

Gedenk, Karen; Albers, Sönke

Working Paper — Digitized Version

Innovationsanreize für Geschäftsführer

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 268

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Gedenk, Karen; Albers, Sönke (1991) : Innovationsanreize für Geschäftsführer, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 268, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/161400>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 268

**Karen Gedenk
Sönke Albers**

Innovationsanreize für Geschäftsführer

April 1991

Dipl.-Kff. Karen Gedenk
Prof. Dr. Sönke Albers

Lehrstuhl für Marketing
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Olshausenstr. 40

D-2300 Kiel

1. Problemstellung¹

Will ein Unternehmen sich langfristig im Wettbewerb behaupten, so muß es systematisch neue Produkte entwickeln und einführen. Entsprechende Innovationsprozesse sind allerdings risikobehaftet und führen erst langfristig zu positiven Ergebnissen, während sie kurzfristig Kosten verursachen. In Unternehmen mit Trennung von Eigentum und Leitung stehen dem Innovationserfordernis häufig andersgelagerte Interessen der Geschäftsführung gegenüber: Angestellte Manager neigen vielfach zu kurzfristig orientiertem² und risikoaversen³ Verhalten. Ein solches Verhalten kann durch Prestige- und Machtbestrebungen motiviert sein.⁴ Auch Sicherheitsziele können eine Rolle spielen, da beim Fehlschlagen risikobehafteter Investitionen eventuell Zeitverträge nicht verlängert werden.⁵ Häufig werden Kurzfristorientierung und Risikoscheu durch dysfunktionale Anreize wie etwa eine an kurzfristigen Ergebnissen orientierte variable Entlohnung⁶ oder ein kurzfristig orientiertes Berichtswesen⁷ verstärkt.⁸ Es besteht somit die Gefahr, daß Geschäftsführer nicht in dem für das Unternehmen notwendigen Maße Innovationsanstrengungen ent-

¹ Diese Arbeit entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojektes "Innovations-Anreize". Die Autoren danken der DFG für die finanzielle Unterstützung. Die Autoren danken außerdem Prof. Dr. Jürgen Hauschildt und Prof. Dr. Klaus Brockhoff für wertvolle Anregungen zu früheren Fassungen dieses Beitrages.

² Vgl. Stonich, *Using Rewards*, 1981, S. 345; Becker, *Entgeltsysteme*, 1987, S. 141.

³ Vgl. March/Shapira, *Managerial Perspectives*, 1987.

⁴ Vgl. Becker, *Entgeltsysteme*, 1987, S. 141.

⁵ Vgl. Becker, *Entgeltsysteme*, 1987, S. 141.

⁶ Vgl. Becker, *Anreizsysteme*, 1990, S. 16 f.; Rappaport, *Value-Contributing*, 1983, S. 50; Stonich, *Using Rewards*, 1981, S. 345.

⁷ Vgl. Becker, *Entgeltsysteme*, 1987, S. 141.

⁸ Bestehende Anreizsysteme sind häufig am Jahreserfolg orientiert, so daß Probleme bereits bei Investitionen auftreten, deren Laufzeit mehr als ein Jahr beträgt. Die Entwicklung neuer Produkte nimmt in den meisten Branchen mehrere Jahre in Anspruch.

falten.⁹

Der sich daraus ergebende Interessenkonflikt zwischen Aufsichtsorgan und angestelltem Management wird in diesem Beitrag im Rahmen des Prinzipal-Agenten-Paradigmas¹⁰ betrachtet. Analysiert werden soll, mit welchen Anreizen das Aufsichtsorgan (Prinzipal)¹¹ die Geschäftsführung (Agent) in bezug auf langfristig orientiertes und risikoneutrales Innovationsverhalten steuern kann.

Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent wird in zwei Typen von Unternehmen betrachtet: zum einen in Familienunternehmen (zwischen einem Unternehmenseigner und dem angestellten Geschäftsführer seines Unternehmens), zum anderen in Konzernunternehmen (zwischen einem Geschäftsführer der Muttergesellschaft und dem Geschäftsführer eines von ihm gesteuerten Tochterunternehmens). Diese beiden Typen von Unternehmen sind ausgewählt worden, da es in ihnen einen Mehrheitseigner und damit einen klar zu identifizierenden Prinzipal gibt. Bei Unternehmen in Streubesitz wären eine zweite Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Anteilseignern und Aufsichtsorgan sowie Interessenkonflikte zwischen Anteilseignern zu berücksichtigen gewesen. Bei den Anreizen werden nicht nur finanzielle Steuerungsinstrumente (Anreizsystem im engeren Sinn), sondern das gesamte Führungssystem (Anreizsystem im weiteren Sinn)¹² berücksichtigt.

Zum genannten Thema gibt es bezogen auf Deutschland bislang kaum empirische Erkenntnisse. Vorliegende Studien beziehen

⁹ Die Geschäftsführung bringt zwar in der Regel nicht selbst Innovationen hervor, sie schafft jedoch hierfür die Voraussetzungen, indem sie die strategische Planung erstellt, Organisation und Unternehmenskultur gestaltet und diejenigen Mitarbeiter motiviert, die letztendlich Ideen generieren und Innovationsprojekte durchführen.

¹⁰ Vgl. Pratt/Zeckhauser, Overview, 1985; Chakravarthy/Zajac, Tailoring, 1984.

¹¹ Aufsichtsräte werden in diesem Zusammenhang als Vertretung der Eigentümerinteressen betrachtet. Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bleiben unberücksichtigt.

¹² Vgl. zu dieser Unterscheidung Becker, Anreizsysteme, 1990, S. 8.

sich zum größten Teil auf die spezifische Situation der USA und beschränken sich zudem auf Teilaspekte der Problematik. Es ist daher eine explorative Studie mit deutschen Unternehmen durchgeführt worden. Im folgenden wird zunächst in Kapitel 2 ein Überblick über den derzeitigen Forschungsstand in der Literatur gegeben. Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung werden in Kapitel 3 dargestellt. In Kapitel 4 folgen schließlich Zusammenfassung und Ausblick.

2. Bisherige Befunde

Der geschilderte Interessenkonflikt zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung wird vielfach in der Literatur aufgegriffen.¹³ Im Innovationsmanagement wird zwar meist nur die Motivation von Mitarbeitern behandelt, die Innovationsprojekte durchführen,¹⁴ in Beiträgen zu "strategie-orientierten Anreizen" bzw. "langfristigen Anreizen" steht jedoch häufig das Problem der Fristigkeit im Vordergrund: Investitionen in die Zukunft des Unternehmens führen erst langfristig zu Erträgen, kurzfristig dagegen zu Kosten.¹⁵

Zur Lösung dieses Problems werden verschiedene Vorschläge gemacht, zum Teil werden auch in der Praxis eingesetzte Anreizsysteme dargestellt.¹⁶ Die meisten Beiträge konzentrieren sich auf finanzielle Anreize. Bei diesen lassen sich zwei Gruppen mit verschiedenen Bezugsbasen für die Vergabe von Anreizen unterscheiden (vgl. Abbildung 1). In Konzepten der variablen Vergütung werden unternehmensintern

¹³ Vgl. den Überblick bei Becker, Anreizsysteme, 1990.

¹⁴ Vgl. beispielsweise Brockhoff, Stärken und Schwächen, 1990; Staudt et al., Anreizsysteme, 1990. Vgl. auch den Teil IV "Kreativitäts- und Innovationsanreize" in Schanz, Handbuch, 1991. Ausnahmen sind Ansätze von Becker, Innovationsfördernde Anreizsysteme, 1987; Riekhof, Strategien, 1987; Sethi/Namiki, Factoring Innovation, 1986.

¹⁵ Es sei angemerkt, daß Produktinnovationen der Auslöser für die vorliegende Untersuchung waren, daß ähnliche Fristigkeits- und Risiko-probleme jedoch auch in anderen Zusammenhängen auftreten.

¹⁶ Vgl. den Überblick bei Becker, Anreizsysteme, 1990. In den USA eingesetzte bzw. vorgeschlagene Systeme klassifizieren Becker/Holzer, Erfolgsbeteiligung, 1986.

Maße für den Innovationserfolg gesucht, an die Entlohnungsbestandteile gebunden werden. Kapitalbeteiligungen und Aktienoptionen dagegen basieren auf dem Aktienkurs als externem, marktbezogenem Erfolgsmaß.

