wenn die Führungsrichtlinien einen partizipativen Führungsstil festlegen, bedingt dies für die Entlohnung, dass die gehaltsrelevanten Zielgrößen gemeinsam vereinbart werden.

- Fehlende *Transparenz* in der Entlohnung.

Noch häufig ist die Gehaltszusammensetzung für die Führungskräfte im voraus nicht durchschaubar. Es fehlen bezüglich der gehaltsrelevanten Leistungsvorgaben explizite "wenn-dann-Zusammenhänge", ohne die die Kaderentlohnung ihre Aufgabe als Instrument zur unternehmenszielkongruenten Verhaltenssteuerung der Führungskräfte nicht erfüllen kann. Ursache für die fehlende Transparenz ist weniger eine bewusste Verschleierung als vielmehr das Fehlen einer Entlohnungssystematik.

- Zu kleine *variable Gehälter*.

Es haben zwar ca. drei Viertel aller befragten Unternehmungen einen sog. variablen Gehaltsbestandteil in ihrem Entlohnungspaket für das Kader integriert, doch nur vereinzelt hat dieser Anteil einen spürbaren Einfluss auf die Gesamtentlohnung. Im Durchschnitt beträgt der variable Anteil lediglich ca. 10% eines Jahresgehaltes.

- Fachkräfte (Experten, Spezialisten etc.) werden grösstenteils wie Führungskräfte entlohnt. Damit kann die *Parallelhierarchie*, soweit sie die Entlohnung betrifft, als etabliert betrachtet werden.
- Das *Entlohnungspaket* setzt sich in der Mehrheit der Unternehmungen aus den Komponenten Basisgehalt, variables Gehalt und Fringe Benefits zusammen. Kaderbeteiligung am Eigenkapital und immaterielle Werte wie beispielsweise ein guter Firmenname und attraktive Karrieremöglichkeiten werden meistens nicht in einen Zusammenhang mit der Entlohnung gebracht. Die einzelnen Komponenten lassen sich wie folgt charakterisieren:
 - Das *Basisgehalt* bildet nach wie vor das Fundament der Entlohnung. Basis zu dessen Festsetzung bilden meist Gehaltsbänder, welche zu gleichen Teilen durch Vergleichswerte ausserhalb und innerhalb der Unternehmung bestimmt werden. Die Abgrenzung der Gehaltsbänder zueinander wird zwar noch stark vom Hierarchie- und Titelgefüge geprägt, doch sind Bestrebungen im Gang, funktionsbezogene Kaderstufen als Referenzgrössen zu definieren und damit den Einfluss der Titel abzuschwächen. Die Komplexität des Stellengefüges, der dynamische Wandel der Organisation und der starke Einfluss des Stelleninhabers auf die Stelle sind die Hauptgründe dafür, dass die Zuordnung der Stellen zu den Kaderstufen im Gegensatz zum unteren Kader und den übrigen Mitarbeitern häufig summarisch erfolgt.
 - Das *variable Gehalt* kommt in den unterschiedlichsten Formen vor. Die Umfrage hat den immensen Gestaltungsspielraum eindrücklich aufgezeigt. Erhebliche Unterschiede wurden insbesondere bezüglich Formalisierungsgrad, Transparenz, Ausmass des Erfolgs- und Leistungsbezugs, Wirkung als Führungsinstrument und Anteil an der Gesamtentlohnung festgestellt. Die Auswertung der Umfrageergebnisse hat dabei gezeigt, dass sich diese charakteristischen Grössen der variablen Entlohnung gegenseitig beeinflussen und bedingen: Lösungen mit grosser Wirkung als Führungsinstrument zeichnen sich beispielsweise aus durch einen hohen Formalisierungsgrad, einen relativ starken Erfolgs- und Leistungsbezug, gute Transparenz und eine starke Gewichtung des variablen Anteils an der Gesamtentlohnung (bis 60%). Trotz der Vielfältigkeit der Lösungen konnten vier einigermassen homogene Segmente der variablen Entlohnung gebildet und beschrieben werden (Bonus, Gratifikation, Erfolgsbeteiligung und Sonderprämie).
 - *Fringe Benefits* (Neben- oder Zusatzleistungen) bieten praktisch alle Unternehmungen ihren Kaderangehörigen an. Deren Bedeutung liegt primär in den diversen - von Kanton zu Kanton allerdings unterschiedlichen - Steuervorzügen und der Attraktivität gewisser Leistungen wie beispielsweise Firmenwagen und Bel-Etage-Versicherung begründet. Das Angebot ist vielfältig, wird jedoch den Führungskräften noch zu wenig gut "verkauft". Die Kosten für die Fringe Benefits werden generell zu tief eingeschätzt.

CHARAKTERISIERUNG DER ZUKÜNFTIGEN ENTLÖHNUNG

Die Entwicklung der Entlohnung geht u.E. in vier Richtungen:

- *Verstärkte Realisierung des Leistungsprinzips.* Damit verbunden sind folgende Entwicklungen:
 - Ausbau des variablen Gehaltsanteils, so dass dieser einen spürbaren Einfluss auf das Gesamtgehalt ausübt.
 - Bindung der Entlohnung an das kurz- *und* längerfristige Zielsystem (strategische und operative Pläne, Budgets) der Unternehmung.
 - Individualisierung der Entlohnung mit lohnwirksamen persönlichen Zielsetzungen für *jedes* Kadermitglied. Gleichzeitige Entwicklung zielbezogener quantitativ *und* qualitativ orientierter Leistungsbewertungssysteme.

- *Verstärkte Realisierung des Erfolgsprinzips.* Stärkere Beeinflussung der Entlohnung durch den Geschäftsgang. Die Führungskräfte partizipieren am Erfolg und tragen einen allfälligen Misserfolg mit. Dadurch verstärkt sich die Identifikation mit der Unternehmung.

- *Erweiterung des Entlohnungspakets* in Richtung
 - Ergänzung der herkömmlichen Geldentlohnung beispielsweise durch Ausgabe von Wertpapieren und Wertpapieroptionen. Die Kombination von Entlohnung und Beteiligung fördert die zielkongruente Leistungserbringung auf lange Sicht.
 - Verstärkte Unterstützung der mittel- und langfristigen Leistungserbringung durch Einbau von Long-Term-Incentives in die Entlohnung. Damit verbunden ist ein längerfristiges Ziel- und Bewertungssystem.

- *Verstärkte Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte*, um eine grössere Motivationswirkung zu erzielen. Die sog. Cafeteria-Modelle wirken in diese Richtung, indem sie den Führungskräften im Rahmen der Entlohnung teilweise Wahlmöglichkeiten gewähren. Die Wahlmöglichkeiten können betreffen:
 - Die Fringe Benefits, indem die Führungskräfte aus einem entsprechenden Angebot im Rahmen eines finanziellen Budgets die bevorzugten Leistungen auswählen können. Diese Form von Wahlfreiheit entspricht der ursprünglichen Absicht der Cafeteria-Modelle.
 - Die Gehaltsstruktur, indem die Führungskräfte beispielsweise über die Höhe des variablen Anteils in einem gewissen Rahmen entscheiden können.
 - Die Ausschüttungsform, indem sich die Führungskräfte beispielsweise einen Teil ihres Gehaltes in Aktien oder Aktienoptionen auszahlen lassen können.

Anhang

TEXTFASSUNG DES FRAGEBOGENS

EINLEITUNG

1. Gliederung der Umfrage

Die Umfrage gliedert sich in 5 Hauptteile:

- Teil 1: Charakterisierung der Unternehmung
- Teil 2: Vergütung im unternehmerischen Gesamtkontext
- Teil 3: Vergütungsstrukturen im mittleren und oberen Kader
- Teil 4: Gehaltsentwicklung
- Teil 5: Tendenzen

2. Abgrenzung des Personenkreises "Kader"

Das nachfolgende Organigramm zeigt diejenigen Führungsebenen, welche in dieser Forschungsumfrage angesprochen sind.

Die Untersuchung umfasst die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Top-Managements. Bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern sind entsprechend der Grösse der Unternehmung und den folgenden Ausführungen weitere Führungsebenen miteinzubeziehen (Richtwert: 5% aller Mitarbeiter). Die erste Führungsebene (oberes Kader) umfasst beispielsweise die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Departementsleiter, die zweite Führungsebene (mittleres Kader) beispielsweise Bereichs- und Ressortleiter. Massgebendes Charakteristikum der beiden Ebenen ist die gesamtunternehmerische Verantwortung und die Erarbeitung von Strategien.

Miteinbezogen werden sollen auch hohe Fachkräfte, sofern Sie den oben aufgeführten Ebenen zugeordnet werden können.

Nicht miteinbezogen ist das untere Kader (z.B. Abteilungs- und Gruppenleiter), welches i.d.R. hauptsächlich die Ausführungsverantwortung trägt.

3. Hinweise zur Beantwortung der Fragen

Die Fragen beziehen sich auf den oben abgegrenzten Personenkreis. Dies unabhängig davon, ob in den Fragen explizit vom oberen und mittleren Kader oder nur einfach vom Kader die Rede ist. Lässt sich eine Frage für den oben angegebenen Personenkreis nicht einheitlich beantworten und ist eine Differenzierung nach Ebenen nicht vorgesehen, so ist die Frage für die **Führungsebene 2** (mit entsprechendem Hinweis) zu beantworten.

Wie Sie bei der Bearbeitung des Fragebogens sehen werden, haben wir i.d.R. die mögliche Beantwortung der Fragen vorbereitet. Trifft keine der vorgesehenen Antworten für Ihre Firma zu, so bitten wir Sie, von der Möglichkeit Gebrauch zu machen, die korrekte Antwort handschriftlich anzugeben.

Dürfen wir Sie ferner bitten, bei Fragen, die Sie mittels Einkreisen der entsprechenden Zahl beantworten können (beispielsweise 0 1 ~~2~~ 3), die Wertskala voll auszuschöpfen, indem Sie durchaus auch extreme Bewertungen vornehmen. Wir erhalten auf diese Weise ein differenzierteres Bild für die Auswertung der Umfrageergebnisse.

Falls bei speziellen Fragen notwendige Daten fehlen, möchten wir Sie ersuchen, allgemein gültige Annahmen oder Abschätzungen anzustellen.

TEIL 1: CHARAKTERISIERUNG DER UNTERNEHMUNG

Kreuzen Sie diejenige Branche an, in der Ihre Firma hauptsächlich tätig ist (nur eine Antwort möglich).

