

20. SEPTEMBER 2016

MASTERTHESIS: „WEICHE“ ZIELE IN DER VORSTANDSVERGÜTUNG

KOPPLUNG QUALITATIV STRATEGISCHER ZIELE AN VARIABLE VERGÜTUNG

Susann Müller (4060290)

M.Sc. Human Resource Management
Hochschule Anhalt

Erstkorrektor: Prof. Dr. Jens Beyer

Zweitkorrektor: Thomas Gruhle (Korn Ferry Hay Group)

Danksagung

Eigentlich würde ich an dieser Stelle am liebsten jedem einzeln danken, der mich bei dieser Arbeit unterstützt hat. Ob mental (danke jedem, dem ich davon erzählen durfte), aktiv (danke Tom und William, sowie Hay Group) oder auch passiv in dem er mich nicht gestört hat (einfach danke).

Aber es gibt natürlich die besonderen Menschen: danke Mama für jede noch so kleine Ablenkung, danke Papa für deine hilfreichen Ratschläge und danke Tanja, dass du einfach da warst.

Abstrakt

Vor dem Hintergrund, dass strategische Unternehmensziele nur effizient umgesetzt werden können, wenn jeder einzelne Mitarbeiter diese auch lebt, untersucht die vorliegende Arbeit, wie neue „weiche“ Unternehmensziele in die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder aufgenommen werden können. Dabei geht es vor allem darum, herauszufinden, ob die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder einen Anreiz darstellt, strategische Ziele umzusetzen. Um dies zu eruieren, wird in dieser Arbeit zunächst eine theoretische Basis geschaffen, die dann mit einer Studie überprüft wird. Vor allem der Bereich der Messung und somit Ermittlung der Höhe variabler Anteile anhand „weicher“ Ziele stellt eine besondere Herausforderung dar und weckt reges Interesse der befragten Unternehmen.

Als Ergebnis ist festzustellen, dass ein Großteil der Unternehmen bereits „weiche“ Unternehmensziele aufweist und diese auch häufig an die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder geknüpft ist. Jedoch liegen die Handlungsfelder in vor allem in der Messung der Ziele. Diese Messung ist jedoch sehr unternehmens- und zielabhängig sowie teilweise nicht mit entsprechender finanzieller Anreizwirkung versehen.

Autorin: Susann Müller

Unternehmen: Korn Ferry Hay Group

Datum: Frankfurt, den 20.09.2016

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	i
Abstrakt	ii
Inhaltsverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	vi
1. Einleitung	1
1.1 Aufbau der vorliegenden Arbeit	4
1.2 Abgrenzung	5
2. Was ist Strategie?	6
2.1 Unternehmensziele	8
2.2 Beispiele für „weiche“ Unternehmensziele	12
2.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit	13
2.2.2 Kundenzufriedenheit	15
2.2.3 Innovation	17
2.2.4 Corporate Social Responsibility (CSR)	18
2.2.5 Nachhaltigkeit	20
2.2.6 Integrität	22
3. Zielvereinbarungen	24
3.1 Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen	25
3.1.1 Anreizwirkung	26
3.1.2 Prinzipal-Agenten-Theorie	26
3.1.3 Weitere psychologische Wirkungen von Zielvereinbarungen	29
3.2 Formulierung einer Zielvereinbarung	30
3.3 Kritische Würdigung der Zielvereinbarungen	33
4. Vorstandsvergütung	35
4.1 Bestandteile der Vorstandsvergütung	35
4.1.1 Kurzfristige variable Vergütung (STI)	36

4.1.2 Langfristige variable Vergütung (LTI)	37
4.2 Bestimmung der Vorstandsvergütung und Regularien	39
4.3 Zielkonflikte und deren Lösungsansatz	42
5. Methodik der Forschungsarbeit	44
5.1 Forschungsphilosophie und -design.....	45
5.2 Vorgehensweise bei der empirischen Studie	48
5.3 Teilnehmer der Befragung	50
6. Ergebnisanalyse und Diskussion	53
6.1 Variable Vorstandsvergütung.....	53
6.1.1 Vertikaler Vergütungsvergleich.....	54
6.1.2 Horizontaler Vergütungsvergleich.....	55
6.2 „Weiche“ Unternehmensziele	57
6.3 Ziele als Basis für die variable Vergütung der Vorstände.....	59
6.4 Anknüpfung „weicher“ Unternehmensziele an variable Vorstandsvergütung ..	63
6.5 Messung „weicher“ Ziele zur Ermittlung der Vorstandsvergütungshöhe	72
6.5.1 Mitarbeiterzufriedenheit	73
6.5.2 Kundenzufriedenheit.....	74
6.5.3 Innovation	75
6.5.4 Corporate Social Responsibility	76
6.5.5 Nachhaltigkeit	76
6.5.6 Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern	77
7. Fazit und Handlungsempfehlung	79
7.1 Ausblick.....	82
7.2 Handlungsempfehlung	83
Literaturverzeichnis	iv
Unternehmensziele der DAX 30 Stand März 2016	ix
Appendix.....	xii
Appendix A: Die Zehn Prinzipien des UN Global Compact	xii
Appendix B: Fragebogen zu „weichen“ Ziele in der Vorstandsvergütung	xiii

Abkürzungsverzeichnis

a	Arbeitseinsatz
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
CSR	Corporate Social Responsibility
FCF	Freier Cashflow
h	hoch
k	Kapitalkostenersatz
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KPI	Key Performance Indicator
l	niedrig
LTI	Long-term incentive
max	Maximierungsproblem
p	Wahrscheinlichkeit
SEC	U.S. Security and Exchange Commission
SHV	Shareholder Value
STI	Short-term incentive
t	Periode (Zeit)
U	Nutzen
UN	United Nations
v	Arbeitsleid
Vgl.	Vergleich
VorstAG	Gesetz zu Angemessenheit der Vorstandsvergütung
VorstOG	Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen
w	Entlohnung
x	Gewinn/Output
z	Zufallsvariable

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Elemente der Strategie	7
Abb. 2: Zufriedenheit durch den Soll-Ist Vergleich	14
Abb. 3: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	21
Abb. 4: Prozess des Management by Objectives	30
Abb. 5: Abhängigkeit der Leistung von der Zielschwierigkeit,	32
Abb. 6: Vergütungsbestandteile	36
Abb:7: Zusammenfassung der Kopplung von Unternehmenszielen an die variable Vergütung der Vorstände	43
Abb. 8: The research onion	46
Abb. 9: Aufteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter	51
Abb. 10: Branchenverteilung der befragten Unternehmen	52
Abb. 11: Anteil der Unternehmen mit entsprechendem „weichen“ Ziel	57
Abb. 12: Anteil der Unternehmen mit Kopplung der „weichen“ Ziele an die Zielvereinbarung der Vorstände	65
Abb. 13: „Weiche“ Ziele in der kurz- und langfristigen variablen Vergütung	68
Abb. 14: Unternehmen mit Kopplung ihrer bereits vorhandenen „weichen“ Unternehmensziele an die variable Vergütung	70
Abb. 15: Erarbeitung der Bemessungsgrundlage „weicher“ Ziele	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Weiche“ Unternehmensziele und -werte der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016)	10
Tabelle 2: Wahrscheinlichkeiten über Gewinn und Arbeitseinsatz	27

1. Einleitung

Verwüstung, Unwetter, Überbevölkerung, Umweltverschmutzung und Klimakatastrophen – all diese Schreckensszenarien wurden in der im Jahr 2012 veröffentlichten Studie „Limits of Growth“ des „Club of Rome“¹ als Ergebnis der weiteren Entwicklung beschrieben, falls die Akteure unserer Gesellschaft genauso weiter wirtschaften und handeln würden, wie sie es jetzt tun - ceterus paribus².

Die Studie löste unter anderem viele Debatten aus, in deren Fokus Unternehmen mit entsprechender Verantwortung stehen. Dabei geht es vor allem darum, wie Unternehmen wirtschaften sollten, um zukünftigen Generation eine mindestens genauso lebensfähige Umgebung bieten zu können, wie wir sie momentan vorfinden. Dabei sollte nicht davon ausgegangen werden, dass die Menschheit in eine Zeit zurückentwickelt werden sollte, in der Jäger und Sammler sich ausschließlich um ihr tägliches Wohl sorgen mussten. Vielmehr wird diskutiert, wie man das vorhandene Wissen und die Technologien einsetzen kann, um langfristig einen Ort zu schaffen, der ein mindestens genauso „sorgenfreies“ Leben bietet, wie es momentan scheint.

Sicherlich ist der Bericht des Club of Rome nur ein Faktor, der die Gesellschaft zum Denken anregt. Daneben berichten die Medien immer häufiger vom Schmelzen der Polkappen, Dürre, Überschwemmungen und Hungersnöten berichtet. Vor allem Letztere entstehen nicht nur aufgrund von Umwelt- und Klimakatastrophen, sondern auch durch Kriege, Machtkämpfe und verantwortungsloses Handeln von Unternehmen, also von Menschen verursacht.

Durch diese immer größer und vielfältiger werdenden Probleme wird ein Umdenken von Unternehmen erwartet, vor allem derer, die groß genug sind, um auch weltweit etwas gegen die Probleme tun zu können. Eine Möglichkeit ist es, das Unternehmen und dessen Handlungen so auszurichten, dass es der Gesellschaft etwas zurückgeben kann. Es ist bereits anhand von, zum Beispiel Strategieveränderungen, zu erkennen, dass Eigentümer und Geschäftsführer von Unternehmen über das Agieren der Firma nachdenken. Dies mag in manchen Situationen sicherlich unfreiwillig geschehen, da auch ein beschwerdefreies Wirtschaften ohne die nötigen

¹ Der „Club of Rome“ ist eine Vereinigung von Akademikern aus verschiedenen Gebieten wie Kultur, Wirtschaft und Politik, der 1968 mit dem Ziel gegründet wurde eine nachhaltige und lebenswerte Zukunft für die Menschheit zu fördern. (Vgl. Deutsche Gesellschaft Club of Rome, 2016)

² Vgl. Uekötter, 2012.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Ressourcen, sowohl materiell als auch personell, auf lange Sicht nicht möglich sein wird³. Nichtsdestotrotz ist eine Bewusstseinsveränderung spürbar, was im Folgenden genauer beleuchtet wird.

Der Druck durch die Medien und damit der Gesellschaft sowie die anklingende Bewusstseinsveränderung können, neben den Marktveränderungen durch Globalisierung, technologischer Entwicklung sowie Individualität und persönlicher Bildung, Gründe sein, warum ein Trend zur Änderung von Unternehmen zu erkennen ist⁴. Unternehmen müssen sich abheben und nachhaltiger sowie langfristiger agieren. Dies spiegelt sich unter anderem in den Strategien der Unternehmen wieder. Vor allem in den Unternehmenszielen und –Visionen sind diese Änderungen erkennbar. Es werden häufig neue „weiche“ Ziele eingeführt, also Ziele, die etwas vage erscheinen, per se nicht offensichtlich quantifizierbar sind und eher darauf abzielen, der Gesellschaft etwas zurück zu geben. Es wird davon ausgegangen, dass diese „weichen“ Ziele eine langfristig positive Wirkung erzielen können. Dabei sind neben „Nachhaltigen Wachstum“⁵, ökologischen Faktoren und Corporate Social Responsibility auch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit angesprochen, da diese Gruppen auch ein wichtiger Teil der Gesellschaft sind.

Befasst man sich etwas näher mit den einzelnen Zielen, stellt sich schnell heraus, dass es viele verschiedene Ansätze und Strukturen für jedes einzelne „weiche“ Ziel gibt. Eine genaue und klar abgegrenzte Definition ist selten verfügbar und schon gar keine Handlungsempfehlung, wie ein Unternehmen diese Ziele umsetzen kann. Was bedeutet das und wie kann dann ein solch vages Thema in den Unternehmen definiert und umgesetzt werden?

Eine Möglichkeit ist es, in eine Vorreiterrolle zu treten und die Umsetzung über klare Definitionen in dem eigenen Unternehmen durchzuführen. Dadurch ist die gesamte Unternehmung von diesem Ziel betroffen und Handlungen sowie Aktivitäten können darauf ausgelegt werden. Dabei kann oft eine grobe Richtung festgelegt und greifbar gemacht werden. Es ist bereits ein Trend zu erkennen, dass strategische Unternehmensziele häufiger nicht nur von „harten“ finanziellen Zielen, wie Gewinnmaximierung oder Return on Investment geprägt sind, sondern eben auch von qualitativen „weichen“ Zielen. Nichtsdestotrotz besteht noch enormer

³ Vgl. Chambers, 2007, S. 1ff.

⁴ Vgl. Eyer & Hausmann, 2009, S. 3.

⁵ Vgl. Heinrich Böll Stiftung, 2011.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Handlungsbedarf, nicht nur in Bezug auf die Anzahl der Unternehmen, die solche Ziele aufgreifen, sondern auch auf die Art der Umsetzung solcher Ziele.

In dieser Arbeit soll unter anderem dieses Umdenken in den Vordergrund gerückt und analysiert werden. Eine zentrale Frage dabei ist, ob langfristige „weiche“ Ziele mit dem Rationalverhalten des homo oeconomicus vereinbar sind, vor allem wenn man bedenkt, dass zunächst einmal Kosten entstehen und nicht abschätzbar ist, welcher Gewinn daraus resultiert. Auf den ersten Blick erscheint dies den Lehren der Nutzenmaximierung entgegen zu stehen und eher zur „Befriedigung“ des gesellschaftlichen Drucks zu dienen. Jedoch gilt es, dies zu überprüfen.

Was genau soll mit dieser Strategieänderung ausgelöst werden, wie werden diese Ziele im Einzelnen definiert und wie werden sie ein- und umgesetzt?

Die erfolgversprechendste Möglichkeit der Umsetzung einer Unternehmensvision ist das Verstehen und Handeln auf allen Mitarbeitererebenen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Ziele genau definiert sind. Jedoch können hier schon erste Probleme auftreten. Wenn beispielsweise das Ziel „Corporate Social Responsibility“ definiert werden soll, gibt es diverse Quellen und somit auch diverse Unternehmen, die durch unterschiedliche Blickwinkel unterschiedliche Meinungen gebildet haben, die nicht immer einhundert Prozent konform sind. Selbst wenn die Ziele in die Unternehmensstrategie aufgenommen wurden, heißt das noch nicht, dass diese auch umgesetzt werden. Die Mitarbeiter müssen dazu gebracht werden, so zu agieren und das Unternehmen zu vertreten, dass die Strategie auch spürbar und nicht nur niedergeschrieben ist. Wie aber ist das zu erreichen?

Eine Idee ist, die wichtigsten Repräsentanten des Unternehmens mit der höchsten Außenwirkung dazu zu bringen, diese Ziele zu leben. Dies ist in den meisten Fällen die Geschäftsleitung oder der Vorstand. Daran schließt sich die nächste Frage: Wie kann erreicht werden, dass dieser Personenkreis diese Ziele umsetzt? Eine Möglichkeit ist, die strategischen Ziele an die Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder zu knüpfen und davon ausgehend Anreize durch die variable Vergütung zu gestalten.

Einige Unternehmen versuchen bereits, diese Methode anzuwenden, jedoch stehen die meisten dieser „Vorreiter“ vor dem großen Problem, dass es wenig eindeutige

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Definitionen gibt und dementsprechend wenige Beispiele, an denen sich orientiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Arbeit der folgenden Forschungsfrage und damit Zielsetzung nach:

Welche qualitativen Unternehmensziele können an die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder geknüpft werden und wie wird diese Verknüpfung mit Hilfe von Zielerreichungsindikatoren und passenden Messgrößen umgesetzt?

An diese Frage schließen sich entsprechende Hypothesen an. Zunächst wird davon ausgegangen, dass „weiche“ Ziel langfristig positive Auswirkung haben, jedoch deutlich schwieriger, exakt zu formulieren sind als quantitative Ziele. Es ist eher heterogen und vage und damit unterschiedlich auslegbar. Außerdem muss zur Umsetzung über die Vorstandsmitglieder ein Anreizsystem geschaffen werden, das die persönlichen Interessen der einzelnen Personen durch die Nutzenmaximierung über dieses Anreizsystem in den Hintergrund geraten lässt. Nur so können diese aktiv gelebt werden. Zu guter Letzt wird die Hypothese im Sinne des nachhaltigen Wachstums überprüft, ob der Shareholder Value eines Unternehmens auch steigen kann, wenn finanzielle, „harte“ Kenngrößen nicht das einzige sind, was Unternehmenserfolg definiert.

Diese Arbeit ist bisher eine der Wenigen dieser Art, die nicht nur die Aufnahme „weicher“ Ziele in die Unternehmensstrategie untersucht, sondern auch versucht, darzustellen, ob und wie es möglich ist, diese vagen Ziele mithilfe von Anreizsystemen auf Vorstandsebene umzusetzen. Es wird außerdem untersucht, wie eine Kopplung der Strategie an die individuellen Ziele der Vorstände aussehen kann, um daraufhin zu schauen, wie Anreize gestalten werden (können), um die Umsetzung sicher zu stellen.

1.1 Aufbau der vorliegenden Arbeit

Zunächst werden die Begriffe der Strategie und Vision eines Unternehmens genauer untersucht und erläutert. Dabei werden bereits „weiche“ Ziele angesprochen und in ein Verhältnis mit dem vermeintlichen Hauptziel einer Unternehmung – der Gewinnmaximierung – gesetzt. Im Anschluss werden Zielvereinbarungen, vor allem in Bezug auf Vorstandsmitglieder, genauer betrachtet. Dies führt zum Thema der Vorstandsvergütung und die damit verbundenen Bestandteile. Darauf aufbauend wird

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

eine Studie erläutert, die im Rahmen dieser Arbeit in Zusammenarbeit mit Korn Ferry Hay Group durchgeführt wurde. Nachdem der Ablauf geschildert wurde, werden die Ergebnisse analysiert und interpretiert. Zuletzt werden gewonnene Erkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst, die dann in eine Handlungsempfehlung resultieren.

1.2 Abgrenzung

Damit diese Arbeit nicht den vorgegebenen Rahmen übersteigt, ist einzuschränken, dass keine detaillierte Strategieberatung verschiedener Unternehmen vorgenommen wird. Auch beschränkt sich die Arbeit ausschließlich auf Vergütungssysteme von Vorstandsmitgliedern und keine weiteren Akteure in einem Unternehmen. Außerdem wird die Höhe der Vergütung von Vorstandsmitgliedern nur am Rande behandelt. Ist von „weichen“ Zielen die Rede, bildet diese Arbeit keine vollständige Liste ab, sondern konzentriert sich auf die am häufigsten verwendeten Ziele und deren grundsätzliche Umsetzung.

Die Verwendung von personenbezogenen Worten meint jeweils immer das weibliche als auch das männliche Geschlecht.

2. Was ist Strategie?

Zunächst einmal wird kurz erläutert, woher die Überlegungen über Ziele und Zielvereinbarungen kommen. All dies ist grundlegend in der Strategie eines Unternehmens verankert. Aber was genau bedeutet Strategie in diesem Zusammenhang?

Im Duden zum Beispiel steht, Strategie wäre ein *„genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“* (Duden, 2016). Diese Definition reicht jedoch für die nachfolgenden Überlegungen nicht aus. Schaut man zurück in die Historie, ist festzustellen, dass der Begriff „stratēgós“ aus dem Altgriechischem stammt und das Amt der obersten Heeresleitung bedeutet⁶, er hat somit seinen Ursprung im Militär. Seine Definition unterlag darüber hinaus auch Veränderungen im Laufe der Geschichte.

Im sechsten Jahrhundert vor Christus wurde der Begriff für die „Kunst des Krieges“ verwendet. Dabei ging es jedoch weniger um die Taktik der Kriegsführung, sondern eher darum, wie man den Kampf vermeidet. Drei Jahrhunderte später, im antiken Indien, wurde das erste Buch über Staatskunst, Militärstrategie und Wirtschaftspolitik veröffentlicht – Arthashastra – welches noch heute als großes Werk der politischen Literatur gilt. Weitergehend, in das 15. Jahrhundert nach Christus in Italien, wurde Strategie so ausgelegt, dass sie berät, wie ein Herrscher ein Reich zu führen hat. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war wieder ein starker militärischer Einfluss in der Strategiedefinition zu verzeichnen, als in Preußen die Abhandlung „Vom Kriege“ veröffentlicht wurde, die den Krieg als Politik mit anderen Mitteln bezeichnet und den Wettbewerbsgedanken zwischen Offizieren empfiehlt. Ein paar Jahre später wurden die eher soziologischen Wurzeln der Strategie entdeckt, indem Max Weber eine, unter anderem mit seinem Werk „Politik als Beruf“, Abhandlungen über Regeln, Hierarchien und Bürokratie schrieb. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden dann die ersten Grundsteine in der Betriebswirtschaftslehre durch Frederick Taylor und Alfred Sloan gelegt⁷, indem der Begriff Strategie auch in diesem Kontext verwendet wird.

⁶ Vgl. Sternad, 2015, S.3.

⁷ Vgl. Zweifel & Borey, 2016, S. 8ff.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Es ist also ein sehr langer Weg gewesen, der, immer passend zu der jeweiligen Zeit, den Begriff Strategie definiert. Eines haben alle jedoch gemeinsam: Strategie gibt grundsätzliche Verhaltensweisen vor, um Ziele zu erreichen⁸. Im betriebswirtschaftlichen Kontext legen Strategien grundsätzlich die Ausrichtung des Unternehmens fest. Dabei ist nicht nur die Ausrichtung am Markt, sondern auch die Nutzung von Ressourcen und die langfristige Entwicklung gemeint⁹. Somit ist sie bestenfalls als Grundlage für alle unternehmerischen Entscheidungen zu verstehen.

Heutzutage wird Strategie oftmals mit Hilfe von vier Elementen beschrieben, die zusammenspielen müssen, um den schnellen Entwicklungen der Märkte gerecht zu werden. Die letzten beiden Elemente können, je nach Quelle, begrifflich etwas abweichen, jedoch sind die vier Elemente inhaltlich wie folgt zu verstehen:



(Abb. 1: Elemente der Strategie, eigene Darstellung nach Wicharz, 2015, S.1.)

Zu Beginn steht die Mission des Unternehmens; diese soll beantworten, zu welchem Zweck die Organisation existiert und vor allem wie sie den zentralen Stakeholdern, zum Beispiel Anteilseignern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder dem Staat, Nutzen stiften kann. Schon hier ist ersichtlich, dass durch die Diversität der Betroffenenengruppen eine Vielzahl von unterschiedlichen Zielen verlangt werden könnte.

Nachdem nun der Zweck festgelegt ist, stellt sich die Anschlussfrage, wie der Nutzen für die Stakeholder umgesetzt werden soll¹⁰. Hierbei geht es um den angestrebten Marktauftritt, der sich auch als Unternehmensleitbild darstellen lässt, weil die Organisation sich nach außen hin in bestimmter Art und Weise darstellt. Dieses Leitbild wird auch Vision genannt. Um dort hinzugelangen, müssen Maßnahmen ergriffen

⁸ Vgl. Zweifel & Borey, 2016, S. 8.

⁹ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.95.

¹⁰ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.53.

werden, die die Mission und Vision auch umsetzen¹¹. Wenn diese dann idealerweise noch in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert werden, kann die Strategie bestmöglich umgesetzt werden¹².

2.1 Unternehmensziele

Die Definition der Strategie wurde nun für die heutige Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen. Es stellt sich dabei die Frage: Wofür brauchen Unternehmen eine Strategie und wie wird diese gestaltet? Die wichtigste Methode bei der Gestaltung ist die Formulierung der Ziele. Diese sogenannten Unternehmensziele bilden die Grundlage der Strategie¹³. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass zur Vereinfachung der vorliegenden Arbeit ein Unternehmensziel im Allgemeinen mit einem strategischen Ziel des Unternehmens gleichgesetzt wird, da diese beide Zielarten die größten Auswirkungen auf die Arbeit der Vorstände haben.

Ziele können als „Soll-Zustände“ oder „angestrebter zukünftiger Zustand“ bezeichnet werden¹⁴. Um das Agieren des Unternehmens besser zu verstehen, sollten die Ziele hinterfragt werden können¹⁵. Bei der Bestimmung dieser Soll-Zustände ist zu beachten, dass die übergeordneten Unternehmensziele verschiedene Funktionen erfüllen sollten. Zunächst einmal helfen sie dabei, rationale Entscheidungen zu treffen¹⁶. Durch sie ist es möglich, eine Rangfolge von verschiedenen Optionen zu treffen und sich dann zu entscheiden. Sie sind also richtungsweisend¹⁷. Schon Henry Mintzberg schrieb, dass Strategie „*a pattern in stream of decisions*“ ist (Mintzberg, 1978, S. 934). Das bedeutet, dass eine Strategie erst dann wirklich entsteht, wenn bewusst geplante, aber erst durch gewisse Situationen realisierte Entscheidungen und Handlungsweisen getroffen werden, um Ziele zu verwirklichen¹⁸. Dies geht damit einher, dass auch Probleme erkannt werden können. Weicht der Ist-Zustand negativ vom Soll-Zustand ab, so ist die Diskrepanz so zu beseitigen, dass die zielbestimmte Richtung wieder eingeschlagen wird¹⁹. Somit entsteht eine gewisse Koordination aller Beteiligten bei der Verwirklichung der Ziele sowie eine Konfliktlösefunktion. Sobald die Richtung eindeutig formuliert, kommuniziert und verstanden ist, sind die Ziele eine

¹¹ Vgl. Wicharz, 2015, S.1f.

¹² Vgl. Liebhart, 2014, S. 31.

¹³ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.53.

¹⁴ Vgl. Watzka, 2016, S.1.

¹⁵ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.41.

¹⁶ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.53.

¹⁷ Vgl. Watzka, 2016, S.2.

¹⁸ Vg. Mintzberg, 1978, S. 935.

¹⁹ Vgl. Watzka, 2016, S.2.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

allgemeine Basis, nach der bestenfalls alle Beteiligten agieren²⁰. Schlussendlich entsteht dadurch eine gewisse Kontrollfunktion, die legitim durchgesetzt werden kann²¹.