Anreize auf Basis unternehmensinterner Erfolgsmaße = variable Vergütung	Anreize auf Basis des externen Markterfolgs
<ul style="list-style-type: none"> - Bezugsbasis: Erfolg mehrerer Perioden - Bezugsbasis: Management Accounting-Größen - Bezugsbasis: Innovationserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalbeteiligungen - Aktienoptionen

Abb. 1: In der Literatur diskutierte strategie-orientierte finanzielle Anreize für Führungskräfte

Bei variabler Vergütung für Geschäftsführer dient in der Praxis als Bezugsbasis meist eine Gewinngröße.¹⁷ Da Investitionen in Innovationen den Gewinn kurzfristig mindern, reizt ein derartiges System dazu an, solche Investitionen zu unterlassen. Ein langfristiger Anreiz wird dagegen mit drei in der Literatur diskutierten Ansätzen variabler Vergütung angestrebt, die sich in den verwendeten Bezugsbasen unterscheiden. Zunächst kann man der variablen Vergütung den Erfolg mehrerer Perioden zugrundelegen.¹⁸ In diesem Fall wird abgewartet, welche Gewinne sich langfristig oder zumindest mittelfristig aus den Aktivitäten des betroffenen Geschäftsführers ergeben, und eine variable Vergütung wird erst bei späteren Erfolgen gewährt. In Konzepten des Management Accounting wird im Gegensatz dazu bereits für den Zeitpunkt der Gehaltsvereinbarung die herkömmliche Erfolgsrechnung so modifiziert, daß Innovationsaufwendungen und -erträge deutlich herausgearbeitet werden. Beispielsweise können zukünftige Erträge von Innovationen abdiskontiert und

¹⁷ Vgl. Kienbaum, Gehaltsstrukturuntersuchung, 1989.

¹⁸ Vgl. Carey, Third Dimension, 1978; Becker/Holzer, Erfolgsbeteiligung, 1986, S. 444; Willers, Vergütungssysteme, 1990, S. 333.

den Aufwendungen in Form eines Kapitalwertes gegenübergestellt werden¹⁹ oder der F&E-Aufwand kann aktiviert und über mehrere Jahre abgeschrieben werden^{20,21}. In der dritten Variante variabler Vergütung werden als Bezugsbasis Innovationsziele verwendet,²² beispielsweise Innovationsraten²³, die Einführung eines neuen Produktes oder die Zusammensetzung des Produktportfolios aus Produkten verschiedener Lebenszyklusphasen²⁴.

An den Konzepten der variablen Vergütung wird gelegentlich kritisiert, daß Rechnungswesengrößen durch das Management gestaltbar sind und daß sie in keinem direkten Zusammenhang zu den Interessen der Unternehmenseigner stehen. Letztere spiegeln sich dagegen unmittelbar im Marktwert des Unternehmens wider. Bei marktbezogenen finanziellen Anreizen erhalten Führungskräfte Kapitalbeteiligungen oder Aktienoptionen.²⁵ Der Innovationsanreiz besteht hier darin, daß die Manager am langfristigen Wertzuwachs des Unternehmens partizipieren.²⁶ Kritisiert wird an marktorientierten finanziellen Anreizen, daß Aktienkurse häufig weniger durch die Leistung des Managements und den Erfolg des Unternehmens als durch Konjunkturentwicklung und andere externe Einflüsse bestimmt werden. Des weiteren ist es eine Voraussetzung für ein marktorientiertes finanzielles Anreizsystem der geschilderten Art, daß in nennenswertem Umfang Aktien gehandelt

¹⁹ Vgl. Rappaport, Value-Contributing, 1983.

²⁰ Vgl. Schneider, Reformvorschläge, 1988.

²¹ Für andere Ansätze vgl. Stonich, Performance Measurement, 1984, S. 52 f.; Rappaport, Executive Incentives, 1978, S. 85.

²² Vgl. Willers, Vergütungssysteme, 1990, S. 331.

²³ Vgl. Sethi/Namiki, Factoring Innovation, 1986, S. 24; Vgl. Munkelt, Division, 1991, S. 13.

²⁴ Vgl. Sethi/Namiki, Factoring Innovation, 1986, S. 24.

²⁵ Insbesondere in den USA ist eine Fülle derartiger Instrumente entwickelt worden. Vgl. den Überblick bei Becker/Holzer, Erfolgsbeteiligungssysteme, 1986.

²⁶ Vgl. Becker, Anreizsysteme, 1990, S. 32.

werden.²⁷

Nur wenige Autoren berücksichtigen neben finanziellen auch nichtfinanzielle Anreize. Becker diskutiert in seinem Bezugsrahmen strategie-orientierter Anreize die Aspekte "Führungskräfte-Entwicklung", "Planung und Steuerung" und "Organisationssystem".²⁸ Hagen nennt des weiteren "Beförderungskriterien", "Führungsstil" und "Unternehmenskultur".²⁹

Bezogen auf die hier betrachtete Problemstellung lassen sich folgende Defizite in der Literatur feststellen:

- Nur wenige Ansätze beschäftigen sich mit Anreizen für Top-Führungskräfte. Häufig steht das Mittelmanagement im Vordergrund.
- Es werden fast ausschließlich finanzielle Anreize betrachtet.
- Anreize werden einzeln behandelt, nicht im Zusammenhang. Es fehlen Erkenntnisse dazu, inwieweit sie sich ergänzen bzw. konträre Wirkungen zeigen. Auch die relative Wichtigkeit einzelner Anreize ist bislang kaum betrachtet worden.³⁰
- Es liegen nur wenige Kontingenzaussagen über die Eignung verschiedener Anreizsysteme für bestimmte Unternehmen vor. Galbraith/Nathanson vermuten bei höherem Grad der Diversifikation objektivere Bezugsbasen für finanzielle Anreize, einen höheren Anteil variabler Vergütung am Gesamtgehalt sowie ein objektiveres Bewertungsverfahren als bei

²⁷ Vgl. zur Kritik an marktorientierten finanziellen Anreizen Sethi/Namiki, Factoring Innovation, 1986, S. 22 und Becker, Anreizsysteme, 1990, S. 32.

²⁸ Vgl. Becker, Anreizsysteme, 1990, S. 163.

²⁹ Vgl. Hagen, Anreizsysteme, 1985, S. 44 ff. Für weitere immaterielle Anreize vgl. Evers, Leistungsanreize, 1991.

³⁰ Lediglich Burmann befragt Führungskräfte nach der Bedeutung, die verschiedene Aspekte für ihre berufliche Tätigkeit haben. Vgl. Burmann, Arbeitsmotivation, 1985, S. 23 ff.

geringer Diversifikation,³¹ Napier/Smith finden dies empirisch aber nicht bestätigt.³² Salter schlägt eine unterschiedliche Ausgestaltung von Anreizsystemen entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens vor.³³

- Empirische Erkenntnisse zur Wirksamkeit der geschilderten Anreize gibt es bislang kaum. Aus den USA liegen einige Studien zur Wirkung finanzieller Anreize vor. Waegelein weist beispielsweise nach, daß Manager bei Einführung kurzfristig orientierter Erfolgsbeteiligungssysteme F&E-Ausgaben senken, Werbe-Aufwendungen, von denen kurzfristige Erfolge erwartet werden, dagegen erhöhen.³⁴ Für Österreich stellen Swoboda/Walland Abweichungen zwischen praktizierten Systemen erfolgsabhängiger Vergütung und den Soll-Vorstellungen der betroffenen Führungskräfte fest.³⁵ Aus Deutschland liegen bislang kaum empirische Studien vor. Es ist lediglich von Beratungsunternehmen wie Kienbaum erhoben worden, wie hoch Einkommen sind und welche Einkommensanteile variabel sind.³⁶ Wie variable Vergütungssysteme für Führungskräfte aber gestaltet sind, wird dabei nicht deutlich. Daneben gibt es fallstudienartige Schilderungen der finanziellen Anreizsysteme einzelner Unternehmen.³⁷

- Die meisten Beiträge beziehen sich auf die USA. Es ist fraglich, inwieweit sie angesichts unterschiedlicher Kul-

³¹ Vgl. Galbraith/Nathanson, Strategy Implementation, 1978.

³² Vgl. Napier/Smith, Product Diversification, 1987.

³³ Vgl. Salter, Tailor Incentive Compensation, 1973.

³⁴ Vgl. Waegelein, Impact, 1982. In anderen Studien wird gezeigt, daß die Einführung finanzieller Anreizsysteme einen höheren Unternehmenserfolg, einen höheren Aktienkurs bzw. verändertes Management-Verhalten bewirken. Vgl. zum Überblick über diese Untersuchungen Raviv, Management Compensation, 1985.

³⁵ Vgl. Swoboda/Walland, Erfolgsabhängigkeit, 1987.

³⁶ Vgl. Kienbaum, Gehaltsstrukturuntersuchung, 1989.