1. **Wirtschaftszweig.** Ist Ihr Unternehmen ein

- [1] produzierendes Unternehmen
- [2] Handelsunternehmen/Vertriebsgesellschaft
- [3] Dienstleistungsunternehmen

2. **Branchenzugehörigkeit.** Welcher Branchengruppe kann Ihre Unternehmung zugeordnet werden? (Aufteilung gemäss Kienbaum International AG)

- | | |
|--|---|
| [1] Energie | [11] Industrie der Steine und Erden, Keramik und Glas |
| [2] Eisen, Blech und Metallwarenindustrie, Giesserei, Zieherei, Kaltwalzwerke, NE-Metall | [12] Chemie, Pharma, Mineralöl |
| [3] Kunststoff, Gummi | [13] Holz und Papier |
| [4] Maschinen, Apparate, Fahrzeugbau | [14] Elektronik/Elektrotechnik |
| [5] Uhren, Feinmechanik, Optik | [15] Druckereien und Verlage |
| [6] Leder, Textil, Bekleidung | [16] Nahrungs- und Genussmittel |
| [7] Bauwirtschaft | [17] Grosshandel |
| [8] Einzelhandel | [18] Kreditinstitute/Banken |
| [9] Versicherungen | [19] Verkehr, Transporte, Lager |
| [10] Sonstige Dienstleistungen | |

3. **Personalbestand Ihrer Unternehmung**

in der Schweiz:	[1] 1 -50	weltweit:	[8] 1 -50
	[2] 51 -100		[9] 51 -100
	[3] 101 -200		[10] 101 -200
	[4] 201 -500		[11] 201 -500
	[5] 501 -1000		[12] 501 -1000
	[6] 1001 -10000		[13] 1001 -10000
	[7] >10000		[14] >10000

4. **Führungskräftebestand** (Angaben in % des Personalbestandes)

Wieviele Führungskräfte lassen sich der 1. Ebene zuordnen:%

Wieviele Führungskräfte lassen sich der 2. Ebene zuordnen:%

Falls Sie gemäss Abgrenzung (vgl. Seite 2) weitere Ebenen miteinbeziehen:

Wieviele Führungskräfte lassen sich der 3. Ebene zuordnen:%

Wieviele Führungskräfte lassen sich der 4. Ebene zuordnen:%

5. **Ertragssituation.** War die Ertragslage Ihres Unternehmens in den letzten zwei Jahren im Vergleich zu den Unternehmungen Ihrer Branche

- [1] eher unterdurchschnittlich
- [2] eher durchschnittlich
- [3] eher überdurchschnittlich

6. **Aufbauorganisation.** Nach welchen Gesichtspunkten ist Ihre Unternehmung in erster Linie organisiert?
- [1] nach Funktionsbereichen (Fertigung, Verkauf, etc.)
 - [2] nach Sparten (Geschäftsbereichen, Sparten, Profit-Center etc.)
 - [3] nach Funktionsbereichen und Sparten gleichzeitig (Matrix-Organisation)
 - [4] nach Regionen

TEIL 2: VERGÜTUNG IM UNTERNEHMERISCHEN GESAMTKONTEXT

1. **Bedeutung:** Welche Bedeutung hat die Entlohnung des Kaders für Ihr Unternehmen?

0 = keine Bedeutung; 1 = geringe Bedeutung; 2 = mittlere Bedeutung; 3 = grosse Bedeutung

- Kostenfaktor	0	1	2	3
- Führungsinstrument zur Erreichung der Unternehmungs- resp. Organisationsziele	0	1	2	3
- Führungsinstrument zur Motivation der Führungskräfte, um deren Leistung zu verbessern	0	1	2	3
- Instrument zur Gewinnung und Erhaltung qualifizierter Führungskräfte	0	1	2	3
- andere:				

2. **Umfeld:** Aus welchen übergeordneten Elementen der strategischen Unternehmungsführung ist die Entlohnungspraxis der Kader abgeleitet resp. worauf bezieht sich diese? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Gesamtunternehmensstrategie (Unternehmensphilosophie, Unternehmungsziele, Leitbild, Führungsgrundsätze) *zutreffendes unterstreichen*
- [2] Geschäftsbereichsstrategie (Funktionsbereichsstrategie, Geschäftsbereichsziele, Funktionsbereichsziele) *zutreffendes unterstreichen*
- [3] Personalpolitik
- [4] kein Bezug zu übergeordneten Elementen (isolierte Entlohnungspolitik)

Erläutern Sie Ihre Antwort kurz:

3. **Führungsinstrument:** "Benutzen" Sie die Kadervergütung als (aktives) Führungsinstrument, d.h., wird das Kaderverhalten durch entsprechende Vergütungsmassnahmen gelenkt?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Wenn nein: weiter mit Teil 3

4. **Strategische Unternehmungsführung:** Ist die Vergütung des Kaders (z.B. im Rahmen der Kaderentwicklung oder zwecks Lenkung des Führungsverhaltens) Gegenstand der "Strategischen Unternehmungsführung" in Ihrer Firma? (z.B. durch ein unternehmungspolitisch gestaltetes Anreiz- & Belohnungssystem)

Ja / Teilweise / Nein
(zutreffendes einkreisen)

Wenn ja / teilweise: inwiefern?

TEIL 3: ENTLÖHNUNGSSTRUKTUREN IM MITTLEREN UND OBEREN KADER

Teil 3.1: Allgemeines zur Kaderentlohnung

1. **Entlohnungsstruktur-Modell:** Welches der folgenden schematisierten Entlohnungsstruktur-Modelle entspricht demjenigen in Ihrer Firma? Wenn keines entspricht, so zeichnen Sie bitte das eigene Modell auf.

- Modell 1: Basisgehalt
- Modell 2: Basisgehalt, Variables Gehalt
- Modell 3: Basisgehalt, Fringe Benefits
- Modell 4: Basisgehalt, Variables Gehalt, Fringe Benefits

2. **Optionen:**

a) Kann das obere und/oder mittlere Kader Ihrer Firma den Entlohnungsmix in einem gewissen Rahmen individuell bestimmen, d.h. gibt es für den Kader-Bereich eine Art "Cafeteriaplan"?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

b) Wenn ja: welches sind konkret die wählbaren Optionen?

3. **Abgrenzung Kadervergütung:** Unterscheidet sich das Entlohnungssystem für Kader grundsätzlich von demjenigen der übrigen Mitarbeiter, oder mit andern Worten: gibt es ein separates Entlohnungssystem für das Kader, welches den spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen der Kaderangehörigen angepasst ist?

Ja/Teilweise/Nein (zutreffendes einkreisen)

4. **Anforderungen:** In welchem Ausmass entspricht das Entlohnungssystem für das Kader den folgenden Anforderungen?

0 = entspricht nicht; 1 = entspricht eher nicht; 2 = entspricht mehrheitlich; 3 = entspricht voll;

1 marktgerecht	0 1 2 3	11 ergebnisfördernd	0 1 2 3
2 intern gerecht	0 1 2 3	12 innovationsfördernd	0 1 2 3
3 anforderungsgerecht	0 1 2 3	13 individuell anwendbar	0 1 2 3
4 leistungsgerecht	0 1 2 3	14 gruppenweise anwendbar	0 1 2 3
5 motivierend	0 1 2 3	15 Anreiz für gute Kaderleute	0 1 2 3
6 wirtschaftlich vertretbar	0 1 2 3	16 kommunikationsfördernd	0 1 2 3
7 Mb0 bezogen	0 1 2 3	17 kontrollierbar	0 1 2 3
8 strategieorientiert	0 1 2 3	18 transparent	0 1 2 3
9 flexibel	0 1 2 3	19 Förderung der Bereitschaft, Risiken einzugehen	0 1 2 3
10 verhaltensgerecht	0 1 2 3		

20 andere wichtige Anforderungen:

5. **Leistungsbezogenes Gehalt:** In welchem Ausmass sind die Gehälter des mittleren und oberen Kaderns leistungsbezogen?

a) wie hoch ist der variable, leistungsbezogene Anteil des Bruttolohnes im Durchschnitt, bezogen auf das Bruttogehalt?

oberes Kader: % mittleres Kader: %

b) wie hoch sehen Sie den leistungsbezogenen Anteil idealerweise?

oberes Kader: % mittleres Kader: %

6. **Mitarbeiterbeteiligung:**

- a) Wie sind die Voraussetzungen für eine Beteiligung der Kader am Eigenkapital der Firma?
[1] Für die Wertpapiere besteht ein geregelter Handel, d.h. die Wertpapiere sind an mindestens einem inländischen Börsenplatz kotiert oder werden vorbörslich gehandelt
[2] Für die Wertpapiere besteht kein oder höchstens ein ausserbörslicher Handel
- b) Kann sich das Kader am Eigenkapital mitbeteiligen?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Wenn nein, weiter zu Frage 7

- c) Wie geschieht die Beteiligung am Eigenkapital?
[1] Auszahlung eines Teils des Lohnes in Wertpapieren
[2] Kauf der Wertpapiere durch den Kaderangehörigen zu Vorzugspreisen
[3] Geschenk der Firma

7. **Immaterielle Werte - ein Lohnbestandteil?** Kompensieren immaterielle Werte wie z.B. ein guter Firmenname in einem gewissen Umfang tiefere Gehälter?

- [1] Immaterielle Werte können keine tieferen Gehälter kompensieren, spielen aber eine Rolle bei der Gewinnung einer Führungskraft
[2] Immaterielle Werte können - in Abhängigkeit der individuellen Bedürfnisstruktur der Führungskraft - in einem gewissen Grad tiefere Gehälter kompensieren (und werden damit sozusagen zu Gehaltsbestandteilen)

Teil 3.2: Basisgehalt (Fixes Gehalt)

Das Basisgehalt beinhaltet alle im voraus vertraglich vereinbarten festen Bezüge, also z.B. auch das 13. (14.) Monatssalär und die im voraus betragsmässig festgelegte Gratifikation.

8. **Bestimmungsgrössen des Basisgehalts (Makrobetrachtung):** Wie stark bestimmen die folgenden zwei Hauptfaktoren die Festlegung resp. Anpassung des **Basisgehalts** der (oberen und mittleren) Kader in Ihrer Unternehmung, und wie gross sollten deren Einflüsse idealerweise sein?

0 = kein Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 2 = mittlerer Einfluss; 3 = grosser Einfluss

	Ist				Soll			
externe Faktoren (z.B. Marktlöhne)	0	1	2	3	0	1	2	3
interne Faktoren	0	1	2	3	0	1	2	3

9. **Bestimmungsgrössen des Basisgehalts (Mikrobetrachtung):** Welchen Einfluss haben die folgenden internen Faktoren auf die Festlegung resp. Anpassung des **Basisgehalts** der Kader in Ihrer Unternehmung, wie gross sollten deren Einflüsse idealerweise sein?

Erfolg des Unternehmens	0	1	2	3	0	1	2	3
Stelle, Funktion: Inhalt, Führungsebene	0	1	2	3	0	1	2	3

Stelleninhaber:

- Leistung	0	1	2	3	0	1	2	3
- Potential	0	1	2	3	0	1	2	3
- Titel	0	1	2	3	0	1	2	3
- Dienstalter in Firma	0	1	2	3	0	1	2	3
- Dienstalter in Funktion	0	1	2	3	0	1	2	3
- allg. Berufserfahrung	0	1	2	3	0	1	2	3
- Eignung bezüglich der Stellenanforderung	0	1	2	3	0	1	2	3
- Aktuelles Basisgehalt	0	1	2	3	0	1	2	3
- andere:								

10. Stellenbewertung als Basis für das Basisgehalt: Arbeiten Sie im (oberen und mittleren) Kaderbereich mit dem Instrument der Stellenbewertung zur Bestimmung des Basisgehalts?

Stellenbewertung = Verfahren zur Quantifizierung der Anforderungen und/oder der Bedeutung einer Stelle

Ja/Teilweise/Nein (zutreffendes einkreisen)

Weshalb?

Wenn teilweise/nein: Auf welche andere Weise wird der "Wert" der Stelle im Basisgehalt berücksichtigt? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Der Wert widerspiegelt sich im Markt, daher sind die Marktpreise für das Basisgehalt massgebend
- [2] Der Wert widerspiegelt sich in der Hierarchieebene, daher ist die Hierarchieebene für das Basisgehalt massgebend
- [3] Der Wert wird mit Hilfe eines von aussen vorgegebenen, branchenbezogenen Funktionen-Rasters ermittelt
- [4] andere:

Wenn nein, direkt weiter mit Frage 14

11. Summarische versus analytische Stellenbewertung:

a) Mit welchem der folgenden Stellenbewertungsverfahren arbeiten Sie im oberen und mittleren Kaderbereich?

- [1] Summarisches Verfahren (= *Bewertung der Stelle als Ganzes*)
- [2] Analytisches Verfahren (= *Bewertung einzelner Anforderungskriterien*)
- [3] Kombination

b) Arbeiten Sie im unteren Kaderbereich mit demselben Verfahren

Ja / Im Prinzip ja, aber leicht modifiziert / Nein (zutreffendes einkreisen)

c) Charakterisierung des Stellenbewertungsverfahrens im oberen und mittleren Kaderbereich:

- [1] angewandtes Verfahren (z.B. BWI; Hay Stellenwert-Profil-Methode), auf die Unternehmung angepasst; welches?
- [2] unternehmungsspezifisches Verfahren

d) Existieren aktuelle Stellenbeschreibungen für das obere und mittlere Kader?