Nun ist es strittig, wer genau diese Ziele festlegen soll. Einige Autoren befürworten den sogenannten Stakeholder-Ansatz, der grundlegend alle Interessvertreter in die Entscheidungsprozesse involviert und dabei gleich gewichtet. Dies ist ein liberaler Ansatz, der alle Personen, von deren Existenz das Unternehmen abhängt, also Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und viele mehr, mitentscheiden lässt²². Entscheidend ist hier jedoch, dass jede Interessengruppe, oder sogar jede Person, eine persönliche Nutzenfunktion hat, die sie bestmöglich einbringen will²³. Diese Nutzenfunktion des homo oeconomicus wird im Verlauf der Arbeit noch genauer betrachtet, allerdings ist es wichtig, an dieser Stelle herauszuarbeiten, dass somit eine Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen zur Zielgestaltung entsteht²⁴.

Auf der anderen Seite wird der Shareholder-Ansatz vertreten. Dieser besagt, dass allein die Eigentümer der Unternehmung die Ziele festlegen sollten. Diese haben (laut der Lehre des homo oeconomicus) insgesamt ein Ziel, welches die Maximierung des Shareholder Values ist, also die Gewinnmaximierung des Unternehmens. In der Literatur findet man dies auch als einziges Ziel und damit Erklärungen des Handelns einer Unternehmung. Dieses Ziel ist eindeutig formuliert:

$$(1) \quad SHV = \sum_{t=0}^{\infty} FCF_t * (1 + kt)^{-t}$$

Der Shareholder Value (SHV) bemisst sich aus den zukünftig erwarteten Zahlungen und dem Marktwert des Unternehmens, was hier mit der Summe über die Freien Cashflows (FCF) multipliziert mit dem Kapitalkostensatz (k) in einer Periode (t) dargestellt wird²⁵. Diese Überlegungen sind fokussiert auf eine Interessengruppe. Jedoch ist dies eher der theoretische Hintergrund. In der Realität jedoch, können auch Eigentümer nicht einzig und allein nach der eigenen Nutzenmaximierung handeln, da das Unternehmen ohne andere Stakeholder nicht weiter existieren kann. Außerdem

²⁰ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.53.

²¹ Vgl. Watzka, 2016, S.2.

²² Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.48.

²³ Vgl. Giesecke, 2014. S. 8.

²⁴ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.48.

²⁵ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.51.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

sind Schutzbestimmungen, wie zum Beispiel Arbeitsschutzgesetze, eingeführt worden, um genau diese Problematik zu vermeiden²⁶.

Grundsätzlich lassen sich Ziele in zwei Kategorien aufteilen. Zunächst einmal sind die quantitativen, also messbaren und objektiv nachvollziehbaren „harten“ Ziele zu nennen²⁷. Meist sind dies betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die sich durch Rechnungen oder einfache Messungen überprüfen lassen²⁸. Im Gegensatz dazu sind die qualitativen, „weichen“ Ziele zu sehen. Diese sind eher vage und erscheinen im ersten Moment angreifbar, weshalb sie oft als „Ziele zweiter Wahl“ bezeichnet werden²⁹. Jedoch ist hervorzuheben, dass auch diese Ziele sich durch die Festlegung von Zielerreichungsindikatoren nachvollziehbar und genau messen lassen können. Ihre Formulierung ist sicherlich etwas umfangreicher, jedoch stehen sie dann den „harten“ Zielen in nichts nach³⁰.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Unternehmensziele und -Werte der Deutschen DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) anhand der Geschäftsberichte analysiert, um zu überprüfen, ob und wenn ja, welche „weichen“ Elemente bereits Einzug in die Unternehmensziele gefunden haben. Die Ergebnisse sind wie folgt:

Mitarbeiterzufriedenheit	
Unternehmen	Erklärung
Bayer AG, Deutsche Post AG, Henkel AG & Co. KGaA, Linde AG, Deutsche Lufthansa AG, Merck KGaA, Siemens AG, Volkswagen AG	<ul style="list-style-type: none">• Attraktiver Arbeitgeber sein oder werden• Mitarbeiter schätzen, fordern und fördern• Vertrauen und Bestätigung schaffen• Kultur und Führung fördern
Kundenzufriedenheit	
Unternehmen	Erklärung
Adidas AG, Allianz SE, BMW AG, Continental AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Deutsche Telekom AG, Fresenius SE & Co. KGaA, Henkel AG & Co. KGaA, Deutsche Lufthansa, SAP SE, Siemens AG, Volkswagen AG	<ul style="list-style-type: none">• Bedürfnisse schnell erfüllen• Präsent sein und Zugang haben• Vertrauen gewinnen• Fokus aller Handlungen

²⁶ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S.51.

²⁷ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 33.

²⁸ Vgl. Lies, 2015.

²⁹ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 33.

³⁰ Vgl. Liebhart, 2014, S.58.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Innovation	
Unternehmen	Erklärung
Allianz SE, BMW AG, Daimler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Linde AG, Deutsche Lufthansa AG, Volkswagen AG	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung und neue Technik • Exzellenz und neue Wachstumsfelder • Zukunft gestalten
Corporate Social Responsibility (CSR)	
Unternehmen	Erklärung
Deutsche Telekom AG	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt- und Klimaschutz • Soziales Engagement • Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit	
Unternehmen	Erklärung
BASF SE, Bayer AG, Heidelberg Zement AG, Henkel AG & Co. KGaA, Infineon Technologies AG, Linde AG, Merck KGaA, Volkswagen AG	<ul style="list-style-type: none"> • Schonungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen • Nahrung sichern • Lebensqualität verbessern • Nachhaltig wirtschaftlicher Erfolg • Verantwortung für die Gesellschaft
Integrität	
Unternehmen	Erklärung
Allianz SE, Bayer AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Deutsche Telekom AG, Infineon Technologies AG, Linde AG, Merck KGaA	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Leistungskultur • Integrität, als Basis aller Beziehungen • Wertschätzung leben • Unternehmerisches Selbstverständnis • Glaubwürdigkeit

(Tabelle 1: „Weiche“ Unternehmensziele und -werte der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016); eigene Darstellung³¹)

Es gilt zu bedenken, dass nicht alle Ziele immer eindeutig zuordenbar sind. Hier sollte also eher eine Art Übersicht entstehen, die Aufschluss darüber gibt, inwieweit Unternehmen diese Ziele bereits aufgenommen haben.

Auffällig ist, dass vor allem die Kundenorientierung bei 13 Unternehmen in der Strategie oder den Unternehmenswerten erwähnt wird. Diese wird sowohl über den besseren Zugang zum Kunden als auch über die Verbesserung des Fokus auf den Kunden definiert. Bei diesem Ziel kann argumentiert werden, dass bei hoher Kundenzufriedenheit die Gewinnmaximierung vorangetrieben werden kann. Nichtsdestotrotz ist das Ziel an sich qualitativ, da es sich nur durch gesetzte und eng

³¹ Vgl. Unternehmensziele der DAX 30 Stand März 2016 im Literaturverzeichnis.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

definierte Parameter messen lässt. Nachhaltigkeit wurde, unter anderem, als zweithäufigstes Unternehmensziel herausgearbeitet. Mit acht Unternehmen, die dieses Ziel nicht nur als schonenden Umgang mit der Umwelt, sondern auch nachhaltige Gewinnmaximierung definieren, ist die Frage zu stellen, wie sich Nachhaltigkeit im Detail definiert. Im nächsten Unterkapitel wird wiederum der Frage nachgegangen, ob es sich hierbei eher um das nachhaltige Wirtschaften oder die Berücksichtigung ökologischer Faktoren handelt. Weiterhin werden mit jeweils acht Nennungen die Mitarbeiterzufriedenheit, Innovation und Integrität gleichauf als Unternehmensziel deklariert. Bei der zuerst genannten Zielsetzung geht es vor allem darum, den Arbeitsplatz attraktiv zu gestalten und Mitarbeiter zu fördern sowie einzubringen. Innovation definiert sich hier durch neue Produkte und Anwendung von Technologie sowie dem Vorantreiben der Digitalisierung. Zusätzlich möchten Unternehmen durch Innovation neue Wachstumsfelder entdecken und somit die Zukunft mitgestalten. Integrität wird nicht nur bei den Unternehmenszielen recht häufig verwendet, sondern auch bei den Werten der Organisation. Dabei ist der Grundtenor der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016), dass alle Handlungen auf Basis von Integrität geschehen. Hier werden vor allem Begriffe wie Glaubwürdigkeit und unternehmerisches Selbstverständnis aller Beteiligten beschreibend verwendet³². Das Ziel CSR, welches in den letzten Jahren viel diskutiert wurde und großen Anklang erfuhr, wird interessanterweise nur einmal ausdrücklich in den Unternehmenszielen erwähnt. Dabei setzt es sich aus Umweltschutz, sozialem Engagement und Stakeholder Management, nachhaltigen Innovationen und Produkten sowie integrierte Berichterstattung zusammen³³. An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass CSR keine eindeutige Definition hat und teilweise durch verschiedene Autoren unterschiedlich ausgelegt wird. Dadurch kann eine unklare Zuordnung entstehen. Dies wird im nächsten Unterkapitel noch einmal aufgegriffen.

2.2 Beispiele für „weiche“ Unternehmensziele

Nachdem, wie in Tabelle 1 beschrieben, die „weichen“ Unternehmensziele der größten 30 deutschen Aktiengesellschaften analysiert wurden, werden in Folgenden eine Auswahl dieser Ziele genauer definiert. Die Reihenfolge in der Tabelle gleicht nicht der Häufigkeit der Nennungen durch die Unternehmen.

³² Vgl. Unternehmensziele der DAX 30 Stand März 2016 im Literaturverzeichnis.

³³ Vgl. Deutsche Telekom, 2016, S 9-10.

2.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Zufriedenheit im Allgemeinen ist ein sehr subjektiver und recht schwer zu definierender Begriff. So behaupten Fehr und Russel „*Everyone knows what satisfaction is, until asked to give a definition*“ (1984, S. 464). Es gilt als nicht-beobachtbares Konstrukt, welches sich eher durch Kriterien erklären lässt als durch den Begriff selbst. Es wird folglich davon ausgegangen, dass jeder Mensch weiß, was Zufriedenheit für sich selbst bedeutet, und vor allem wie sich die Abwesenheit äußert, aber eine klare Definition ist nicht immer vorhanden³⁴. Nichtsdestotrotz ist eins klar: Arbeitszufriedenheit ist das berufliche Wohlbefinden am Arbeitsort und somit die Voraussetzung für produktive Arbeit und eventueller Leistungssteigerung³⁵.

In diesem Zusammenhang werden in der Literatur Dimensionen zur Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit zu Rate gezogen. Eines dieser Kriterien geht bereits auf die Bedürfnispyramide des Psychologen Maslow aus den 1940er Jahren zurück. Dabei hat ein Individuum Bedürfnisse, die, basierend auf fünf verschiedenen Stufen, von den Grundbedürfnissen (wie zum Beispiel Nahrungsaufnahme) bis hin zur Selbstverwirklichung, reichen. Ist eine Stufe zufriedengestellt, geht das Individuum der Befriedigung der Bedürfnisse auf der nächsten Stufe nach³⁶. Es folgt, dass die Bedürfnisse an sich schon individuell sind, der Grad der Erfüllung jedoch noch zusätzlich. Auch in der aktuelleren Literatur hält eine, sich daran anlehrende, Denkweise Einzug. So wird hier von einer Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand gesprochen, dessen Größe die Zufriedenheit definiert³⁷.

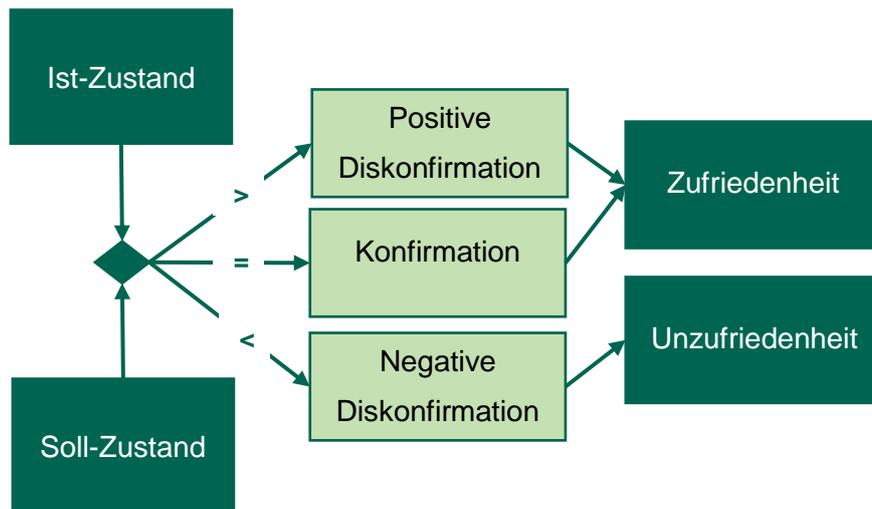
³⁴ Vgl. Winter, 2005, S. 16.

³⁵ Vgl. Brötz, 2008, S. 56.

³⁶ Vgl. Maslow, 1943, S. 383.

³⁷ Vgl. Brötz, 2009, S. 56.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb. 2: Zufriedenheit durch den Soll-Ist Vergleich, Eigene Darstellung nach Winter, 2005, S. 16)

Diese Abbildung verdeutlicht das Konzept. Ein Individuum strebt für sich einen Soll-Zustand an, der die Bedürfnisse erfüllt. Dieser ist in erster Linie theoretischer Natur. Der Mensch erlebt aber auch einen Zustand in der Momentaufnahme, den sogenannten Ist-Zustand. Diese beiden Formen werden dann miteinander verglichen³⁸. Sind sie deckungsgleich, so ist der Mensch zufrieden, weil er das erreicht hat, was er wollte und alle Bedürfnisse befriedigt sind. Ist der Ist-Zustand sogar noch besser als erwartet, kommt es zu einer positiven Diskonfirmation. Das heißt, dass die Erwartungen in Bezug auf den Arbeitsplatz noch übertroffen worden sind. Ist jedoch der Soll-Zustand deutlich besser als das momentan erlebte, ist das Individuum negativ unbestätigt und damit unzufrieden³⁹.

Die Bestätigung oder gar die positive Diskonfirmation für jeden Mitarbeiter zu schaffen ist deshalb sehr schwierig, da es sich nicht nur um kurzzeitige, leicht beeinflussbare Erlebnisse am Arbeitsplatz handelt, sondern auch soziale Bedingungen und Interaktionen mit den Kollegen⁴⁰. Jedoch ist auch hier wieder keine klare Definition für jeden Mitarbeiter zu treffen, welche Art des Umfelds und der Interaktion zufriedenstellend ist oder nicht. Daraus ist abzuleiten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit für jeden Menschen aus mehreren Beurteilungskriterien besteht, die teilweise nicht

³⁸ Vgl. Brötz, 2008, S. 53.

³⁹ Vgl. Winter, 2005, S. 17.

⁴⁰ Vgl. Brötz, 2008, S. 54.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

bewusst sind⁴¹. Es folgt, dass, auch wenn ein Kriterium nicht genau dem Anspruch eines Individuums entspricht, durch ein anderes, subjektiv wichtiger gewichtetes, sogar die Erwartungen übertreffendes, der Mitarbeiter zufrieden gestellt werden kann. Aus diesen Kriterien lässt sich dann schlussendlich eine Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit ableiten, die im gewissen Sinne Stabilität erzeugt. Ist ein Mitarbeiter unzufrieden, wird er weniger produktiv arbeiten und vice versa⁴².

Nun stellt sich jedoch die Frage, woran man Mitarbeiterzufriedenheit messen kann, wenn dies für jeden Menschen unterschiedlich definiert wird. Eine anerkannte Art und Weise der Messung ist der Job Descriptive Index⁴³. Dieser gliedert branchenübergreifend die Stelle in Unterkategorien, wie Kollegen, die Tätigkeit an sich, Aufgaben, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten und Führung⁴⁴. Anhand kurzer Fragen zu diesen Kriterien kann eine Aussage darüber getroffen werden, ob der einzelne Mitarbeiter oder eine ganze Gruppe zufrieden ist. Kritiker sehen diesen Test als nicht umfassend genug an und empfehlen weitere Dimensionen, wie soziales Umfeld und Interaktionen, zu inkludieren, da Unternehmen heutzutage immer vernetzter arbeiten müssen⁴⁵.

Bei der Analyse der „weichen“ Unternehmensziele der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) ist vor allem das wertschätzende, fordernde und fördernde Arbeitsumfeld angesprochen⁴⁶, beziehungsweise „employer of choice“ zu bleiben oder zu werden⁴⁷. Letzteres kann offiziell durch Organisationen wie Employer of Choice International, Inc. definiert werden, die einen festen Prozess vorgeben, der eine Mitarbeiterbefragung im Unternehmen inkludiert, anhand dessen entschieden wird, ob ein Unternehmen diesen Titel bekommt⁴⁸. Es gibt noch weitere Organisationen, wie das Great Place to Work Institute, die durch eine ähnliche Vorgehensweisen Titel verleihen⁴⁹.

2.2.2 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit hebt sich grundsätzlich nicht sehr stark von der Mitarbeiterzufriedenheit ab, außer dass die Zielgruppe und damit die Bedürfnisse

⁴¹ Vgl. Winter, 2005, S. 9.

⁴² Vgl. Winter, 2005, S. 11.

⁴³ Vgl. Winter, 2005, S. 26.

⁴⁴ Vgl. BGSU, 2009.

⁴⁵ Vgl. Brötz, 2008, S. 55.

⁴⁶ Vgl. Henkel AK &KGaA, 2016; Merck Gruppe, 2016; The Linde Group, 2016.

⁴⁷ Vgl. Deutsche Post DHL Group, 2016; Siemens AG, 2016; Volkswagen AG, 2015.

⁴⁸ Vgl. Employer of Choice, 2016.

⁴⁹ Vgl. Great place to Work Institute, 2016.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

andere sind. Beide Begriffe haben eine ähnlich vage Basis wie der Soll-Ist-Vergleich, die multiplen Beurteilungsmerkmale und die Individualität⁵⁰. Jedoch entsteht bei der Kundenzufriedenheit ein Eindruck über mehrere zeitliche Perioden. Zunächst einmal kann eine einzelne kurze Erfahrung bereits Auswirkungen darauf haben. Dies ist vor allem bei einer Negativerfahrung und somit einer negativen Diskonfirmation der Fall oder aber auch bei einer positiven Diskonfirmation. Diese können besonders einschlägig wirken⁵¹. Das kann sich jedoch auch über einen längeren Zeitraum auswirken, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter oder das Unternehmen heute etwas tut, was sich auf das zukünftige Kaufverhalten der Kunden auswirkt⁵². Hinzukommt, dass sich diese (Un-) Zufriedenheit auf verschiedenen Ebenen abspielen kann, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen. So kann ein Kunde dem Produkt, der Marke oder auch dem Unternehmen positiv oder negativ gegenüber gestimmt sein, das Ergebnis wird voraussichtlich jedoch ähnlich sein⁵³. Ist der Kunde dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt, so wird er eher gewillt sein, ein Produkt zu kaufen. Ist der Kunde jedoch negativ zu einem Produkt eingestellt, so wird er voraussichtlich kein anderes Produkt dieser Marke käuflich erwerben.

Somit dient die Kundenzufriedenheit als Indikator für zukünftige Profite des Unternehmens⁵⁴. Dies ist der Grund, warum dieses „weiche“ Ziel mit seiner vagen Definition so wichtig für Unternehmen ist. Um die Kundenzufriedenheit zu messen, wurden mehrere Instrumente entwickelt. Eines davon, welches besonders auf die Zufriedenheit einer Dienstleistung abzielt, ist das SERVQUAL. Dieses wurde von Parasuraman, Zeithaml und Berry vor dem Hintergrund entwickelt, dass Zufriedenheit mit einer Dienstleistung, im Gegensatz zu der mit einem Produkt, immer etwas ungreifbarer ist. Außerdem ist diese eher heterogen und spezifisch in der Hinsicht, dass die „Erstellung“ der Dienstleistung meist gleichzeitig mit der Inanspruchnahme besteht⁵⁵. Davon ausgehend wurden fünf Dimensionen mit insgesamt 22 Elementen erstellt. Die Dimensionen sind das tangibile Umfeld, was den Geschäftsraum oder das Aussehen des Mitarbeiters sowie alles andere Greifbare, beschreibt, die Zuverlässigkeit, dass Zusagen eingehalten und Probleme des Kunden ernst genommen werden und die Reaktionsfähigkeit, dass der Wille zur prompten Lieferung

⁵⁰ Vgl. Winter, 2005, S. 12.

⁵¹ Vgl. Winter, 2005, S:13

⁵² Vgl. Hauser et al., 2001, S. 330.

⁵³ Vgl. Winter, 2005, S. 14.

⁵⁴ Vgl. Hauser, 2001, S. 330.

⁵⁵ Vgl. Parasuraman et al, 1988, S. 13.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

besteht und Wünsche erfüllt werden. Außerdem ist Empathie aufgeführt, die hier die individuelle Aufmerksamkeit und den Fokus auf das Interesse des Kunden beschreibt sowie die Leistungskompetenz, so dass der Kunde ein Vertrauens- und Sicherheitsgefühl erhält⁵⁶. Dieser Ansatz steht teilweise in der Kritik, etwas abstrakt zu sein.

Es gibt noch weitere Instrumente, die bei der Bestimmung der Zufriedenheit helfen, wie zum Beispiel ein Kundenbarometer oder Kundenmonitor. Diese unabhängigen Organisationen führen regelmäßig Studien mit Endverbrauchern durch, die Aussagen über Zufriedenheit treffen und Hinweise auf Markttrends geben können⁵⁷. Dabei sind oftmals Kriterien wie Sortiment, Preis, Mitarbeiter, Standort und Verkaufsräume wichtig⁵⁸.

In den Zielen der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) ist vor allem die Kundenorientierung als Fokus aller Handlungen der Unternehmung⁵⁹ genannt und dass dadurch der Zugang zu den Kunden geschaffen oder erweitert wird⁶⁰. Zusätzlich werden hier kundenbezogene Ziele häufig auf das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens ausgerichtet⁶¹.

2.2.3 Innovation

Innovation wird im Duden als „*Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens*“ (Duden, 2016) definiert. Somit ergeben sich zwei Dimensionen, zunächst einmal das Erfinden des Neuen, um es dann auch wirtschaftlich nutzen zu können und das Weiterentwickeln des Bestehenden. In diesem Zusammenhang wird eine Unterscheidung zwischen Forschung und Entwicklung sowie Innovation vorgenommen. Hierbei schafft die Forschung Erkenntnisse und die Innovation ist eine Form der Wertschöpfung. Ob dies neue Produkte beinhaltet oder einen Optimierungsprozess sei somit dahingestellt, denn auch Verbesserungen bereits bestehender Aufgaben und Vorgänge können eine Innovation darstellen⁶². Es gibt Autoren, die von einem innovationsgetriebenen

⁵⁶ Vgl. Winter, 2005, S. 34.

⁵⁷ Vgl. Servicebarometer, 2016.

⁵⁸ Vgl. Winter, 2005, S. 34.

⁵⁹ Vgl. Adidas Group, 2016; Allianz, 2016; Deutsche Bank, 2016; Deutsche Börse Group, 2016; Henken AG&GKaA, 2016.

⁶⁰ Vgl. Reithofer, 2012; Freseenius, 2016.

⁶¹ Vgl. Continental, 2016; SAP, 2016; Siemens AG, 2016.

⁶² Vgl. Krüger & Banse, 2015, S. 87.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Wachstum und Massenspezialisierung der Unternehmen im 21. Jahrhundert sprechen, denn auch dies kann eine Dimension der Innovation sein⁶³. Es wird deutlich, dass es sich um eine multi-dimensionale und -disziplinäre Vorgehensweise handelt, die in den letzten Jahren um zusätzliche Aspekte erweitert wurde. Zu diesen zählen unter anderem ethische und kulturelle Ansätze und „Responsible Innovation“⁶⁴. Mit dem Letztgenannten wird ein erweiterter Fokus auf die Beteiligung der Betroffenen gelegt und darauf, dass Nutzer im gesamten Innovationsprozess Teil sein können, sowohl mit ethischen Überlegungen als auch als Reflexion der Auswirkung einer Neuerung⁶⁵. Denn auch wenn die Europäische Union im Dezember 1995 eine Definition zum Thema Innovation herausgebracht hat, die vor allem den Erfolg von Neuerungen hervorhebt⁶⁶, so muss darauf hingewiesen werden, dass eine Innovation auch zu einem Fehlschlag führen kann, vor allem wenn die Prozesse sehr komplex sind⁶⁷.

Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass sich Unternehmen dieser neuen Komplexität annehmen. Die DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) nehmen dieses Thema in ihren Unternehmens- und Führungszielen auf, indem sie besonders das Gemeinschaftsgefühl und die Nutzerfreundlichkeit in den Vordergrund rücken, wie zum Beispiel durch „(gemeinsam) Zukunft gestalten“⁶⁸, „Innovation schaffen“⁶⁹ und „Innovation shapes our industry“⁷⁰. Somit ist die ethische Dimension auch hier sichtbar. Zusätzlich ist vor allem die Digitalisierung ein wichtiger Treiber für Innovation im Unternehmen⁷¹. Dies bestätigt, dass vor allem durch Spezialisierung und Optimierung Wachstum geschaffen wird, beziehungsweise geschaffen werden soll.

2.2.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

Dieses Thema wird an dieser Stelle kurz gehalten, da die Definitionen sehr vielfältig sind. Viele Autoren und Unternehmen beschreiben CSR aus einer eigenen Perspektive. Interessanterweise hat nur die Deutsche Telekom dieses Konstrukt wortwörtlich in ihrer Unternehmenspräsentation 2016 verankert⁷².

⁶³ Vgl. Grillo & Nanetti, 2016, S. 1.

⁶⁴ Vgl. Krüger & Banse, 2015, S. 99; Grillo & Nanetti, 2016, S. 4.

⁶⁵ Vgl. Krüger & Banse, 2015, S. 99.