³⁷ Vgl. Hahn/Willers, Unternehmensplanung, 1983; Lurse, Führungskräfte-Einkommenssysteme, 1988; Bühner, Möglichkeiten, 1989; Bretz/Maaßen, Anreizsysteme, 1989; Becker, General Electric, 1991.

turen auf Deutschland übertragbar sind.

Es fehlt also an Erkenntnissen darüber, welche Anreize in Deutschland zur Förderung der Innovationstätigkeit von Geschäftsführern eingesetzt werden und wie wirksam sie sind. Um relevante Anreize zu identifizieren und eine erste Einschätzung ihrer Wirkungsweise zu erhalten, ist daher eine explorative Studie durchgeführt worden. Die Methode der standardisierten Erhebung konnte beim gegebenen Erkenntnisstand nicht gewählt werden, da unklar war, welche Phänomene sinnvollerweise zu erfragen und wie Ergebnisse zu interpretieren gewesen wären.³⁸

3. Ergebnisse der eigenen Untersuchung

Im Rahmen der explorativen Studie sind 22 Gespräche mit Aufsichtsräten und Beiräten, Geschäftsführern, Personalleitern und Unternehmensberatern geführt worden. Die betrachteten Unternehmen sind im Vorfeld anhand von Zeitungs- und Zeitschriftenberichten identifiziert worden.³⁹ Sie sind unterschiedlich groß und gehören verschiedenen Branchen an. In unstrukturierten Interviews von 1 - 2 Stunden Dauer ist erfragt worden, wie die Steuerungsproblematik eingeschätzt wird, welche Bedeutung Anreizen für die Steuerung von Geschäftsführern beigemessen wird sowie welche Anreize im einzelnen eingesetzt und wie sie beurteilt werden.

3.1 Einschätzung der Steuerungsproblematik

In unseren Gesprächen ist zunächst deutlich geworden, daß in Deutschland im Gegensatz zu den USA das Problem der Kurz-

³⁸ Vgl. dazu die späteren Ausführungen im Zusammenhang mit variabler Vergütung in Kapitel 3.3.2.1.

³⁹ Ausgewertet wurden insbesondere Berichte aus Praktikerzeitschriften (Manager Magazin, Management Wissen, Wirtschaftswoche, Capital, Industriemagazin, highTech) über innovationsorientierte Anreizsysteme (langfristig orientierte Vergütung, Aktienoptionen, langfristige Verträge, innovationsorientierte Unternehmenskultur).

fristorientierung und Risikoscheu eines angestellten Managements als gering eingeschätzt wird. Womit ist dieses Ergebnis zu begründen? Zwei Erklärungsansätze seien im folgenden angeführt.

Zunächst einmal bestreiten manche Gesprächspartner die in der Literatur unterstellte Kurzfristorientierung und Risikoscheu eines angestellten Managements. Nach Ansicht einiger Aufsichtsorgane sind Geschäftsführer Unternehmerpersönlichkeiten, die selbstverständlich in Innovationen investieren. Aus der anderen Perspektive berichtet uns ein Geschäftsführer, daß in seinem Unternehmen Innovationshemmnisse vom Beirat ausgehen. Dieser fordert zwar verbal ständig Innovationen, ist jedoch nicht bereit, die nötigen Investitionsmittel zur Verfügung zu stellen. Derartig wird die Situation allerdings nur von einigen Gesprächspartnern beschrieben, und auch ihre Schilderungen wirken nicht immer glaubwürdig. So wird gelegentlich zu Beginn eines Interviews die Existenz eines Problems bestritten, im weiteren Gesprächsverlauf werden jedoch Fälle geschildert, in denen es genau um Kurzfristorientierung und Risikoscheu eines angestellten Managements geht.

Zweitens nennen viele Gesprächspartner Besonderheiten der Situation eines angestellten Geschäftsführers in Deutschland im Vergleich zu den Bedingungen seines Kollegen in den USA, die bewirken, daß hier die Gefahr mangelnder Innovationsbereitschaft nicht so groß ist:

- Das externe Berichtswesen ist in Deutschland nicht so kurzfristig orientiert wie das des Quarterly Reporting in den USA.
- In Deutschland werden Gewinne (zumindest nach außen hin) eher versteckt als möglichst hoch ausgewiesen.
- Insbesondere in Familienunternehmen ist von Seiten der Eigner die Bereitschaft groß, Geld im Unternehmen zu lassen und es in langfristige Projekte zu investieren.
- 5-Jahres-Verträge bieten im Vergleich zur jederzeitigen Kündbarkeit in den USA eine gewisse Sicherheit.
- Deutsche Manager wechseln weniger häufig die Stelle als

ihre amerikanischen Kollegen.

- Deutsche Manager empfinden häufig eine starke Loyalität zum Unternehmen.

Allerdings ist durch die genannten Aspekte das betrachtete Problem nicht vollständig aufgehoben. Auch für Deutschland werden Tendenzen zu kurzfristig orientiertem und risikoscheuem Verhalten geschildert. Ein Gesprächspartner beschreibt die Gefahr, daß Manager "aus Karriereüberlegungen heraus Strohfeuer entzünden". Die Innovationsneigung von Geschäftsführern ist in der Regel nicht groß, wenn Geschäftsführungspositionen häufig neu besetzt werden. Ein weiteres Motiv für kurzfristig orientiertes Verhalten wird im Streben nach öffentlichem Ansehen gesehen, so etwa im Falle eines Geschäftsführers, der kurz vor der Pensionierung steht und keine Investitionen mehr tätigt, um mit einem glänzenden Gewinn auszuscheiden. Auch Nachlässigkeit in Phasen des Unternehmenserfolges oder alleinige Konzentration auf das Tagesgeschäft in Krisensituationen können eine Rolle spielen. Schließlich hemmt häufig mangelnde Akzeptanz von Fehlschlägen durch das Aufsichtsorgan die Innovationsfreude. So ist über einen Unternehmenseigner berichtet worden, der bei seinen Führungskräften kein Scheitern von Projekten geduldet hat mit der Konsequenz, "daß nur noch in Hochglanzbroschüren investiert worden ist".

Der Gefahr mangelnder Innovationsfreude von Geschäftsführern wird bewußt oder unbewußt mit verschiedenen Mechanismen entgegengesteuert. Die von unseren Gesprächspartnern geschilderten Steuerungsinstrumente sowie ihre Wirkungsweisen und Beurteilungen werden in den Abschnitten 3.2 und 3.3 dargestellt.

3.2 Möglichkeiten zur Steuerung der Innovationsbereitschaft von Geschäftsführern

Abbildung 2 zeigt im Überblick die verschiedenen Einflüsse auf die Innovationsbereitschaft von Geschäftsführern.