Ja/ Ja, aber nur teilweise aktuell/ Ja, aber nur für einzelne Stellen/ Nein

12. **Hauptkriterien des Stellenbewertungsverfahrens:** Welche(s) der folgenden Hauptkriterien bestimmen den Wert einer Stelle? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Anforderungen, die mit der Aufgabenerfüllung verbunden sind
- [2] Bedeutung, die die jeweilige Funktion für den Gesamterfolg des Unternehmens besitzt
- [3] Stelleninhaber
- [4] andere:

Frage 13 nur beantworten, wenn analytisches Stellenbewertungsverfahren

13. **Einzelkriterien des analytischen Stellenbewertungsverfahrens:** Welche Einzelkriterien zur Bestimmung des Wertes einer Stelle benutzen Sie im Rahmen Ihres Stellenbewertungsverfahrens? Geben Sie bitte Ihre internen Bezeichnungen an.

- [1] Ausbildung/Wissen
- [2] Aufgabenart und Aufgabenspektrum
- [3] Personelle Verantwortung (Führungsverantwortung)
- [4] Sachliche Verantwortung (Mittelverantwortung)
- [5] Kompetenzgrad und Entscheidungsspielraum
- [6] Selbständigkeit
- [7] Zusammenarbeit, Kommunikation
- [8] Denkleistung
- [9] Planungshorizont
- [10] Auswirkungen der Entscheidungen

andere:

14. **Anforderungen an die Basisgehaltsbestimmung:** Wie wichtig sind die folgenden Anforderungen bezüglich Basisgehaltsbestimmung?

0 = unwichtig; 1 = eher unwichtig; 2 = eher wichtig; 3 = wichtig

intern gerecht	0	1	2	3
wenig aufwendige Systempflege	0	1	2	3
flexibel (anpassungsfähig)	0	1	2	3
marktbezogen resp. -gerecht	0	1	2	3
einfach	0	1	2	3
wirtschaftlich	0	1	2	3
differenzierend	0	1	2	3
akzeptiert	0	1	2	3
systematisch	0	1	2	3

andere:

15. **Titel und Gehalt:**

a) Welches ist die Bedeutung von Titel und funktionsbezogenen Bezeichnungen in Ihrer Unternehmung?

0 = keine Bedeutung; 1 = kleine Bedeutung; 2 = mittlere Bedeutung; 3 = grosse Bedeutung

Titel (Direktor, Prokurist etc.)	0	1	2	3
funktionsbezogene Bezeichnungen (Leiter Personal, Leiter Technik)	0	1	2	3

Die folgenden Teilfragen beziehen sich auf Titel

b) In welchen Bereichen spielen Titel eine wichtige Rolle?

- c) Nimmt Ihrer Meinung nach die Bedeutung der Titel generell eher ab oder zu?
ab / unverändert / zu (zutreffendes einkreisen)
- d) Sind Bestrebungen im Gang, Titel teilweise abzuschaffen und durch funktionsbezogene Bezeichnungen zu ersetzen?
Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

16. Parallelhierarchie:

- a) Gibt es eine der oberen und mittleren Führungsebene(n) entsprechende Fachkräfte (Parallel-) hierarchie?
dem oberen Kader entsprechend Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)
dem mittleren Kader entsprechend Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)
- b) Werden Fachkräfte wie entsprechende Führungskräfte vergütet?
bezüglich Entlöhnungsmix: Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)
bezüglich Entlöhnungshöhe: Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Frage 17 nur beantworten, wenn Spesenpauschale vorhanden sind

17. Spesenpauschale:

- a) werden beim oberen und mittleren Management Spesenpauschale im Sinne von "als Spesen deklarerter Lohnbestandteil" ausbezahlt?
Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)
- b) Sind diese Spesenpauschale steuerfrei?
Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Teil 3.3: Variables Gehalt

Das variable Gehalt beinhaltet nebst allen auf freiwilliger Basis bezahlten Beträge (welche häufig gar nicht als Gehaltsbestandteil betrachtet werden) all diejenigen Bezüge, die variabel gemäss individueller Leistung des Stelleninhabers und/oder in Verbindung mit dem Geschäftsergebnis der Firma ausbezahlt werden und die folglich in ihrer Höhe im voraus nicht bestimmt sind.

Exkurs: Die folgenden Fragen E1 - E2 betreffen die Leistungsbewertung von Kader, und zwar unabhängig davon, ob eine leistungsbezogene Gehaltskomponente existiert. Dabei ist der Begriff "Leistung" bewusst weit zu fassen.

- E1 Werden im oberen und mittleren Kaderbereich Gespräche im Sinn von Leistungsbewertungsgesprächen (Qualifikationsgesprächen) durchgeführt?
Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

E2 Welche der folgenden Möglichkeiten zur (Leistungs-)Bewertung der Kader kommen in Ihrer Firma zum Einsatz? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Persönliche Bewertung
 - [1.1] Gesamtbewertung
 - [1.2] Bewertung anhand einzelner Kriterien (*)
- [2] Bewertung der Zielerreichung (im Rahmen des Management by Objectives)

(*) Anhand welcher Kriterien werden Kaderleute beurteilt? (ev. Bewertungsbogen beilegen)

18. **Existenz leistungsbezogener variabler Gehaltsbestandteile:** gibt es Kaderangehörige, deren Bruttogehalt teilweise variabel im Sinne obiger Definition ist?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Wenn nein, weiter mit Teil 3.4

19. **Bezeichnung:** welche Bezeichnung hat (haben) der (die) variable(n) Gehaltsbestandteil(e)? (mehrere Antworten möglich)

- | | |
|------------------------------|---|
| [1] Bonus | [6] Short-term incentive |
| [2] Gratifikation | [7] Erfolgsbeteiligung |
| [3] Tantieme | [8] Prämie für ausserordentliche Leistungen |
| [4] Provision | [9] Long-term incentive |
| [5] keine nähere Bezeichnung | [10] Leistungsabhängiger Gehaltsbestandteil |
| [11] andere: | |

Wenn Sie zwei oder mehrere variable Gehaltsbestandteile (-komponenten) angekreuzt haben, so bitte ich Sie, die folgenden Fragen 20 - 25 für jeden Gehaltsbestandteil separat zu beantworten. Verwenden Sie dabei die lose beigelegten Zusatzblätter.

Bezeichnung des im folgenden beschriebenen variablen Gehaltsbestandteiles:

20. **Begünstigte:** welche Kaderangehörige kommen in den Genuss dieses Gehaltsbestandteils? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Oberes Kader generell
- [2] Mittleres Kader generell
- [3] Kader ab gewisser Einkommenshöhe
- [4] Kader ab bestimmten Titel:
- [5] Nur gewisse Funktionen:
Gesamthaft sind dies ca..... % der Mitarbeiter

21. **Variabilität:** in welcher Weise ist die angesprochene Gehaltskomponente variabel: in Bezug auf die generelle oder die individuelle Berechtigung oder in Bezug auf die Höhe des Betrages? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Die Variabilität bezieht sich auf die Grundsatzfrage, ob die angesprochene Gehaltskomponente ausbezahlt werden soll und wenn ja, welcher Betrag dafür ausgeschrieben werden soll (Bsp: unternehmungsgewinnabhängige Gehaltskomponente)

- [2] Die Variabilität bezieht sich auf die Frage der individuellen Berechtigung, also auf die Frage, ob jemand die angesprochene Gehaltskomponente erhält oder nicht (Bsp: betragsmässig einheitlich festgelegte Sonderprämie)
- [3] Die Variabilität bezieht sich auf die Frage der individuellen Höhe der angesprochenen Gehaltskomponente (Bsp: unterschiedlicher Leistungsanteil je nach Leistungsbewertung)

22. Rechtliche Grundlage: wie ist diese variable Gehaltskomponente arbeitsrechtlich verankert?

- [1] Vertragliche Basis: es besteht ein vertraglicher Anspruch, der Verteilungsschlüssel ist im voraus bekannt (häufig Bonusmodelle). Dies schliesst jedoch nicht aus, dass jemand aus Leistungsgründen diese variable Gehaltskomponente nicht erhält
- [2] Ermessens-Basis: es besteht zwar ein Anspruch auf die variable Gehaltskomponente, deren Höhe hängt jedoch von verschiedenen Grössen (z.B. Ertragslage und individuelle Leistung) ab und wird ex-post im Rahmen eines Ermessensspielraums festgelegt (häufig Gratifikationen)
- [3] Goodwill-Basis: es besteht kein Anspruch auf eine variable Gehaltskomponente (häufig Prämien für ausserordentliche Leistungen)

23. Entlohnungszeitpunkt & -form:

- a) zu welchem Zeitpunkt wird die variable Gehaltskomponente ausgeschüttet?
(je Zeile: unzutreffendes streichen)
 - abhängig / unabhängig vom Bekanntwerden des Geschäftsergebnisses
 - zusammen mit dem Basisgehalt / separat vom Basisgehalt
 - einmal / mehrmals jährlich
 - periodisch / aperiodisch
 - abhängig / unabhängig vom Zeitpunkt des Ereignisses, welches den variablen Gehaltsbestandteil ausgelöst hat
- b) in welcher Form wird die variable Gehaltskomponente ausbezahlt?
 - [1] Geld
 - [2] andere:

24. Bemessungsgrundlage (Bezugsgrössen):

- a) welches ist (sind) die **erfolgs- resp. leistungsbezogene(n)** Bemessungsgrundlage(n) für den angesprochenen variablen Gehaltsbestandteil? (mehrere Antworten möglich)
 - [1] Allgemeine Ertragslage der Unternehmung
 - [2] Unternehmungs-, sparten- oder funktionsspezifische Kennzahlen (unzutreffendes streichen)
 - [3] Marktindex (z.B. Aktienkurs)
 - [4] Individuelle Leistung
 - [4.1] Individuelle Ziele (Zielorientierte Leistungsbewertung)
 - [4.2] Persönliche Leistungsbewertung (Gesamtbewertung resp. Merkmalsbewertung)
 - [5] Gruppenleistung
 - [5.1] Gruppenbezogene Ziele (Zielorientierte Leistungsbewertung)
 - [5.2] Gruppenbezogene Leistungsbewertung (Gesamtbewertung resp. Merkmalsbewertung)
 - [6] andere:

b) aufgrund welcher anderer Bemessungsgrundlagen wird die Höhe dieser variablen Gehaltskomponente festgelegt?

- [1] Lage auf dem Arbeitsmarkt
- [2] Stelleninhaber (Ausbildung, Berufserfahrung, Dienstalter etc.)
- [3] Wunsch des Stelleninhabers
- [4] Basisgehalt (falls variable Gehaltskomponente in % des Basisgehalt festgelegt werden)
- [5] Hierarchie (falls variable Gehaltskomponente von der Hierarchieebene abhängt)
- [6] Titel (falls variable Gehaltskomponente vom Titel abhängt)
- [7] Ausgeübte Funktion (falls variable Gehaltskomponente nur für bestimmte Funktionen vorhanden ist)
- [8] andere:
- [9] keine Bemessungsgrundlagen --> Ermessensspielraum

25. Höhe und Schwankungen:

- falls die variable Gehaltskomponente vom Einzelnen beeinflusst werden kann (z.B. innerhalb eines Bandes): wie hoch sind die variablen Bezüge im Minimum und Maximum (in % des Bruttogehaltes)?

Theoretisch mögliche Werte:

- Kaderposition mit dem kleinsten variablen Anteil
- Kaderposition mit dem grössten variablen Anteil

Minimum	Maximum
.....
.....

Tatsächliche Werte: (Ausgenütztes Spektrum)

- Kaderposition mit dem kleinsten variablen Anteil
- Kaderposition mit dem grössten variablen Anteil

Minimum	Maximum
.....
.....