⁶⁶ Vgl. European Commission, 1995, S. 1.

⁶⁷ Vgl. Grillo & Nanetti, 2016, S. 4.

⁶⁸ Vgl. Reithofer, 2012.

⁶⁹ Vgl. The Linde Group, 2016.

⁷⁰ Vgl. Deutsche Börse Group, 2016.

⁷¹ Vgl. Allianz, 2016; Daimler, 2016; Lufthansa, 2016.

⁷² Vgl. Deutsche Telekom AG, 2016.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Im Grundsatz bedeutet CSR das Wirtschaften des Unternehmens so zu konstruieren, dass die Unternehmensstruktur sowie –Kultur positiv verändert wird⁷³. Dabei ist zu beachten, dass es sich um freiwillige, über das Gesetz hinausgehende Tätigkeiten handelt, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette einen positiven Mehrwert für die Gesellschaft bringen sollen. Es sind also keine gesetzlichen Vorgaben und auch keine einzelnen kurzfristigen Tätigkeiten, sondern vielmehr ein langfristiges Umdenken um auf verschiedenen Ebenen Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Wichtig hervorzuheben ist, dass der Fokus auf die Art und Weise des Erwirtschaftens des Gewinns liegt und weniger, wie er reinvestiert wird⁷⁴.

Aufgrund nicht vorhandener gesetzlicher Vorschriften, wurden mehrere Organisationen gegründet um gewisse Rahmenbedingungen zu setzen. Die größte internationale Organisation ist der United Nations Global Compact mit 13000 Unternehmen in 170 Ländern⁷⁵. Wer sich dieser Organisation anschließt, verpflichtet sich nach den zehn Grundprinzipien zu handeln, die in Appendix A dieser Arbeit aufgeführt sind.

Eine weitere wichtige Organisation ist die Global Reporting Initiative. Unternehmen, die sich dieser anschließen, verpflichten sich in regelmäßigen Abständen einen Nachhaltigkeitsbericht zu verfassen. Im Anschluss werden diese auf 91 Prinzipien überprüft, die Wirtschaft, Ökologie, Arbeitspraktiken, Einhaltung von Menschenrechten, Gesellschaft, Produktionsverantwortung und menschenwürdige Behandlung umfassen⁷⁶. Auch wenn diese Prinzipien für alle Unternehmensgrößen konzipiert wurden, wird kritisiert, dass es bei der Prüfung weniger um inhaltliche Qualität, als um Informationsoffenheit über die einzelnen Prinzipien handelt⁷⁷. Die Deutsche Telekom AG ist sowohl Mitglied des UN Global Compacts (seit 2000)⁷⁸, als auch der Global Reporting Initiative⁷⁹.

Insgesamt helfen diese Organisationen bei der Umsetzung einer gesellschaftlichen Verantwortung, welche durch die Veränderungen in den Märkten, zum Beispiel durch Globalisierung, mit staatlichem Eingreifen nicht mehr zu regulieren ist. Somit werden

⁷³ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 3, 2001.

⁷⁴ Vgl. Beschorner, 2012.

⁷⁵ Vgl. The UN Global Compact, 2016.

⁷⁶ Vgl. Global Reporting Initiative, 2015.

⁷⁷ Vgl. Perrin, 2013.

⁷⁸ Vgl. United Nations Global Compact, 2016.

⁷⁹ Vgl. Deutsche Telekom AG, 2016.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Unternehmen zu Akteuren, die sich direkt dem Druck der Zivilgesellschaft stellen müssen. Bisher ist fraglich, inwieweit Unternehmen dieses Konstrukt zur Vermarktung verwenden, jedoch ist zumindest ein erster Schritt erkennbar⁸⁰.

Anhand der Global Reporting Initiative ist zu erkennen, dass CSR auch unter verschiedenen Namen und Begriffen bewertet wird. Hier ist im Speziellen die Nachhaltigkeit angesprochen, wodurch sich vermuten lässt, dass auch andere Unternehmen der DAX 30 (Stand März 2016) CSR-Aktivitäten durchführen, diese aber anderes betiteln. Im Folgenden wird deshalb genauer betrachtet, was Nachhaltigkeit beinhaltet und wie die Unternehmen dieses Konstrukt auslegen.

2.2.5 Nachhaltigkeit

Dem Thema Nachhaltigkeit nehmen sich deutlich mehr Unternehmen der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) an. Dabei wird nachhaltiger Erfolg⁸¹ oder nachhaltige Leistung⁸², schonungsvoller Umgang mit der Umwelt und den Ressourcen⁸³ sowie Verantwortung für die Gesellschaft⁸⁴ in den Vordergrund gestellt.

Jedoch ergibt sich durch diese unterschiedlichen Erklärungen die Frage, was genau Nachhaltigkeit bedeutet. Dieses Konstrukt geht zurück auf das 17. Jahrhundert, genauer auf Carl von Carlowitz. Er war der Ansicht, dass in einem Wald nur so viele Bäume gefällt werden dürfen, wie sich von allein wieder regenerieren können⁸⁵. Damit geht ein überlegtes und langfristiges Denken einher. Heute ist die Definition des Brundtland-Berichtes sehr wichtig. In diesem heißt es:

„Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (UN General Assembly, 1987, S. 16)

Aus dieser Definition geht hervor, dass heute so gehandelt werden sollte, dass zukünftige Generationen nicht schlechter gestellt sind als die jetzt Lebende⁸⁶. Jedoch steht diese Definition insofern in der Kritik, als dass sie wenig operative Handlungsempfehlungen gibt⁸⁷. Dies ist einer der Gründe, warum man verschiedene

⁸⁰ Vgl. Beschorner, 2012.

⁸¹ Vgl. Henkel AG & Co KGaA, 2016; Volkswagen AG, 2015.

⁸² Vgl. Deutsche Bank, 2016.

⁸³ Vgl. BASF, 2016.; Merck Gruppe, 2016.

⁸⁴ Vgl. Infineon, 2016.

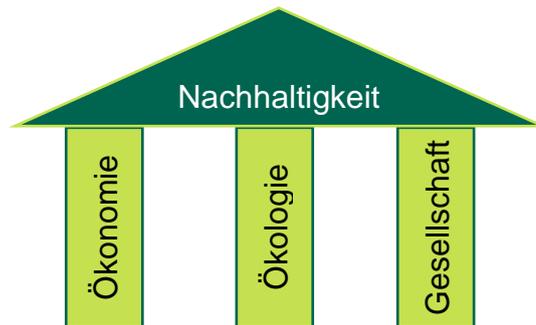
⁸⁵ Vgl. Aachner Stiftung Kathy Beys, 2015.

⁸⁶ Vgl. Pufé, 2014.

⁸⁷ Vgl. Colsman, 2016, S. 6.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Modelle entwickelt hat, die Nachhaltigkeit besser beschreiben sollen. Eines davon ist das Drei-Säulen-Modell:



(Abb. 3: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit; eigene Darstellung nach Pufé, 2014)

Anhand dieser Abbildung ist erkennbar, dass sich der Begriff Nachhaltigkeit auf drei Säulen stützt; der Ökonomie, Ökologie und der Gesellschaft. Erst wenn diese im Einklang sind, ist die Nachhaltigkeit auch beständig⁸⁸. Diese Dimensionen umfassen Fragestellungen zu Themen wie langfristiges finanzielles Wachstum, Minimierung von negativen Umwelt- und Gesellschaftseinflüssen sowie Maximierung positiver Auswirkungen, sodass ein Wertezuwachs in der sozialen und ökologischen Dimension entsteht⁸⁹. Folglich ist eine rein ökologische Betrachtung der Nachhaltigkeit hinfällig. Wichtig ist, dass immer ein zeitlicher Bezug hergestellt wird, sodass Handlungen in der Gegenwart immer eine positive oder auch negative Auswirkung auf die Zukunft haben⁹⁰.

Durch die Komplexität haben einige Organisationen auch in diesem Bereich Leitlinien geschaffen. Darunter fällt zum Beispiel die ISO-Richtlinie 26000 aus dem Jahr 2010, die verantwortliches Handeln der Unternehmen beschreibt und zur Umsetzung bringen soll⁹¹. Oder auch der Deutsche Nachhaltigkeitsindex, welcher sich mit 20 Prinzipien, auch an den drei Säulen orientiert (Ökonomie wurde in Strategie und Prozessmanagement geteilt). Dieser Index beruht ebenfalls auf der Definition der Brundtland-Kommission und hat zum Ziel, die Leistungen der Unternehmen in diesem Bereich nachvollziehbar und vergleichbar zu machen⁹².

⁸⁸ Vgl. Pufé, 2014.

⁸⁹ Vgl. Colman, 2016, S. 14.

⁹⁰ Vgl. Aachner Stiftung Kathy Beys, 2015.

⁹¹ Vgl. Colman, 2016, S. 7.

⁹² Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, 2016, S. 10-15.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Aus diesen Erklärungen und Leitlinien wird ersichtlich, dass CSR und Nachhaltigkeit in ihrer Ausprägung recht ähnlich sind. Jedoch gehen einige Autoren davon aus, dass CSR in seinen Ausprägungen einen holistischeren Ansatz vertritt⁹³. Nach Analyse der verschiedenen Definitionen und Instrumente der Berichterstattung lässt sich dies jedoch nur begrenzt und in Abhängigkeit von der jeweiligen Sichtweise bestätigen.

2.2.6 Integrität

Als letztes „weiches“ Ziel, welches in Unternehmensstrategien oder in den Unternehmenswerten Eingang gefunden hat, ist hier Integrität angesprochen.

Integrität ist im Ursprung stark mit der Nachhaltigkeit, in seinem Zusammenspiel von ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen oder sozialen Dimensionen, verbunden. Im Gegensatz zur jüngeren Vergangenheit, in der ausschließlich die Gewinnmaximierung von Unternehmen im Vordergrund stand, wird nun eine gewisse ethische und moralische Verantwortung in die Hände der Unternehmen gelegt⁹⁴.

Oftmals wird jemand als integer bezeichnet, wenn er ehrlich ist und zu seiner Meinung steht; auch in Situationen, in denen bereits im Voraus bekannt ist, dass der Gegenüber im Zweifel anderer Meinung sein wird⁹⁵. Der Begriff an sich stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „rein“; „makellos“ oder auch „unberührt“, was sich in der Wahrheitsbeschreibung wieder findet. Jedoch muss davon ausgegangen werden, dass im Unternehmenskontext nicht nur die Handlung selbst wichtig ist, sondern auch die Wahrnehmung dieser, zum Beispiel durch Stakeholder. Auch der eigene Standpunkt und Ansprüche spielen hier eine Rolle⁹⁶.

Viele Unternehmen haben bereits Compliance-Abteilungen, die sich mit solchen Fragestellungen beschäftigen, jedoch dienen diese eher als eine Art Kontrollinstanz. Das wird von Kritikern als nicht nachhaltig und langfristig angesehen, sodass gefordert wird, eher die Werte der Unternehmen und dessen Mitarbeiter auf Integrität auszulegen⁹⁷. In der Quintessenz sollen dann drei Ebenen berücksichtigt werden. Zunächst die Gesellschaftliche, in der eine rechtstaatliche Ordnung befolgt wird; weiterhin die bereits angesprochene nachhaltige Dimension des Unternehmens

⁹³ Vgl. Colman, 2016, S. 9.

⁹⁴ Vgl. Renz et al, 2015, S. 2.

⁹⁵ Vgl. Eckstein, 2015.

⁹⁶ Vgl. Renz et al, 2015, S. 4.

⁹⁷ Vgl. Heißner, 2014, S. 171.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

gegenüber seinen Stakeholdern und zuletzt, die der einzelnen Personen selbst, sodass jeder Mensch als moralische Person respektiert wird⁹⁸.

In den DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) sind diese Werte schon häufig verankert, sei es als integrative Leitungsstruktur⁹⁹, als Basis aller Beziehungen des Unternehmens¹⁰⁰ oder Glaubwürdigkeit und Integrität¹⁰¹ selbst.

⁹⁸ Vgl. Renz et al, 2015, S. 5.

⁹⁹ Vgl. Allianz, 2016.

¹⁰⁰ Vgl. Deutsche Börse Group, 2016.

¹⁰¹ Vgl. Bayer, 2016; Deutsche Bank, 2016; Deutsche Telekom AG, 2016; Merck Gruppe, 2016.

3. Zielvereinbarungen

Eines der wichtigsten Werkzeuge, um die Unternehmensziele auf allen Hierarchieebenen zu verankern, sind Zielvereinbarungen. Dies sind Abmachungen im Rahmen des Arbeitsverhältnisses, die Ziele zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer festlegen, welche in einer bestimmten Periode erfüllt werden sollen. Dabei ist es wichtig, hervorzuheben, dass es sich hierbei um eine Zukunftsperspektive handelt, die erwünschtes Verhalten beschreibt¹⁰².

Insgesamt basieren Zielvereinbarungen auf dem Konzept des Management by Objectives, welches Peter Drucker im Jahr 1965 eingeführt hat¹⁰³. Es wird davon ausgegangen, dass die Motivation eines Mitarbeiters und dessen Verhalten durch klare Ziele gesteuert werden kann. Diese Ziele sollten messbar sein, um den Erfolg des einzelnen Mitarbeiters klar definieren zu können. In diesem Zusammenhang wird oft von SMART Goals gesprochen, die CLEAR sind:

S Specific	C Challenging
M Measurable	L Legal
A Attainable	E Environmentally sound
R Relevant	A Agreed
T Timely	R Recorded ¹⁰⁴

In diesem Sinne sind Ziele klar zu definieren. Sie sollten messbar, erreichbar und relevant sein. Außerdem ist zu beachten, dass sie zeitlichen Bezug haben. Das gilt nicht nur dahingehend, dass sie zur Unternehmenssituation passen, sondern auch, dass deren Erreichung als machbar eingeschätzt wird, dass diese möglich ist, auch wenn dies durch die Erfüllung einzelner Meilensteine geschieht¹⁰⁵. In der weiteren Forschung werden zusätzlich noch Kriterien definiert, die ausschlaggebend für die Motivation durch Ziele sind. Dabei wurde festgestellt, dass sich ein klares Ziel (clear) zusätzlich noch durch den Grad der Herausforderung auszeichnet¹⁰⁶. Außerdem sollte beachtet werden, dass sich der Markt derzeit durch Turbulenzen auszeichnet, dessen Auswirkungen langfristig nicht abschätzbar sind¹⁰⁷. Vor diesem Hintergrund werden

¹⁰² Vgl. Liebhart, 2014, S. 30.

¹⁰³ Vgl. Eckardstein & Lecher, 2008, S. 57.

¹⁰⁴ Vgl. Watzka, 2016, S. 58

¹⁰⁵ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 38.

¹⁰⁶ Vgl. Watzka, 2016, S. 58.

¹⁰⁷ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 3.

die Kriterien Legalität und Umweltbezogenheit bei Zielen besonders wichtig. Zusätzlich sind die Zielvereinbarungen, wenn nicht gemeinsam erarbeitet, dann zumindest gemeinsam beschlossen und niedergeschrieben¹⁰⁸.

Sind diese Kriterien beachtet, so bieten definierte Ziele eine Grundlage nach der sogenannten Goal-Theorie, die hinter der Idee von Management by Objectives steht und beinhaltet, dass ein Individuum motiviert wird, wenn Ziele vorgegeben werden und diese gemessen und bewertet werden¹⁰⁹. Hinzu kommt noch das unumgängliche zeitnahe und regelmäßige Feedback¹¹⁰. In einer Studie mit Hochschulabsolventen wurde diese Hypothese von Bandura und seinen Kollegen bestätigt. Sie fanden heraus, dass nur Erfolge zu verzeichnen waren, wenn die Ziele entweder an direktes Feedback eines Vorgesetzten, von Kollegen oder an direkten Erfolg gekoppelt waren¹¹¹.

3.1 Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen

Nachdem nun Ziele als solche in Kürze erklärt worden sind, gilt es nun, die Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen auf dieser Basis genauer zu betrachten.

Zunächst einmal ist grundsätzlich anzunehmen, dass der Inhaber, beziehungsweise Anteilseigner, eines Unternehmens und der Mitarbeiter, hier das Vorstandsmitglied, unterschiedliche persönliche Ziele haben. Geht man von den Grundannahmen der Theorie des homo oeconomicus aus, so ist jeder Mensch danach bestrebt, seinen eigenen Nutzen zu maximieren¹¹². Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch rational handelt, um genau dies zu tun. In diesem Modell besteht außerdem die Annahme, dass die Entscheidungsoptionen und deren Auswirkungen (Auszahlungen) klar sind und keine Informationsasymmetrie herrscht¹¹³. Jedoch gibt es dabei gewisse Zielkonflikte, denn der Nutzen der beiden angesprochenen Personengruppen ist unterschiedlich definiert. Der Nutzen eines Anteilseigners ist, wie oben beschrieben, primär, den Wert des Unternehmens zu maximieren, um das eingesetzte Kapital zu erhöhen. Der Mitarbeiter jedoch, unter der Bedingung, dass er zunächst keine Anteile am Unternehmen besitzt, sieht seine Nutzenmaximierung in

¹⁰⁸ Vgl. Watzka, 2016, S. 58.

¹⁰⁹ Vgl. Liebhart, 2014, S. 31.

¹¹⁰ Vgl. Locke & Latham, 2013.

¹¹¹ Vgl. Bandura et al., 1983, S. 1021.

¹¹² Vgl. Gieseke, 2014, S. 8.

¹¹³ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2013.

der Entlohnung¹¹⁴. Diese Probleme sollen nun auf Grundlage der Anreize und der Prinzipal-Agenten-Theorie genauer betrachtet werden. Dabei ist es wichtig zu bedenken, dass es sich hierbei um ein Modell handelt, welches per Definition immer nur einen Teil der Realität abbilden kann und deshalb nicht vollständig ist.

3.1.1 Anreizwirkung

Ein Anreiz gilt als Grundlage des menschlichen Handelns, da er eine Belohnung für eine erbrachte Leistung darstellt. Dadurch fördert er die Bereitschaft des Menschen zur besseren Leistung und kann zum wichtigen Werkzeug zur Steuerung der Leistung und Motivation eines Mitarbeiters werden¹¹⁵. Zusammenfassend soll dies heißen, dass die Umsetzung der genannten Ziele an Anreize gekoppelt werden sollte und dies bestenfalls in einer Zielvereinbarung schriftlich festgehalten ist¹¹⁶.

Durch diesen Ansatz erleben Unternehmen, dass sich die Produktivität verbessert, die Wettbewerbsfähigkeit gesichert und eventuell sogar gesteigert wird sowie eine Orientierung und Erfolgskontrolle durch Steuerung gegeben ist. Auch bei den Mitarbeitern werden positive Ergebnisse bei dem richtigen Einsatz von Zielvereinbarungen ausgelöst. Nicht nur, dass sich die Motivation verbessert, sondern auch die Identifikation mit den Unternehmenszielen wird gesteigert. Zusätzlich werden die Selbstständigkeit und das unternehmerische Handeln gestärkt, vor allem, wenn die Ziele strategischer Art sind. Voraussetzung ist jedoch, dass die Erreichung der Ziele entsprechend belohnt wird.¹¹⁷

Diese Überlegungen spiegeln sich auch in der Agency-, beziehungsweise Prinzipal-Agenten-Theorie, wieder¹¹⁸.

3.1.2 Prinzipal-Agenten-Theorie

Vor dem eben beschriebenen Hintergrund soll die Vergütung einen Anreiz schaffen, dass der Agent (Mitarbeiter) die Ziele des Prinzipals (Vorgesetzter oder Eigentümer) umsetzt¹¹⁹. Schaut man sich dies, auf Formeln und Variablen basierend, an, entsteht folgende Überlegung:

$$(2) \quad \text{Produktionsfunktion: } x(a_h) = x_h > x(a_l) = x_l \quad x = x_{(a,z)}$$

¹¹⁴ Vgl. Gieseke, 2014, S. 7.

¹¹⁵ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 363.

¹¹⁶ Vgl. Liebhart, 2014, S. 28.

¹¹⁷ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 14-15.

¹¹⁸ Vgl. Liebhart, 2014, S. 34.

¹¹⁹ Vgl. Meyer, 2004, S. 64-65.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Es wird davon ausgegangen, dass der Gewinn (x) bei einem hohen (h =high) Arbeitseinsatz (a) höher ausfallen würde, als bei einem niedrigen (l =low) Arbeitseinsatz. Der Gewinn ist dabei abhängig vom Arbeitseinsatz und einer gewissen Zufallsvariablen. Es folgt, dass ein Prinzipal daran interessiert ist, dass der Arbeitnehmer einen hohen Arbeitseinsatz zeigt, um den Gewinn seines Unternehmens zu maximieren.

(3) Entlohnungsfunktion: $w(x_h) = w_h > w(x_l) = w_l$ $w = w(x)$

Eine weitere Annahme ist, dass die Entlohnung (w) größer ist, wenn der Gewinn des Unternehmens höher ist. Das heißt also, dass auch ein Agent daran interessiert sein müsste, den Gewinn eines Unternehmens zu maximieren, um seine eigene Entlohnung zu erhöhen. Jedoch ist Arbeitseinsatz auch mit Arbeitsleid verbunden:

(4) Arbeitsleidfunktion: $v(a_h) = v_h > v(a_l) = v_l$ $v = v(a)$

Das bedeutet, dass höherer Arbeitseinsatz auch mit einem höheren Arbeitsleid (v) verbunden ist. Fasst man diese beiden Aussagen für den Agenten zusammen, entsteht folgende Nutzenfunktion:

(5) $U_{(w,a)} = \sqrt{w} - v$

Der Nutzen (U), in Abhängigkeit von der Entlohnung und dem Arbeitsaufwand, setzt sich aus der Entlohnung, vermindert um das Arbeitsleid, zusammen, wobei die Entlohnung weniger Einfluss hat als das Arbeitsleid. Geht man nun davon aus, dass die Wurzel der Entlohnung kleiner ist als das Arbeitsleid, so ist der Nutzen für den Vorstand negativ und wird ihn weniger motivieren, eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen¹²⁰. Nun können Wahrscheinlichkeiten aufgestellt werden, die mögliche Szenarien des Arbeitsalltages darstellen:

	Hohe Arbeitsleistung (a_h)	Niedrige Arbeitsleistung (a_l)	mit
Hoher Gewinn (x_h)	$p(x_h a_h)$	$p(x_h a_l)$	$p(x_h a_h) > p(x_h a_l)$
Niedriger Gewinn (x_l)	$p(x_l a_h)$	$p(x_l a_l)$	$p(x_l a_h) < p(x_l a_l)$

(Tabelle 2: Wahrscheinlichkeiten über Gewinn und Arbeitseinsatz, eigene Darstellung nach Gieseke, 2014, S.9.)

¹²⁰ Vgl. Gieseke, 2014, S.8.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Es folgt zum einen, dass die Wahrscheinlichkeit (p), einen hohen Gewinn bei hohem Arbeitseinsatz zu erzielen größer ist, als bei niedrigem Arbeitseinsatz. Zum anderen ist die Wahrscheinlichkeit, einen niedrigen Gewinn bei geringem Arbeitseinsatz zu erzielen höher, als die des niedrigen Gewinns bei hohem Arbeitseinsatz.

Aus Sicht des Prinzipals müssen diese Annahmen bedacht werden, wenn der Gewinn so hoch wie möglich ausfallen soll¹²¹. Dieser Erwartungswert bei hohem Arbeitseinsatz abzüglich der Entlohnung des Agenten lässt sich anhand eines Maximierungsproblems darstellen:

$$(6) \quad \max_{w_h, w_l} p(x_h|a_h) * (x_h - w_h) + p(x_l|a_h) * (x_l - w_l)$$

Zu diesem Maximierungsproblem entstehen folgende Nebenbedingungen:

$$(7) \quad 1. \quad \text{Anreizbedingung:} \quad p(x_h|a_h) * U(w_h) + p(x_l|a_h) * U(w_l) - v_h \geq p(x_h|a_l) * U(w_h) + p(x_l|a_l) * U(w_h) - v_l$$

$$(8) \quad 2. \text{Teilnahmebedingung: } p(x_h|a_h) * U(w_h) + p(x_l|a_h) * U(w_l) - v_h \geq \bar{U}$$

Das bedeutet zum einen, dass durch die Anreizbedingung sichergestellt sein muss, dass der Agent bei hohem Arbeitseinsatz tatsächlich auch einen höheren Nutzen erhält. Zum anderen muss berücksichtigt werden, dass dieser Arbeitseinsatz für den Agenten mindestens das gleiche Nutzenniveau (\bar{U}) hat, wie das einer alternativen Beschäftigung. Ist das nicht gegeben, so kann man davon ausgehen, dass der Agent das Unternehmen irgendwann verlässt¹²².

Setzt man nun die Nebenbedingungen gleich, um das Maximierungsproblem für zwei Szenarien zu lösen, erhält man folgende Gleichungen:

$$(9) \quad U(w_l) = \bar{U} + v_h - \frac{(v_h - v_l) * p(x_h|a_h)}{p(x_h|a_h) - p(x_h|a_l)} \quad \text{und}$$

$$(10) \quad U(w_h) = \bar{U} + v_h + \frac{(v_h - v_l) * p(x_l|a_h)}{p(x_h|a_h) - p(x_h|a_l)}$$

Somit bekommt der Agent bei niedrigem Gewinn weniger Entlohnung. Der Anreiz für mehr Leistung des Vorstandsmitglieds liegt also vor.

¹²¹ Vgl. Gieseke, 2014, S.9.

¹²² Vgl. Spreman, K., 1987. S. 14-15.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Im besten Fall jedoch bezahlt ein Prinzipal dem Agenten genau so viel, dass der Nutzen genau dem Nutzen der alternativen Beschäftigung des Mitarbeiters entspricht:

$$(11) \quad U(w) = \bar{U} + v_h$$

Jedoch ist dies eine theoretische Betrachtung. In der Realität muss zunächst der Prinzipal dem Agenten ein Angebot unterbreiten. Bei diesem Vorgang besteht eine Informationsasymmetrie, da der Anbietende nicht weiß, ob ein alternatives Angebot besteht und wenn ja, wie hoch der Nutzen aus diesem ist¹²³.