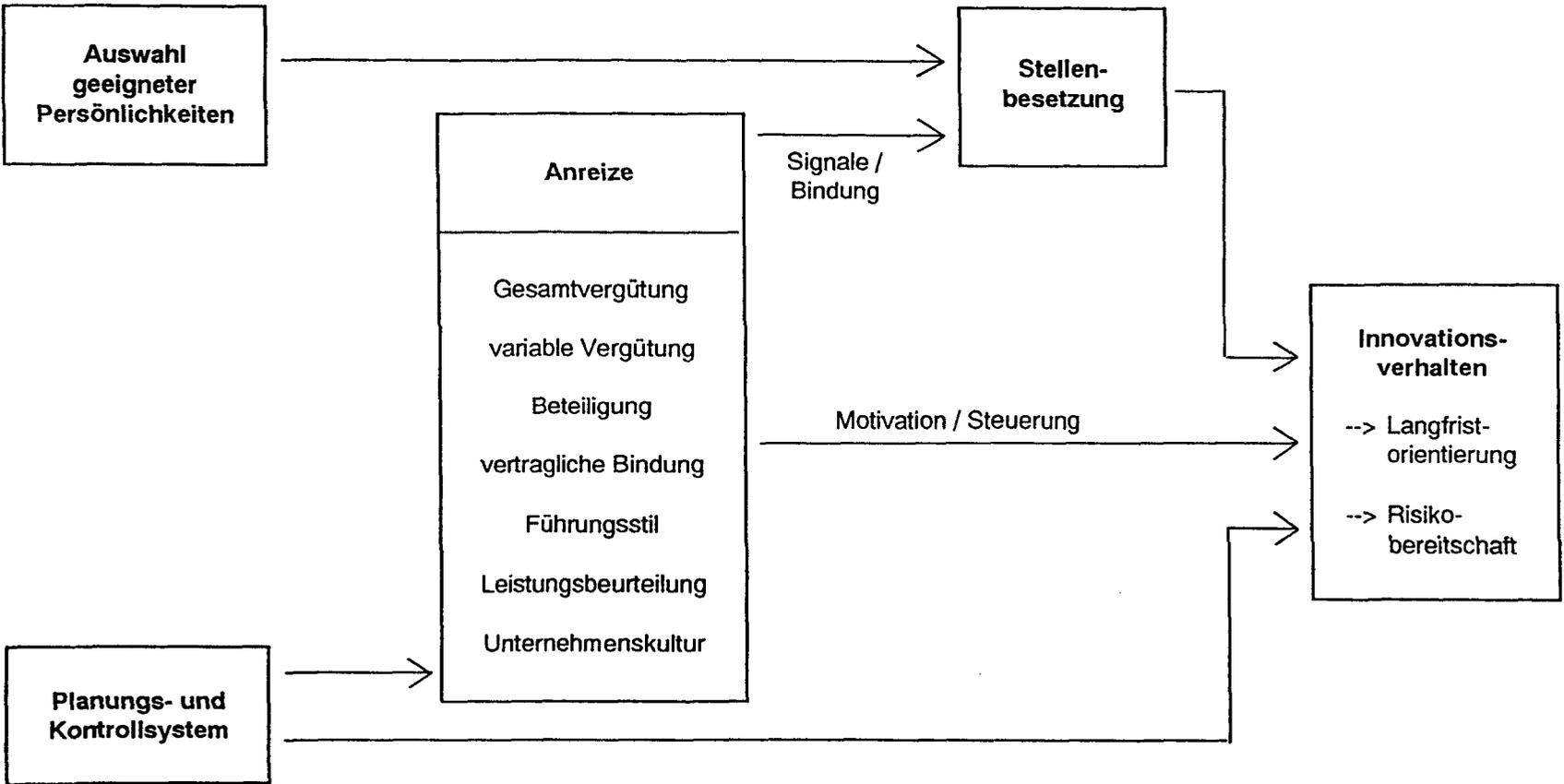


Abb. 2: Einflüsse auf die Innovationsbereitschaft von Geschäftsführern

Neben Anreizen sind nach Ansicht unserer Gesprächspartner die Personenauswahl und die Überwachung im Rahmen des Planungs- und Kontrollsystems von Bedeutung.

3.2.1 Personenauswahl

Das Verhalten eines Geschäftsführers wird wesentlich durch seine Persönlichkeit und seine bisherigen beruflichen Erfahrungen bestimmt. Es gilt daher, für Geschäftsführer-Positionen "Unternehmer auszusuchen, nicht Beamte". Als Extremposition ist geäußert worden, daß man Geschäftsführer gar nicht motivieren, sondern nur die richtigen Personen auswählen kann. In gemäßigter Form findet sich die Personenauswahl in der Forderung wieder, ein Aufsichtsorgan solle im Rahmen der Steuerung eines Unternehmens ständig Nachfolgeplanung für die Top-Führungskräfte betreiben.

3.2.2 Planungs- und Kontrollsystem

Das Planungs- und Kontrollsystem wird gelegentlich selbst als ein Anreiz aufgefaßt.⁴⁰ Es wird hier jedoch als gesonderter Einfluß auf das Innovationsverhalten von Geschäftsführern aufgeführt, da die Mehrzahl unserer Gesprächspartner so empfindet. So äußert beispielsweise ein Aufsichtsorgan, daß Anreize nicht nötig sind, da "man am Reporting merkt, wenn Innovationsaktivitäten unterbleiben". Anreizwirkungen des Planungs- und Kontrollsystems werden später in den Ausführungen zu Führungsstil und Leistungsbeurteilung (Kapitel 3.3.3.2) wieder aufgegriffen.

Bei der Überwachung der Innovationstätigkeit und des Innovationserfolgs von Geschäftsführern gibt es zwei grundsätzliche Vorgehensweisen. Zum einen kann die strategische Leistung eines Geschäftsführers anhand von quantitativen Kennzahlen gemessen werden. Zum anderen können qualitative in-

⁴⁰ Vgl. Becker, Anreizsysteme, 1990, S. 169 ff.

haltliche Analysen von Produkten, Technologien und Märkten herangezogen werden.⁴¹

Bei allen Gesprächspartnern besteht Einigkeit darüber, daß es keine Kennzahlen gibt, die eine ausreichende Grundlage zur Beurteilung der Zukunftsaussichten eines Unternehmens bilden. Quantitative Größen wie Innovationsraten, mittleres Produktalter, Verteilung der Produkte auf Lebenszyklusphasen und Marktanteile sind lediglich Indikatoren für den Innovationserfolg. Ein geschäftsführender Gesellschafter bemerkt in bezug auf die Planung: "Budgets sind nur Argumentationshilfen, um im Aufsichtsrat keine Angst vor großen Zahlen aufkommen zu lassen." Will ein Aufsichtsorgan die Zukunftsaussichten des von ihm gesteuerten Unternehmens beurteilen, muß es nach Meinung unserer Gesprächspartner daher auf die inhaltliche Analyse des Geschäfts zurückgreifen.

Eine detaillierte inhaltliche Überwachung der Innovationstätigkeit der Geschäftsführung bedeutet in der Regel, daß das Aufsichtsorgan bereits im Vorfeld stark in die inhaltliche Gestaltung der Geschäftspolitik involviert ist. Intensive Zusammenarbeit des Aufsichtsorgans mit der Geschäftsführung und enge Kontrolle finden sich häufig bei Familienunternehmen, insbesondere, wenn das Aufsichtsorgan früher selbst das Unternehmen geleitet hat. Marktkenntnisse, die die Voraussetzung für eine intensive Überwachung der Innovationstätigkeit bilden, können allerdings auch für fremde Branchen erworben werden. Ein Aufsichtsrat, der sich in die Geschäfte einer Reederei eingearbeitet hat, erklärt: "Dann ziehe ich mir Stiefel an und gehe an den Hafen." Derselbe Aufsichtsrat umschreibt sein Steuerungskonzept mit dem Begriff des "aktiven Aufsichtsrats". In monatlichen Treffen mit der Geschäftsführung und den darunterliegenden Führungsebenen wird eingehend das Geschäft analysiert. Viel Zeit wird auch mit Kunden verbracht. In einem Unternehmen liest der Aufsichtsrat gar die gesamte Post seiner Geschäftsfüh-

⁴¹ Vgl. zur Innovationserfolgsmessung Albers/Eggers, Organisatorische Gestaltungen, 1991 und Hauschildt, Messung, 1991.

rer. Auch in Konzernen findet sich gelegentlich eine sehr enge Überwachung von Tochterunternehmen. Es werden beispielsweise in der Muttergesellschaft große Planungsstäbe eingesetzt, um den Planvorlagen der Tochtergesellschaften eigene Planungen gegenüberstellen zu können.

In vielen Unternehmen verfügt allerdings das Aufsichtsorgan nicht in ausreichendem Maße über Zeit und Marktkennntnis, um die Innovationsaktivitäten der Geschäftsführung inhaltlich zu überwachen. Nach Bleichers Aufsichtsratsstudie treffen etwa Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften durchschnittlich viermal jährlich zusammen.⁴² Geringe Marktkennntnis resultiert häufig daraus, daß Tochterunternehmen ganz andere Geschäfte betreiben als ihre Mütter oder Mitglieder von Aufsichtsorganen "nach der Visitenkarte ausgesucht" werden. In diesen Unternehmen müssen Aufsichtsorgane auf die Analyse von Kennzahlen zurückgreifen. Bleicher stellt dazu fest, daß viele Aufsichtsräte eher ex post die geschäftliche Entwicklung eines Unternehmens betrachten als sich planerisch mit den zukünftigen Vorhaben des Unternehmens auseinanderzusetzen.⁴³ Ein von uns gesprochener Geschäftsführungsvorsitzender einer GmbH formuliert es hart: "Unser Beirat hat keinerlei Grundlage, um zu beurteilen, ob wir in 2 Jahren noch ein Geschäft machen."

Kann die Innovationstätigkeit der Geschäftsführung durch das Aufsichtsorgan nur schlecht beurteilt werden, so gewinnen die schon angesprochene Personenauswahl und die Steuerung mit Anreizen besondere Bedeutung. Die einzelnen Anreize werden im folgenden Kapitel betrachtet.

⁴² Vgl. Bleicher, Aufsichtsrat im Wandel, 1987, S. 41.

⁴³ Vgl. Bleicher, Aufsichtsrat im Wandel, 1987, S. 61.

3.3 Eingesetzte Anreize

3.3.1 Wirkungsweisen von Anreizen

Anreize beeinflussen auf unterschiedlichen Wegen die Innovationsorientierung von Geschäftsführern.⁴⁴ (Vgl. Abb. 2.)