- falls die variable Gehaltskomponente vom Einzelnen nicht beeinflusst werden kann (z.B. ergebnis- und hierarchiebezogene Gratifikation): wie hoch sind die variablen Bezüge im Minimum und Maximum? (in % des Bruttogehalts)

- Kaderposition mit dem kleinsten variablen Anteil
- Kaderposition mit dem grössten variablen Anteil

Minimum	Maximum
.....
.....

Die folgenden Fragen 26 - 30 nur beantworten bei Vorhandensein einer direkt mit der Entlohnung gekoppelten zielorientierten Leistungsbewertung (vgl. Frage 24, Antworten [2], [4.1] und [5.1])

26. Art der Zielvorgaben:

a) Welcher Art sind die Zielinhalte? (mehrere Antworten möglich)

- [1] Kollektive (positionsübergreifende) Zielvorgaben
 - [1.1] Unternehmungsbezogene Zielvorgaben
 - [1.2] Geschäfts-, funktions-, sparten- und bereichsbezogene Zielvorgaben

[2] Individuelle (positionsspezifische) Zielvorgaben

[2.1] Die Leistungsziele knüpfen an den zentralen Aufgaben der Position an (Bsp: bei Verkaufsleiter: Umsatzzuwachs)

[2.2] Projekt- oder Aktionsziele, welche sich situationsbezogen aus der laufenden Unternehmungstätigkeit ableiten (Bsp: Rechnungswesenleiter: Umstellung der Kostenträgerrechnung auf EDV)

b) Welcher Art sind die Zielvorgaben? (mehrere Antworten möglich)

[1] quantitative Zielgrössen

[2] qualitative Zielgrössen

c) welche zeitliche Dimension haben die Zielvorgaben? (mehrere Antworten möglich)

[1] kurzfristige, operative Zielgrössen (max. 1 Jahr)

[2] längerfristige, strategische Zielgrössen (> 1 Jahr)

27. **Zielvereinbarungsprozess:** werden die Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter diskutiert?

[1] Ziele werden von oben vorgegeben (Zielvorgaben)

[2] Zielvorschlag des Vorgesetzten, anschliessend Konsensfindung

[3] Zielvorschläge des Vorgesetzten und des Mitarbeiter

[4] Zielvorschlag des Mitarbeiter, anschliessend Konsensfindung

28. **Art der Zielbewertung:** welche der folgenden Leistungsaspekte werden in der Regel beurteilt? Mit welchem Gewicht (%-Angabe) fliessen diese in die Zielbewertung ein? (mehrere Antworten mögl.)

Gewicht [%]

[1] das Leistungsergebnis

[2] das Leistungsverhalten (das zum Leistungsergebnis führt)

[3] die Leistungsvoraussetzungen (die im Laufe der Leistungsperiode ändern können)

29. **Herkunft und Verwendung quantitativer Zieldaten:** woher kommen die Zieldaten und wie werden Sie verwendet?

[1] Die Daten werden vom Controlling geliefert und werden nicht nur für die Gehaltsfindung, sondern im ganzen Führungsprozess verwendet

[2] Die Daten werden vom Controlling geliefert und werden nur für die Entlohnung der Kader verwendet

[3] Die Daten werden speziell erhoben und nur für die Entlohnung der Kader verwendet

30. **Zusammenhang zwischen zielorientierter Leistungsbewertung und Entlohnung**

a) Wieviele Zielsetzungen umfasst das vergütungswirksame Zielpaket?

[1] 1 Ziel

[2] 2-5 Ziele

[3] 6-10 Ziele

[4] mehr als 10 Ziele

b) Ist die mit den Zielen gekoppelte Gehaltskomponente (häufig spricht man in solchen Fällen von Bonus) nach oben begrenzt?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

c) Beschreiben Sie bitte kurz das Bonusmodell Ihrer Firma (statt die Frage zu beantworten können Sie auch die entsprechenden Unterlagen beilegen)

Idee:

Modellparameter:

31. Erfahrungen: welche Erfahrungen machen Sie mit variablen Entlohnungskomponenten?

0 = trifft nicht zu; 1 = trifft eher nicht zu; 2 = trifft eher zu; 3 = trifft zu

- Die Unternehmungsergebnisse werden besser 0 1 2 3
- Variable Entl.elemente haben motivations- und damit leistungssteigernde Wirkung 0 1 2 3
- Die Wirkung variabler Entlohnungselemente rechtfertigt den hohen Aufwand kaum 0 1 2 3
- Variable Entlohnungselemente machen aus dem Entlohnungssystem ein Führungsinstrument 0 1 2 3
- Es ist schwierig, einigermaßen objektive Ziele zu finden 0 1 2 3
- Manipulationsmöglichkeiten bestehen und werden ausgenützt 0 1 2 3
- Der Prozess der Leistungs- resp. Zielbewertung ist schwierig 0 1 2 3
- Es ist oft kaum zu entscheiden, ob und in welchem Umfang Ziele erreicht wurden 0 1 2 3
- Fähigkeit, klare und beurteilbare Ziele formulieren zu können, ist Voraussetzung 0 1 2 3
- andere:

Teil 3.4: Fringe Benefits (Neben- oder Zusatzleistungen)

Fringe Benefits umfassen die Leistungen ausserhalb der Salär- und vorgeschriebenen Sozialleistungen. Sie sind demzufolge weder Bestandteil des Bruttogehalts noch gesetzlich vorgeschrieben.

32. Existenz von Fringe Benefits: bietet die Unternehmung Fringe Benefits an? (Bsp. siehe Frage 34)

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Wenn nein, weiter mit Teil 4

33. Bedeutung: Welche Bedeutung haben folgende Beweggründe für Fringe Benefits für das Unternehmen resp. das Kader?

0 = keine Bedeutung; 1 = geringe Bedeutung; 2 = mittlere Bedeutung; 3 = grosse Bedeutung

- Begrenzung der monetären Entlohnung 0 1 2 3
- Vorteile auf dem Arbeitsmarkt (Wettbewerbsvorteil) 0 1 2 3
- Steuerliche Vorteile 0 1 2 3
- Erhöhung des frei verfügbaren Einkommens 0 1 2 3
- Positive Mitgestaltung des unternehmerischen Umfeldes 0 1 2 3
- Förderung der individuellen körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit 0 1 2 3
- Artikulation von Statussymbolen 0 1 2 3
- andere:

34. Nebenleistungs-Sortiment: Welche der folgenden Fringe Benefits gibt es in Ihrem Unternehmen, wem kommen Sie zugute und welchen Wert verkörpern sie im Durchschnitt (pro Jahr; Schätzung)?

Berechtigte: 1 = oberes Kaders; 2 = mittleres Kader; 3 = spezielle Funktionen; 4 = Individuelle Lösungen

Durchschnittlicher Wert: 1 = < 1000 Fr.; 2 = 1000 bis 5000 Fr.; 3 = 5000 bis 10'000 Fr.; 4 = > 10'000 Fr.

Fringe Benefits	Berechtigte	Durchschn. Wert
[1] Firmenwagen resp. Beitrag an Auto	1 2 3 4	1 2 3 4
[2] Grosszügige Spesenregelung	1 2 3 4	1 2 3 4
[3] Privat-Telefonentschädigung	1 2 3 4	1 2 3 4
[4] Repräsentationszulagen	1 2 3 4	1 2 3 4
[5] Club/Vereins-Mitgliedschaft	1 2 3 4	1 2 3 4
[6] exklusive Büroausstattung	1 2 3 4	1 2 3 4
[7] Abonnemente öffentl. Transportmittel	1 2 3 4	1 2 3 4
[8] Gratis-check-up bei Arzt	1 2 3 4	1 2 3 4
[9] Essensvergünstigung	1 2 3 4	1 2 3 4
[10] Umzugs- und Heiratsbeihilfen	1 2 3 4	1 2 3 4
[11] Incentive-Reisen	1 2 3 4	1 2 3 4
[12] Gratis-Parkplätze	1 2 3 4	1 2 3 4
[13] Einkaufsvergünstigungen	1 2 3 4	1 2 3 4
[14] zinsgünstige Kredite resp. Hypotheken	1 2 3 4	1 2 3 4
[15] Aktien zum Vorzugspreis	1 2 3 4	1 2 3 4
[16] Steuer- oder Rechtsberatung	1 2 3 4	1 2 3 4
[17] Hilfeleistung bei der privaten Finanzplanung	1 2 3 4	1 2 3 4
[18] zusätzliche Versicherungsleistungen	1 2 3 4	1 2 3 4
[19] Vergünstigte Flugtickets	1 2 3 4	1 2 3 4
[20] Leasingvergünstigungen	1 2 3 4	1 2 3 4
[21] Vergünstigte Versicherungsprämien	1 2 3 4	1 2 3 4
[22] Zusatzleistungen im Rahmen der betriebl. Altersvorsorge	1 2 3 4	1 2 3 4
[23] Frühzeitige Pensionierung	1 2 3 4	1 2 3 4
[24] Verkürzte Arbeitszeit	1 2 3 4	1 2 3 4
[25] zusätzliche Ferien	1 2 3 4	1 2 3 4
[26] bezahlter Bildungs- und Erholungsurlaub	1 2 3 4	1 2 3 4
[27] günstiger Aktienerwerb	1 2 3 4	1 2 3 4
[28] günstiger Wohnungskauf, -miete	1 2 3 4	1 2 3 4
[29] andere:		

35. **Gesamtwert:** wieviel Prozent des Bruttogehalts entsprechen diese Fringe Benefits? (Schätzung)

- oberes Management%
- mittleres Management%

36. **Optionen:** Bestehen Wahlmöglichkeiten, d.h. können individuelle Bedürfnisse befriedigt werden?

- [1] Nein, die Fringe Benefits sind vorgegeben
- [2] Ja, gewisse Fringe Benefits sind zwar vorgegeben, andere hingegen können innerhalb eines vorgegebenen finanziellen Rahmens zu einem individuellen Paket zusammengestellt werden
- [3] Ja, aus dem Angebot von Fringe Benefits kann innerhalb eines vorgegebenen finanziellen Rahmens ein individuelles Paket zusammengestellt werden
- [4] Ja, es besteht die Möglichkeit, auf gewisse Fringe Benefits zu verzichten und dafür ein höheres Gehalt zugesprochen zu erhalten

37. **Leistungsabhängige Fringe Benefits:** Gibt es Fringe Benefits, die an die Leistung des Begünstigten geknüpft sind?

Ja / Nein (zutreffendes einkreisen)

Wenn ja, welche:

TEIL 4: GEHALTSENTWICKLUNG

1. **Gehaltsanpassung:** wie häufig werden, abgesehen von Beförderungen, Gehaltsanpassungen (-erhöhungen) bei Kader vorgenommen?

- [1] alle zwei Jahre
- [2] jährlich
- [3] halbjährlich
- [4] vierteljährlich
- [5] andere:

2. **Bestimmungsgrößen:** in welchem Ausmass bestimmen folgende Faktoren die Gehaltsanpassungen beim oberen und mittleren Kader? (ohne Beförderungen)

0 = kein Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 2 = mittlerer Einfluss; 3 = grosser Einfluss

Konjunktur	0	1	2	3
Entwicklung externer Marktwerte (Salärvergleich)	0	1	2	3
Entwicklung der Lebenshaltungskosten (Inflation)	0	1	2	3
Ertragslage des Unternehmens	0	1	2	3
Unternehmungswachstum	0	1	2	3
Lohn-Anpassungen im Nichtkader-Bereich	0	1	2	3
Kaderstufe	0	1	2	3
Aenderung des Aufgabeninhalts der Stelle (ohne Stellenwechsel)	0	1	2	3
Aktuelles Gehalt	0	1	2	3
Dienstalter	0	1	2	3
Individuelle Leistung	0	1	2	3

andere:

3. **Teuerungsausgleich:** wie wurde der Teuerungsausgleich beim oberen und mittleren Kader für 1990 gehandhabt?