3.1.3 Weitere psychologische Wirkungen von Zielvereinbarungen

Neben der Nutzenmaximierung, der Angleichung von Zielen des Prinzipals und Agenten sowie Anreizwirkungen existieren weitere, vor allem psychologische Gründe, warum Zielvereinbarungen eingeführt werden.

Zunächst einmal können Zielvereinbarungen eine Bedürfnisbefriedigung auslösen. Wie bereits kurz beschrieben, geht diese Theorie auf den Psychologen Maslow zurück, der mit seiner Bedürfnispyramide eine der ersten Motivationstheorien aufgestellt hat¹²⁴. Die fünf Stufen werden nacheinander versucht zu befriedigen, um aufzusteigen; jedoch funktioniert dies bei Enttäuschung auch in die entgegengesetzte Richtung¹²⁵. Ohne nun auf Details und Kritik an dieser Theorie einzugehen, ist die Grundidee, dass wenn eine Zielvereinbarung an die Bedürfnisse eines Menschen angepasst ist, dieser motiviert wird, an den vereinbarten Zielen zu arbeiten¹²⁶.

Hinzukommt, dass Zielvereinbarungen Sinn stiften können. Der Mitarbeiter identifiziert sich mit seiner Aufgabe, weil er verstanden hat, aus welchen, eventuell strategischen, Gründen er diese erledigen soll. Somit erlebt auch er eine unternehmerische Verantwortung, die ihn als „Mitunternehmer“ auszeichnet und die ihn dazu bringen kann, sich zum Unternehmenserfolg selbst zu verpflichten¹²⁷.

Zielvereinbarungen können zudem als Grundlage für das Gerechtigkeitsempfinden genutzt werden. Ist ein Mitarbeiter der Meinung, dass er für seinen Aufwand geringer entlohnt wird als sein Kollege, der - subjektiv betrachtet - den gleichen Aufwand, oder sogar weniger Aufwand erbringt, kann er schnell demotiviert werden¹²⁸. Diese Theorie

¹²³ Vgl. Gieseke, 2014, S.10.

¹²⁴ Vgl. Watzka, 2016, S. 15.

¹²⁵ Vgl. Maslow, 1943, S. 382-386.

¹²⁶ Vgl. Watzka, 2016, S. 15.

¹²⁷ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S: 14.

¹²⁸ Vgl. Watzka, 2016, S. 15.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

wurde von John Stacey Adams im Jahr 1969 unter dem Titel „Equity Theory“ erstellt und kann in der Quintessenz so dargestellt werden:

$$(12) \quad \frac{\text{Eigener Aufwand}}{\text{Eigener Nutzen}} = \frac{\text{Aufwand anderer Mitarbeiter}}{\text{Nutzen anderer Mitarbeiter}} \quad 129$$

Somit ist ein subjektives Ungleichgewicht gegeben, wenn der Aufwand des anderen geringer, bei gleicher Entlohnung, ist. oder aber bei höherer Entlohnung eines Kollegen der eigene Aufwand gleich dem Aufwand des anderen Mitarbeiters ist. Um dies zu vermeiden, können Zielvereinbarungen helfen, indem sie die Ziele genau definieren und somit der Aufwand vergleichbarer wird¹³⁰.

Zuletzt ist, vor allem bei Erreichung eines Ziels, das selbstwertsteigernde Erfolgserlebnis nicht zu verachten. Bei positiver Bestätigung bekommt ein Mensch Selbstvertrauen in seine Kompetenzen und möchte noch weitere positive Bestätigungen erfahren. Das kann dazu führen, dass er sich weiterhin, oder sogar noch etwas verstärkt bemüht, um die Zufriedenheit wieder zu erhalten¹³¹.

Dies ist keine vollständige Aufzählung aller psychologischen Wirkungen, die eine Zielvereinbarung haben kann, jedoch soll dies in Anbetracht des Rahmens dieser Arbeit lediglich als erster Einblick verstanden werden.

3.2 Formulierung einer Zielvereinbarung

Bei der Erstellung einer Zielvereinbarung ist stets der Gesamtprozess zu bedenken, in dem die Zielvereinbarung beschlossen wird.



(Abb. 4: Prozess des Management by Objectives, eigene Darstellung nach Liebhart, 2014, S. 30)

¹²⁹ Vgl. Oliver & Swan, 1989, S. 28.

¹³⁰ Vgl. Watzka, 2016, S. 15.

¹³¹ Vgl. Watzka, 2016, S. 17.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

An dieser Grafik ist zu erkennen, dass vor der Formulierung einer Zielvereinbarung zunächst einmal eine Planung stattfinden muss. Das heißt, der Führungsposition – im Falle des Vorstands ist dies der Aufsichtsrat – muss bewusst sein, in welche Richtung sich das Unternehmen bewegt. Auch hier spielt die Mission und Vision wieder eine entscheidende Rolle, da vor allem daran erkannt wird, in welche Richtung gearbeitet werden muss¹³².

Im nächsten Schritt können daraus die Ziele für die einzelne Person abgeleitet werden. Das bedeutet nicht, dass der Mitarbeiter nur individuelle Ziele hat. Denn in einer Zielvereinbarung können durchaus auch Abteilungs- oder Teamziele, sowie auch Unternehmensziele, aufgenommen werden, jedoch sollte jeder einzelne Mitarbeiter seine individuelle Zielvereinbarung erhalten¹³³. Abgesehen davon, dass Ziele, wie bereits erwähnt, SMART und CLEAR zu definieren sind, ist die Abstimmung sehr wichtig. Dabei gibt es sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Ebene. Erstere soll feststellen, ob alle Ziele der einzelnen Hierarchieebenen aufeinander abgestimmt sind, um Konflikte zu vermeiden. Im Detail bedeutet das, dass die individuellen Ziele nicht im Widerspruch zu den Team-, Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmenszielen sowie der Vision des Unternehmens stehen dürfen¹³⁴. Dies gilt auch für die Ziele der jeweils höheren Ebenen. In der Praxis wird an dieser Stelle oft die Zielkaskadierung eingesetzt, die das Herunterbrechen der Ziele vom obersten Hierarchielevel bis herunter in die unterste Ebene beschreibt¹³⁵. Zusätzlich wird empfohlen, auch Ziele von verschiedenen Mitarbeitern oder Teams auf einer Ebene miteinander zu vergleichen und abzustimmen, damit es im schlimmsten Fall nicht dazu führt, dass Angestellte gegeneinander arbeiten¹³⁶.

Jedes Ziel muss einzeln betrachtet werden, unabhängig davon, ob es sich um ein qualitatives oder quantitatives Ziel handelt.¹³⁷ Bei dieser Betrachtung ist wichtig, herauszufinden, ob jedes Ziel diese Fragen beantwortet:

1. Was? (Qualität)
2. Wie viel? (Quantität)
3. Wie? (Arbeitsweise)

¹³² Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 13.

¹³³ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 88.

¹³⁴ Vgl. Liebhart, 2014, S. 31.

¹³⁵ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 3.

¹³⁶ Vgl. Liebhart, 2014, S. 32.

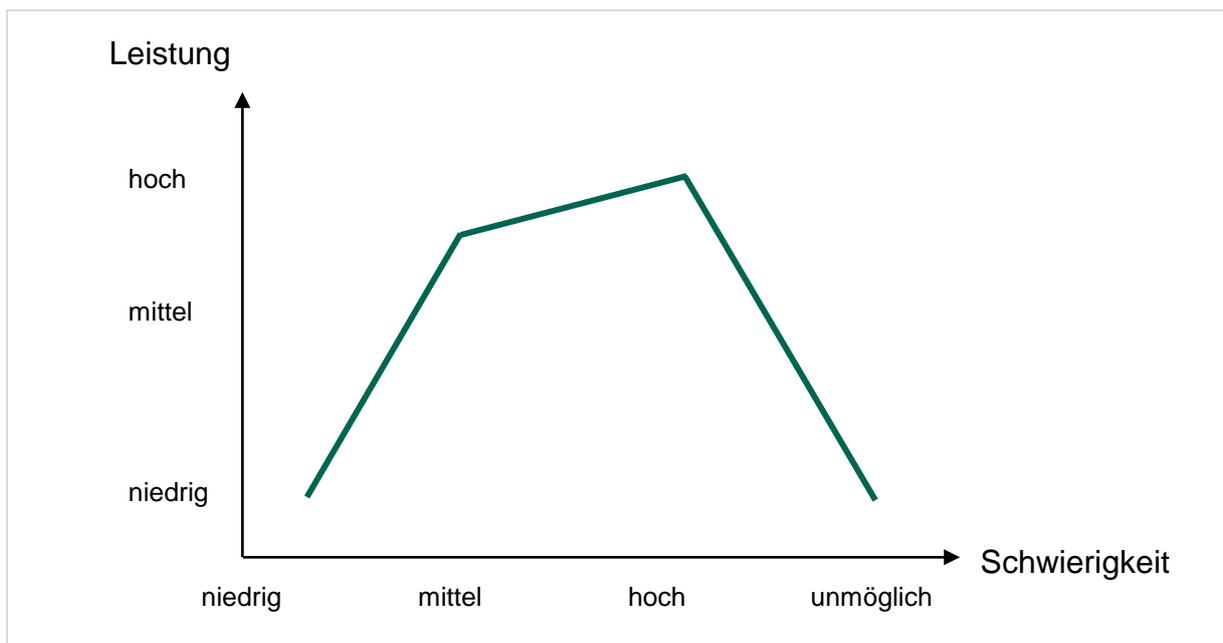
¹³⁷ Vgl. Watzka, 2016, S. 28.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

4. Womit? (Hilfsmittel)
5. Bis wann? (Zeitraumen)¹³⁸

Diese Betrachtung bildet die Grundlage für die Zielerreichungsindikatoren, anhand welcher der Grad ermittelt werden kann, zu dem das Ziel bereits erfüllt ist oder auch (noch) nicht¹³⁹. Dabei werden Kenngrößen (auch Key Performance Indicator – KPI – genannt) im Vorfeld festgelegt, die den Erfolg bestimmen. Bei quantitativen Zielen werden diese oft durch eine Kennzahl oder ein Budget bestimmt, bei qualitativen Zielen jedoch eher über ein oder mehrere eindeutig formulierte Kriterien. Beide Arten können dann entweder anhand einer Skala gemessen werden oder durch die prozentuale Erreichung¹⁴⁰.

Im Anschluss folgt die Zielverfolgung. In dieser Phase sollte die Führungskraft eine coachende und beobachtende Rolle einnehmen, jedoch, wenn notwendig, auch eingreifen¹⁴¹. Diese Notwendigkeit erfolgt aus folgender Überlegung:



(Abb. 5: Abhängigkeit der Leistung von der Zielschwierigkeit, eigene Darstellung nach Watzka, 2016, S. 43)

Anhand Abbildung 5 wird klar, dass nur bei einem mittleren bis hohen Schwierigkeitsgrad die Leistung des Mitarbeiters auch hoch sein kann. Ist jedoch die

¹³⁸ Vgl. Liebhart, 2014, S. 51.

¹³⁹ Vgl. Watzka, 2016, S. 34.

¹⁴⁰ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 40.

¹⁴¹ Vgl. Liebhart, 2014, S. 30.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Erreichung eines Ziels zu leicht oder auf Grund fehlender Kompetenzen oder Zeit unmöglich, so wird der Mitarbeiter nicht seine volle Leistung zeigen können¹⁴². Es gilt zu beachten, dass es sich hier um eine subjektive Betrachtung handelt und nicht alle Ziele für alle Mitarbeiter gleich schwer zu erreichen sind. Sollten diese Probleme auftreten oder sich die Rahmenbedingungen ändern, liegt es im Verantwortungsbereich der Führungskraft, die Zielvereinbarung entsprechend anzupassen¹⁴³.

Auch wenn bereits während der Zielverfolgung beobachtet wird, ob die Ziele einhaltbar und der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters entsprechend sind, muss es einen Stichtag geben, an dem der Gesamterfolg gemessen wird. Dieser geht oftmals einher mit Feedbackrunden oder auch zu einem anderen bestimmten Zeitpunkt, wenn dieser zuvor festgelegt wurde, zu dem das jeweilige Ziel erreicht werden soll¹⁴⁴.

Nachdem der Erreichungsgrad bestimmt wurde, müssen Maßnahmen getroffen werden, um die Anreizwirkung zu erzielen¹⁴⁵. Eine Möglichkeit ist die Kopplung an das variable Vergütungssystem. Wie genau dies gestaltet sein kann, wird in Kapitel vier, nach der Erläuterung der Elemente der Vorstandsvergütung, dargestellt.

3.3 Kritische Würdigung der Zielvereinbarungen

An dieser Stelle sollen die Vor- und Nachteile sowie die Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen genauer betrachtet werden. Während mehr Objektivität und auch eine höhere Motivation zur besseren Leistung gegeben werden kann¹⁴⁶, muss auch klar sein, dass dies nur dann geschieht, wenn die Ziele klar und nachvollziehbar formuliert werden¹⁴⁷. Ist dies nicht der Fall, so kann sich ein Mitarbeiter desorientiert fühlen und Ziele können missverstanden werden. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass er das Unternehmen verlässt, obwohl das Ziel hätte erreicht werden können¹⁴⁸.

Durch eine Zielvereinbarung und die Messung mit klaren Zielerreichungsindikatoren entsteht eine deutlich bessere Dokumentation und Transparenz, über den Fortschritt und die Qualität der Arbeitsaufgaben¹⁴⁹. Jedoch kann dadurch auch die Befürchtung

¹⁴² Vgl. Watzka, 2016, S. 43-44.

¹⁴³ Vgl. Liebhart, 2014, S. 30.

¹⁴⁴ Vgl. Liebhart, 2014, S. 52.

¹⁴⁵ Vgl. Watzka, 2016, S. 43.

¹⁴⁶ Vgl. Hungenberg & Wulf, 2015, S. 363.

¹⁴⁷ Vgl. Eyer & Haussmann, 2009, S. 33.

¹⁴⁸ Vgl. Liebhart, 2014, S. 34.

¹⁴⁹ Vgl. Breisig, 2001, S. 57.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

entstehen, dass der Vorgesetzte deutlich besser auf Entwicklungsfelder des Mitarbeiters aufmerksam wird und damit die Bestrafung von Fehlern einhergeht. Eine ähnliche Quelle des Drucks kann aber durchaus auch bei der Führungskraft entstehen, denn diese Art der Dokumentation kann auch fehlende Führungskompetenzen aufzeigen¹⁵⁰.

Bei der exakten Zielformulierung, kann durch die Mitwirkung eine bessere Identifikation mit dem Ziel erreicht werden. Besonders, wenn die Vereinbarung partizipativ, also im Dialog aufgesetzt wird, kann sich der Mitarbeiter einbringen und eventuell Aufgaben hervorheben, die ihn besonders motivieren¹⁵¹. Alternativ kann eine Zielvereinbarung auch autoritär von der Führungskraft festgelegt werden, sodass sich der Mitarbeiter nicht beteiligt fühlt. Je nach Persönlichkeit und Fairnessempfinden kann dies negative Auswirkungen auf die Leistung haben¹⁵².

¹⁵⁰ Vgl. Liebhart, 2014, S. 38.

¹⁵¹ Vgl. Watzka, 2016, S. 5.

¹⁵² Vgl. Vgl. Liebhart, 2014, S. 38.

4. Vorstandsvergütung

Nachdem nun Unternehmensziele und Zielvereinbarungen genauer beleuchtet wurden, gilt es nun, die in dieser Arbeit angesprochene Zielgruppe in den Fokus zu rücken. Der Vorstand, also das Gremium, welches die Befugnis der Unternehmensleitung innehat¹⁵³, besteht aus verschiedenen Mitgliedern. Die Anzahl ist unternehmensabhängig. Wenn in dieser Arbeit von der Vorstandsvergütung gesprochen wird, meint dies die Vergütung einzelner Personen, und nicht des Organs als solchem. Die Vergütung kann – je nach ausgeübter Funktion -von Person zu Person unterschiedlich sein. Aus diesem Grund werden im Nachfolgenden zunächst die Vorstandsvergütung und einzelne Vergütungsbestandteile beschrieben. Des Weiteren wird kurz über die Prozesse der Festlegung der Vorstandsvergütung gesprochen und die Regularien, welche die Vergütung dieser Mitarbeitergruppe bestimmen. Im Anschluss werden die angesprochenen Themen der Strategie, Zielvereinbarung und Vorstandsvergütung in Zusammenhang gebracht.

4.1 Bestandteile der Vorstandsvergütung

Die Vergütung der Mitglieder des führenden Gremiums eines Unternehmens steht seit Jahren in der Diskussion. Ein Grund dafür ist, dass die Höhe der Vergütung sehr stark gestiegen ist; nicht nur absolut, sondern auch relativ im Vergleich zu der Belegschaft. So war im Jahr 1970 die Vergütung eines Vorstandsmitglieds 30-mal so hoch wie die eines Industriemitarbeiters. 26 Jahre später war sie bereits 210-mal so hoch¹⁵⁴. Dieser Trend besteht auch weiterhin, denn allein zwischen 2002 bis 2006 stiegen die Gehälter der Vorstandsvorsitzenden der deutschen DAX 30 Unternehmen um 50%¹⁵⁵. Der Grund für diese enormen Sprünge liegt unter anderem in der Zusammensetzung des Gehalts:

¹⁵³ Vgl. Duden, 2016a.

¹⁵⁴ Vgl. Adams, 2002, S. 5.

¹⁵⁵ Vgl. Eckardstein & Lecher, 2008, S. 10.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

	Beispiele	Vergütungselemente	Vergütungsgruppen
Immateriell	<ul style="list-style-type: none"> • Karrieremöglichkeiten • Work-Life Balance • Unternehmenskultur und Arbeitsklima 	Immaterielle Leistungen	Total Reward
Materiell	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Sozialversicherung 	Gesetzliche Nebenleistungen	Gesamtvergütung Plus
	<ul style="list-style-type: none"> • Altersversorgung • Risikovorsorge • Firmenwagen • Andere Nebenleistungen / Pauschalen 	Betriebliche Nebenleistungen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Aktien- / Optionspläne • Barvergütungspläne 	Langfristige variable Vergütung	Direktvergütung
	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Vergütung • Provisionen 	Kurzfristige variable Vergütung	Barvergütung
	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgehalt • Andere feste Gehaltsbestandteile 	Grundvergütung	

(Abb. 6: Vergütungsbestandteile, Vgl. Hay Group, 2015, S. 36)

In der Darstellung ist die Zusammensetzung der Vergütung sehr gut zu erkennen. In dieser Arbeit werden primär die einzelnen Elemente und Bestandteile der Direktvergütung beleuchtet, da sich diese in Geldwerte ausdrücken lassen und deshalb bei der Diskussion der Höhe der Vorstandsvergütung von besonderer Bedeutung sind. Das Grundgehalt, oder auch Grundvergütung genannt, ist die Summe der im Vertrag vereinbarten festen Bestandteile, die ein Mitarbeiter für seine Arbeit, unabhängig von seiner Leistung, erhält; also ohne die variablen Anteile und Nebenleistungen¹⁵⁶. Das Grundgehalt sollte marktgerecht ausfallen, um zu Beginn eines neuen Anstellungsverhältnisses einen Mitarbeiter mit den gewünschten Kompetenzen und Erfahrungen zu erhalten¹⁵⁷. Außerdem werden die variablen Bestandteile oftmals in Prozent vom Grundgehalt gemessen.

4.1.1 Kurzfristige variable Vergütung (STI)

Die kurzfristige variable Vergütung (short-term variable incentive – STI), also der Bonus, den ein Vorstandsmitglied auf Grundlage seiner Leistung innerhalb eines Jahres erhält, ist ein weiterer Teil der Gesamtvergütung¹⁵⁸. Dieser Bonus soll vor allem dazu dienen, dass der Mitarbeiter motiviert wird, seine Jahresziele zu erreichen.

¹⁵⁶ Vgl. Hay Group, 2014, S. 90.

¹⁵⁷ Vgl. Birkner, 2014, S. 16.

¹⁵⁸ Vgl. Armstrong, 2012, S. 320.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Darüber hinaus kann er in Teilen auch dazu dienen, dass Kandidaten die Stelle interessant finden, da die maximale Höhe als Prozent vom Grundhalt oftmals bereits im Anstellungsvertrag festgelegt wird¹⁵⁹. In Deutschland geht man im statistischen Median von einem STI für Vorstände in Höhe von 81% bis 115% vom Grundgehalt aus¹⁶⁰. Der Grund für diese Schwankung liegt in der Wertigkeit der Stelle. Es wird bewertet, wie komplex die Stelle ist, indem analysiert wird, wie viel Wissen und Fähigkeiten zur Ausübung der Tätigkeit gebraucht werden, welche Aufgaben und Probleme es zu lösen gilt. Dies geschieht besonders in Hinblick darauf, wie viel Denkleistung dazu von Nöten ist, und letztendlich, wie viel Einfluss die Stelle auf die (Geschäfts-) Ergebnisse hat¹⁶¹. Am Ende wird ein Wert ermittelt, der unter anderem dabei helfen kann, eine Erklärung zu finden, warum ein Vorstandmitglied eines Unternehmens deutlich mehr verdient, als jemand auf einer ähnlichen Stelle in einem anderen Unternehmen, auch wenn dies bei weitem nicht der einzige Grund sein muss. In Deutschland macht dieser Gehaltsbestandteil bei der Vorstandsvergütung circa 31% aus, fast so viel wie das Grundgehalt mit 37%¹⁶².

4.1.2 Langfristige variable Vergütung (LTI)

Eines der wichtigsten und auch am kontroversesten diskutierten Vergütungsbestandteile sind die langfristigen variablen Elemente (long-term incentive – LTI). Diese Elemente dienen dazu, langfristig (typischerweise 3 bis 5 Jahre) die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) des Unternehmens mit denen der Vorstandsmitglieder in Einklang zu bringen¹⁶³. Möglich ist dies, indem die Höhe des jeweiligen LTI an das Wachstum des Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum geknüpft wird. Damit ist dieses Element nicht so sehr direkt von der persönlichen Leistung abhängig, wie ein STI, sondern von der Auswirkung der Unternehmensführung¹⁶⁴. Durch ihre Höhe (in Deutschland sind das ca. 32% der Gesamtvergütung eines Vorstandsmitglieds¹⁶⁵) und ihre langfristige Auslegung dienen sie nicht nur dazu, Vorstandsmitglieder dazu zu motivieren, die Unternehmensziele zu erreichen, sondern haben auch einen gewissen Bindungscharakter. Einige der LTIs

¹⁵⁹ Vgl. Buyinski, 2015, S. 227.

¹⁶⁰ Vgl. Hay Group, 2014, S. 63.

¹⁶¹ Vgl. Becker & Gerek, 2009, S. 23.

¹⁶² Vgl. Hay Group, 2014, S. 43.

¹⁶³ Vgl. Burney & Gentry, 2015, S. 235.

¹⁶⁴ Vgl. Birkner, 2014, S. 16.

¹⁶⁵ Vgl. Hay Group, 2014, S. 43.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

sind so ausgelegt, dass ein Mitarbeiter zunächst eine gewisse Zeit im Unternehmen verweilen muss, um am Ende die Auszahlung zu erhalten¹⁶⁶.

Wie bereits erwähnt, gibt es verschiedene Arten von LTIs. Die Gängigsten sollen nun kurz erwähnt werden.

Aktienoptionen

Aktienbasierte Vergütungsoptionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie direkt an den Wert des Unternehmens gebunden sind¹⁶⁷. Der Empfänger erhält entweder das Recht, in einem bestimmten Zeitraum (Ausübungszeitraum), Anteile zu einem festgelegten Bezugskurs zu erwerben, der nicht zwingend der Kurs sein muss, zu dem die Aktie zu dem Zeitpunkt an der Börse gehandelt wird¹⁶⁸, oder das Recht, ein bestimmtes Kontingent zu verkaufen. Typischerweise handelt es sich um Kaufoptionen, die einen festgelegten Zeitraum von drei Jahren haben¹⁶⁹. Diese Optionen generieren nur dann einen Gewinn, wenn sie tatsächlich ausgeübt werden und wenn am Ende der Marktwert den Kaufpreis übersteigt¹⁷⁰. Der Mitarbeiter soll durch dieses Element motiviert werden, die langfristigen Ziele des Unternehmens umzusetzen und hat den Vorteil, dass der Ausübungszeitpunkt selbst bestimmt werden kann¹⁷¹.

Eine andere Form der aktienbasierten Vergütung ist der restricted share plan. Hier wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben, Aktien zum Kurswert zu erwerben und diese nach einer gewissen Sperrfrist wieder zu verkaufen¹⁷². Ein ähnliches Format haben die sogenannten stock appreciation rights. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der Inhaber hier keine gehandelten Aktien kaufen muss, um den Gewinn zu erhalten, sondern erhält fiktive Rechte. Dies gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, an dem Erfolg des Unternehmens Teil zu haben, ohne selbst Anteilseigner zu sein¹⁷³.

Performance Shares

Diese Form der LTIs ist ebenfalls aktienbasiert, jedoch besteht hier die Möglichkeit, den Kauf der Aktien an bestimmte Konditionen zu knüpfen. Diese sind meist Erfolgskriterien, die über mehrere Jahre hinweg gemessen werden, um die

¹⁶⁶ Vgl. Buyinski, 2015, S. 227.

¹⁶⁷ Vgl. Dröscher, 2013, S. 19.

¹⁶⁸ Vgl. Adams, 2002, S. 10.

¹⁶⁹ Vgl. Hay Group, 2014, S. 72.

¹⁷⁰ Vgl. Burney & Gentry, 2015, S. 236.

¹⁷¹ Vgl. Buyinski, 2015, S. 227.

¹⁷² Vgl. Burney & Gantry, 2015, S. 237.

¹⁷³ Vgl. Burney & Gantry, 2015, S. 237.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Zielerreichung feststellen zu können. Dabei können finanzielle, operative oder auch marktbasierende Ziele gewählt und überprüft werden¹⁷⁴. Der Motivationsgrad ist an dieser Stelle recht hoch, denn ohne, dass die Konditionen erfüllt sind, ist es dem Mitarbeiter nicht erlaubt, auf diese Art seine Einkünfte bestenfalls zu steigern¹⁷⁵. In Europa ist das die am häufigsten vorkommende Form der LTIs¹⁷⁶.