Zum einen nehmen sie Einfluß auf die Besetzung von Geschäftsführungsstellen. Anreize sind in diesem Zusammenhang erstens Signale an Führungskräfte, sich um eine Geschäftsführungsposition zu bewerben. In bezug auf die Innovationsorientierung gilt es insbesondere, risikoneutrale Führungskräfte anzuziehen. Zweitens nehmen Anreize Einfluß auf die Entscheidung des derzeit angestellten Geschäftsführers, auf dieser Position zu bleiben oder nicht. Dies ist insofern wichtig, als langfristig orientiertes Verhalten besonders dann zu erwarten ist, wenn ein Geschäftsführer lange auf seiner Position verweilt.

Zum anderen wirken Anreize direkt auf das Verhalten der derzeit im Unternehmen beschäftigten Geschäftsführer ein. Dabei ist zwischen der Steuerungs- und der Motivationswirkung von Anreizen zu unterscheiden. In der Literatur zu strategieorientierten Anreizen werden diese in erster Linie als Steuerungsinstrumente gesehen in dem Sinne, daß das Verhalten von Geschäftsführern direkt in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. In unseren Gesprächen ist deutlich geworden, daß daneben die Motivationswirkung von Anreizen eine große Rolle spielt. Durch Anreize wird die Leistungsbereitschaft erhöht. Insbesondere weisen unsere Gesprächspartner immer wieder auf eine Stärkung des "Unternehmergefühls" von Geschäftsführern

⁴⁴ Ellig unterscheidet entsprechend drei Ziele von Anreizen: "Attract", "Retain", "Motivate". Vgl. Ellig, Executive Compensation, 1982, S. 19. Walland nennt drei Hypothesen über die Wirkungsweise von Anreizen: die "Screening-Sorting"-Hypothese, die "Signalling"-Hypothese, die "Motivations"-Hypothese. Vgl. Walland, Abschlußbericht, S. 11 f. Willers unterscheidet die Anreizwirkungen "Sicherheit" und "Ansporn". Die Sicherheit einer Führungskraft ist dabei gewährleistet durch das fixe Gehalt, die Pensionszusage, eventuelle Abfindungen und Anstellungsverträge mit längerfristiger Kündigungsfrist, während als Ansporn die variable Vergütung dient. Vgl. Willers, Vergütungssysteme, 1990, S. 330.

hin, aufgrund dessen dann besonders unternehmerisch gehandelt wird. Anreize beeinflussen über die Motivation somit indirekt die Langfristorientierung und die Risikobereitschaft von Geschäftsführern.

Die einzelnen Anreize wirken unterschiedlich stark auf den genannten Kanälen. Für das Verbleiben eines Geschäftsführers im Unternehmen sind besonders vertragliche Bindungen und Beteiligungen von Bedeutung. Auf die Attraktivität einer Geschäftsführungsposition für Führungskräfte nehmen nach Meinung unserer Gesprächspartner vor allem die Gesamtvergütung und der Führungsstil starken Einfluß. Variable Vergütung, Leistungsbeurteilung und Unternehmenskultur steuern dagegen in erster Linie das Verhalten der einmal angestellten Geschäftsführer.

3.3.2 Finanzielle Anreize

Von den oben diskutierten Anreizen wird in der Praxis fast immer die variable Vergütung eingesetzt, gelegentlich eine Kapitalbeteiligung und sehr selten Aktienoptionen.

3.3.2.1 Vergütung

Ein Anreiz wird von vielen Gesprächspartnern nicht nur in der variablen Vergütung, sondern auch im Gesamtgehalt gesehen. Letzteres ist insbesondere von Bedeutung dafür, ob Führungskräfte ins Unternehmen kommen und im Unternehmen bleiben. Nach außen stellt das Gehalt demnach ein Signal für Führungskräfte dar, sich um eine Position zu bewerben. Intern können mit einem hohen Gesamtgehalt "goldene Fesseln" angelegt werden.

Daneben wird in allen von uns betrachteten Unternehmen den Geschäftsführern eine variable Vergütung gezahlt. Es werden mit diesen Regelungen allerdings recht unterschiedliche Ziele verfolgt. Einige Unternehmen versprechen sich von

variabler Vergütung kaum einen Einfluß auf das Verhalten von Geschäftsführern. Sie gewähren sie ihren Geschäftsführern aus verschiedenen Gründen dennoch. Zunächst entsteht nur aus dem Fixgehalt ein Anspruch auf Pensionszahlungen, so daß mit einem hohen variablen Anteil am Gesamtgehalt spätere Pensionen niedriggehalten werden. Des Weiteren bietet eine variable Vergütung die Möglichkeit, Gehaltszahlungen an den Geschäftsverlauf anzupassen. Insbesondere in Jahren mit schlechtem Ergebnis möchte man die GuV entlasten. Ein dritter Grund, ein variables Vergütungssystem einzuführen, obwohl von diesem kein Einfluß auf das Verhalten erwartet wird, kann die Anpassung an die Branchengepflogenheiten sein. Ein Gesprächspartner: "Unsere Führungskräfte fordern es einfach. Das ist der Trend der Zeit!" Diese Unternehmen beklagen sich dann in der Mehrzahl über den zu hohen Verwaltungsaufwand einer variablen Vergütung.

Andere Unternehmen sehen die variable Vergütung als Anreiz, mit dem das Verhalten von Geschäftsführern beeinflußt werden kann. Unter ihnen ist wiederum für die wenigsten das Anreizsystem ein Steuerungsinstrument, es dient in ihren Augen allgemein der Motivation: "Ein variables Gehalt motiviert zu stärkerer Leistung, die Steuerung erfolgt durch Zielvorgaben und durch die Unternehmenskultur." Dem entspricht auch die folgende häufig getätigte Aussage: "Bei variabler Vergütung entsteht das Gefühl, daß Leistung sich lohnt." Die beiden bislang beschriebenen Gruppen von Unternehmen verwenden als Bezugsbasis für die variable Vergütung in der Regel kurzfristige Gewinngrößen. Abweichungen vom Gewinn als alleiniger Bezugsbasis finden sich vor allem bei Geschäftsführern, die für Funktionsbereiche wie beispielsweise Personal, Rechnungswesen oder Finanzen zuständig sind, da sie nicht direkt für das Unternehmensergebnis verantwortlich sind. In der Regel wird in diesen Fällen die variable Vergütung an das Erreichen im Vorfeld definierter Ziele gebunden.

Eine dritte Gruppe von Gesprächspartnern hat allerdings deutlich gemacht, daß eine variable Vergütung durchaus auch Steuerungseffekte hat. Beispielsweise sind bei gewinnorien-

tierter Entlohnung von Geschäftsführern Jahresabschlüsse viel früher fertig. Vor allem werden jedoch durch variable Vergütung die Aktivitäten der Geschäftsführer in bestimmte Richtungen gelenkt. Ein Konzernvorstand berichtet, daß bei Einführung variabler Vergütung für die Geschäftsführer einiger Tochterunternehmen mehrfach Anpassungen der Bezugsbasen notwendig waren, da bei anfänglichen Versuchen jeweils Fehlverhalten verursacht wurde. So hat beispielsweise ein Bankmanager, dessen Gehalt sich an der Bilanzsumme orientierte, die Vergabe zweifelhafter Kredite zugelassen, und der Geschäftsführer eines Versicherungsunternehmens mit Ziel "Beitragszugang" hat eine große Zahl von Kunden geworben, die ihre Verträge schon nach kurzer Zeit wieder storniert haben.

Anhand der obenstehenden Diskussion von Zielen, die Unternehmen mit Systemen variabler Vergütung verfolgen, kann an dieser Stelle beispielhaft gezeigt werden, wie wichtig es war, zum betrachteten Thema zunächst eine Exploration durchzuführen. In einer standardisierten Erhebung hätte man herausgefunden, daß eine Vielzahl von Unternehmen ihren Geschäftsführern eine variable Vergütung gewährt. Aus diesem Ergebnis hätte leicht der Schluß gezogen werden können, daß die variable Vergütung als wichtiges Steuerungsinstrument betrachtet wird. Der Unterschied zwischen Motivations- und Steuerungswirkung wäre nicht deutlich geworden. Vor allem aber wäre nicht erkannt worden, daß ein Großteil von Systemen variabler Vergütung gar nicht das Verhalten von Geschäftsführern beeinflussen soll, sondern anderen Zwecken dient.