- [1] kein Teuerungsausgleich, Saläranpassungen unabhängig von der Teuerung
- [2] kein genereller Teuerungsausgleich, doch Teuerung bei der Neufestsetzung der Saläre berücksichtigt
- [3] Teuerungsausgleich in Abhängigkeit von Wirtschaftslage und/oder Geschäftsgang
- [4] Teuerungsausgleich in Abhängigkeit von Funktion und/oder Führungsebene
- [5] teilweiser Teuerungsausgleich
- [6] voller Teuerungsausgleich

4. **Realloohnerhöhung:** wie wurde die Realloohnerhöhung beim oberen und mittleren Kader für 1990 gehandhabt?

- [1] keine Realloohnerhöhung
- [2] Realloohnerhöhung in Abhängigkeit von Wirtschaftslage und/oder Geschäftsgang
- [3] Realloohnerhöhung in Abhängigkeit von Funktion und/oder Führungsebene
- [4] individuelle, leistungsabhängige Realloohnerhöhung

5. **Allgemeine Entwicklung:** wie schätzen Sie aus gegenwärtiger Sicht die Entwicklung Ihres Unternehmens in bezug auf Beschäftigungs-, Auftrags- und Ertragslage ein?(im Vergleich zu 89)

Beschäftigungslage	eher abnehmend / eher gleichbleibend / eher zunehmend
Auftragslage resp. Umsatz	eher abnehmend / eher gleichbleibend / eher zunehmend
Ertragslage	eher abnehmend / eher gleichbleibend / eher zunehmend

(unzutreffendes streichen)

TEIL 5: TENDENZEN

1. Anforderungen: Wie entwickeln sich die Anforderung an ein Entlöhnungssystem für Kader in Zukunft? (vgl. Frage 4 in Teil 3.1)

0 = Bedeutung abnehmend; 1 = gleiche Bedeutung wie bisher; 2 = zunehmende Bedeutung; 3 = zukünftiger Schlüsselfaktor

1 marktgerecht	0 1 2 3	11 ergebnisfördernd	0 1 2 3
2 intern gerecht	0 1 2 3	12 innovationsfördernd	0 1 2 3
3 anforderungsgerecht	0 1 2 3	13 individuell anwendbar	0 1 2 3
4 leistungsgerecht	0 1 2 3	14 gruppenweise anwendbar	0 1 2 3
5 motivierend	0 1 2 3	15 Anreiz für gute Kaderleute	0 1 2 3
6 wirtschaftlich vertretbar	0 1 2 3	16 kommunikationsfördernd	0 1 2 3
7 Mb0 bezogen	0 1 2 3	17 kontrollierbar	0 1 2 3
8 strategienorientiert	0 1 2 3	18 transparent	0 1 2 3
9 flexibel	0 1 2 3	19 Förderung der Bereitschaft, Risiken einzugehen	0 1 2 3
10 verhaltensgerecht	0 1 2 3		
20 andere zukünftige Schlüsselfaktoren:			

2. Hypothesen: wieweit stimmen Sie folgenden Hypothesen zu?

0 = stimme nicht zu; 1 = stimme eher nicht zu; 2 = stimme eher zu; 3 = stimme zu

In Zukunft ...

- werden Entlöhnungssysteme vermehrt die individuellen Bedürfnisse der Kader berücksichtigen müssen. Im Rahmen von Cafeteria-Plänen werden Kader in gewissen Grenzen Ihren Entlöhnungsmix selber bestimmen können 0 1 2 3
- wird der variable Anteil an der Gesamtentlöhnung zunehmen und damit das Salär noch leistungsbezogener gestaltet 0 1 2 3
- werden Salärerhöhungen vermehrt den Ausbau der Fringe Benefits betreffen 0 1 2 3
- werden Entlöhnungssysteme für Kader noch vermehrt in das Konzept der strategischen Unternehmensplanung integriert werden müssen, und zwar im Sinne eines Führungsinstrumentes 0 1 2 3
- werden im Rahmen der Leistungsbewertung neben den bisherigen operativen (kurzfristigen) Kriterien vermehrt strategische (langfristige) Kriterien zur Anwendung kommen (long-term incentives) 0 1 2 3
- werden vermehrt Alternativen zur Geldbezahlung gesucht werden müssen, so z.B. die Bezahlung mittels Aktien (Mitarbeiteraktien) 0 1 2 3
- werden sich Verfahren, welche den Leistungsanteil des Salärs von der Erreichung von Zielen abhängig machen, weitherum durchsetzen 0 1 2 3
- werden aufwendige analytische Stellenbewertungsverfahren im Bereich Kader vermehrt durch weniger aufwendige summarische Stellenbewertungsverfahren ersetzt 0 1 2 3
- wird neben der Führungshierarchie die Fachkräftehierarchie an Bedeutung gewinnen. Diese Parallelhierarchie erfordert eine adäquate Entlöhnung. 0 1 2 3

Abschlussfragen

Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt!

Bemerkungen und Hinweise zum Fragebogen:

Für eventuelle Rückfragen:

Firma:

Name:

Telefonnummer:

Um Rückfragen zu vermeiden möchte ich Sie ermuntern, Salärreglemente, Bonuspläne, Beteiligungspläne und sonstige Unterlagen, welche die Fragestellungen betreffen, beizulegen. Sie ermöglichen mir dadurch, vertiefte Kenntnisse in die Vergütungspraxis Ihrer Firma zu gewinnen. An dieser Stelle möchten wir nochmals betonen, dass Unterlagen und Fragebogen absolut VERTRAULICH behandelt werden.

Auskunft und Beratung:

Wir sind Ihnen gerne beim Ausfüllen des Fragebogens behilflich und stehen Ihnen bei Unklarheiten oder Rückfragen jederzeit zur Verfügung. Anlaufstelle ist Herr Ph. Uschatz, Tel: 01/261 56 50

Falls Sie an den Auswertungsergebnissen interessiert sind, bitten wir Sie, Ihre Zustelladresse anzugeben:

Benützen Sie für das Retournieren des ausgefüllten Fragebogens das beigelegte frankierte Rückantwort-Couvert.

Um Retournierung bis zum **26. März 1990** wird gebeten.

Abschliessend danken wir Ihnen sehr herzlich für Ihre wertvolle Mitarbeit und Geduld bei der Beantwortung der Fragen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Anthony, R.N./ u.a. Management Control Systems. 6. Aufl. Illinois: Homewood, **1989**
- Artho, B. Richtig entlöhnen: ein Leitfaden zur Lohnfindung. Hrsg.: IfB (Management Praxis). Bern/Stuttgart: Haupt **1985**
- ATAG/SHZ/IHA (Hrsg.) Schweizerische Gehaltsumfrage Führungskräfte, **1988**
- ATAG/SHZ/IHA (Hrsg.) Schweizerische Gehaltsumfrage Führungskräfte, **1989**
- ATAG/SHZ/IHA (Hrsg.) Schweizerische Gehaltsumfrage Führungskräfte, **1990**
- Baethge, M. Arbeit und Identität bei Jugendlichen. In: gdi-impuls, 2/**1989**, S. 12-21
- Becker, F.G. Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management. 2., bearb. und erw. Aufl.. Bergisch Gladbach: Josef Eul, **1987**
- Becker, F.G. Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems - Anforderungen und Gestaltungsmerkmale zur Beeinflussung des strategischen Leistungsverhalten. In: ZFO, 3/**1987a**, S. 159-164
- Becker, F.G. Anreizsysteme für Führungskräfte. Stuttgart: Poeschel, **1990**
- EMNID (Hrsg.) Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Gütersloh, **1985**
- Berthel, J. Personal-Management - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Pöschel, **1979**
- Bleicher, K. Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen. In: ZFO, 1/**1985**, S. 21-27
- Bleicher, K. Ansätze, Modelle und Trends für leistungsabhängige, variable Entgeltsysteme für Führungskräfte. In: K. Bleicher (Hrsg.): Strategische Anreizsysteme. (Unterlagen zum IfB-Seminar vom 23.3.1990 in Zürich-Regensdorf). St.Gallen, **1990**
- Bortz, J. Lehrbuch der empirischen Forschung. Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo: Springer, **1984**
- Brändli, R. Stock options für Schweizer Kader. In: F&W, 24/**1990**, S. 23

- Brändli, R. Neue Richtlinien für die Besteuerung von Mitarbeiteraktien. In: F&W, 47/1990a, S. 22
- Brändli, R. Erstmals Richtlinien für die Besteuerung von Mitarbeiteroptionen. In: F&W, 53/1990b, S. 19
- Büchel, A. Betriebswissenschaftliche Methodik. Vorlesungsunterlagen BWI/ETHZ, Zürich, 1986
- Dubs, M./E. Gautschi Konzept zur Honorierung ausserordentlicher Leistungen. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, 1990
- Dycke, A./Ch. Schulte Cafeteria-Systeme: Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung. In: DBW 5/1986, S. 577-589
- ECS (Hrsg.) Gehaltsbericht Schweiz. Hrsg: The Wyatt Company. Brüssel, 1989
- Evers, H. Führungskräfte richtig vergüten. Freiburg i.Br.: Haufe, 1988
- Fides Unternehmungsber. (Hrsg.) Fringe Benefit Report. Erste gesamtschweizerische Studie über Fringe Benefits in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Basel, 1989
- Fischer, E. Geist sucht Geld. In: Bilanz, 9/1990, S. 276-280
- Gensch, I. Instrumente der Leistungsbeurteilung und -vergütung. Ein grosses Unbehagen der Praktiker. In: Consulectra, Unternehmungsberatung GmbH (Hrsg.): Leistung im Wandel - Vergütung im Wandel (Unterlagen zum Symposium Analytik '90 vom 12.-13.2.1990 in Hamburg). Hamburg, 1990
- Gentz, M. Leistung und Vergütung in der Personalpolitik. In: Consulectra, Unternehmungsberatung GmbH (Hrsg.): Leistung im Wandel - Vergütung im Wandel (Unterlagen zum Symposium Analytik '90 vom 12.-13.2.1990 in Hamburg). Hamburg, 1990
- GfM (Hrsg.) Menschen, Arbeit & Gesellschaft. Eine Studie aus der Reihe "Gesellschaftsbarometer Schweiz". Hergiswil und Lausanne, 1989
- Gmür, U./F.Sidler Führung und Beurteilung höherer Führungskräfte. In: IfB (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 66. Bern/Stuttgart: Haupt, 1977

- Gmür, U./C. Scherrer Lohn- und Gehaltssysteme. Ein Rahmenkonzept für die praktische Gestaltung. Hrsg: BSG Unternehmungsberatung St.Gallen, Band 1. Diessenhofen: Rüegger, **1980**
- Grochla, E. Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Pöschel, **1982**
- Hagen, R. Anreizsysteme zur Strategie-Durchsetzung. Spardorf: Wilfer, **1985**
- Hahn, D./H.G. Willer Unternehmungsplanung und Führungskräftevergütung. In: D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung, Stand und Entwicklungstendenzen. 4., ern. und erw. Aufl.. Würzburg, **1986**
- Hahn, D. Strategische Unternehmungsführung - Stand und Entwicklungstendenzen, 1. Teil. In: ZFO, 3/**1989**, S. 159-166
- Hahn, D. Strategische Unternehmungsführung - Stand und Entwicklungstendenzen, 2. Teil: Konzepte strategischer Unternehmungsführung in der US-amerikanischen Literatur. In: ZFO, 5/**1989a**, S. 326-332
- Hämmerle, M. Gute Mitarbeiter bei der Stange halten. In: io, 12/**1990**, S. 56-58
- Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? In: HBR, **1968**, S.53-62
- Hilb, M. Strategische Sozialleistungsgestaltung. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, **1990**
- Hilb, M. Bestimmungsgrößen der strategischen Honorierung. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, **1990a**
- Hinterhuber, H.H. Strategische Unternehmungsführung. 3. Aufl.. Berlin/New York: Springer, **1984**
- Hobbs, G. Corporate Experience in Rewarding High Industrial Performance. In: EMJ, Vol. 5, 1/**1987**, S. 6-12
- Hochmeister, J. Erfolgsbeteiligung des Managements auf Grundlage strategischer Leistungen. In: R. Eschenbach (Hrsg.): Schriften des österreichischen Controller-Institutes, Band 2. Wien: Service, **1985**