Long-term Cash

Um einen vollständigen, wenn auch recht verkürzten Überblick über die Formen der LTIs zu geben, dürfen Long-term Cash Pläne nicht außer Acht gelassen werden. Diese werden meist so erarbeitet, dass die Leistung eines Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum (häufig drei Jahre) gemessen wird und am Ende dieser Periode eine Auszahlung erfolgt¹⁷⁷. Häufig werden diese angewandt, wenn die Aktienkurse recht volatil und unberechenbar erscheinen, das Unternehmen jedoch seine führenden Mitarbeiter unter allen Umständen binden möchte¹⁷⁸.

Dieser kurze Einblick soll dazu beitragen, die Tragweite der einzelnen Komponenten genauer zu verstehen, da in Deutschland die variablen Anteile der Vorstandsmitglieder eine Höhe von bis zu 115% des Grundgehaltes im statistischen Median erreichen können¹⁷⁹.

4.2 Bestimmung der Vorstandsvergütung und Regularien

Die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder in einem Unternehmen wird vom Aufsichtsrat festgelegt. Das bestimmen die §§ 95 bis 116 des Aktiengesetzes (AktG) für Aktiengesellschaften (AG) und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA), welche die Aufsicht und die Leitung eines Unternehmens trennt¹⁸⁰. Für eine GmbH ist die Wahl eines Aufsichtsrates freiwillig, jedoch liegt der Fokus in vorliegender Arbeit überwiegend auf Aktiengesellschaften.

Bei den Großteil der hier betrachteten Gesellschaften, ist der Aufsichtsrat paritätisch mit Anteilseignern und Arbeitnehmern zu besetzen und hat neben der Aufsicht über den Vorstand die Aufgabe, die Höhe der Vergütung der Mitglieder zu bestimmen¹⁸¹.

¹⁷⁴ Vgl. Burney & Gantry, 2015, S. 238.

¹⁷⁵ Vgl. Buyinski, 2015, S. 227.

¹⁷⁶ Vgl. Hay Group, 2014, S. 72.

¹⁷⁷ Vgl. Hay Group, 2014, S. 73.

¹⁷⁸ Vgl. Vgl. Burney & Gantry, 2015, S. 238.

¹⁷⁹ Vgl. Hay Group, 2015, S. 64.

¹⁸⁰ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 3.

¹⁸¹ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 36.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Dabei geht es nicht nur um die Höhe, sondern auch die Ausgestaltung des Systems selbst. Folgende Dinge sind dabei zu beachten: zunächst einmal sollten bestenfalls die Firmenwerte und die Strategie in der Vergütung abgebildet sein. Weiterhin muss sichergestellt werden, dass die richtigen Prozesse vorhanden sind, um das Vergütungssystem mit allen Bestandteilen aufstellen zu können¹⁸². Die Zusammensetzung des Vergütungspakets der Vorstandsmitglieder ist außerdem marktgerecht zu gestalten, um eine motivierende Wirkung zu erzielen¹⁸³.

Der Aufsichtsrat hat, seit dem Gesetzesentschluss im Juli 2009 zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), außerdem die Hoheit, darüber zu entscheiden und zu rechtfertigen, ob die Vergütung angemessen ist¹⁸⁴. Vor allem in diesem Bereich liegt die Kritik. Der § 87 Abs.1 AktG legt zwei Kriterien fest, an denen die Angemessenheit zu überprüfen ist. Zum einen sind das die Aufgaben des Vorstandsmitglieds. Dies ist vor allem bei der Unterscheidung innerhalb des Vorstands wichtig. Zum anderen ist die Lage der Gesellschaft zu beachten, um zu überprüfen, ob die Vergütung angemessen ist¹⁸⁵.

Nun stellt sich die Frage, inwieweit die Lage der Gesellschaft einheitlich beurteilt werden kann und welche Kriterien bestimmen, wann ein Mitglied mehr oder auch weniger verdienen sollte. Diese Vergleichsgrundlage ist recht unklar gewählt und damit nicht zwingend einheitlich umzusetzen¹⁸⁶. Außerdem ist davon auszugehen, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats unter Umständen nicht in der täglichen Unternehmenspraxis involviert sind, da sie nach § 111 AktG zur Überwachung der Geschäftsführung, jedoch nicht zur Leitung selbst, angehalten sind. Der Aufsichtsrat kann sich über die Bücher und Beschlüsse der Geschäftsführung informieren lassen¹⁸⁷, jedoch ist davon auszugehen, dass nicht alle Informationen, die der Leitung zur Verfügung stehen, tatsächlich niedergeschrieben sind, um im Aufsichtsrat Informationsasymmetrien zu vermeiden¹⁸⁸.

Nicht nur die Höhe, sondern auch die Struktur und Bemessungsgrundlagen der Vorstandsvergütung werden in diesem Gremium beschlossen. Wenn man davon

¹⁸² Vgl. Burchman und Jones, 2015, S. 291.

¹⁸³ Vgl. Armstrong, 2012, S. 316.

¹⁸³ Vgl. Buyinski, 2015, S. 227.

¹⁸⁴ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 36.

¹⁸⁵ Vgl. §87 Abs. 1 AktG.

¹⁸⁶ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 33.

¹⁸⁷ Vgl. § 111 AktG.

¹⁸⁸ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 33.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

ausgeht, dass das primäre Ziel eines Anteilseigners die Gewinnmaximierung ist, ein Arbeitnehmer jedoch auf langfristige Nutzenmaximierung abzielt und damit unter Umständen weniger risikofreudig agieren möchte, kann es hier zu Zielkonflikten kommen¹⁸⁹. Diese werden jedoch im Unterpunkt 4.3 noch näher beleuchtet.

Weiterhin kann ein Gremium gewählt werden, das über die Vergütung entscheidet, welches dann nicht mehr paritätisch besetzt werden muss¹⁹⁰. Dadurch ist ein Arbeitnehmerüberhang in einem solchen Gremium denkbar, welcher unter Umständen subjektiv über das Vergütungspaket entscheidet¹⁹¹. Wichtig an dieser Stelle ist jedoch zu erwähnen, dass der Aufsichtsrat auch das Recht hat, externe Berater in solchen Fragen zu konsultieren.

Zusätzliche Regelungen zum Thema Vorstandsvergütung enthält das im Jahr 2005 eingeführte Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstOG). Dort wurde die Vorgabe erteilt, dass die einzelnen Vergütungskomponenten der Vorstandsmitglieder individuell, zum Beispiel in einem Jahresbericht, ausgewiesen werden müssen¹⁹². Damit können nicht nur Anteilseigner, sondern auch alle Stakeholder, wie Lieferanten, Mitarbeiter oder die Gesellschaft an sich, die Höhe und Zusammensetzung der einzelnen Vergütungspakete einsehen¹⁹³. Dies ist jedoch nicht nur in Deutschland der Fall. Auch in den USA, um nur ein Beispiel zu nennen, wird durch die SEC (U.S. Security and Exchange Commission) die Offenlegung der Vergütungselemente aller „named executive officers“, also aller Geschäftsführer, auch auf internationaler Ebene geregelt¹⁹⁴.

Dies soll nur ein Ausschnitt der Regularien sein, die die Vorstandsvergütung bestimmen und einschränken. Dies stellt eine Art Überblick dar, wie stark diese Art der Vergütung publiziert wird. Eine detaillierte Abhandlung würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen, jedoch ist wichtig hervorzuheben, dass durch die öffentliche Meinung ein gewisser Druck auf diese Art der Vergütung entstehen kann.

¹⁸⁹ Vgl. Dröscher, 2013, S. 42.

¹⁹⁰ Vgl. Burchman und Jones, 2015, S. 289.

¹⁹¹ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 33.

¹⁹² Vgl. Giesecke, 2014, S. 2.

¹⁹³ Vgl. Eckardstein und Konlecher, 2008, S. 3.

¹⁹⁴ Vgl. Vanderploeg, 2015, S. 252.

4.3 Zielkonflikte und deren Lösungsansatz

Wie bereits mehrfach erwähnt stehen Unternehmen, und vor allem deren Führung, vor vielfältigen Problemen. Zum einen besteht ein immer größer werdender Druck der Gesellschaft, auch „weiche“ Ziele in die Strategie aufzunehmen, sodass Handlungen langfristiger und gesellschaftsorientierter geschehen. Demgegenüber steht das Hauptaugenmerk des Anteilseigners, mit seinem Unternehmen maximalen Gewinn zu erzielen. Dies schließt sich per se nicht gegenseitig aus, da ein zufriedener Stakeholder, zum Beispiel der Kunde, einen höheren Gewinn verwirklichen kann. Hinzukommt jedoch die Ebene, dass diese „weichen“ Ziele nicht nur niedergeschrieben, sondern auch umgesetzt und so verstanden werden sollen. Ist dies nicht der Fall, so wirkt ein Unternehmen nicht besonders vertrauenswürdig und schadet seiner Reputation. Dies kann langfristig zu einem Verlust des Gewinns führen.

Es stellt sich die Frage, wie dieses Problem gelöst werden kann, sodass auch die Führung die neuen Ziele lebt und nach außen hin verkörpert. Eine Idee ist, die strategischen Ziele des Unternehmens an die Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder zu koppeln und den Erreichungsgrad mit passenden Vergütungselementen zu kompensieren. Somit entsteht bestenfalls eine Umsetzung der Ziele und, damit verbunden, die Gewinnmaximierung der Anteilseigner durch zufriedene Stakeholder, aber auch eine Anreizwirkung für die Vorstandsmitglieder durch die Kopplung an das Vergütungssystem. In dieser Betrachtung wird zunächst davon ausgegangen, dass bei klarer Formulierung die Umsetzung „weicher“ Ziele langfristig Gewinn erzielt oder dieser sogar erhöht werden kann.

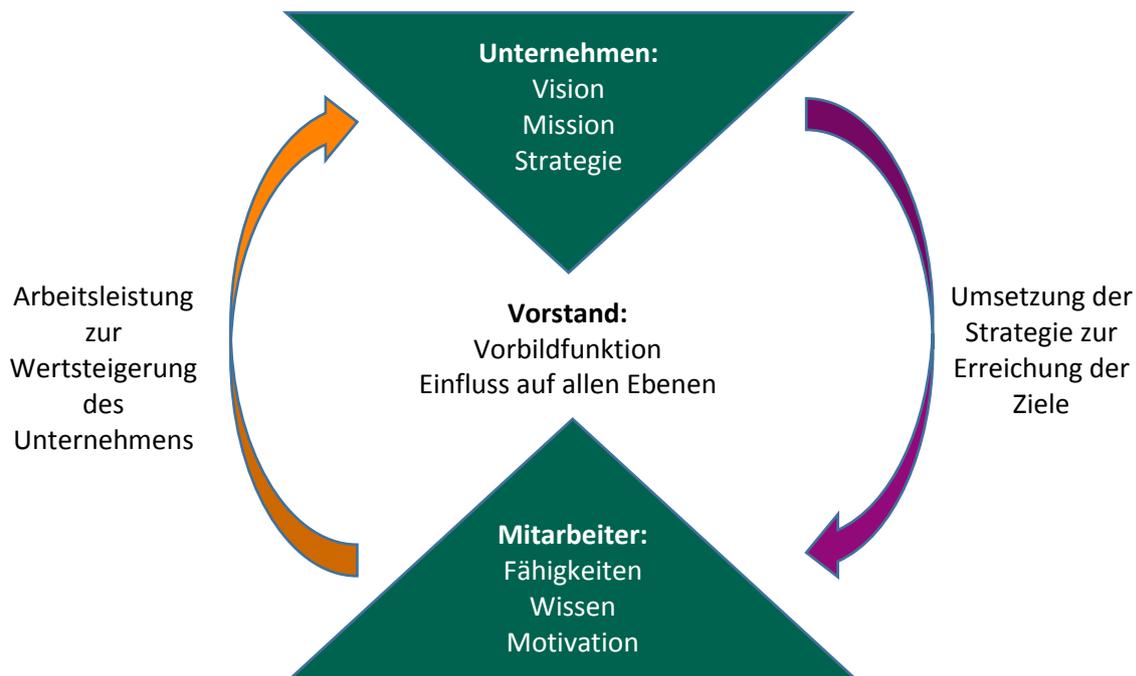
Aber wie genau muss eine Zielvereinbarung formuliert und an das Vergütungssystem geknüpft werden, um den genannten Erfolg zu realisieren? Vor diesem Hintergrund wurden Postulate zur Umsetzung geschaffen.

Zunächst einmal sollte in den Zielvereinbarungen reflektiert werden, wie hoch der mögliche Einfluss des Vorstandsmitglieds auf das jeweilige strategische Ziel ist. Dabei sind nicht nur direkte Beiträge gemeint, sondern auch die Unterstützung anderer Mitarbeiter bei der Erreichung der Ziele. Dementsprechend sollte auch das Anreizsystem gestaltet sein. Die im Verantwortungsbereich umgesetzten Maßnahmen müssen entsprechend belohnt werden, in einer Abstufung, die wiederum sowohl den Einfluss als auch den Erreichungsgrad widerspiegelt. Bestenfalls werden alle Maßnahmen hier mit einbezogen, sodass für jede einzelne Maßnahme ein Anreiz

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

geschaffen werden kann. Schlussendlich muss bei der Gestaltung dieser Verknüpfung auch beachtet werden, dass die Ziele vertikal abgestimmt sind, sodass ein Vorstandsmitglied seine direkten Mitarbeiter bei der Erreichung der passenden Ziele unterstützt.¹⁹⁵ Die Kopplung muss auch nicht immer auf finanziellen Anreizen basieren. Laut Nutzentheorie ist stattdessen zu beachten, dass Mitarbeiter unter Umständen das Unternehmen verlassen, wenn ein besseres Alternativangebot vorliegt.

Zusammenfassend lässt sich folgende Darstellung als Brücke zwischen Vision und Strategie sowie den einzelnen Handlungen der Unternehmensakteure verstehen:



(Abb:7: Zusammenfassung der Kopplung von Unternehmenszielen an die variable Vergütung der Vorstände, eigene Darstellung)

An dieser Darstellung und gleichzeitig Zusammenfassung der Theorie, wird die Wechselwirkung ersichtlich. Um die Vision des Unternehmens umzusetzen, braucht es Akteure. Diese müssen einen gewissen Anreiz erhalten, um dies zu tun. Dabei gilt es nicht nur, für die Mitarbeiter einen Anreiz zu schaffen, sondern auch Vorbildfunktionen zu haben, die wiederum motiviert ist, die Umsetzung voranzutreiben.

Nachdem nun die Theorie im Detail erklärt wurde, gilt es im zweiten Teil, diese in der Praxis zu überprüfen und kritisch zu würdigen. Dafür wird im Folgenden zunächst vorgestellt wie die Forschung dieser Arbeit im Allgemeinen aufgebaut ist.

¹⁹⁵ Vgl. Wicharz, 2015, S. 246.

5. Methodik der Forschungsarbeit

Um die Forschungsfrage zu beantworten sowie die Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen, liegt dieser Arbeit eine Methodik zugrunde, welche in diesem Kapitel etwas genauer beleuchtet werden soll.

Zunächst ist zu klären, was genau die Methodik einer Forschungsarbeit ist und warum dieses Thema hier aufgegriffen wird. Unter der Methodik versteht man auf Anwendung ausgerichtete Arbeiten in Bezug auf ein bestimmtes Thema. Dabei wird ein Soll-Zustand mit Hilfe von Hypothesen modelliert und dann anhand einer Analyse des Ist-Zustandes auf Umsetzung geprüft. Es entsteht die Möglichkeit, daraus eine Handlungsempfehlung abzuleiten¹⁹⁶. Der Soll-Zustand wird zu einem sogenannten Konzept, welches es zu überprüfen gilt. Für diese Arbeit wurde dafür sowohl die Theorie überprüft, als auch eine empirische Studie durchgeführt.

Der Grund für diese Zusammenführung von Theorie und Empirie liegt in der Auslegung des Themas dieser Arbeit. Es gibt bisher wenige Studien über „weiche“ Unternehmensziele, wiederum viele über variable Vergütung der Vorstandsmitglieder. Allerdings beschäftigen sich nur wenige Autoren mit der Kopplung dieser Ziele an die Vergütung. Noch weniger Studien beziehen sich auf die Messung der Ziele. Somit werden auch die Vorzüge und Nachteile von Theorie und Empirie deutlich. Während die Theorie, also die abstrakte Beschreibung des allgemeinen Zusammenhangs¹⁹⁷, als gute Informationsbasis dienen kann und die Datenbeschaffung im Vergleich relativ einfach ist, ist sie stark abhängig von der Datenbasis. Auch wenn es recht gut kalkulierbar ist, wie viel Zeit diese meist literaturbasierte Forschung in Anspruch nimmt, kann es passieren, dass recht wenige Studien verfügbar sind, die aussagekräftig genug für eine Forschungsarbeit erscheinen¹⁹⁸. Dadurch ist es recht schwierig, ein neues Thema zu kreieren. Da, es sich hier um die Kopplung von zwei Themen handelt, die in einigen wenigen Studien behandelt wurden, konnte für diese Arbeit als Grundlage die Theorie angewandt werden. Nichtsdestotrotz ist diese Kopplung der „weichen“ Ziele ein recht neues Thema, wozu es sehr wenig literaturbasierte Studien gibt. Aus diesem Grund wurde entschieden, zusätzlich einen empirischen Ansatz zu wählen, um zu erheben, ob und inwiefern Unternehmen bereits diese Kopplung vornehmen und wie dann der Erreichungsgrad der Ziele überprüft wird. Durch die

¹⁹⁶ Vgl. Schultka, 2012.

¹⁹⁷ Vgl. Oehlrich, 2015, S. 88.

¹⁹⁸ Vgl. Oehlrich, 2015, S. 116.

Empirie entsteht eine Datenbasis, die eindeutig auf das Thema abgestimmt und dementsprechend primär ist. Dadurch ist der Beitrag des Autors sehr hoch und die Gefahr, dass die Datenbasis nicht exakt zum Thema passt, wird verringert. Es gilt jedoch, dass eine solche Studie recht zeitintensiv ist und auf einer theoretischen Basis fundieren muss, um am Ende aussagekräftige und relevante Ergebnisse zu erzielen¹⁹⁹.

Da sich die strategischen Ziele der Unternehmen verändern und zunehmend „weicher“ werden, gewinnt dieses Thema zunehmend an Relevanz. Unternehmensziele werden bestenfalls umgesetzt, wenn alle Hierarchieebenen diese leben. Das bestätigt die Theorie. Einige Unternehmen haben diese schon an die Zielvereinbarungen als Grundlage für die Höhe der variablen Vergütung gekoppelt, sind sich jedoch unsicher, wie genau eine Messung erfolgen kann. Aus diesem Grund wurde die empirische Studie durchgeführt. Korn Ferry Hay Group hat hierfür die Kontakte von interessierten Aufsichtsräten zur Verfügung gestellt.

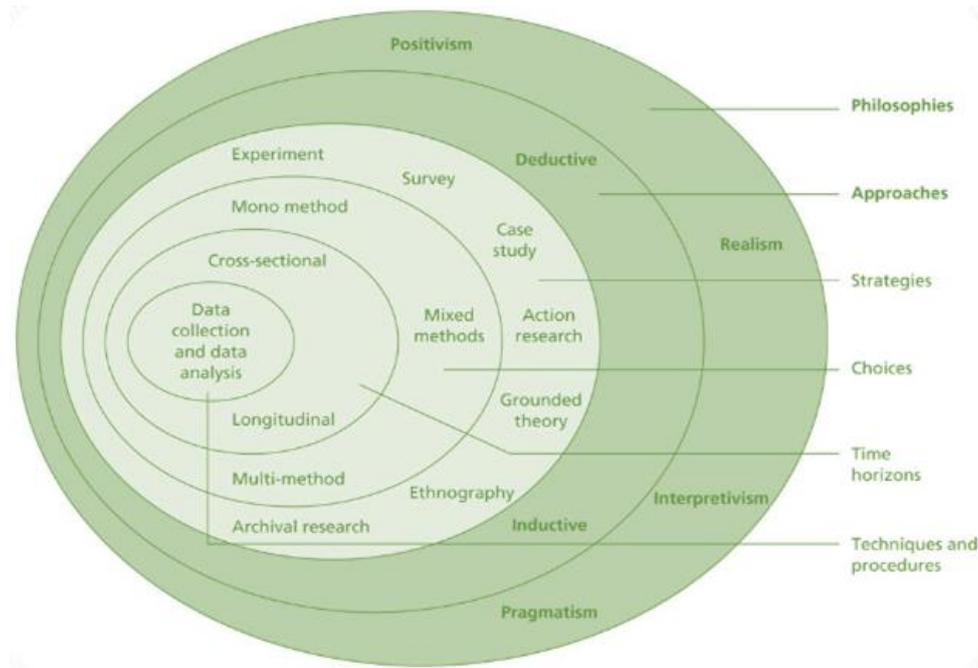
Wie diese Forschung genau aufgestellt wurde, wird nun im nächsten Unterkapitel beantwortet.

5.1 Forschungsphilosophie und -design

Um die genannten Fragen im Detail zu beantworten, soll das Modell von Saunders et al. zu Rate gezogen werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht jeder einzelne Schritt in jeder Stufe erklärt werden kann, da dies den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Es ist eher als eine Art Übersicht zu sehen, die den Rahmen und das Zusammenwirken der einzelnen Parameter beschreibt.

¹⁹⁹ Vgl. Oehlrict, 2015, S. 116.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb. 8: The research onion. Saunders et al, 2009, S. 108.)

Als Philosophie wird in dieser Darstellung die allgemeine Einstellung des Autors zu der Herkunft des Wissens betrachtet²⁰⁰. Dies ist durchaus sehr abstrakt, kann aber erklären, wie der Autor seine Arbeit sieht. In der vorliegenden Arbeit wird ein positivistischer Ansatz genutzt. Das bedeutet, dass der Autor sich die Realität durch beobachtbare Phänomene erklärt und Dinge, die nicht gemessen werden können, zunächst nicht so schnell für sich selbst überzeugend greifbar machen kann²⁰¹. Somit werden Studien so aufgebaut, dass beobachtbare Realität und Messungen zu Ergebnissen führen, die generalisiert und angewendet werden können²⁰². Die Abgrenzung zu anderen Philosophien ist nicht immer eindeutig zu treffen, da es sich um ein sehr abstraktes Gebilde handelt. Allerdings wird zugrunde gelegt, dass der Autor davon ausgeht, dass die Realität in dieser Arbeit gemessen werden kann ohne seinen Einfluss und in einer objektiven, wertfreien Art und Weise²⁰³.

Auf der nächsten „Haut“ der Zwiebel in Abbildung 8 wird der Forschungsansatz herausgearbeitet, also die Art und Weise, wie an die Arbeit herangegangen wird. Dabei ist in induktiv und deduktiv zu unterscheiden²⁰⁴. Im vorliegenden Fall ist eine deduktive Herangehensweise gewählt worden. Das bedeutet, dass zunächst Hypothesen für ein

²⁰⁰ Vgl. Saunders et al, 2009, S. 108.

²⁰¹ Vgl. Saunders, et al, S. 113.

²⁰² Vgl. Remenyi et al, 1998, S. 32.

²⁰³ Vgl. Saunders et al, 119.

²⁰⁴ Vgl. Oehlich, 2015, S. 8.

unter Umständen neues Thema, aus bereits bestehender Theorie herausgearbeitet werden, die dann aufeinander abgestimmt werden, um sie im nächsten Schritt zu testen. Im Anschluss kann festgestellt werden, ob die Hypothesen richtig oder falsch waren²⁰⁵. Hier wurde also zunächst die Theorie der strategischen Ziele und der variablen Vergütung sowie den entsprechenden Zielvereinbarungen herausgearbeitet, um dann im nächsten Schritt Hypothesen über deren Kopplung treffen zu können. Dafür wurde zuerst die Literatur studiert, um vom Abstrakten und Allgemeinen auf das Spezielle zu kommen²⁰⁶. Es kann diskutiert werden, ob diese Kopplung und vor allem die Messung etwas Neues ist, was durch den Autor erst herausgearbeitet wurde, um eine allgemeingültige Aussage oder sogar Theorie zu erarbeiten. Jedoch sind das Thema und die Inhalte zu speziell, als dass ein induktiver Ansatz hier tatsächlich Anwendung findet.

Nachdem der etwas abstraktere Teil der zugrundeliegenden Methodik beschrieben wurde, wird nun der ersichtlichere Teil erläutert.

Die Vorgehensweise ist hier sowohl eine Archivforschung, als auch eine quantitative Datenerhebung. Ersteres bezeichnet das Studieren und Analysieren bereits vorhandener Dokumente, die sowohl historisch als auch aktuell sein können. Hierbei muss in jeden Fall beachtet werden, dass bereits vorhandene Daten unter Umständen für einen anderen Zweck gesammelt und analysiert wurden²⁰⁷. Im vorliegenden Fall ist dies nicht von besonderer Bedeutung, da es sich größtenteils um Geschäftsberichte von Unternehmen handelt. Diese Daten wurden also eher sekundär erhoben, und bilden bestenfalls die Realität der Unternehmenspraxis ab.

Die empirische Datenerhebung wurde mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt, dessen Aufbau im folgenden Unterkapitel näher ausgeführt wird. An dieser Stelle ist jedoch zu betonen, dass sich der Autor aufgrund der Art der Befragung in einer objektiven und nicht-eingreifenden Rolle befindet. Es wird dadurch davon ausgegangen, dass die Antworten ehrlich sind und wertungsfrei behandelt werden.

Diese beiden Vorgehensweisen werden nur einmalig durchgeführt, sodass weder historische noch zukünftige Studien als Grundlage dieser Arbeit betrachtet werden. Dieses Design spiegelt die positivistische Philosophie und den deduktiven Ansatz

²⁰⁵ Vgl. Saunders et al, 2009, S. 124f.

²⁰⁶ Vgl. Oehrich, 2015, S.8.