Die Wahl einer geeigneten Bezugsbasis wird von fast allen Gesprächspartnern als das Hauptproblem in bezug auf eine variable Vergütung angesehen. In Unternehmen, die der variablen Vergütung Steuerungswirkungen zusprechen, versucht man Bezugsbasen zu finden, die Innovationsaktivitäten und damit den langfristigen Unternehmenserfolg widerspiegeln. Die Idee, die variable Vergütung an den Erfolg mehrerer Perioden zu knüpfen, erscheint allen Gesprächspartnern fremd, da ihrer Meinung nach bei einer in der Zukunft liegenden Zah-

lung kein starker Anreiz mehr entsteht. Management-Accounting-Konzepte werden insoweit eingesetzt, als der Bilanzgewinn um gewisse Größen modifiziert wird, um besser den langfristigen Erfolg des Unternehmens widerzuspiegeln. In einem von uns betrachteten Unternehmen werden beispielsweise zum Gewinn Abschreibungen hinzugezählt. Bei einigen Geschäftsführungsvorsitzenden wird die Erreichung von Zielen zur Grundlage eines Teils ihrer variablen Vergütung gemacht. Diese Ziele sind in der Regel projektbezogen und qualitativ. Beispiele sind der Kauf eines Unternehmens oder die Einführung eines neuen Produktes. Die Bezugsbasen variabler Vergütung bauen auf dem Planungs- und Kontrollsystem auf. Quantitative Kennzahlen wie Erfolge mehrerer Perioden oder Management-Accounting-Größen sind als Bezugsbasen insofern problematisch, als sie, wie oben diskutiert, nach Ansicht unserer Gesprächspartner nicht die Innovationsanstrengungen eines Geschäftsführers widerspiegeln können. Bei qualitativen Zielen stellt sich dagegen das Problem, daß ihre Erreichung nur subjektiv beurteilt werden kann. Nicht zuletzt aufgrund dieser Schwierigkeiten wird die variable Vergütung nicht unbedingt als Steuerungs-, sondern vielmehr als Motivationsinstrument eingesetzt.

Gelegentlich werden die quantitativen und qualitativen Ziele, die als Bezugsbasen der variablen Vergütung dienen, vom Aufsichtsorgan einseitig vorgegeben, da befürchtet wird, daß Führungskräfte Ziele zu niedrig ansetzen. Auf Geschäftsführungsebene werden Ziele allerdings meist gemeinsam ausgehandelt. Solche Zielvereinbarungen erfordern zwar viel Zeit, werden jedoch für wichtig erachtet. Einige Gesprächspartner sehen in ihnen gar den bedeutendsten Effekt variabler Vergütung: In diesen Gesprächen werden Probleme aufgearbeitet, die andernfalls dem Aufsichtsorgan leicht unbekannt bleiben.

Uneinig waren sich die Gesprächspartner darin, ob am Ende einer Periode nur die Erreichung der als Bezugsbasis vereinbarten Ziele beurteilt werden sollte oder auch das Verhalten, das von den betroffenen Geschäftsführern zu ihrer Realisierung an den Tag gelegt worden ist. Für die alleinige

Beurteilung der Zielerreichung spricht eine größere Objektivität. Der Beurteilte weiß, woran er ist, und kann sein Verhalten daran ausrichten. Bei Berücksichtigung des Verhaltens besteht leicht die Gefahr, daß eine Beurteilung mißbraucht wird, um gewünschte Ergebnisse herbeizuführen. In einem von uns betrachteten Unternehmen ist folgendes geschildert worden: Die variable Vergütung der Geschäftsführer von Tochterunternehmen richtet sich zur Hälfte nach dem Gewinn und zur Hälfte nach der Erreichung vereinbarter Ziele; ist nun ein Unternehmensergebnis schlecht, möchte man den betroffenen Geschäftsführer aber dennoch hoch entlohnen, um ihn für die Zukunft zu halten und zu motivieren, fällt einfach die Beurteilung der zur Zielerreichung unternommenen Anstrengungen entsprechend gut aus. Eine starre Ausrichtung allein an den Zielen führt andererseits dann zu Problemen, wenn ihr Nichterreichen nicht durch die Geschäftsführung verschuldet ist. Die meisten Unternehmen wählen daher einen Mittelweg: Grundsätzlich wird das Erreichen oder Nichterreichen von Zielen betrachtet, das Nichtverschulden von Fehlschlägen wird aber in Ausnahmefällen berücksichtigt. Es gilt: "Man kann es sich nicht leisten, gute Leute zu verlieren."

Schließlich ist die Höhe variabler Vergütung, insbesondere in Relation zum Gesamtgehalt von Interesse. Diesbezüglich gehen die Meinungen stark auseinander. Während die einen erklären, daß nur dann ein spürbarer Effekt erzielt wird, wenn hohe Summen im Spiel sind, behaupten die anderen, daß vor allem das Prinzip (in diesem Falle die Bezugsbasis) zählt. Während einer Meinung zufolge nur mit in starkem Maße variablem Gehalt unternehmerische Persönlichkeiten im Unternehmen gehalten werden können, ist einer anderen Ansicht nach gerade eine in hohem Maße fixe Vergütung mit der entsprechend gebotenen Sicherheit notwendig, um Führungskräfte zu halten. Während schließlich einige Unternehmen beklagen, daß ihre Führungskräfte, insbesondere die Techniker unter ihnen, eine variable Vergütung nur schwer akzeptieren, wird diesen Unternehmen von anderen vorgeworfen, daß sie die falschen Personen für ihre Führungspositionen auswählen bzw.

die Führungskräfte zu ihrer inflexiblen Haltung erst erziehen.

3.3.2.2 Beteiligungen und Aktienoptionen

In bezug auf Beteiligungen ist zu unterscheiden zwischen Aktiengesellschaften und Unternehmen anderer Rechtsform. Unter den Aktiengesellschaften haben wir einige Unternehmen identifiziert, die an ihre Führungskräfte Aktien vergeben. Aktienoptionen kommen offenbar sehr selten zum Einsatz, was mit steuerlichen Schwierigkeiten erklärt wird. Allerdings zeigen Beispiele, daß sich mit etwas Einfallsreichtum auch hier Wege finden lassen.⁴⁵ Mit der Vergabe von Aktien und/oder Aktienoptionen soll in den von uns betrachteten Fällen das Interesse von Führungskräften auf den Aktienkurs und damit auf die Aktionärsinteressen gelenkt werden. Aktien können in der Regel erst nach einigen Jahren veräußert bzw. Optionen erst nach einigen Jahren ausgeübt werden, so daß ein mittelfristiger Anreiz entsteht. Anzumerken ist, daß die von uns betrachteten Programme als Zielgruppe in erster Linie das mittlere Management haben, nicht die Geschäftsführung.

Als Hauptproblem in bezug auf Aktien und Aktienoptionen wird von vielen unserer Gesprächspartner angeführt, daß Aktienkurse nicht den langfristigen Erfolg eines Unternehmens bzw. die strategische Leistung seiner Geschäftsführung widerspiegeln. Selbst wenn die Aktien eines Unternehmens in nennenswertem Umfang gehandelt werden, wird ihr Kurs in starkem Maße durch externe Einflüsse bestimmt. Die Geschäftsführung kann den Aktienkurs, wenn überhaupt, dann eher durch kurzfristige PR-Maßnahmen als durch Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte beeinflussen. Von den meisten Gesprächspartnern wird daher die Anreizwirkung von Aktien und Aktienoptionen bezweifelt. Ein Aufsichtsrat äußert sich beson-

⁴⁵ Vgl. das Beispiel der Continental AG bei Bühner, Möglichkeiten, 1989, S. 2185.

ders unzufrieden über das Aktienoptionsprogramm seines Unternehmens: Es entstehe kein Anreiz, da Aktienkurse konstant seien; die Führungskräfte wollten lediglich zusätzliche Tantiemen, es handle sich um "rausgeworfenes Geld" und der Versuch würde sicherlich nicht wiederholt. Alles in allem wird Aktien und Aktienoptionen also bei weitem nicht die Bedeutung beigemessen, die ihnen in den USA zukommt.