- Huber, F. Betriebsorganisation, Lehrschrift zur Vorlesung. BWI/ETH Zürich, **1989**
- Huber, F. Produkt- und Prozessinnovation, Lehrschrift zur Vorlesung. BWI/ETHZ Zürich, **1989a**
- Hunziker, E. Auslandmarkt-Strategien. Ein Leitfaden zur Wahl des optimalen Auslandengagements. Zürich: Industrielle Organisation, **1983**
- Isele, St. Mangerleistung: messen - beurteilen - honorieren. In: HwS (Hrsg.): Mitteilungen aus dem HwS, Band 169. Zürich: Schulthess **1990**
- Kaplan, R.S./A.A. Atkinson Advanced Management Accounting. 2. Aufl. New Jersey: Englewood Cliffs, **1989**
- Kappel, H. Entlohnung als Instrument der Unternehmungsführung. In: FB-IE, 1/**1985**, S. 24-30
- Kappel, H./G. Ulmer Mehr Flexibilität auch bei der Entlohnung!...eine dringliche und verständliche Forderung. In: io, 6/**1988**, S. 304-305
- Kappel, H. Organisieren, führen, entlohnen. Handbuch der Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung. 3., erw. Aufl. Zürich: Industrielle Organisation, **1989**
- Kappel, H./G. Ulmer Neue Entlohnungsformen drängen! In: io, 6/**1989a**, S. 43-44.
- Kerr, St. On the folly of rewarding A, while hoping for B. In: AMJ, Vol. 18, 4/**1985**, S. 769-782
- Kienbaum International (Hrsg.) Zehnmal mehr verdienen. In: Katapult 8/**1990** (Sonderdruck)
- Kirsch, W./W. Trux/G. Müller Das Management strategischer Programme. In: W. Kirsch (Hrsg.): Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften. München, **1984**
- Kosiol, E. Leistungsgerechte Entlohnung. 2., ern. und erw. Aufl. der Theorie der Lohnstruktur. Wiesbaden: Gabler, **1962**
- Lattmann, Ch. Führung durch Zielsetzung. In: IfB (Hrsg.): Führung und Organisation der Unternehmung, Heft 28. Bern/Stuttgart: Haupt, **1977**
- Lattmann, Ch. Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern/Stuttgart: Haupt, **1982**

- Laukamm, Th./I. Walsh Strategisches Management von Human-Ressourcen: die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management. In: Arthur D. Little Int. (Hrsg.): Management im Zeitalter der Strategischen Führung, S. 78-100. Wiesbaden, **1985**
- Lawler, E.E. The mythology of management compensation. In: Beach, Dale (Ed.): Managing people at work - Readings in Personnel, 2nd Edition. New York-London, **1975**
- Lawler, E.E. Motivierung in Organisationen. Ein Leitfaden für Studenten und Praktiker. Bern/Stuttgart: Haupt, **1977**
- Lorange, P. Corporate Planning - An Executive Viewpoint. New York: Englewood Cliffs, **1980**
- Lurse, K. Betriebliche Wege oder Überlegungen für zukunftsorientierte Vergütungskonzepte. In: Consulectra, Unternehmungsberatung GmbH (Hrsg.): Leistung im Wandel - Vergütung im Wandel (Unterlagen zum Symposium Analytik '90 vom 12.-13.2.1990 in Hamburg). Hamburg, **1990**
- Lyk, R.A. Die Mitarbeiteraktie und andere Formen der Kapitalbeteiligung in der Schweiz. Zürich: Organisator, **1989**
- Maslow, A.H. Motivation and personality (zit. nach W. Staehle: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, ... **1989**)
- McMillan, J.D./S.D. Hickok Taking stock of the options. In: PJ, 4/**1984**, S. 32-37
- Möser, M. Funktionsbewertung: Leitfaden zum Aufbau und zur Anwendung eines umfassenden Organisationsinstruments. Zürich: Industrielle Organisation, **1984**
- Müller, M. Leistungsbewertung von Führungskräften. Entwicklung und Anwendung eines neuen Modells. In: E. Rühli (Hrsg.): Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 11. Bern/Stuttgart: Haupt, **1974**
- Neuberger, O. Führungsverhalten und Führungserfolg. In: A. Mayer und H. Brandstätter (Hrsg.): Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Band 3. Berlin: Duncker & Humblot, **1976**
- Neuberger, O Führen und geführt werden. 3. völlig überarb. Aufl. von "Führung". Stuttgart: Enke, **1990**
- NZZ (Hrsg.) Was verdienen Schweizer Manager. In: NZZ, 200/**1990**, S. 9

- Opaschowski, H. Von der Geldkultur zur Zeitkultur: Arbeit und Freizeit im Wandel der Werte. In: NZZ, 232/1989, S. 26
- Pochhammer, M Vorteile durch leistungsorientierte Vergütungssysteme. In: PW, 1/1990, S. 28-30
- P & W (Hrsg.) Gute Leistung heisst nicht immer gutes Geld. In: P & W, 9/1990, S. 45
- Reber, G. Anreizsysteme. In: E. Grochla (Hrsg.): HWO, 2., völlig neu gestalt. Aufl., Sp. 78-86, Stuttgart, 1980
- Reber, G./F. Strehl Zur organisatorischen Gestaltung von Produktinnovationen. In: ZFO, 5-6/1983, S. 262-266
- Rosenstiel, L. von Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. In: A. Mayer/H. Brandstätter (Hrsg.): Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Band 2. Berlin: Duncker & Humblot, 1975
- Rosenstiel, L. von Grundlagen der Organisationspsychologie. 2. Aufl.. Stuttgart, 1977
- Rühli, E. Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik. Band 1, 2. Aufl.. Bern/Stuttgart: Haupt, 1985
- Rühli, E. Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik. Band 2, 2. Aufl.. Bern/Stuttgart: Haupt, 1988
- Rytz, R. Finanzielle Anreize für Manager. In: io, 2/1990, S. 82-83
- Schanz, G. Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München: Vahlen, 1982
- Schildknecht, M./A. Erb Effizienzsteigerung in Non-Profit-Organisationen. In: io, 4/1987, S.206-209
- Schnider, M. Unternehmungsspezifische Beurteilung von leistungsbezogenen Lohnsystemen. Diss ETH Zürich Nr. 8426, 1987
- Scholz, Ch. Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. In: ZfP, 1/1990, S. 37-54
- Schuchart, S. Der ideale Chef. In: Capital, 3/1990, S. 205-209
- Smith, E. Strategic business planning and human resources: Part I. In: PJ, 1982, S. 606-610

- Staeble, W. Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. In: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 4., neubearb. und erw. Aufl.. München: Vahlen **1989**
- Stahel, A. Gestaltung des entscheidungsorientierten betrieblichen Rechnungswesens. Diss ETH Zürich Nr. 9150, **1990**
- Staudt, E./ u.a. Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im F + E Bereich. In: ZfB, 11/**1990**, S.1183-1205
- Stonich, P.J The performance measurement and reward system: critical to Strategic Management. In: OD, 3/**1984**, S. 45-57
- STR (Hrsg.) Kader-Erfolgsbeteiligung und ausserordentliche Leistungsprämien. Firmenunterlagen, **1989**
- Tenckhoff, Ph. Leitende Angestellte. Methodische Abgrenzung im Führungsbe- reich. Stuttgart: Poeschel, **1983**
- Tichy, N.M./ u.a. Strategic human resource management. In: SMR, 2/**1982**, S. 47-61
- Tschirky, H. Grundlagen des Managements (Teil I und II). Bearb.: Ch. Herstatt. Vorlesungsunterlagen BWI/ETH Zürich, **1988**
- Ulmer, G. Angepasste Vorgehensweisen bei der Einführung von Entlohnungssystemen in mittleren und grösseren Unter- nehmungen. In: SVBF (Hrsg.): Entlohnung im Wandel von Führungs- und Organisationsstrukturen (Unterlagen zum Seminar vom 30.11.1990 in Olten). Winterthur, **1990**
- Ulrich, H./W. Krieg St. Galler Management-Modell. Bern/Stuttgart: Haupt, **1974**
- Ulrich, H. Unternehmungspolitik. Bern/Stuttgart: Haupt, **1978**
- Ulrich, H./G.Probst/H.P.Studer Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Füh- rungskräfte. Hrsg.: IfB. Bern/Stuttgart: Haupt, **1985**
- Ulrich, H./U. Thielemann Ethik und Erfolg: Das unternehmungsethische Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften. Eine empirische Studie im Auftrag von Res Publica, **1991**
- Uschatz, Ph. Stand und Tendenzen in der Kaderentlohnung. In: SVBF (Hrsg.): Entlohnung im Wandel von Führungs- und Organisationsstrukturen (Unterlagen zum Seminar vom 30.11.1990 in Olten). Winterthur, **1990**

- Uschatz, Ph. Kaderentlohnung hat strategische Bedeutung. In: io 12/**1990a**, S. 35-40
- Uschatz, Ph. Leistungsbezogene Kaderentlohnung. In: io, 1/**1991**, S. 86-90
- Wagner, D. Organisation, Führung und Personalmanagement: neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung. Freiburg i. Br: Haufe, **1989**
- Weilenmann, P. Dezentrale Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise. In: ZfB, 9/**1989**, S. 932-956
- Wheelan, T.L./J.D. Hunger Strategic management (zit. nach D. Hahn: Strategische Unternehmensführung - Stand und Entwicklungstendenzen. 1. Teil. In: ZFO, 3/**1989**, S. 159-166)
- Wunderer, R./W. Grunwald Grundlagen der Führung. In: Führungslehre, Band 1. Berlin: Duncker & Humblot, **1980**

QUELLENVERZEICHNIS

- Ackermann, K.F. Betriebliche Lohn- und Gehaltsfindung. Lehrunterlagen, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Sommer **1988**
- Baan, I. Feasibility of performance-related salary systems. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, **1988**
- Balkin, D.B./L.R. Gomez-Mejia New perspectives on compensation. New York: Englewood Cliffs, **1987**
- Baumann, K. Management hat goldenen Boden. In: Cash, 41/**1989**, S. 7
- Baumann, K. Kader: 1991 real weniger Lohn. In: Cash, 41/**1990**, S. 1+6
- Becker, F.G. General Electric und ihr strategisch-orientiertes Entgeltsystem. In: MF, Band 6, **1986**, S. 165-178
- Becker, F.G./P.H. Holzer Erfolgsbeteiligung und strategisches Management in den USA. In: DBW, 4/**1986**, S. 438-459
- Berthel, J./I. Langosch Noten für Führungskräfte. In: ZFO, 5/**1989**, S. 391-325
- Berthel, J. Zielorientierte Unternehmenssteuerung: die Formulierung operationeller Zielsysteme. Stuttgart: Pöschel **1973**
- Bertolami, S. Wieviel Schweizer Topmanager verdienen - zuwenig? Das Einkommen der ganz grossen Firmenchefs hat mehr mit Zufall denn mit effektiver Leistung zu tun. In: Weltwoche, 26/**1989**, S. 17
- Bilanz (Hrsg.) Zurück zum Leistungslohn?. In: Bilanz, 9/**1989**, S. 207-210
- Bilanz (Hrsg.): Salär-Service: Wer die besten Löhne zahlt. In: Bilanz 12/**1990**, S. 135-138
- Birkner-Kuschyk, M. Möglichkeiten und Grenzen von Incentive-Schemes in mittelständischen Unternehmen. In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: der zeitgemässe, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, **1988**
- Bleicher, K. Organisation: Neuere Strukturen. In: Organisation, 9/**1989**, S. 12-21