²⁰⁷ Vgl. Saunders et al, 2009, S. 150.

wieder, da ein detaillierter und strukturierter Plan vorhanden ist und erst durch eine relativ große Stichprobe an Unternehmen oder Teilnehmern Ergebnisse erzielt werden, die der Autor für aussagekräftig genug anerkennt²⁰⁸.

5.2 Vorgehensweise bei der empirischen Studie

Um die, in Kapitel drei beschriebene Theorie in der Praxis zu überprüfen, wurde im Zuge dieser Arbeit eine Befragung durchgeführt. In einem Pre-Test mit einer Stichprobe von deutschen Chemieunternehmen wurde zunächst überprüft, ob die Fragen verständlich und eindeutig formuliert wurden und, ob die Ergebnisse zielführend sind. Nachdem diese Überprüfung positiv verlaufen ist, wurde die eigentliche Befragung für die vorliegende Arbeit durchgeführt.

Diese Studie wurde über die Website SurveyMonkey administriert. Mit Hilfe einer Email wurden die potentiellen Teilnehmer auf die Studie aufmerksam gemacht. Es handelte sich dabei um eine „open-link“-Befragung, bei der die Probanden selbst entschieden konnten, wie viele Informationen sie zu ihrer Person und dem Unternehmen preisgeben wollen. Damit ist die Anonymität gegeben, auch wenn dies zu Lasten der unternehmensbezogenen Nachvollziehbarkeit für die Auswertung geht. Mit Hilfe einer Einleitung wurde den Teilnehmern erklärt, aus welchem Grund die Studie durchgeführt wird, worum es sich handelt und, dass die Ergebnisse nach Abschluss der Studie offengelegt werden (siehe Appendix B). Damit wurde auch ein Anreiz für die Unternehmen geschaffen, an der Befragung teilzunehmen.

Die Vorteile einer web-basierten Befragung sind, dass sie recht kostengünstig ist und der Datenschutz sowie die Anonymität gegeben sind. Außerdem können damit viele potentielle Teilnehmer erreicht werden. Ist die Plattform bekannt, wird ein gewisses Vertrauen der Probanden geweckt, die Befragung auszufüllen, vor allem vor dem Hintergrund des Datenschutzes. Ist ein solcher Fragebogen verständlich ausgestaltet, können recht schnell viele akkurate Informationen gesammelt werden²⁰⁹.

Nichtsdestotrotz sollte bedacht werden, dass ein Fragebogen unpersönlich wirken kann und eventuell nur Teile der Realität abdeckt, insbesondere, wenn die Fragen begrenzt und quantitativ gestaltet sind. Es muss davon ausgegangen werden, dass Teile der Fragen nicht zu der Ausgestaltung des Vergütungssystems und der Kopplung an die Unternehmensziele passen. In diesem Fall können jedoch Freitextfragen

²⁰⁸ Vgl. Saunders et al, S. 119.

²⁰⁹ Vgl. Oehlich, 2015, S.14.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

eingesetzt werden. Im vorliegenden Fall hatten die Probanden durch die persönliche Email die Möglichkeit, direkt in den Austausch mit den Fragenden zu treten. Zur Vollständigkeit ist zu sagen, dass eine online Befragung nur unter der Voraussetzung zielführend ist, dass die Probanden einen Computerzugang haben²¹⁰. Dies wurde hier jedoch als gegeben betrachtet.

Wie in Appendix B zu erkennen ist, wurden vorwiegend quantitative Fragen verwendet, die nominal skaliert wurden. Dies dient zur Vereinheitlichung, Vergleichbarkeit und Vereinfachung bei der Beantwortung²¹¹. Somit ist gewährleistet, dass allgemeine Aussagen getroffen werden können, wenn die Theorie in der Praxis überprüft wird, wie Unternehmen „weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung umsetzen.

Vor dem Hintergrund, dass das Thema dieser Befragung sensibel ist, wurde besonderer Wert auf die bestmögliche Einhaltung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität gelegt.

Bei diesem Fragebogen ist es wichtig, dass die Durchführung und die Ergebnisse unabhängig von der bewertenden Person sind²¹², da hier eine Darstellung der vorhandenen Realität erstellt werden soll. Einige Fragen können unter Umständen auslösen, dass ein Proband moralisch korrekt antwortet, vor allem, wenn persönlich auf diese Fragen geantwortet werden soll. Aus diesem Grund wurde die anonyme Umfrage gewählt, die keine zwingenden Rückschlüsse auf Personen und das Unternehmen zulässt. Durch bereits formulierte und skalierte Fragen ist die Unabhängigkeit und Neutralität des Bewertenden gegeben, da der Interpretationsspielraum sehr gering ist²¹³. Außerdem wurden die Probanden bereits im Vorfeld über den Ablauf und die Inhalte informiert, wodurch eine Transparenz und geringe Manipulierbarkeit gegeben ist. Die Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit dieser Methode (Reliabilität)²¹⁴ ist sowohl durch die Plattform selbst, als auch durch den Bewertenden überprüft worden. Die Website ist so konzipiert, dass sowohl eine gewisse formale Genauigkeit gegeben ist, indem nur gewisse Fragen und Kombinationen verfügbar sind, als auch bereits getestete Vorschläge unterbreitet werden. Zusätzlich wurde durch den bereits erwähnten Pre-Test überprüft, ob die

²¹⁰ Vgl. Saunders et al, S. 121.

²¹¹ Vgl. Wilson, 2010, S. 151.

²¹² Vgl. John & Maier 2007, S. 43.

²¹³ Vgl. Strzygowski 2014, S. 174.

²¹⁴ Vgl. Buchanan & Smith 1999, S. 127.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Fragen verständlich sind und die Befragung zielführende Ergebnisse hervorbringt. Dadurch wurde die Anfälligkeit für Messfehler überprüft²¹⁵ und als gering erachtet.

Auch die Validität, also die Tatsache, dass der Fragebogen tatsächlich die Werte misst, die relevant für die Studie sind²¹⁶, wurde mit Hilfe des Pre-Tests überprüft. Dabei wurde deutlich, dass die erhaltenen Antworten auch die Ergebnisse erzielen, die der Bewertende für seine Studie erhalten möchte. Dies ist nicht als eine inhaltliche Komponente zu sehen, die erwünschte Antworten hervorbringt, sondern eher, dass die Ergebnisse zum Inhalt der Studie passen, unabhängig davon, ob sie eventuell positiv oder negativ ausfallen. Außerdem wurden die Ergebnisse des Pre-Tests und die der eigentlichen Studie mit Spezialisten von Korn Ferry Hay Group besprochen, sodass auch hier eine Bestätigung vorliegt, dass die Ergebnisse passend zur Fragestellung sind²¹⁷.

5.3 Teilnehmer der Befragung

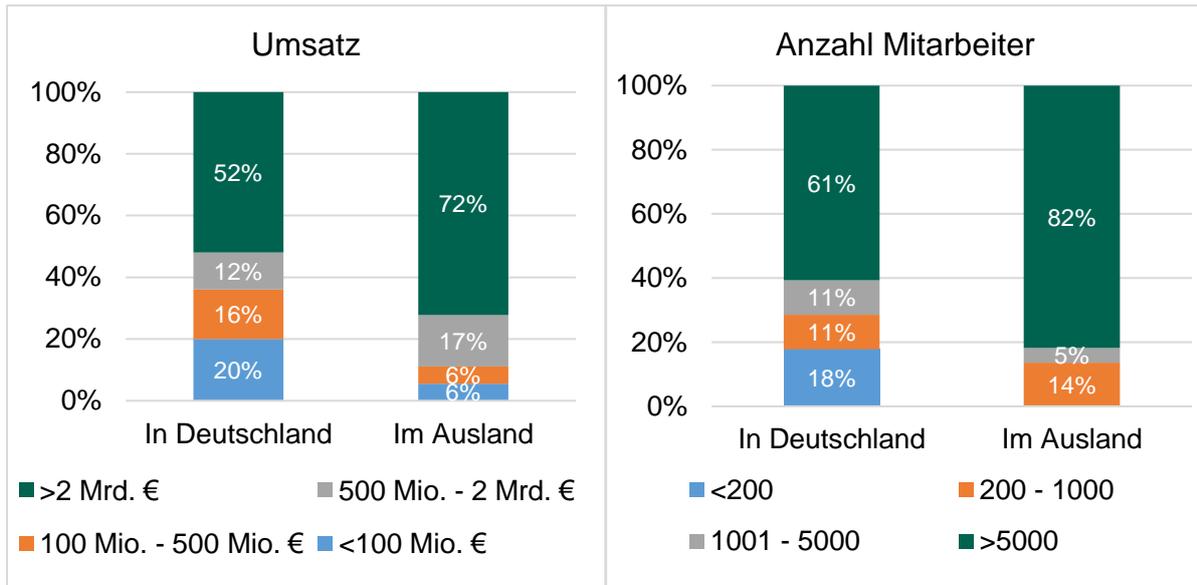
Unter der Annahme, dass die Größe des Unternehmens, gemessen an der Höhe des Umsatzes sowie der Anzahl der Mitarbeiter, nicht ausschlaggebend für die Ergebnisse dieser Befragung ist, wurde der Link zum Fragebogen an Aufsichtsräte von kleinen, mittelständischen und Großunternehmen, die in Deutschland tätig sind, geschickt. Der Zeitraum für die Beantwortung des Fragebogens betrug drei Wochen. Durch eine persönliche Einladung per Email zu dem anonymen Fragebogen an bestehende Kontakte von Korn Ferry Hay Group konnte eine Rücklaufquote von 48 Prozent erzielt werden, was sich in 31 Antworten widerspiegelt. Diese teilen sich wie folgt auf:

²¹⁵ Vgl. Strzygowski 2014, S. 172.

²¹⁶ Vgl. John & Maier 2007, S. 45.

²¹⁷ Vgl. John & Maier 2007, S. 46.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

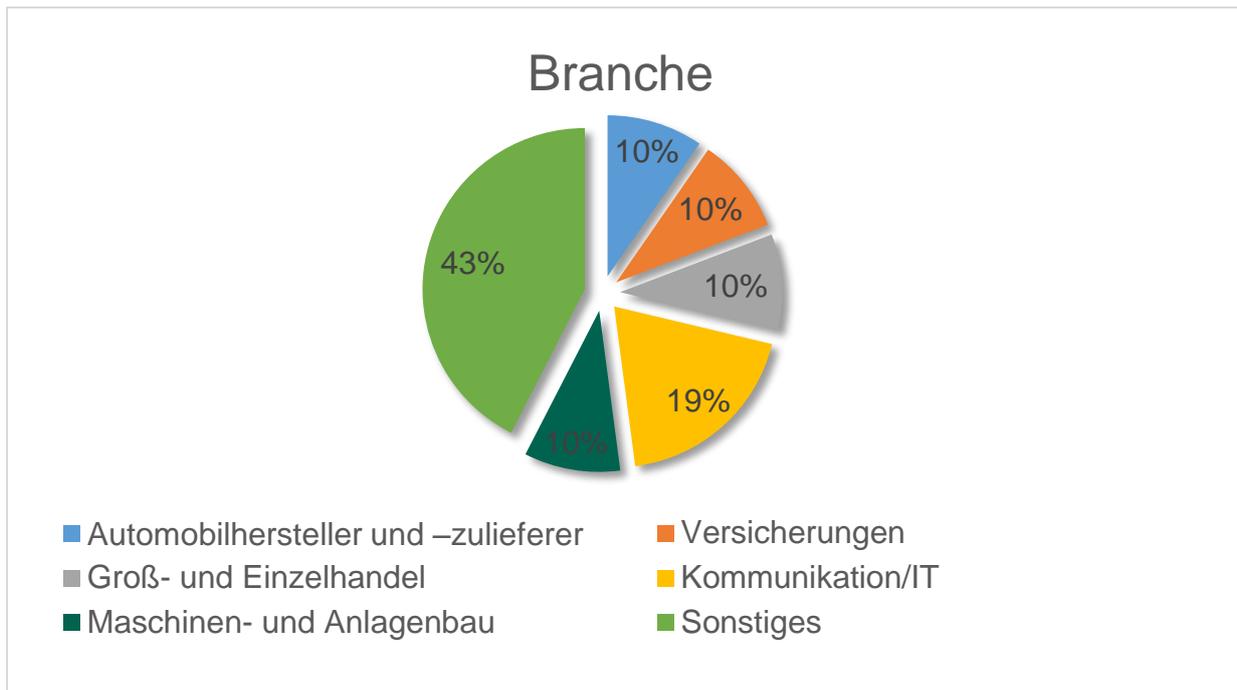


(Abb. 9: Aufteilung der befragten Unternehmen nach Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter; eigene Darstellung)

Es wird deutlich, dass der Großteil der befragten Organisationen Großunternehmen sind, mit mehr als zwei Milliarden Euro Umsatz in Deutschland und im Ausland und jeweils über 5.000 Mitarbeitern. Nichtsdestotrotz sind auch kleine- und mittelständige Unternehmen in der Befragung vertreten. Insgesamt sind laut Umfrage rund 70 Prozent der Unternehmen im Ausland tätig.

Außerdem haben ungefähr 90 Prozent der Unternehmen ihren Hauptsitz in Deutschland und dementsprechend ungefähr 10 Prozent im Ausland. Dies spielt insofern eine wichtige Rolle, die Anforderungen an diese Unternehmen durch den Rechtsstaat homogen und somit vergleichbar sind. Zusätzlich ergibt sich ein recht ausgewogenes Bild bei der Börsennotierung. 62 Prozent der Unternehmen sind vor allem DAX- oder MDAX-notiert. Die Branchenverteilung ist recht breit gefächert, sodass hier, anders als im Pre-Test, allgemeinere Aussagen getroffen werden können.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb 10. Branchenverteilung der befragten Unternehmen, eigene Darstellung)

Am häufigsten vertreten sind Unternehmen aus der Kommunikations- und Informationstechnikbranche. Sich dem anschließend, sind Firmen aus dem Automobilbereich, Versicherungen, Groß- und Einzelhandel, sowie Maschinen- und Anlagebau. Der recht große Teil der „sonstigen“ umfasst Unternehmen aus dem Baugewerbe, Dienstleistungssektor, Transport und Logistik sowie Pharmazie und Gesundheitstechnik. Somit entsteht hier eine sehr branchenübergreifende Stichprobe.

6. Ergebnisanalyse und Diskussion

Im folgenden Kapitel ist die beschriebene Theorie mit den Ergebnissen der Befragung zu verknüpfen und kritisch zu hinterfragen. In Kapitel drei und vier sind die Theorien beschrieben, die nun durch die beschriebene Studie überprüft werden. Dabei wird zunächst auf die Vergütung der Vorstände in den befragten Unternehmen eingegangen, um dann die strategischen Unternehmensziele zu behandeln. Im Anschluss sind die individuellen Ziele der Vorstandsmitglieder sowie die Verknüpfung der variablen Vergütung an diese im Fokus. Zuletzt wird die Frage näher betrachtet, wie die „weichen“ Ziele messbar gemacht werden können.

6.1 Variable Vorstandsvergütung

In einer wiederkehrenden Studie der Korn Ferry Hay Group über die Vorstandsgehälter der größten 500 Europäischen Unternehmen wurde herausgearbeitet, dass der Zielbonus (STI) in Deutschland, unabhängig von der genauen Wertigkeit der Stelle, bei 100 Prozent vom Grundgehalt liegt. Der ausgezahlte Jahresbonus steigt nach Wertigkeit, jedoch ist auch hier der Median bei ungefähr 100 Prozent²¹⁸. Die Studienteilnehmer gaben an, dass der Zielbonus für die Vorstandsmitglieder deutlich geringer ausfällt. Über die Hälfte der Befragten gab an, dass die kurzfristige variable Vergütung bei unter 60 Prozent vom Grundgehalt liegt. Der Grund dafür ist voraussichtlich in der Stichprobe zu finden. Dadurch, dass hier auch kleine und mittelständige Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, ist eine Diskrepanz zu erkennen. Diese Vergütung kann durch die öffentlichen Tabellen einer Studie der Technischen Universität München in Kooperation mit dem Deutschen Schutzverein für Wertpapierrechte noch bestärkt werden. Auch wenn in dieser Studie von 2013 die Vergütungselemente nicht im Detail getrennt wurden, ist ersichtlich, dass die Boni der Vorstandsvorsitzenden der DAX 30 im Durchschnitt bei ungefähr 100 Prozent liegt²¹⁹.

Bei der langfristigen variablen Vergütung lässt ebenfalls sich eine Abweichung feststellen, auch wenn dieser etwas geringer ausfällt. In der Studie von Korn Ferry Hay Group entstehen recht gravierende Unterschiede in Abhängigkeit von der Wertigkeit. Es wird davon ausgegangen, dass die Wertigkeit einer Stelle zunimmt, je mehr Verantwortung der Stelleninhaber in seiner Rolle im Unternehmen hat – unabhängig

²¹⁸ Vgl. Hay Group, 2014, S. 63.

²¹⁹ Vgl. Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. & Technische Universität München, 2015, S.5.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

von dem Stelleninhaber. Das bedeutet im Rückschluss, dass die Stelle eines Vorstandsmitgliedes eines Kleinunternehmens zwangsläufig eine geringere Wertigkeit hat, als die Stelle des Vorstandsvorsitzenden bei einem international tätigen Großkonzern. Es folgt, dass in der Studie der 500 größten Europäischen Unternehmen für Deutschland herausgearbeitet wurde, dass bei Stellen mit geringerer Wertigkeit, der Jahreswert der langfristigen variablen Vergütung im Median 51 Prozent des Grundgehalts ausmacht; bei höherer Wertigkeit nimmt dieser Prozentsatz zu, auf 124 Prozent²²⁰. Auch in der Befragung konnte diese Beobachtung bestätigt werden. Je größer die Unternehmen sind, und damit die Wertigkeit der Vorstandsstellen, desto höher fällt auch die langfristige variable Vergütung aus. Bei Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern ist kein Unternehmen vertreten, welches die Vorstandsmitglieder mit mehr als 40 Prozent vom Grundgehalt als jährliche Wertigkeit der LTIs entlohnt. Auch bei den größten Unternehmen dieser Studie wird diese These bestätigt. Denn die 26 Prozent, die angegeben haben, dass die jährliche Wertigkeit der LTIs über 80 Prozent vom Grundgehalt liegt, sind auch die größten Unternehmen in der Befragung. Leider ist hier die Studie der Universität München in Zusammenarbeit mit der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, welche sich auch mit der Vorstandsvergütung beschäftigt, nicht eindeutig genug, da hier nur die aktienkursbasierte Vergütung genauer betrachtet wird. Es wird jedoch nicht detailliert beschrieben, was genau diese beinhaltet, ob zum Beispiel Long-term Cash Pläne inbegriffen sind. Unabhängig davon ist auch hier eine Tendenz zu erkennen, dass, eine aktienkursbasierte Vergütung mit steigender Wertigkeit in Prozent vom Grundgehalt zunimmt²²¹.

6.1.1 Vertikaler Vergütungsvergleich

In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass die Entscheidung über die Höhe der variablen Vorstandsvergütung keinesfalls in einem luftleeren Raum geschieht, sondern einem eigenen und recht volatilen Markt unterliegt. Dies ist auch ein Teil des Gesetzes zur Angemessenheit zur Höhe der Vorstandsvergütung. Vor diesem Hintergrund werden Vergleiche zu Rate gezogen, die sowohl die interne Vergütungsgerechtigkeit als auch die Marktgerechtigkeit überprüft.

²²⁰ Vgl. Hay Group, 2014, S. 74.

²²¹ Vgl. Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. & Technische Universität München, 2015, S.5.

Die interne Vergütungsgerechtigkeit oder der vertikale Vergütungsvergleich soll die interne Vergütungsstruktur im Unternehmen überprüfen²²². Im Ergebnis wird häufig abgebildet, wie viel mehr Geld ein Vorstandsmitglied im Vergleich zum Facharbeiter erhält. Schaut man sich diese Werte über mehrere Jahre hinweg an, stellt man fest, dass sie weit auseinander liegen und die Tendenz steigend ist. Im Jahr 1970 hat ein Vorstandsmitglied im Durchschnitt ungefähr 30-mal so viel verdient wie ein Facharbeiter²²³. In den letzten Jahren ist dieses Verhältnis dramatisch gestiegen. Nicht nur, dass von 2002 bis 2006 allein die Vergütung der DAX 30 Vorstände um 50 Prozent gestiegen ist; auch die Kluft zwischen dieser Mitarbeitergruppe und den Facharbeitern hat sich auch noch drastisch erhöht. So verdiente zum Beispiel ein Vorstandsmitglied bei einem der größten Automobilhersteller im Jahr 2011 im Durchschnitt 170-mal so viel wie ein Facharbeiter. Auch bei einem Logistikunternehmen der DAX 30 liegt der Unterschied beim 92ig-fachen und bei einem Handelsunternehmen bei dem 131ig-fachen²²⁴. Diesem Beispiel liegt das durchschnittliche Einkommen aller Vorstandsmitglieder zugrunde.

Diese Zahlen müssen jedoch mit Vorsicht bedacht werden. Zunächst einmal kommt hier noch einmal das Thema der Wertigkeit ins Spiel. Ein Vorstandsmitglied eines der größten deutschen Automobilkonzerne hat eine deutlich größere Verantwortung als ein Facharbeiter in diesem Bereich. Außerdem ist der Markt für Vorstandsmitglieder ein ganz anderer als beispielsweise der für Facharbeiter im Automobilbereich. Vor diesem Hintergrund ist ein vertikaler Vergütungsvergleich im Zweifel nicht objektiv genug, um die Angemessenheit der Vorstandsvergütungshöhe zu bestimmen. Als weitere Ebene wird deshalb die Marktgerechtigkeit genauer betrachtet.

6.1.2 Horizontaler Vergütungsvergleich

Bei der Marktgerechtigkeit sind zwei Grundgedanken entscheidend. Zum einen die Teilnahmebedingung, die bereits bei der Beschreibung der Prinzipal-Agententheorie und den damit verbundenen Nebenbedingungen kurz erklärt wurde. Ist das Angebot eines Konkurrenten bei ähnlichem Arbeitsleid höher, so kann es zu einer Abwanderung des Mitarbeiters kommen. Jedoch ist dem Eigentümer oder, in diesem Fall, dem Aufsichtsrat voraussichtlich nicht bekannt, ob und welches andere Angebot vorliegt, oder unterbreitet wird. Zum anderen ist der Markt für Vorstände speziell

²²² Vgl. Drefahl, 2013, S. 113.

²²³ Vgl. Adams, 2002, S. 4.

²²⁴ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2012.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

strukturiert. Nicht nur, dass der Personenkreis deutlich begrenzter ist, sondern auch der Zugang zu potentiellen neuen Mitgliedern des Vorstands ist differenzierter. Recht häufig kommt es dabei zu Abwerbungen auch im internationalen Umfeld, weil die Anzahl der Personen mit den passenden Führungskompetenzen überschaubar ist.

Um vor diesem Hintergrund wahrheitsgemäße Aussagen über die Angemessenheit der Vergütung der Vorstandsmitglieder treffen zu können, ist ein passender Referenzmarkt unumgänglich. Dieser sollte sowohl die Branche, die Größe des Unternehmens, bezogen auf die Höhe des Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter, sowie die Landesüblichkeit berücksichtigen²²⁵. Vor allem Letzteres ist mit der Überprüfung der Gesetze des Landes und der üblichen Vergütungsstruktur für Vorstandsmitglieder verbunden. Allein in Europa sind die Aufteilungen der einzelnen Bestandteile sehr unterschiedlich. So ist es in Schweden üblich, 70 Prozent der Vergütung als fixen Bestandteil zu gewähren, wohingegen in der Schweiz nur 31 Prozent üblich sind²²⁶.

Auch wenn dies in der Theorie recht klar zu definieren und verstehen ist, so birgt es in der Praxis verschiedene Gefahren. Zum einen ist es bereits bei einem Unternehmen, welches ein branchenübergreifendes Portfolio hat, schwierig, den Referenzmarkt branchenabhängig zu bestimmen. Außerdem kann es zu einem Schneeballeffekt kommen, wenn jedes Unternehmen immer ein bisschen höher vergüten muss, um vermeintlich passende Vorstandsmitglieder anstellen zu können. Vermeintlich deshalb, da nicht genau ersichtlich ist, ob die mitgebrachten Kompetenzen auch tatsächlich passen und, ob der Mitarbeiter in seiner bisherigen Position gute Arbeit erbracht (hat).

Auf der anderen Seite ist durch das Gesetz zur Offenlegung der Vorstandsvergütung (VorstOG) ein Vergleich in diesem Bereich deutlich einfacher geworden, da man schnell Einsicht in die Daten erhalten kann. Hinzu kommt, dass vor allem die DAX und MDAX Unternehmen häufig in der Presse sind, vor allem wenn die Vorstandsmitglieder unpassend sind oder Entscheidungen mit negativen Auswirkungen treffen.

²²⁵ Vgl. Drefahl, 2013, S. 112.

²²⁶ Vgl. Hay Group, 2014, S. 61.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Trotz allem ist ein horizontaler Vergleich zu empfehlen auch, um sicher zu stellen, dass ein Unternehmen nicht zu viel für seine Vorstandsmitglieder zahlt oder Gefahr einer zeitnahen Abwanderung besteht.

6.2 „Weiche“ Unternehmensziele

Neben der Maximierung des Shareholder Value haben Unternehmen nun auch andere Ziele in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Bei der Analyse von Unternehmenszielen und -werten der DAX 30 Unternehmen (Stand März 2016) wurde festgestellt, dass rund 90 Prozent dieser Unternehmen bereits „weiche“ Unternehmensziele eingeführt haben. Dies wurde in der Befragung für die vorliegende Arbeit mit einer anderen Stichprobe bestätigt. In folgender Grafik ist erkennbar, welche Ziele vor allem Einzug in die strategischen Ziele der Unternehmen haben:



(Abb. 11: Anteil der Unternehmen mit entsprechendem „weichen“ Ziel; eigene Darstellung)

84 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits Kundenzufriedenheit zu einem ihrer Unternehmensziele deklariert. Am seltensten vertreten ist bei dieser Stichprobe die Arbeitssicherheit. Obwohl beim Pre-Test zu erkennen war, dass dieses Ziel am häufigsten genannt wurde. Es wird davon ausgegangen, dass es sich hierbei um eine Verzerrung durch die Stichprobe handelt. In der vorliegenden Studie waren sehr

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

wenige Unternehmen aus dem Bereich Chemie vertreten, wohingegen der Pre-Test ausschließlich mit Firmen aus diesem Bereich durchgeführt wurde. Daraus lässt sich ableiten, dass die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, durchaus einen Einfluss auf die Wahl der strategischen Unternehmensziele haben kann.