Ganz anders werden Beteiligungen in Unternehmen anderer Rechtsform beurteilt. Insbesondere bei Familiengesellschaften werden Geschäftsführer gelegentlich zu Gesellschaftern gemacht. Hier ist die Zielsetzung eine ganz andere als bei Aktien und Aktienoptionen: Es steht nicht der materielle Anreizeffekt einer Beteiligung im Vordergrund, wichtiger sind immaterielle Effekte. Besonders deutlich zeigt sich dies bei einem von uns betrachteten Familienunternehmen in der Rechtsform einer KG, deren Geschäftsführungsvorsitzender Komplementär ohne Kapitaleinlage ist. Entscheidend ist der Gesellschafterstatus, nicht das Kapital. Der Geschäftsführer wird vom Angestellten einer Familie zum Miteigentümer eines Unternehmens. Er fühlt sich noch stärker als ohnehin als Unternehmer und kann im Unternehmen sowie nach außen entsprechend auftreten. Im genannten Fall wird der Unternehmerstatus besonders dadurch unterstrichen, daß der Geschäftsführungsvorsitzende als Komplementär voll persönlich haftet. Dies wird nicht als großes Risiko empfunden, vielmehr als Ausdruck der Verbundenheit mit dem Unternehmen: "Ich habe mein Vermögen in diesem Unternehmen erworben, jetzt stehe ich damit für das Unternehmen gerade!" Tendenziell bleiben Geschäftsführer mit einer Beteiligung auch lange im Unternehmen. Meist wird ein Geschäftsführer eine Beteiligung nicht gleich bei seinem Eintritt in das Unternehmen erhalten, sondern erst nachdem er eine Zeitlang erfolgreich tätig gewesen ist. Diese Art der Beteiligung von Geschäftsführern am Unternehmen wird von den Gesprächspartnern allgemein für sinnvoll erachtet.

Es wird deutlich, daß bei der Beteiligung noch stärker als bei der variablen Vergütung die Motivationswirkung des An-

reizes gegenüber seiner Steuerungswirkung im Vordergrund steht. Hier zeigt sich wiederum der Wert der explorativen Vorgehensweise, da bei einer standardisierten Erhebung die immaterielle Wirkung von Beteiligungen nicht explizit berücksichtigt worden wäre.

3.3.3 Nichtfinanzielle Anreize

Unter den nichtfinanziellen Anreizen für langfristig orientiertes Verhalten haben sich die Dauer einer vertraglichen Bindung an das Unternehmen sowie die "weichen" Faktoren "Führungsstil", "Leistungsbeurteilung" und "Unternehmenskultur" als besonders wichtig herauskristallisiert.

3.3.3.1 Vertragliche Bindung

Eine wesentliche Ursache für die Kurzfristorientierung von Führungskräften ist in den Augen vieler Gesprächspartner die Dauer von Anstellungsverträgen. Geschäftsführer sind in Deutschland in der Regel für 3 oder 5 Jahre vertraglich an ihr Unternehmen gebunden. Vor Ablauf dieser Periode müssen sie Erfolge nachweisen, um eine Vertragsverlängerung zu erreichen. In vielen Branchen lassen sich aber heute mit Innovationsprojekten in so kurzer Frist keine positiven Ergebnisse erzielen. Daß Geschäftsführer tatsächlich von Verträgen beeinflusst werden, beschreibt ein Aufsichtsrat besonders deutlich: "Ein Jahr vor Vertragsablauf werden die Leute lieb!"

Einige (wenige) Unternehmen reagieren auf dieses Problem, indem sie ihre Geschäftsführungsvorsitzenden langfristig vertraglich an das Unternehmen binden. Bei Bertelsmann und der Tochter Gruner + Jahr sind die Geschäftsführungsvorsitzenden auf 20 Jahre verpflichtet.⁴⁶ Reinhard Mohn möchte so

⁴⁶ Vgl. o. V., Lebenslang, 1989.

"sein Lebenswerk ... langfristig absichern"⁴⁷. Ein von uns gesprochener Unternehmenseigner hat mit seinen beiden GmbH-Geschäftsführern 10-Jahres-Verträge geschlossen. Für die Geschäftsführer besteht die Sicherheit von Einkommen und Beschäftigung. Sie stehen nicht unter kurzfristigem Erfolgszwang und können so leichter auch in erst langfristig erfolgsversprechende Projekte wie die Entwicklung neuer Produkte investieren. Auf der anderen Seite hat das Aufsichtsorgan die Sicherheit, daß Geschäftsführer nicht kurzfristig das Unternehmen verlassen. Geschäftsführer erleben in jedem Fall auch die langfristigen Konsequenzen ihres Handelns.⁴⁸

Viele unserer Gesprächspartner äußern Zweifel an der Eignung langfristiger Verträge, die sich zu drei grundlegenden Einwänden zusammenfassen lassen. Zunächst sind nicht alle Gesprächspartner damit einverstanden, daß Führungskräfte überhaupt langfristig auf einer Position bleiben sollten. Bedenken bestehen dahingehend, daß mit zunehmender Verweildauer die Innovationskraft abnimmt. Die betreffende Führungskraft hat in ihrem Bereich keine neuen Ideen mehr und wird intoleranter gegenüber Ideen von Mitarbeitern. Zweitens wird die positive Wirkung von langfristigen Verträgen auf Langfristorientierung und Risikobereitschaft von Führungskräften bezweifelt. Ein wirklich unternehmerischer Geschäftsführer könnte sich lieber selbständig machen wollen, als einen solchen Vertrag zu akzeptieren. Ein anderer Geschäftsführer könnte aus einer langfristigen Absicherung folgern, daß er keine Anstrengungen mehr zu entfalten braucht. Schließlich betrachten es einige Gesprächspartner als ein wesentliches Problem, daß man sich bei langfristigen Verträgen nur schwer voneinander trennen kann. Führungskräfte, die unzufrieden sind, können nicht gehen, sind aber auch nicht mehr zu besonderer Leistung motiviert. Andersherum kann sich das Unternehmen von einem Geschäftsführer unter Umständen nur

⁴⁷ O. V., Lebenslang, 1989, S. 14.

⁴⁸ Verträge können auch so gestaltet sein, daß der betroffene Geschäftsführer kurzfristig kündigen kann. In diesem Sinne sieht Willers Verträge nur als Sicherheit für die Führungskraft. Vgl. Willers, Vergütungssysteme, 1990, S. 330.

unter Zahlung einer sehr hohen Abfindung trennen. In Verträgen wird daher das falsche Instrument gesehen, um eine lange Verweildauer von Geschäftsführern zu erreichen. Eine langfristige Bindung sollte in den Augen einiger Gesprächspartner besser durch "weiche Faktoren" wie persönliche Beziehungen und Unternehmenskultur angestrebt werden. Auch die Besetzung von Geschäftsführungspositionen mit Managern aus dem eigenen Unternehmen erhöht die Wahrscheinlichkeit eines langen Verweilens.

Abschließend läßt sich feststellen, daß ein 10- oder 20-Jahres-Vertrag kein Anreizinstrument darstellt, das pauschal bei jeder Führungskraft eingesetzt werden kann. Entscheidend ist die Person des betroffenen Geschäftsführers, und in jedem Fall ist eine gewisse Zeit gegenseitigen Kennenlernens und fruchtbarer Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsorgan Voraussetzung für das Abschließen eines langfristigen Vertrages.

3.3.3.2 Führungsstil, Leistungsbeurteilung, Unternehmenskultur

In einer Studie von Burmann geben leitende Angestellte und Unternehmer an, daß Selbständigkeit und Entscheidungskompetenz am wichtigsten für ihre Arbeitsmotivation sind.⁴⁹ Viele unserer Gesprächspartner schreiben einem entsprechenden Führungsstil auch für die Langfristorientierung von Geschäftsführern große Bedeutung zu. Nur in einer gewissen Selbständigkeit kann ihrer Meinung nach unternehmerische Initiative entstehen. Ein Aufsichtsrat stellt weiter fest, daß in Familienunternehmen die Selbständigkeit nicht nur gewährt, sondern auch nach außen dokumentiert werden muß. Angestellten Geschäftsführern in Familienunternehmen wird ihm zufolge häufig unterstellt, daß nicht sie das Unternehmen leiten, sondern der Eigentümer. Die Geschäftsführer genießen daher wenig öffentliche Anerkennung und haben einen

⁴⁹ Vgl. Burmann, Arbeitsmotivation, 1985, S. 25.

"geringen Marktwert". Will ein Familienunternehmen gute Führungskräfte gewinnen, so muß der Eigentümer deren Selbständigkeit nach außen sichtbar machen. Am besten gestaltet er nach Ansicht unseres Gesprächspartners Unternehmensbereiche rechtlich selbständig und zieht sich in eine Holdingfunktion zurück. Beim Führungsstil handelt es sich um die Anreizwirkung der Intensität der oben diskutierten Überwachung der Innovationstätigkeit von Geschäftsführern. Ein Aufsichtsorgan kann von seiner Geschäftsführung wenig unternehmerisches Engagement erwarten, wenn es sie so eng kontrolliert, daß es quasi selbst das Geschäft leitet.