- Bleicher, K./ I. Walsh/ u.a. Stellungnahme zu F. Beckers Werk: "Erfolgsbeteiligung und strategisches Management in den USA". In: DBW, 5/1986, S. 643-644
- Bleicher, K. Problematische Gestaltungsfelder strategieorientierter Anreizsysteme. In: K. Bleicher (Hrsg.): Strategische Anreizsysteme (Unterlagen zum IfB-Seminar vom 23.3.1990 in Zürich-Regensdorf). St. Gallen, 1990
- Böckmann, W. Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart: Enke, 1980
- Bolle de Balle, M. Pay, culture and performance: new practices or new words. In: European Committee for Work an Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, 1988
- Bornträger, W. Unternehmenskultur bei Rosenthal: Lebensart. In: Personal, 8/1989, S. 308-313
- Brändli, R. Schweizer Manager sind Top-Verdiener. In: F&W, 43/1990, S. 23
- Bretz, H./H. Maasen Anreizsysteme: von der Mitarbeitererhaltung zur strategischen Mobilisierung der operativen Führung. In: ZfP, 2/1989, S. 139ff
- Browdy, J.D. Incentive compensation: it starts with the right attitude. In: CBR, Vol. 20, 5-6/1988, S. 66-71
- Bruns, G./B. Kötter Der kleine Unterschied im Einkommen. In: Bilanz, 7/1989, S. 63-66
- Büring, V. Independencies and interdependencies between job evaluation and performance appraisal. In: European Committee for Work an Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag.) Den Haag, 1988
- Büring, V. Integriertes Personalmanagement von Hay Management Consultants GmbH. In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: Der zeitgemässe, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, 1988
- Campbell, J./u.a Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970
- Capital (Hrsg.) HP-Uhren gehen anders. In: Capital, 2/1990, S. 186-190

- Cawly, R.H. A company guide to compensating top executives. In: CBR, Vol. 17, 9-10/1985, S. 61-66
- Cissell, M.J. Designing effective reward systems. In: CBR, Vol. 19, 11-12/1987, S. 49-55
- Conradi, S. Verwirrspiel COTO. In: Bilanz, 8/1990, S. 101-103
- Deckop, J. Determinants of Chief Executive Officer Compensation. In: ILR, Vol.41, 2/1988, S. 215-226
- Dellbrück, G. Die Gratifikation im Schweizerischen Einzelarbeitsvertrag (Art. 322 lit d OR). In: P. Forstmoser (Hrsg.): Schweizerische Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht. Zürich: Schulthess, Polygraphischer Verlag, 1981
- Demmer, Ch. Was den Chef anmacht. In: MM, 4/1989, S. 236-243
- Deschwanden, E. Geschichte ohne Titel. In: Katapult, 4/1990, S.76-79
- Dlugos, G./W. Dorow Management under differing labour market and employment systems. Berlin-New York: de Gruyter, 1988
- Drumm, H.-J. Personalwirtschaftslehre. Berlin/Heidelberg/NY/Paris//Tokio: Springer, 1989
- Dubois, J. La gestion des salaires. In: Personnel, 10/1989. S. 49-51
- Eckardstein, D. von Überschussqualifikation in modernen Entlohnungssystemen. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, 1988
- Evers, H. Aktuelle Trends der Leistungsvergütung im Betrieb. In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: Der zeitgemässe, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, 1988
- Evers, H. Markt- und leistungsgerechte Vergütung von leitenden Angestellten. Hrsg: Hohenstein Institute (Unterlagen zum Seminar vom 6.10.1989 in Frankfurt). Dilsberg-Neuhof, 1989
- Fechtner, H. Vergütungspolitik im strategischen Personalmanagement. In: Personalführung, 10/1987, S. 713-723

- Fechtner, H. Die strategische Nutzung des Grundgehalts als Element eines Incentive-Schemes. In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: Der zeitgemäße, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, 1988
- Finkelstein, S./D.C. Hambrick Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation. In: SMJ, Vol.9, 1988, S. 543-558
- Fischer, J. Ansatzpunkte des Personal-Controllings in der Entgeltpolitik. In ZfP, 4/1990, S. 379-386
- Fischer, M. Mitarbeiterbeurteilung: eine gute Idee und ihre Pervertierung. In: SGP, 2/1989, S. 12-16
- Gellermann, S.W. Motivation und Leistung: die Wechselwirkung von Umwelt und Bedürfnissen des Einzelnen auf Betriebsklima, Leistungssteigerung und Produktivität. Düsseldorf/Wien: Econ, 1973
- Gerpolt, T.J. Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. In: ZFO, 1/1990, S. 37-44
- Gisler, M. SKA schafft Titel ab; Taten statt Titel. In: Cash, 41/1990, S. 1+5
- Gore, R.C. Developing the right pay strategy. In: ERT, Summer 1989, S. 115-120
- Grochla, E. Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart: Pöschel 1978
- Gross, E. Das Cafeteria-System. Semesterarbeit im Fach BWL I an der Uni Zürich, 1989
- Gubser, A. Motivation der Mitarbeiter in der IBM Schweiz. In: V&O, 9/1990, S. 207-209
- Gzuk, R. Messung der Effizienz von Entscheidungen. In: E. Witte (Hrsg.): Empirische Theorie der Unternehmung. Tübingen: J.C.B. Mohr (P. Siebeck), 1975
- Hahn, D. Integrierte und flexible Unternehmungsführung durch computergestütztes Controlling. In: ZfB, 11/1989, S. 1135-1158
- Harrington, J. Designing appropriate payment systems. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, 1988

- Hasler, P. Unerfreuliche Lohnpublizität. In: SAZ, 46/1989, S. 917-918
- Hay Unternehmungsber. (Hrsg.) Die Stellenwert-Profil-Methode. Ein Programm zur Bewertung von Angestellten- und Managementpositionen. Frankfurt, 1980
- Hay Unternehmungsber. (Hrsg.) Gehaltsfindung. In: MW, 12/1984, S. 65-66
- Heller, Ch. Controlling geht alle etwas an. In: io, 12/1989, S. 86-90
- Hentze, J./A. Kammel Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung der Führungskräfteentlohnung. In: ZfP, 1/1988, S. 41-56
- Henzler, H. Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuche einer Positionsbestimmung. In: ZfB, 12/1988, S. 1286-1307
- Heymann, Ch. Sozialpolitik flexibel und individuell. In: PW 10/1990, S. 17-22
- Hiestand, U. Motivation durch Entlohnung?. In: V&O, 7-8/1987, S. 196-200
- Hilb, M. Konzept der strategischen Honorierung. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, 1990
- Hilb, M. Strategische Funktionsbewertung. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, 1990
- Hilb, M. Strategische Leistungsbeurteilung. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, 1990
- Hinterhuber, H.H. Neu: Das Visions-Team im Unternehmen. In: io, 6/1989, S. 27-30
- Hoffmann, C. Are multiple-pay systems worth the risk?. In: MR, 7/1987, S. 39-44
- Hoffmann, F. Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. In: ZFO, 3/1989, S. 168-173
- Hoogstad, J. "The Job-level-matrix", a company-tailored function-rating-instrument. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, 1988
- Humm, F./W. Gurliit Motivation in der Grossbank. In: PW, 4/1990, S. 31-36

- Jensen, M./K. Murphy CEO Incentives - It's not how much you pay, but how. In: HBR, 5-6/1990, S. 138-149
- Jochmann, W. Auf dem Sprung. In: MM, 11/1989, S. 376-381
- Kahl, K.-D. Ziele und Zielplanung im Unternehmen. In: Strategische Planung, Band 4, 3-4/1989, S. 197-217
- Kappel, H. Gehaltssysteme: Auf dem Weg zu neuer Flexibilität. In: P+P, 3/1988, S. 13-17
- Kappel, H. Sind Entlohnungssysteme noch zeitgemäss? In: SVBF (Hrsg.): Entlohnung im Wandel von Führungs- und Organisationsstrukturen (Unterlagen zum Seminar vom 30.11.1990 in Olten). Winterthur, 1990
- Katapult (Hrsg.) Mehr leisten, mehr verdienen. In: Katapult, 6/1990, S. 72-75
- Katapult (Hrsg.) Schweizer Manager: Ausgeprägte Lust auf Leistungslohn. In: Katapult, 12/1990, S. 40
- Katapult (Hrsg.) Wieviel Führung braucht der Mensch?. Katapult, 2/1990, S. 120-127
- Keegan, D./R. Eiler/ u.a. Are your performance measures obsolete?. In: MA, 12/1989, S. 45-50
- Kellinghusen, G./K. Wübbenhorst Strategisches Controlling: Ueberwindung der Lücke zwischen operativem und strategischem Management. In: DBW, 6/1989, S. 709-716
- Kiechl, R. Selbstmotivation. In: io, 7-8/1989, S. 85-90
- Kienbaum International (Hrsg.) Gehaltsstrukturuntersuchung '89. Leitende Angestellte in der Schweiz. 1989
- Kircher, W. Haniel - Vergütungssysteme für Führungskräfte. In: K. Bleicher (Hrsg.): Strategische Anreizsysteme (Unterlagen zum IfB-Seminar vom 23.3.1990 in Zürich-Regensdorf). St. Gallen, 1990
- Kirsch, W. Unternehmungspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management. In: W. Kirsch (Hrsg.): Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften. München, 1981
- Kittel, W. Möglichkeiten einer zieladäquaten Wahl von Erfolgsbeteiligungssystemen. Dissertation an der Ludwig-Maximilian Universität München, 1975

- Klaus, U. Anreizsysteme: Von der Zielsetzung bis zur Erfolgskontrolle: In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: Der zeitgemäße, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, **1988**
- Knebel, H. Leistungsplanung mit Zielvereinbarung für Führungskräfte - Erfahrungen in der Praxis. In: FB-IE, 5/**1980**, S. 327-330
- Kressler, H. Leistungsbeurteilung von Managern: Voraussetzungen, Ziele, Systeme, Training, Kommunikation, Fallbeispiele. Wien: Überreuter, **1989**
- Kunz, H.P. Mensch, Automation und unsere Arbeitsplätze von morgen. In: io, 11/**1986**, S. 481-484
- Laborey, J.F. L'entretien d'appréciation: un outil qui se muscle! In: Personnel, 7/**1990**, S. 14-16
- Lattmann, Ch. Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Bern/Stuttgart: Haupt, **1975**
- Lattmann, Ch. (Hrsg.) Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Physica, **1987**
- Laurioz, J. Appréciation: le retour de la D.P.O.. In: Personnel, 7/**1990**, S. 18-21
- Laux, H. Grundprobleme der Ermittlung optimaler erfolgsabhängiger Anreizsysteme. In: ZfB, 1/**1988**, S. 24-36
- Liedtke, M. Betriebliche Wege oder Überlegungen für zukunftsorientierte Vergütungskonzepte (Spezialisten und Führungskräfte). In: Consulectra, Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.): Leistung im Wandel - Vergütung im Wandel (Unterlagen zum Symposium Analytik '90 vom 12.-13.2.1990 in Hamburg). Hamburg, **1990**
- Lyk, R. Die Mitarbeiteraktie im Aufwind. In: SAZ, 29-30/**1989**, S. 573-574
- Maassen, H. Mitarbeiterbezogene Planung: Kunst oder Handwerk im Personalmanagement? Aktive Gestaltung des Wandels durch Mitarbeiterentwicklung - 1.Teil. In: ZFO, 4/**1988**, S. 223-231
- Mason, K. Wenn Topmanager zuviel verdienen. In: HM, 1/**1989**, S. 7-12
- McMillan, J.D./H.W. Doyel Sharing stock in private companies. In: PJ, 6/**1990**, S. 142-148
- Meng, G.J. Link pay to job evaluation. In: PJ, 3/**1990**, S. 98-104