Wie bereits in Kapitel 2.2 erläutert, können die Ziele sehr unterschiedlich definiert werden. Aus diesem Grund ist anzuerkennen, dass die Grafik keine 100 prozentigen Vergleiche dahingehend liefern kann, dass alle Unternehmen, die zum Beispiel Innovation in den strategischen Zielen ausweisen, identische Definitionen haben. Auffällig ist, dass im Vergleich zu der Analyse der Unternehmensziele der DAX 30 die Rangfolge der meist verwendeten Ziele gleich ist. In beiden Studien ist Kundenzufriedenheit das meist genannte Ziel, gefolgt von Nachhaltigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit. Interessant ist hingegen, dass Corporate Social Responsibility deutlich häufiger in der Befragung genannt wird. Auch dies kann wieder mit der Definition in Verbindung stehen. Außerdem ist anzumerken, dass die Probanden deutlich mehr „weiche“ Ziele genannt haben, als die DAX 30 in ihren offiziellen Dokumenten festgeschrieben haben. Dies liegt unter Umständen vor allem daran, dass die Erhebungsmethoden unterschiedlich sind. Während bei der einen Methode lediglich die offiziell verfügbaren Dokumente analysiert wurden und damit bereits eine subjektive Einschätzung über die Definition der Ziele herrschte, wurde bei der Studie erfragt, welche Ziele eine Rolle spielen. Es ist also denkbar, dass ein anderes Bild entstehen würde, wenn die offiziell verfügbaren Dokumente genauso analysiert worden wären, wie die der DAX 30. Aus diesem Grund ist es also nicht verwunderlich, dass bei der Analyse erkannt wurde, dass 43 Prozent der größten deutschen Unternehmen (Stand März 2016), die Kundenzufriedenheit als Unternehmensziel haben, wohingegen bei der Befragung 84 Prozent dieses Ziel angaben.

Die nicht-finanziellen Ziele finden immer häufiger Einzug in die strategischen Unternehmensziele. Sie werden als nachhaltiger deklariert und somit langfristiger als das ausschließliche Ziel der Gewinnmaximierung²²⁷. Insgesamt kann durchaus davon ausgegangen werden, dass diese Ziele mit einem weiteren Zeithorizont festgelegt werden. Dennoch ist diese Entwicklung recht neu, weshalb es wenig Studien gibt, die allgemein Aussage darüber treffen können, ob diese langfristige Zielsetzung

²²⁷ Vgl. Döscher, 2013, S. 49.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

tatsächlich besser für ein Unternehmen ist. Damit einhergehend entsteht ein Druck der Gesellschaft und damit auch des Wettbewerbs, diese Ziele zumindest mit aufzunehmen. Wie genau sie dann auch umgesetzt werden, ist damit jedoch noch nicht analysiert. Ohne genannte Ziele in die täglichen Entscheidungen des Unternehmens einfließen zu lassen und danach zu handeln, ist nicht zielführend. Dies wäre in einer langfristigen Untersuchung durchaus interessant zu erarbeiten.

Außerdem ist zu bedenken, dass es sich hierbei nicht um eine Entscheidung für entweder finanzielle oder nicht-finanzielle Ziele handelt. Es muss trotz allem sichergestellt sein, dass das Unternehmen zumindest so viel Geld erwirtschaftet, dass die Kosten gedeckt sind. Es sollten also weiterhin buchhalterische Größen erhoben werden, die durchaus so wichtig sein können, dass sie Einfluss auf die strategischen Unternehmensziele haben. Eine Organisation, die Mitarbeiterzufriedenheit als sehr wichtig hervorhebt, muss auch in der Lage sein, Aktionen dahingehend finanziell zu unterstützen und Gehälter zu zahlen. „Weiche“ Ziele sind damit eher ein Zusatz und können deshalb auch zu einem Balanceakt für das Unternehmen werden. Es besteht natürlich weiterhin das Ziel, Gewinn zu maximieren, aber wenn dieser langfristig und zum Beispiel nachhaltiger erwirtschaftet werden soll, kann dies dazu führen, dass er nicht so hoch ausfällt, als wenn dieser kostensparend eingeholt wird. Hinzu kommt, dass einige Aktivitäten, wie zum Beispiel im Rahmen von Corporate Social Responsibility, durchaus kostenintensiv sein können und der Return on Investment teilweise nicht genau bestimmt werden kann.

Es lässt sich also zusammenfassen, dass „weiche“ Ziele tatsächlich einen Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Dabei sollte aber berücksichtigt werden, dass diese auch nur dann umgesetzt werden, wenn das Unternehmen weiterhin Gewinn erwirtschaftet.

6.3 Ziele als Basis für die variable Vergütung der Vorstände

Bei der Vergütung mit variablen Anteilen ist die Voraussetzung, dass die Entscheidung über die Höhe an einen Faktor, KPI oder anderen Wert, geknüpft ist. Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, ist das Setzen von Zielen eine Möglichkeit. Es gibt verschiedene Arten von Zielen, die je nach Unternehmen und Position des Mitarbeiters zielgerichtet angepasst werden sollten. Zunächst können strategische, übergreifende Ziele eingesetzt werden, die über Projekte hinweg laufen, das Erschließen neuer Geschäftsfelder beinhalten oder auch innovative und kreative Ideen belohnen.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Weiterhin gibt es persönliche Ziele, die soziale Kompetenzen und fachliche Weiterbildung umfassen. Zu guter Letzt, sind auch die eigentlichen Sachziele oft Teil der Zielvereinbarungen. Diese umfassen sowohl quantitative als auch qualitative Messgrößen, von der Termintreue und Qualität bis zur Zufriedenheit der Mitarbeiter oder Kunden²²⁸. Nun stellt sich die Frage, welche Ziele für die Vorstandsmitglieder wirklich relevant sind und, ob sie auch dort tatsächlich klar abzugrenzen sind. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein Vorstandsmitglied im Allgemeinen eher strategisch und wenig operativ arbeitet. Aus diesem Grund wird angenommen, dass die strategischen Ziele die Wichtigsten sind und mit den Sachzielen verschwimmen. Nichtsdestotrotz sind diese klar zu definieren und die Erklärung der Sach- und strategischen Ziele kann dabei durchaus unterstützend wirken. Die persönlichen Ziele sind für Vorstandsmitglieder sicherlich etwas anders definiert, als für einen Facharbeiter, der im Jahr eine gewisse Anzahl an Weiterbildungen absolvieren muss, um in seinem Bereich auf dem neusten Stand der Entwicklung zu bleiben. Jedoch sind diese Ziele vor allem im sozialen Kontext auch für Vorstände sehr wichtig. Besonders ist hier auf das Führungsverhalten zu achten, da eine Vorbildfunktion und Außenwirkung von dieser Person ausgeht, die positiv auf das Unternehmen reflektieren sollte.

Weiterhin ist zu klären, aus welchen Gründen man überhaupt Ziele einführen sollte. Wie bereits erwähnt, können Ziele eine Richtung und eine klare Definition der Arbeitsaufgaben vorgeben. Dies ist auch für Vorstandsmitglieder zutreffend. Auch für diese Mitarbeitergruppe muss eine Richtung vorgegeben werden, vor allem vor dem Hintergrund, dass sich Ziele über einen vertikalen Austausch daran anknüpfen. Fraglich ist allerdings, wer diese Ziele bestimmt. Ist es der Aufsichtsrat, der im Zweifel nicht vollumfänglich überwachen kann, welche, unter Umständen auch kleinere Probleme und Aufgaben mit großen Auswirkungen vor dem Unternehmen und dessen Führung liegen und wie diese dann zu beseitigen oder zu erledigen sind. Oder sind es die Vorstandsvorsitzenden für andere Mitglieder und sich selbst? Im letzten Fall besteht durchaus die Gefahr, dass Ziele manipuliert werden. Aus diesem Grund bedarf es auch hier einer Abstimmung, bestenfalls in Zusammenarbeit mehrerer Vorstandsmitglieder sowie dem Aufsichtsrat und damit den Anteilseignern. Dadurch können klare Definitionen gefunden und diese auf die Unternehmensstrategie

²²⁸ Vgl. Liebert, 2014, S. 57.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

abgestimmt werden. Außerdem kann so besser sichergestellt werden, dass die Anreizwirkung zu einer hohen Leistung gegeben ist. Wird davon ausgegangen, dass ein Mensch immer nutzenmaximierend handelt, würde er seine Ziele selbst so gering halten, dass der Höchstbonus garantiert ist. Dies sollte mit Abstimmung und Feedback vermieden werden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass die Ziele der verschiedenen Vorstandsmitglieder aufeinander abgestimmt sind und auch in die Organisation passen, um Streitigkeiten und ein „Gegeneinander-Arbeiten“ zu vermeiden²²⁹. Dies kann zum Beispiel dann auftreten, wenn für die Zielerreichung die gleichen Ressourcen benötigt werden, um zwei unterschiedliche Ziele von unterschiedlichen Personen zu erreichen. Es wird dann zwangsläufig ein Konflikt entstehen, der weder gut für das Klima in der Organisation, noch für die Reputation nach außen ist.

Wenn die Abstimmung nun so wichtig ist und auch die Richtung des Unternehmens ausschlaggebend für alle Ziele der Vorstandsmitglieder, so kann die Frage gestellt werden, ob wirklich jede Person der Unternehmensleitung individuelle Ziele benötigt. Die Antwort auf diese Frage hat mehrere Facetten: Es ist durchaus sinnvoll, vor allem bei der Formulierung der Zielvereinbarungen des Vorstands, das gesamte Bild der Organisation zu betrachten. Dadurch wird es jedoch auch etwas unklarer. Selbst wenn das Ziel ist, den Umsatz im nächsten Geschäftsjahr um fünf Prozent zu steigern, weiß das einzelne Mitglied der Geschäftsleitung noch nicht genau, wie das geschehen soll und was die jeweilige Aufgabe ist. Im schlimmsten Fall sprechen die Personen sich nicht detailliert genug ab und es wird an denselben Sachverhalten parallel gearbeitet, um entweder auf die gleiche Lösung zu stoßen oder sogar gegeneinander zu arbeiten, ohne dass die Personen voneinander wissen. Dies führt zu Ineffizienzen und Ressourcenverschwendung. Hinzu kommt, dass die allgemeinen Unternehmensziele oft sehr vage sind. Werden diese aber in Einzelteile für die individuellen Zielformulierungen der Vorstandsmitglieder zerlegt, wird auch ein Ziel zumeist klarer²³⁰. Die Leitung muss sich natürlich trotzdem über den jeweiligen Fortschritt austauschen, um das Gesamtbild wieder herzustellen. Weiterhin ist die Geschäftsleitung meist personenabhängig aufgeteilt. Oftmals gibt es ein Mitglied, das für den finanziellen oder für den personellen Bereich oder auch für einzelne Produktparten zuständig ist. Vor diesem Hintergrund macht es wenig Sinn, dass all diese Personen dieselben Ziele haben. Es ist denkbar, dass Hauptziele ähnlich sind,

²²⁹ Vgl. Liebert, 2014, S. 34.

²³⁰ Vgl. Eyer & Haussmann, 2008, S. 35.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

da auch hier eine Zusammenarbeit gefördert werden muss. Nichtsdestotrotz sind individuelle Ziele auch hier zielführender.

Die durchgeführte Befragung ergab auch, dass 83 Prozent der Unternehmen individuelle Zielvereinbarungen mit ihren Vorstandmitgliedern erarbeiten und dadurch die Zielerreichung messen können. Auch hier bedarf es wieder einer Abstimmung mit der Frage, wer genau für das Feedback und die Ermittlung des Zielerreichungsgrads zuständig ist. Dies ist abhängig von der Erarbeitung der Vereinbarung und auch den Zielen selbst. Sinnvoll ist es, den Erreichungsgrad mit dem Aufsichtsrat und eventuell auch den Anteilseignern auf mindestens jährlicher Basis zu besprechen.

Abgesehen von der Befragung sind auch in den DAX 30 Unternehmen Zielvereinbarungen keine Seltenheit. Dies soll beispielhaft an zwei Unternehmen skizziert werden.

Zunächst einmal wird die Daimler AG betrachtet. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Zetsche war 2015 mit 14,37 Millionen Euro der meist verdienende Geschäftsführer der DAX 30²³¹. Die Zusammensetzung seines Gehalts ist in Grundgehalt, Jahresbonus und einer langfristigen Vergütung in Form von Performance Shares ausgelegt. Die Überprüfung der Höhe, Systematik und Angemessenheit (sowohl im vertikalen als auch im horizontalen Vergleich) wird, laut Geschäftsbericht, jährlich durch den Aufsichtsrat vorgenommen²³². Dies ist, wie bereits erwähnt, vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Hinter der variablen Vergütung stehen Zielvereinbarungen, die sowohl für alle Vorstandmitglieder geltende Unternehmensziele beinhalten, als auch individuelle Ziele. Der Jahresbonus richtet sich sowohl nach quantitativen Unternehmenszielen, wie dem finanziellen Wachstum und des Renditenniveaus, als auch nach der individuellen Leistung des Vorstandsvorsitzenden sowie der Erreichung von gewissen Compliance Zielen. Letztere sind eher „weiche“ Unternehmensziele, die in 2015 Integrität, Diversity, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktqualität waren²³³. Diese Ziele haben nur bei Nicht-Erreichung einen negativen Einfluss von bis zu 25 Prozent Abschlag auf den Jahresbonus (STI). Somit ist das der Faktor mit dem geringsten Einfluss. Fraglich ist, wie genau diese Ziele definiert sind und wie hoch die eigentliche Anreizwirkung ist, wenn sie nur bei Nicht-Erreichung auch einen Einfluss haben. Bei den Mehrjahresboni sind die Bemessungsgrundlagen ausschließlich durch

²³¹ Vgl. Büschemann, 2016.

²³² Vgl. Daimler, 2015, S. 123.

²³³ Vgl. Daimler, 2015, S. 124.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

finanzielle Kennzahlen definiert, namentlich der Umsatzrendite und der „relativen Aktien-Performance“ im Vergleich zu einem gewählten Vergleichsmarkt²³⁴.

Als zweites Beispiel soll die Commerzbank AG genannt werden. Im Vergleich der Vorstandsvorsitzenden der DAX 30 bekam Martin Blessing mit 1,48 Millionen Euro das geringste Vergütungspaket im Jahr 2015²³⁵. Auch hier besteht das Vergütungspaket, neben den Nebenleistungen, aus einem fixen Jahresgehalt und einem variablen Anteil, der sich noch einmal in Jahresbonus und langfristige variable Vergütung aufteilt. Die Angemessenheit der Höhe wird alle zwei Jahre durch den Aufsichtsrat überprüft. Die Bemessungsgrundlage sind auch bei der Commerzbank überwiegend finanzielle Ziele, die sich an den Unternehmenserfolg sowie den Erfolg des jeweiligen Resorts knüpfen. Die Mitglieder des Vorstands haben individuelle Zielvereinbarungen, die sowohl quantitative als auch qualitative Ziele beinhalten. Welche das genau sind, ist personenabhängig²³⁶. Es ist jedoch etwas unklar, welchen Einfluss diese auf die schlussendliche Auszahlung haben. Im Geschäftsbericht ist definiert, dass 70 Prozent der variablen Vergütung vom Unternehmenserfolg abhängig ist und 30 Prozent von dem des jeweiligen Resorts. Inwieweit die Resortziele mit den individuellen Leistungszielen verknüpft sind und welchen Einfluss qualitative Ziele auf die variable Vergütung haben, bleibt ungewiss.

Auffällig ist, dass die Unternehmen individuelle Zielvereinbarungen für ihre Vorstände ausarbeiten. Außerdem ist bereits von qualitativen „weichen“ Zielen die Rede. Unklar bleibt allerdings, welche das genau sind, wie diese gemessen werden und welchen Einfluss sie haben. Im nächsten Kapitel soll dies ein wenig näher betrachtet werden.

6.4 Anknüpfung „weicher“ Unternehmensziele an variable Vorstandsvergütung

Bei der Ermittlung der Höhe variabler Vergütungsanteile wird insgesamt häufig die Höhe des Gewinns verwendet. Dies ergibt vor dem Hintergrund der Maximierung des Shareholder Values theoretisch durchaus Sinn. Es bleibt sicherlich auch eines der Hauptziele des Unternehmens, jedoch ist dies eher eine kurzfristige Perspektive. Vor diesem Hintergrund soll nun untersucht werden, ob und wie sich einige Unternehmen auch langfristige nicht-finanzielle Ziele gesetzt haben, die dann auch Einfluss auf die Vergütung der Vorstandsmitglieder haben.

²³⁴ Vgl. Daimler, 2015, S. 125.

²³⁵ Vgl. Büschemann, 2016.

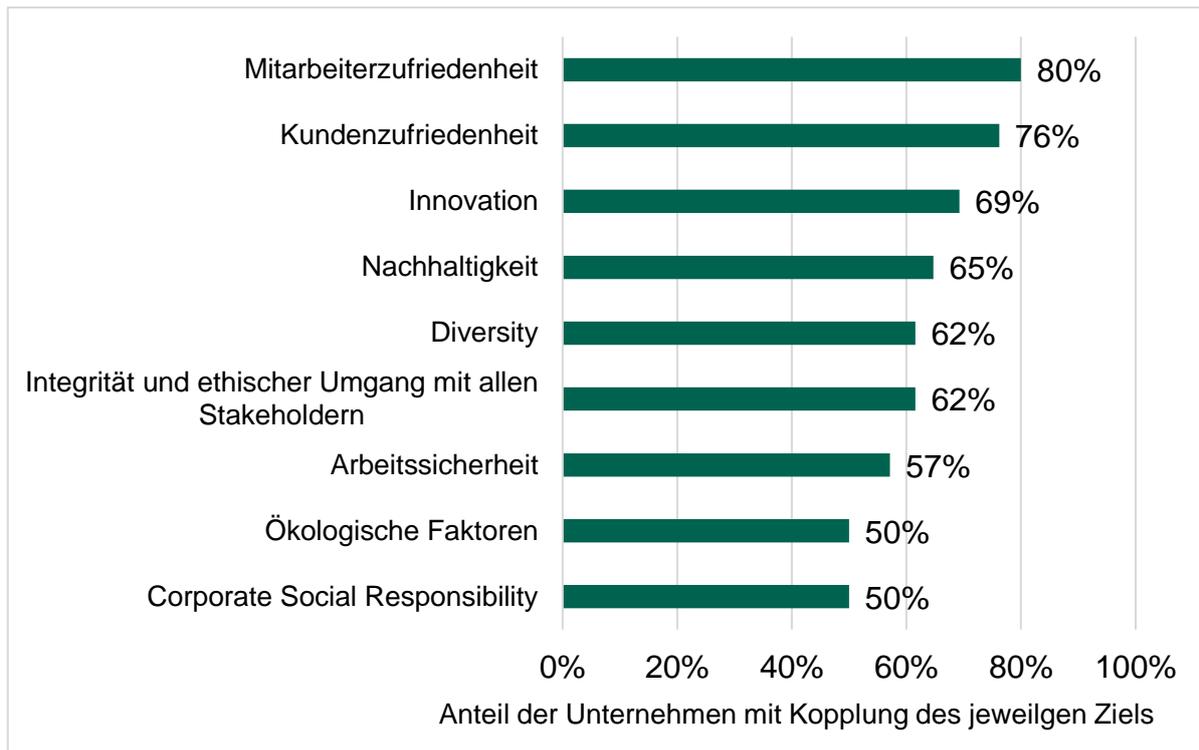
²³⁶ Vgl. Commerzbank, 2015, S. 34

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Grundsätzlich wurde in den oben beschriebenen Teilen bereits erklärt, dass „weiche“ Ziele für mehr Stabilität und langfristigeres Wachstum sorgen sollen. Dass die Kopplung strategischer Unternehmensziele an die variable Vorstandsvergütung zielführend sein kann, da es sich hierbei um eine Vorbildfunktion handelt, wurde auch erläutert. Es stellt sich die Frage, aus welchen Gründen ein Unternehmen sich den Mehraufwand schafft und „weiche“ Ziele so explizit ausformuliert, dass sie Grundlage für die Bemessung der Höhe des variablen Anteils der Vorstandsmitglieder werden können.

In der Studie in Zusammenarbeit mit Korn Ferry Hay Group wurden die Unternehmen gefragt, aus welchen Gründen die Kopplung vorgenommen wurde. Einer der wichtigsten Gründe ist die Sicherstellung der Unternehmenszielerreichung. Dies spiegelt klar wieder, was in der Theorie bereits genannt wird. Ziele können nur dann bestmöglich umgesetzt werden, wenn jeder Mitarbeiter diese auch lebt. Weiterhin wird diese Kopplung als Hilfestellung gesehen, dass die Vision und Strategie auch gelebt werden. Damit in Zusammenhang steht die Verknüpfung mit der strategischen Bedeutung des jeweiligen „weichen“ Unternehmensziels. Es wurden weiterhin moralische Gründe genannt, wie zum Beispiel die Umsetzung aufgrund der Beachtung ethischer Handlungsgrundlagen, was sich sehr stark in „weichen“ Zielen wiederfindet. Außerdem wurde genannt, dass eine langfristige Unternehmensentwicklung zu fördern und auch zu sichern ist. Darauf aufbauend versuchen Unternehmen, die individuelle Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder daran zu messen. Dies wäre auch mit finanziellen Bemessungsgrundlagen möglich, jedoch ist hier auch die Steuerung des Verhaltens und der Entscheidungsfindung gemeint. Ehrlicherweise gaben einige Unternehmen auch an, dass diese Ziele aufgrund von Vorgaben, durch das Mutterunternehmen oder der Stakeholder, eingeführt und an die individuellen Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder gekoppelt wurden.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb. 12: Anteil der Unternehmen mit Kopplung der „weichen“ Ziele an die Zielvereinbarung der Vorstände, eigene Darstellung)

Abbildung 12 zeigt, dass 80 Prozent der Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit in die Zielvereinbarungen zur Errechnung der Höhe variabler Anteile der Vorstandsvergütung aufgenommen haben. Dem folgend, wird die Kundenzufriedenheit häufig in die Zielvereinbarungen aufgenommen. An dritter Stelle ist das Thema Innovation vertreten. Interessant ist, dass keines der vorgeschlagenen Ziele nicht genannt wurde, sondern immer mindestens 50 Prozent der befragten Unternehmen das jeweilige Ziel zur Berechnung der Höhe der variablen Vorstandsvergütung verwenden. Bemerkenswert ist weiterhin, dass sich die Bedeutung der einzelnen Ziele im Vergleich zu den strategischen Unternehmenszielen bei dieser Fragestellung etwas verändert hat. Während bei den befragten Unternehmen und auch den DAX 30 (Stand März 2016) Kundenzufriedenheit als häufigstes Unternehmensziel oder –wert genannt wurde, ist es bei den individuellen Zielen der Vorstände eher die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Erklärung dafür könnte darin begründet sein, dass ein Vorstandsmitglied weniger mit dem operativen Tagesgeschäft und damit mit den Kunden zu tun hat, als Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen zu führen. Außerdem ist die Mitarbeiterzufriedenheit Grundlage für

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

ein produktives Arbeitsumfeld²³⁷. Innovation und Arbeitssicherheit sind an diese Begründungen angelehnt, denn beide Ziele sind deutlich häufiger (17 beziehungsweise 29 Prozent) in den Zielvereinbarungen vertreten, als in den strategischen Zielen der Unternehmen. Dies betont die Wichtigkeit dieser Ziele im Arbeitsumfeld. Außerdem sind diese Ziele auf einer recht hohen Hierarchieebene vorzugeben, damit klare Anweisungen umgesetzt werden können. Vor allem bei der Arbeitssicherheit sind klare Vorgaben sehr wichtig, denn bei einem kleinen Fehler können schon sehr große Probleme auftreten. Innovation ist insofern an diese Ebene gebunden, da eine neue Ausrichtung im Markt oder Änderungen der Prozesse zunächst einmal erörtert werden müssen. Das bedarf häufig eines breiten Bildes über das Unternehmen, was durch die Sicht der Vorstände gegeben werden kann. Corporate Social Responsibility (CSR) hat bei dieser Auswertung etwas an Bedeutung verloren, denn nur 50 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie dieses Ziel an die variable Vergütung ihrer Vorstandsmitglieder knüpfen. Dadurch ist es eins der beiden am seltensten genannten Ziele. Fraglich ist an dieser Stelle, inwieweit dies an der unterschiedlichen Definition der Ziele, Nachhaltigkeit, ökologische Faktoren und Corporate Social Responsibility, liegt.

Wie bereits in Kapitel zwei herausgearbeitet, können diese Ziele sehr nahe beieinander liegen, da CSR und Nachhaltigkeit ökologische Faktoren beinhalten können. Dies ist eher Auslegungssache des Unternehmens, wie genau das Ziel ganzheitlich ausgestaltet ist. Während Nachhaltigkeit die Frage über das „Wie“ der Erwirtschaftung des Unternehmensgewinns beinhaltet, kann dabei durchaus auch die Idee der Berücksichtigung von ökologischen Faktoren und Umgang mit Ressourcen entstehen. Ohne dass auf Ressourcen geachtet wird, ist nachhaltiges Handeln einer Unternehmung nicht zielführend; vor allem, wenn man den Szenarien des Club of Rome Beachtung schenkt²³⁸. CSR sind eigentlich die zusätzlichen über das Gesetz hinausgehenden Handlungen und Aktionen, die ein Unternehmen durchführt. Dadurch, dass sich diese dagegen an den bereits beschriebenen drei Säulen orientieren, ist hier eine Überlappung mit den ökologischen Faktoren zu erkennen. Auch Nachhaltigkeit findet sich hier insofern wieder, als dass die Entscheidungen bei nachhaltigem Handeln oftmals den drei Säulen entsprechen und über gesetzliche Vorgaben hinweg gehen. Aus diesen Gründen ist es schwierig, diese Ziele klar

²³⁷ Vgl. Gourmelon, 2013, S. 53f.