Um die Anreizwirkung der Inhalte der Überwachung geht es bei der Leistungsbeurteilung. Hier darf nicht nur auf kurzfristige Ergebnisse Wert gelegt werden. Nach Ansicht aller Gesprächspartner ist es, wie bereits im Zusammenhang mit Bezugsbasen erwähnt, notwendig, bei der Beurteilung der langfristigen Leistung eines Geschäftsführers qualitative Informationen zugrunde zu legen. Wichtig ist weiter die Akzeptanz von Flops, die bei risikobehafteten Projekten nicht ausbleiben können.

Unternehmenskultur entsteht dadurch, daß Werte und Normen geprägt und vorgelebt werden. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur zeigt sich häufig an der Existenz einer Vielzahl von Mythen. Bezogen auf die hier behandelte Problematik gilt es, Innovationen immer wieder zum Thema zu machen und ihre Wichtigkeit zu betonen. Des weiteren ist eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, damit Risiken eingegangen und Mißerfolge sofort eingestanden werden. Nur so kann unverzüglich gegengesteuert werden.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die explorative Studie zu Innovationsanreizen für Geschäftsführer hat zunächst zwei methodische Ergebnisse erbracht. Zum einen ist durch die Exploration ein Problemverständnis geschaffen worden, ohne das eine stattdessen durchgeführte

standardisierte Erhebung unvollständig geblieben wäre oder sogar falsche Schlüsse nahegelegt hätte. Zum anderen hat sich gezeigt, daß Anreize nicht isoliert betrachtet werden können. Das Steuerungssystem kann durchaus auch dann die Innovationsbereitschaft von Geschäftsführern fördern, wenn Teile von ihm in dieser Beziehung nicht optimal gestaltet sind.

Inhaltlich sind die folgenden Ergebnisse festzuhalten:

- Die Messung der Innovationstätigkeit von Geschäftsführern und des Innovationserfolgs ist in der Praxis problematisch. Es zeigt sich eine Tendenz zur inhaltlichen Überwachung, sofern entsprechende Zeit und Marktkenntnis vorhanden sind.
- Die variable Vergütung wird zwar von sehr vielen Unternehmen eingesetzt, aber nicht immer als Anreiz. Wird sie als Anreiz gesehen, so steht häufig der Motivations- gegenüber dem Steuerungsaspekt im Vordergrund.
- Beteiligungen sind nicht als materieller, sondern als immaterieller Anreiz relevant. Mit ihnen wird vor allem eine Stärkung des Unternehmergefühls bezweckt.
- Eine Innovationsorientierung von Geschäftsführern wird häufig über deren langfristige Bindung an das Unternehmen angestrebt. Als spezielles Instrument ist in diesem Zusammenhang die langfristige vertragliche Bindung identifiziert worden, aber auch Gehalt, Beteiligung und nichtfinanzielle Anreize spielen eine Rolle.

In der explorativen Studie sind verschiedene Anreize identifiziert und ihre Beurteilungen aufgezeigt worden. Inwieweit diese repräsentativ für deutsche Unternehmen sind, ließe sich nur nach einer weiteren empirischen Überprüfung beurteilen.

Literatur

- Albers, Sönke/Eggers, Sabine: Organisatorische Gestaltungen von Produktinnovations-Prozessen - Führt der Wechsel des Organisationsgrades zu Innovationserfolg?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., 1991, S. 44 - 64
- Becker, Fred G.: Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990
- Becker, Fred G.: Entgeltsysteme für die strategische Unternehmensführung, Personalwirtschaft, 1987, Heft 4, S. 141 - 146
- Becker, Fred G.: Innovationsfördernde Anreizsysteme. Ein konzeptioneller Beitrag zu einem Innovationsmanagement, Zeitschrift für Personalforschung, 1. Jg., 1987, Heft 1, S. 29 - 60
- Becker, Fred G.: Strategisch-orientierte Anreizsysteme - beispielhaft dargestellt am "Incentive Compensation System" der General Electric Company, in Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S. 753 - 776
- Becker, Fred G./Holzer, H. Peter: Erfolgsbeteiligung und Strategisches Management in den USA, Die Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1986, S. 438 - 459
- Bleicher, Knut: Der Aufsichtsrat im Wandel. Eine repräsentative Studie über Aufsichtsräte in bundesdeutschen Aktiengesellschaften im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1987
- Bretz, Hartmut/Maaßen, Hartmut: Anreizsysteme: Von der "Mitarbeitererhaltung" zur "Strategischen Mobilisierung" der operativen Führung, Zeitschrift für Personalforschung, 1989, Heft 2, S. 139 - 152
- Brockhoff, Klaus: Stärken und Schwächen industrieller Forschung und Entwicklung, Stuttgart 1990
- Bühner, Rolf: Möglichkeiten der unternehmerischen Gehaltsvereinbarung für das Top-Management, Der Betrieb, 42. Jg., 1989, S. 2181 - 2186
- Burmann, Hannelore: Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmern und leitenden Angestellten, durchgeführt vom EMNID-Institut, im Auftrag des Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik und der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1985
- Carey, James F.: Third Dimension for Executive Incentives, Financial Executive, January 1978, S. 46 - 50

- Chakravarthy, Balaji S./Zajac, Edward J.: Tailoring Incentive Systems to a Strategic Context, Planning Review, November 1984, S. 30 - 35
- Ellig, B. R.: Executive Compensation. A Total Pay Perspective, New York 1982
- Evers, Heinz: Leistungsanreize für Führungskräfte, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S. 737 - 751
- Galbraith, Jay R./Nathanson, Daniel A.: Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, St. Paul et al. 1978
- Hagen, Rolf: Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung, Spardorf 1985
- Hahn, D./Willers, H. G.: Unternehmensplanung und Führungskräftevergütung, in: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen -, 2. Aufl., Heidelberg/Wien 1983, S. 328 - 337
- Hauschildt, Jürgen: Zur Messung des Innovationserfolgs, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., 1991, erscheint demnächst
- Kienbaum Vergütungsberatung: Gehaltsstrukturuntersuchung '89, Band II Geschäftsführer, Gummersbach 1989
- Lurse, Klaus: Führungskräfte-Einkommenssysteme, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg., 1988, S. 273 - 281
- March, James G./Shapira, Zur: Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, Management Science, Vol. 33, 1987, S. 1404 - 1418
- Munkelt, Irmgard: "Das Produkt gehört einer Division - die Technologie gehört jedem", Absatzwirtschaft, 1991, Heft 1, S. 13 - 17
- Napier, Nancy Knox/Smith, Mark: Product Diversification, Performance Criteria and Compensation at the Corporate Manager Level, Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, S. 195 - 201
- O. V.: Lebenslang in Gütersloh, Manager Magazin, 1989, Heft 2, S. 11 - 17
- Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J.: Principals and Agents: An Overview, in Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston (Mass.) 1985, S. 1 - 35

- Raviv, Artur: Management Compensation and the Managerial Labor Market, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, 1985, S. 239 - 245
- Rappaport, Alfred: Executive Incentives Vs. Corporate Growth, *Harvard Business Review*, Vol. 56, July - August 1978, S. 81 - 88
- Rappaport, Alfred: How to Design Value-Contributing Executive Incentives, *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, 1983, S. 49 - 59
- Riekhof, Hans-Christian: Strategien des Innovationsmanagements, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1987, S. 14 - 19
- Salter, Malcolm S.: Tailor Incentive Compensation to Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 51, March - April 1973, S. 94 - 102
- Schanz, Günther (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart 1991
- Schneider, Dieter: Reformvorschläge zu einer anreizverträglichen Wirtschaftsrechnung bei mehrperiodiger Lieferung und Leistung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., 1988, S. 1371 - 1386
- Sethi, S. Prakash/Namiki, Nobuaki: Factoring Innovation into Top Management Compensation, *Directors & Boards*, Winter 1986, S. 21 - 25
- Staudt, Erich et al.: Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., 1990, S. 1183 - 1204
- Stonich, Paul J.: The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Winter 1984, S. 45 - 57
- Stonich, Paul J.: Using Rewards in Implementing Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 1981, S. 345 - 352
- Swoboda, Peter/Walland, Gerald: Zur Erfolgsabhängigkeit der Managerentlohnung in Österreich und zur Transparenz des österreichischen Managermarktes, *Journal für Betriebswirtschaft*, 37. Jg., 1987, S. 210 - 226
- Waegelein, James Francis: The Impact of Executive Compensation on Managerial Decisions: An Empirical Investigation, *Diss. Pennsylvania State University*, 1982
- Walland, Gerald: Abschlußbericht über das Projekt: "Managerkompensation und -kontrolle in Österreich" 1985 - 1987, *Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft an der Universität Graz*

Willers, Hans G.: Vergütungssysteme für Führungskräfte in
der Wirtschaft, Zeitschrift Führung + Organisation,
5/1990, S. 330 - 333