- Menz, A.P. Menschen führen Menschen: unterwegs zu einem humanen Management. Wiesbaden: Gabler, **1989**
- Müller-Vogg, H. Leistungsprämien für Führungskräfte - weit verbreitet und doch umstritten. In: Personal, 5/**1986**, S. 182-183
- Murphy, K.J. Top executives are worth every nickel they get. In: HBR, March-April/**1986**, S. 125-132
- Näser, Ch. Vergütung im Aussendienst: Kostenblock oder Führungsinstrument. In: Personal Sonderheft, 11/**1990**, S. 14-16
- Näser, Ch. Vergütung von Führungskräften. In: PW, 3/**1986**, S. 111-114
- Nieuwenhuis, F.J.M. Job Evaluation: how to make the best contribution to the business. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, **1988**
- Norburn, D./P. Miller Strategy and executive reward: the miss-match in the strategic process. In: JGM, 4/**1981**, S. 17-27
- NZZ (Hrsg.) Guter Stellenmarkt für Hochschulabsolventen - Markante fach- und geschlechtsspezifische Lohndifferenzen. In: NZZ, 225/**1990**, S. 23
- NZZ (Hrsg.) Organisation als Instrument der Führung - Die grundlegenden Begriffe im Ueberblick. In: NZZ, 234/**1990**, S. 65
- Olesch, G. Personalentwicklung. Ziele, Funktionen, Organisation. In: ZFO, 4/**1988**, S. 232-236
- Östman, L. Strategies and systems of job evaluation. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, **1988**
- Pankert, E. Strategisches Bonus- und Incentivemanagement. In: M. Hilb (Hrsg.): Strategisches Gehalts- und Incentivemanagement (Unterlagen zum IFPM-Seminar vom 18.-19.10.1990 in Basel). St.Gallen, **1990**
- Paping, L. Experiences from the works council with flexiplans. In: European Committee for Work and Pay (Hrsg.): 7th International Conference "Work and Pay" (Unterlagen zur Konferenz vom 25.-28.9.1988 in Den Haag). Den Haag, **1988**

- Paschen, K. Formen der Personalorganisation. Von der funktionalen Organisation zum Integrationsmodell. In: ZFO, 4/1988, S. 237-241
- Petersen, T. Optimale Anreizsysteme; Beiträge zur betriebswissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: Gabler, 1989
- Pfingsten, A. Der Einsatz von monetären Anreizsystemen in der Planung. In: ZfB, 12/1989, S. 1285-1290
- Platt, H./D. McCarthy Executive compensation: performance and patience. In: BH, 1-2/1985, S. 48-53
- Plüskow, H.-J. von Leistungszuschlag. In: Capital, 9/1990, S. 222-225
- PW (Hrsg.) Neue Entlohnungs- und Belohnungsformen. In: PW, 5/1990, S. 15-27
- Rappaport, A. Executive incentives vs. corporate growth. In: HBR, 7-8/1978, S. 81-88
- Rausch, J. Leistungsentlohnung im Zuge der technischen Veränderung am Beispiel der Volkswagen AG. In: I.I.R. (Hrsg.): Incentive Schemes: Der zeitgemäße, strategische Weg zur Entlohnung von Führungskräften (Unterlagen zur Konferenz vom 8.-9.11.1988 in Düsseldorf). Düsseldorf, 1988
- Reece, J.S./W.R. Cool Measuring investment center performance. In: HBR, 5-6/1978, S. 28-46
- Rich, J.D./J.A. Larson Why some long-term incentives fail. In: CR, 1/1984, S. 26-37
- Riekhof, H.-C. Strategien des Partizipationsmanagement. In: PW, 1/1985, S. 28-33
- Rock, M.L. Handbook of wage & salary administration. 2nd Ed.. New York: McGraw-Hill, 1984
- Rosenstiel, L. von Motivation im Betrieb. München: Goldmann, 1972
- Rosenstiel, L. von Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise. 2. bearb. und erw. Aufl.. Stuttgart: Pöschel, 1980
- Rübling, G. Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen. Konstanz: Hartung-Gorre, 1988

- Rühli, E. Zeitgenössische Konzernführung und -gestaltung. Anforderungen aus der Trilogie Strategie-Struktur-Kultur. In: ZFO, 5/1990, S. 310-322
- Salter, M. Tailor incentive compensation to strategy. In: HBR, 3-4/1973, S. 94-102
- SAZ (Hrsg.) Der Manager als Vorbild. In: SAZ 29-30/1989, S. 576
- Schanz, G. Verhaltenssteuerung im strategischen Management. In: H.A. Henzler (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden: Gabler, 1988, S. 777-799
- Schild, H./E. Rutishauser Wertewandel verlangt dynamische Entlohnungsmethoden. In: io, 6/1988, S. 306-309
- Schmid, E.W. Personalbilanz: So wird gute Personalführung endlich messbar. In: io, 7-8/1989, S. 36-38
- Schoch, R.B. Personalumfragen im Betrieb: Diagnose- und Führungsinstrument des Personalleiters. In: SGP, 1/1989, S. 27-40
- Scholz, Ch./W. Hofbauer Unternehmenskultur und Personal-Management. In: PW, 6/1989, S. 13-18
- Schraeder, T.E./M.D. Dore Compensation: A pay formula for the 90's. In: PJ, 10/1990, S. 46-47
- Schürer, D. Gehaltsempfehlungen 1990. In: STZ, 23/1989, S. 43-45
- Schuster, J.R. Compensation plan design. In: MR, 5/1985, S. 21-25
- Schuster, J.R./P.K. Zingheim Designing incentives for top financial performance. In: CBR, Vol. 18, 5-6/1986, S. 39-48
- Schwalbe, B. Motivation: Schlüsselwort bei der Führung von Vertretern und Reisenden. In: PW (Sonderheft), 11/1990, S. 10-13
- Segesser, W. Leistungsstandards für Führungskräfte. In: IfB (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 36 (2. überarb. Aufl.). Bern/Stuttgart: Haupt 1970
- SHZ (Hrsg.) Attraktive Extras und Zusatz-Urlaub. Was das Bruttogehalt von Führungskräften noch weiter versüsst. In: SHZ, 36/1990, S. 55
- Sonntags-Zeitung (Hrsg.) Noten und Leistungslohn für SBG-Direktoren. In: Sonntags-Zeitung, 10.12.1989, S. 11

- Speck, R.W. Jr. Management compensation planning in diversified companies. In: CBR, Vol. 19, 3-4/1987, S. 26-33
- Spörri, R. Prämienentlohnung als ergänzendes Motivationselement im Leistungsanteil der Entlohnung. In: SVBF (Hrsg.): Entlohnung im Wandel von Führungs- und Organisationsstrukturen (Unterlagen zum Seminar vom 30.11.1990 in Olten). Winterthur, 1990
- Stampfli, H.P. Persönlichkeit und operativer Führungsstil: Anforderungen an Unternehmer und Manager der Zukunft. In: SAZ, 50/1989, S. 1002-1004
- Stauder, H. Vergütungssystem "Obere Führungskräfte" - Adam Opel AG. In: Consulectra, Unternehmungsberatung GmbH (Hrsg.): Leistung im Wandel - Vergütung im Wandel (Unterlagen zum Symposium Analytik '90 vom 12.-13.2.1990 in Hamburg). Hamburg, 1990
- Steers, R.M./L.W. Porter Motivation and work behavior. 4th Ed.. New York: McGraw-Hill, 1987
- Steiner, F. Die Aussagekraft betrieblicher Kennzahlen. In: P+P, 10/1989, S. 23-24
- Steinmann, H./F. Hasselberg Der strategische Managementprozess - Vorüberlegungen für eine Neuorientierung. In: ZfB, 12/1988, S. 1308-1322
- Stiefel, R. Orientierungsrahmen für die Entwicklung einer Management-Development-Konzeption. In: Personal, 6/1989, S. 231-234
- Suwald, S. Führungskräfte am Erfolg beteiligen. In: io, 2/1974, S. 67-69
- Thom, N. Trends und Innovationen: Entwicklungsperspektiven in der Aus- und Weiterbildung. In: SGP, 2/1989, S. 3-11
- Thompson, J.H./u.a. Management performance incentives: three critical issues. In: CBR, Vol. 18, 3-4/1986, S. 41-46
- Tibbetts, J.S./E.T. Donovan Compensation and benefits for startup companies. How to conserve cash and still attract the best executives. In: HBR, 1-2/1989, S. 4-8
- Tosi, H./L. Tosi What managers need to know about knowledge-based pay. In: OD, 3/1986, S. 52-64
- Ulrich, H./G. Probst Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Bern/Stuttgart: Haupt, 1982

- Unger, F. Monetäre Aussendienststeuerung. In: Personal (Sonderheft), 11/1989, S. 22-25
- Wagner, D. Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung? Organisatorisch-institutionelle Aspekte und konzeptionelle Perspektiven des Personalmanagements. In: ZFO, 3/1989, S. 179-185
- Wagner, D. Erfahrungen mit Cafeteria-Modellen. In: PW, 10/1990, S. 23-24
- Weber, G. Nicht der Merz macht's aus. In: Cash, 43/1989, S. 18
- Weber, H. Einführung in die Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistik für Ingenieure. Stuttgart: Teubner, 1983
- Westermeier, K. Die Crux mit den teuren Zugaben. In: Industriemagazin, Oktober/1989, S. 100-105
- Wick, J. Führen mit Intuition. In: P+P, 7-8/1989, S. 22-24
- Willers, H.G. Vergütungssysteme für Führungskräfte in der Wirtschaft. Anforderungen, Rechtsgrundlagen, Bestandteile. In: ZFO, 5/1990, S. 330-333
- Wohlgemuth, A. Erfolgsunternehmen unter der Lupe. In: io, 10/1989, S. 27-31
- Wunder, R. Wertorientierte Mitarbeiterführung als strategische Aufgabe. In: io, 2/1990, S. 35-38
- Wyss, W. Der Einfluss veränderter Wertvorstellungen auf die Human Resources. In: io, 2/1990, S. 31-34
- Yanez, D. Mitarbeiter, zu Tisch, bitte! Die zunehmende Erfolgsbeteiligung bringt beiden etwas: Dem Unternehmen mehr Produktivität, dem Mitarbeiter (meistens) mehr Geld. In: Cash, 44/1990, S. 8-9
- Zander, E. Prognose "Personal" für das kommende Jahrzehnt. In: Personal, 4/1989, S. 144-152
- Zehnder, E.P. Von hohen Löhnen profitieren alle. In: P & W, 10/1990, S. 72-77
- Zimmermann, K.W. Die Emanzipation der Chefs. In: P & W, 1/1990, S. 47-49
- Zimmermann, K.W. Gute Leistung heisst nicht immer gutes Geld. In: P & W 9/1990, S. 44-50

LEBENS LAUF

Name: Uschatz

Vorname: Philipp

Geburtsdatum: 31. Mai 1963

Bürgerort: Bern

Ausbildung:

1969-1973	Primarschule Bern-Kirchenfeld
1973-1975	Sekundarschule Bern-Monbijou
1975-1977	Untergymnasium Bern-Murifeld
1977-1981	Gymnasium Bern-Kirchenfeld Matura Typ E
1981-1986	Studium an der ETH Zürich, Abteilung für Maschineningenieurwesen; Abschluss als dipl. Masch. Ing. ETH mit Ausbildung in technischen Betriebswissenschaften

Berufliche Tätigkeit:

1987-1988	Assistent am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich
1989-1991	Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich Beratung in der Abteilung Personalführung und Organisation der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich Lehrauftrag in technischen Betriebswissenschaften an der ETH Zürich