²³⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft Club of Rome, 2016.

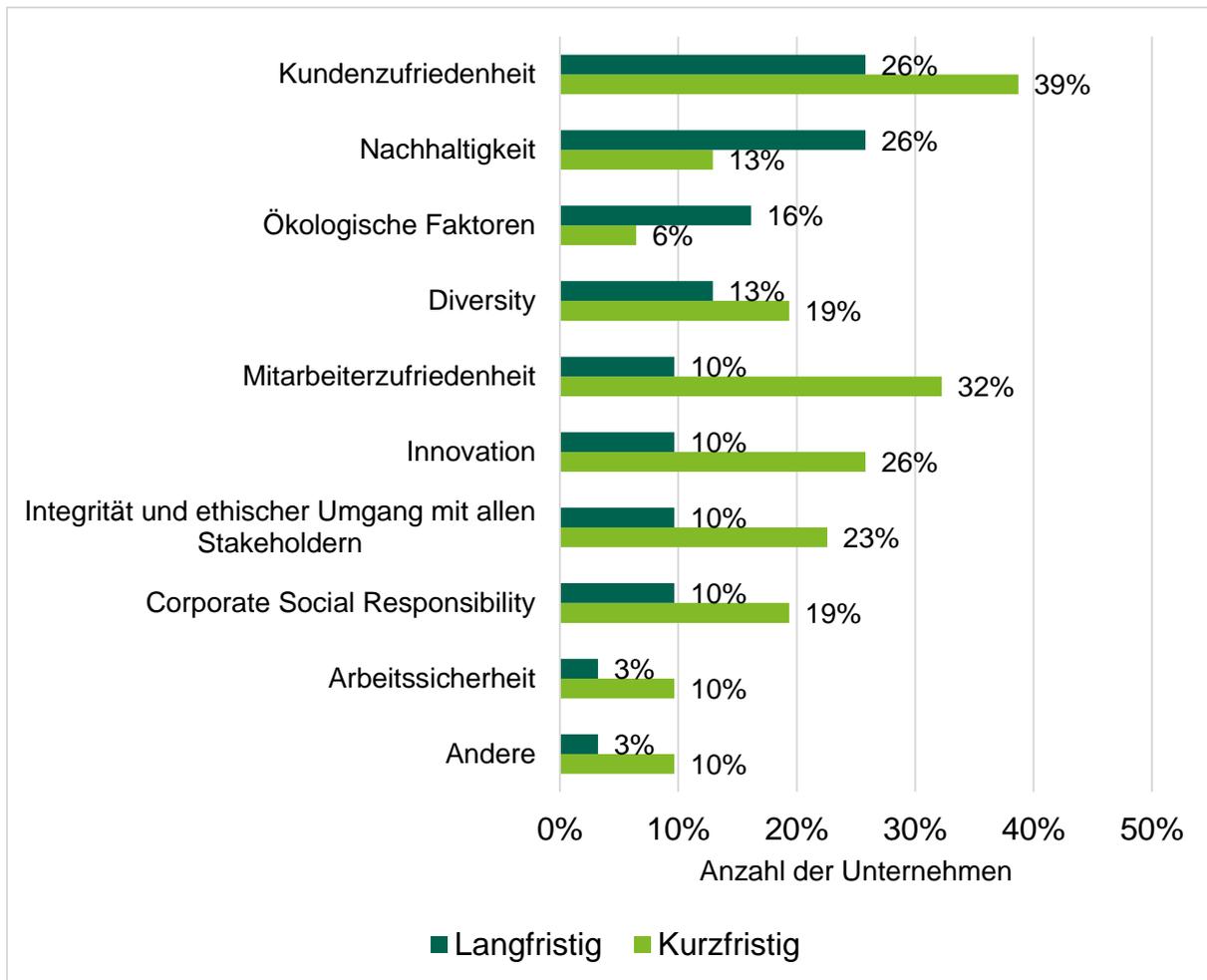
„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

voneinander zu trennen und damit Aussagen darüber treffen zu können, wie eine Stichprobe von über 30 Unternehmen diese Ziele gleich benennt und umsetzt. Dies spiegelt sich auch in der Analyse der Unternehmensziele der DAX 30 wieder. Dabei war ebenfalls teilweise recht unklar, ob es sich um nachhaltige Ziele oder ökologische Faktoren handelt. Nichtsdestotrotz ist hervorzuheben, dass sich vor allem die teilnehmenden Unternehmen der Studie über diese Themen Gedanken machen.

An dieser Stelle muss auch hervorgehoben werden, dass bei der Analyse der Bemessungsgrundlage der DAX 30 aufgefallen ist, dass einige „weiche“ Ziele in der Bemessungsgrundlage zwar einen Einfluss haben, jedoch konnte nicht ermittelt werden, wie hoch dieser tatsächlich ist. Dadurch, dass jedes einzelne Ziel mindestens von 50 Prozent der Unternehmen an die Vergütung der Vorstände gekoppelt ist und bei der Analyse der Bemessungsgrundlagen der DAX 30 dies nicht so stark erarbeitet werden konnte, ist zu hinterfragen, inwieweit diese Antworten moralisch erwünscht gegeben worden sind. Es kann leider nicht geprüft werden, wie diese Antworten in die Tat umgesetzt wurden, da die Studie anonym durchgeführt wurde. Interessant wäre allerdings, eine ähnliche Studie durchzuführen, an die eine Analyse der Bemessungsgrundlagen anknüpft, oder ein Fragebogen, der keine Ziele vorgibt, sondern sich die Teilnehmer selbst die Ziele erarbeiten und angeben müssen.

Die folgende Abbildung soll Aufschluss darüber geben, auf welches Vergütungselement die „weichen“ Ziele ausgelegt werden.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb. 13: „Weiche“ Ziele in der kurz- und langfristigen variablen Vergütung, eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich erschließen, dass die Ziele deutlich häufiger Auswirkungen auf die kurzfristige variable Vergütung haben, als auf die Langfristige. Auffällig ist, dass hier wieder die Kundenzufriedenheit sowohl beim Jahresbonus als auch bei den mehrjährigen Vergütungselementen den stärksten Einfluss hat. Das spiegelt sich in den Unternehmenszielen wieder, die zu Beginn dieses Kapitels vorgestellt wurden, und der Analyse der DAX 30. Bemerkenswerter Weise ist die Mitarbeiterzufriedenheit vor allem bei den langfristigen Vergütungselementen deutlich zurückgegangen. Eine Erklärung dafür zu finden, ist eine Herausforderung, da die Zufriedenheit bei Angestellten im Gegensatz zu Kunden eher auf langfristigen Erfahrungen und Erlebnissen mit dem Unternehmen beruht²³⁹. Auf der anderen Seite ist dieses Thema oftmals so wichtig, dass sich ein Unternehmen permanent damit beschäftigen muss, denn ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter eine hohe

²³⁹ Vgl. Winter, 2005, S. 16.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Leistungsbereitschaft zeigen. Die Kundenzufriedenheit ist bei dieser Fragestellung sowohl für die kurz- als auch für die langfristige Vergütung am häufigsten genannt. Das bestätigt, dass auch Unternehmen der Meinung sind, dass strategische Ziele nur dann umgesetzt werden können, wenn sie von den Vorständen in ihrer Rolle als Vorbildfunktion gelebt werden. Weiterhin ist zu erkennen, dass beim Thema Nachhaltigkeit der Fokus eher auf die langfristige Vergütung gelegt wird. Dies ist sicherlich sehr sinnvoll, da Nachhaltigkeit im täglichen Handeln und Entscheiden nicht sofort umgesetzt werden kann. Dennoch ist anzumerken, dass es sich hierbei generell um ein wichtiges und grundsätzliches Ziel handelt, das Einfluss auf die kurzfristige variable Vergütung haben sollte, um den Handlungsbedarf zu unterstreichen.

Auch an dieser Stelle ist das Abgrenzungsproblem zwischen Nachhaltigkeit und den ökologischen Faktoren wieder ersichtlich, denn alle Unternehmen, die angaben, dass ökologische Faktoren einen Einfluss auf die langfristige variable Vergütung der Vorstandsmitglieder haben, gaben auch an, dass Nachhaltigkeit ebenfalls einen Einfluss hat. Dies ist grundsätzlich nicht falsch, da die Ökologie eine Säule der Nachhaltigkeit ist. Es sollte aber bei der Definition eine Grenze gezogen werden, da Nachhaltigkeit deutlich mehr bedeutet als nur das.

Obwohl Sicherheit am Arbeitsplatz augenscheinlich mehr Einfluss auf die Ziele der Vorstände hat, als auf die allgemeinen Unternehmensziele, ist hier bei der Kopplung an die Vergütung kein beträchtlicher Einfluss festzustellen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Unternehmen eher dazu neigen, die „weichen“ Ziele, die Einfluss auf die Höhe der Vergütung haben, vorrangig von den Unternehmenszielen abzuleiten. Es ist selten erkennbar, dass ein Vorstandsmitglied in seiner Zielvereinbarung mit der Auswirkung auf die Vergütung ein Ziel hat, welches nicht zuvor als Unternehmensziel genannt worden ist. Nur Innovation stellt hier eine Ausnahme dar. 27 Prozent der Unternehmen haben dieses Ziel in die Ermittlung der Vergütungshöhe mit aufgenommen; dies jedoch nicht als Unternehmensziel zuvor definiert.

Betrachtet man diesen Sachverhalt von der anderen Seite, kann zusammenfassend festgestellt werden, dass 65 Prozent der Unternehmen, die bereits „weiche“ strategische Ziele haben, diese auch zur Ermittlung der Höhe der Vorstandsvergütung verwenden. Für die einzelnen Ziele teilt sich dies wie folgt auf:

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung



(Abb. 14: Unternehmen mit Kopplung ihrer bereits vorhandenen „weichen“ Unternehmensziele an die variable Vergütung; eigene Darstellung)²⁴⁰

Wenig Unternehmen gaben an, dass ein Ziel sowohl auf die kurz- als auch auf die langfristige Vergütung einen Einfluss hat. Wenn es angegeben wurde, ist es also entweder das Eine oder das Andere. Aus diesem Grund kann dies aus der Betrachtung herausgenommen werden.

In der Abbildung 14 ist zu erkennen, dass vor allem die am häufigsten genannten Unternehmensziele, wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, auch am häufigsten an die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder gekoppelt werden. An dritter Stelle ist auffällig, dass Diversity im Unternehmen, wenn es denn ein strategisches Ziel ist, auch sehr häufig an die variable Vergütung der Vorstände geknüpft wird. Daraus lässt sich schließen, dass wenn Diversity für das Unternehmen relevant ist, es so wichtig ist, dass es als Ziel von den Vorständen gelebt werden soll. Ein ähnliches Bild zeigt der Blick auf die Integrität und den Umgang mit allen Stakeholdern ab. Auch dieses Ziel wurde bisher nicht gesondert hervorgehoben, weil es einen eher geringen Einfluss hatte. Allerdings ist die Kopplung recht hoch. Der vergleichsweise mittelmäßige Wert von Innovation ist insofern von Interesse, da unterdurchschnittlich wenige Unternehmen dieses Ziel koppeln, aber vergleichsweise recht viele Unternehmen das

²⁴⁰ Bei der Auswertung wurden sowohl kurz- als auch langfristige Vergütungskomponenten betrachtet.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Ziel zusätzlich an die variable Vergütung der Vorstände knüpfen. Die Erklärung hierfür kann sehr vielseitig sein: zum einen kann Innovation Voraussetzung für das Fortbestehen eines Unternehmens sein und somit nicht explizit erwähnt werden; zum anderen kann eine Verlagerung auf andere Mitarbeitergruppen bestehen. Vor allem, wenn es um Produktinnovationen geht, können zum Beispiel Finanzvorstände wenig Einfluss nehmen. In so einen Fall würde ein solches Ziel eher bei einem Vorstand der Produktparte zu finden sein, bei Abteilungsleitern der Produktion oder im Bereich Forschung und Entwicklung.

Arbeitssicherheit sticht auch hier wieder etwas hervor, denn von den doch recht wenigen Unternehmen, die dieses Ziel in der Unternehmensstrategie verankert haben, haben nicht einmal die Hälfte dies an die variable Vergütung ihrer Vorstände geknüpft. Auch hier ist zu überprüfen ob es sich um eine Besonderheit der Stichprobe handelt und sich dies in anderen Branchen, wie zum Beispiel Chemie, anders darstellt.

Im Vergleich zu der Analyse der DAX 30 Unternehmen ist auffallend, dass die meisten Firmen zwar „weiche“ Ziele in der Strategie verankert haben, diese aber, laut öffentlichen Dokumenten, nicht sehr stark auf die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder umgelegt werden. Im Gegenteil, es ist ersichtlich, dass vor allem Gewinngrößen häufig als Bemessungsgrundlagen verwendet werden. Dazu gibt es in den Geschäftsberichten eindeutige Niederschriften, die den Prozess der Ermittlung der Höhe variabler Anteile nachvollziehbar erklären.

Ist ein „weiches“ Ziel an die variable Vergütung geknüpft, ist die Erklärung dazu allgemein und vage gehalten, sodass es für einen Dritten schwer nachvollziehbar ist, wie hoch der jeweilige Einfluss tatsächlich ist. Wie bereits erwähnt, kann bei einigen Unternehmen festgestellt werden, dass nur bei Nicht-Erreichung bestimmter Ziele ein Malus vorgenommen wird, nicht aber eine Belohnung, wenn eine positive Wirkung erzielt wurde.

Dies stellt daher keinen besonderen Anreiz dar, einen nutzenmaximierenden Menschen dazu zu bringen, diese „weichen“ Ziele umzusetzen. Besonders, weil diese oftmals eher langfristiger umzusetzen sind, sollte eine regelmäßige Abstimmung über den aktuellen Status, die einzuschlagende Richtung und die sich am Ende daraus ergebende Belohnung erfolgen, wenn das Ziel - auch nur in Teilen - erreicht wurde²⁴¹.

²⁴¹ Vgl. Döscher, 2013, S. 43.

Fraglich ist, ob die Befragung der Unternehmen im Vergleich zu der Analyse der Dokumente zu moralisch korrekt formuliert wurde oder ob der Autor zu kritisch und subjektiv bei der Sichtung der Geschäftsberichte war. Aus diesem Grund wäre eine Studie mit allen Unternehmen auf der gleichen Basis von Interesse.

6.5 Messung „weicher“ Ziele zur Ermittlung der Vorstandsvergütungshöhe

Um zu erreichen, dass die Ziele einen Anreiz im Sinne der Anteilseigner zu handeln haben, ist es unumgänglich, passende Bemessungsgrundlagen zu schaffen²⁴². Allein dadurch kann Transparenz hergestellt werden, wie und woran Leistung gemessen wird. Außerdem ist hier eine richtungsweisende Komponente zu nennen, die unter Umständen auch bei der Priorisierung multipler Aufgaben hilft.

Häufig sind quantitative Bemessungsgrundlagen in der variablen Vorstandsvergütung zu erkennen. Genauso verhält es sich bei der Festlegung von Zielen. Es folgt, dass einige Vorstände das Ziel haben, den Gewinn im Vergleich zum Vorjahr um einen gewissen Prozentsatz zu steigern, den Absatz zu erhöhen oder die Kosten zu senken. Jedoch sollte dabei beachtet werden, dass je nach Errechnungsmethode solche Ziele manipulierbar sein können²⁴³. Insbesondere, wenn dies die Grundlage der Höhe kurzfristiger Vergütungsanteile ist, können die Zahlen teilweise besser dargestellt werden, um die Auszahlung zu erhöhen. Eine Möglichkeit ist, dass bereits bekannte Ausgaben in die nächste Periode verlagert werden, um einen höheren Gewinn darstellen zu können. Es ist nicht auszuschließen, dass dies auch über mehrere Jahre hinweg geschieht, vor allem, wenn die Überprüfung der Zielerreichung in einem vorgegebenen Turnus geschieht und nicht fortlaufend ist.

Wenn quantitative Bemessungsgrundlagen für eindeutig formulierte Ziele bereits manipulierbar sind, wie verhält es sich dann mit den eher vagen Zielen und sind die Vorgehensweisen eindeutig übertragbar? Wie bereits erwähnt, sind die Bemessungsgrundlagen unternehmens- sowie zielabhängig. Aus diesem Grund ist folgender Prozess hilfreich bei der Erarbeitung von Bemessungsgrundlagen für „weiche“ Ziele:

²⁴² Vgl. Döscher, 2013, S. 40.

²⁴³ Vgl. Vgl. Döscher, 2013, S. 47.



(Abb. 15: Erarbeitung der Bemessungsgrundlage „weicher“ Ziele, eigene Darstellung nach Hungenberg & Wulf, 2015, S. 367)

Nachdem Ziele erkannt wurden, sind diese detailliert zu definieren. Dies ist unumgänglich, da es beispielweise bereits bei der Abgrenzung von Nachhaltigkeit und CSR oder bei der Bestimmung von Innovation mehrere Meinungen geben kann. Dabei sind bestenfalls KPIs zu verwenden, denn diese helfen genau zu definieren, wovon der Erfolg eines Ziels abhängt. Davon ausgehend sind dann Bemessungsgrundlagen zu wählen, die bestimmen, wodurch genau ein Erfolg erreicht werden kann. Teilweise sind KPIs und Bemessungsgrundlagen nicht ganz klar voneinander zu trennen, da auch ein Definitionsfaktor gemessen werden kann, wenn dieser speziell zu dem Ziel passt.

Im Folgenden sollen nun einige der „weichen“ Ziele analysiert werden, um mögliche KPIs und Bemessungsgrundlagen zu diskutieren.

6.5.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Jedes Individuum hat ein persönliches Zufriedenheitsempfinden, wie in Kapitel 2.2.1 erläutert. Es gibt allerdings gewisse Handlungen, die Zufriedenheit im Allgemeinen verbessern können und Indikatoren, die aufzeigen, dass ein Großteil der Belegschaft (un)zufrieden ist.

Vor allem letztere Faktoren sind besonders kritisch und sollten regelmäßig überprüft werden. Je nach Unternehmen sind die Faktoren unterschiedlich gewichtet und werden abhängig von der Bedeutung auch zu KPIs für das spezielle Ziel. Für die Mitarbeiterzufriedenheit sind häufig Indikatoren wie die Arbeitsatmosphäre, die Produktivität, Krankheits- und Fluktuationsraten besonders wichtig. An dieser Stelle ist zu empfehlen, dass die Arbeitsatmosphäre und deren Bedeutung für das Unternehmen zunächst einmal definiert werden. Niedrige Krankheits- und Fluktuationsraten können ein Indikator dafür sein, dass die Mitarbeiter gern zur Arbeit

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

kommen und dann auch im Unternehmen bleiben möchten. Bei der Auswertung der Befragung gaben die Teilnehmer an, dass all diese Faktoren ungefähr gleich wichtig sind. Um zu bewerten, ob die Mitarbeiter zufrieden sind, werden vor allem Befragungen der Belegschaft durchgeführt. Abgesehen davon werden Unternehmenszugehörigkeit, Krankheits- und Fluktuationsraten gemessen und analysiert. Weiterhin werden Soll-Ist-Vergleiche als Bemessungsgrundlagen für zuvor festgelegte KPIs verwendet, um Aussagen über die Zufriedenheit treffen zu können.

Insgesamt ist zu sagen, dass die Unternehmen immer häufiger Befragungen durchführen, um dem Problem des „War for Talents“ entgegen zu wirken. Es stellt sich teilweise die Frage, was genau gemacht werden kann und muss. Einige Unternehmen führen viele, teure Befragungen durch. Allerdings werden diese in einigen Fällen aus Mangel an Kommunikation nicht ernst genommen oder es folgen keine Auswertungen und Maßnahmen, nachdem die Ergebnisse bekannt werden. Dies kann zu einer Art Vertrauensbruch führen, sodass zukünftige Befragungen im schlimmsten Fall nicht mehr ernst genommen werden.

6.5.2 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Ziele, wenn es um die Erhaltung des Geschäfts geht. Sind Kunden unzufrieden, werden sie eher selten noch einmal das Produkt kaufen oder die Dienstleistung in Anspruch nehmen. Vor diesem Hintergrund nutzen Unternehmen Kundenfeedback als Indikator dafür, ob sie das Ziel der Zufriedenheit erreichen. Außerdem werden die Weiterempfehlungsquoten erhoben und die Verträge mit den Kunden verlängert. Das Kundenfeedback wird oft durch Befragungen erhoben und analysiert. Dies ist auch die wichtigste Bemessungsgrundlage, die die teilnehmenden Unternehmen bei diesem Ziel mit 79 Prozent angegeben haben. Außerdem werden Feedbackgespräche durchgeführt, um Aussagen zur Zielerreichung treffen zu können. Bedeutend weniger werden die Verträge analysiert.

Es ist anzumerken, dass eine Kundenbefragung oftmals nicht sehr ernst genommen wird. Häufig sind vor allem Endverbraucher genervt, wenn sie immer wieder telefonisch oder direkt aufgefordert werden, Produkte und Dienstleistungen zu bewerten. Es ist durchaus ratsam, zunächst einmal zu schauen, wie häufig ein Kunde Verträge verlängert, wie lange sie dem Unternehmen und dessen Angeboten loyal gegenüber bleiben und vielleicht auch zu fragen, wie ein Neukunde auf das Angebot

aufmerksam wurde. Vor allem Letzteres gibt eindeutig Auskunft darüber, dass ein bereits bestehender Kunde so zufrieden ist, dass er das Unternehmen weiterempfiehlt. Somit ist der Neukunde bereits positiv gestimmt, ein Angebot zu unterzeichnen. Dadurch wird die Bereitschaft, kurze Fragen zu beantworten höher sein, als an wiederholten Telefonanfragen zu Unternehmens- oder Produktbewertungen teilzunehmen.

6.5.3 Innovation

Innovation, als die Art und Weise der Entstehung neuer Produkte und Dienstleistungen, sowie der Weiterentwicklung bereits bestehender Prozesse, Produkte und Ideen, wird häufig durch Qualität neuer Ideen und die Kreativität der Mitarbeiter gemessen. Außerdem ist zu bedenken, wann ein Unternehmen innovativ ist. In diesem Zusammenhang werden die Höhe des Forschung und Entwicklungsbudgets definiert und verglichen sowie das betriebliche Vorschlagswesen analysiert. Folglich wird ein Unternehmen als innovativ bezeichnet, wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Verbesserungen zu erkennen und Vorschläge vorzubringen sowie diese sowohl finanziell als auch mit gewünschten Kapazitäten umzusetzen.

Um dies zu messen, werden überwiegend die neuen Ideen analysiert. Dabei wird sowohl die Quantität als auch die Qualität überprüft. Interessanterweise ist die Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit der Produkte und Dienstleistung erst an vierter Stelle genannt. Ferner wird die Höhe des Budgets analysiert, jedoch sehr selten die Verbesserungen bereits bestehender Angebote und Prozesse.

Es ist fraglich, ob die Anzahl neuer Ideen tatsächlich einen Indikator dafür geben kann, ob das Ziel der Innovation und Kreativität auf Unternehmensebene zu erreichen ist. Auch wenn es monatlich eine sehr hohe Anzahl neuer Ideen gibt, ist dies noch nicht aussagekräftig gegenüber einer möglichen Umsetzung. Es folgt, dass ein Unternehmen sich als innovativ anhand dieser Grundlage bezeichnen kann, obwohl die Ideen nicht sehr zielführend sind. Das kann durchaus davon abhängen, in welcher Phase sich dieses Unternehmen befindet, ist das betriebliche Vorschlagswesen zunächst im Aufbau, kann es durchaus wichtig sein, dass es viele neue Ideen gibt. Bestehen jedoch seit mehreren Jahren immer wieder Vorschläge, die aber in sehr seltenen Fällen umsetzbar und nachhaltig sind, ist es fraglich, ob das Unternehmen innovativ arbeitet.

6.5.4 Corporate Social Responsibility

Wie bereits dargestellt, ist CSR ein Ziel, welches nicht sehr häufig von Unternehmen verwendet wird. Es wurden aber durch die Befragung ein paar Antworten generiert, wie man dieses weitgreifende Thema definiert und auch die Erfüllungsgrade messen kann.

Zunächst einmal ist auffällig, dass Unternehmen dem Ziel entsprechende KPIs nicht explizit definieren und analysieren. Vielmehr werden Richtlinien und deren Einhaltung betrachtet und analysiert. Dies gibt jedoch wenig darüber preis, was genau in diesen Normen und Richtlinien verankert ist, da es sich um über das Gesetz hinausgehende Aktivitäten handelt. Erst danach werden in der Rangfolge die Analysen sozialer und umweltbezogener Aktivitäten genannt.

Somit lässt sich auch erklären, warum die Analyse der CSR Richtlinien als wichtigste Bemessungsgrundlage für die Zielerreichung genannt wird. Es bleibt zu hinterfragen, wie dies ein immer wiederkehrendes Indiz dafür sein kann, ob ein Vorstandsmitglied seine Ziele in einer bestimmten Art und Weise erfüllt, um dann im besten Fall eine hohe variable Vergütung zu erhalten. Ist die Richtlinie einmal festgelegt, sollte diese erst einmal bestehen bleiben und nicht in einem kurzen Zyklus immer wieder neu erschaffen oder komplett überarbeitet werden.

Ferner werden die öffentliche Meinung und ökologische Indizien zu Rate gezogen, um die Zielerreichung zu messen. Diese beiden Faktoren wurden von 29 Prozent der Unternehmen mit diesem Ziel genannt. Außerdem werden Budgets und die Aktivitäten der Zulieferer analysiert.

Diese breiten Möglichkeiten der Wahl von Bemessungsgrundlagen können ein Hinweis dafür sein, warum CSR selten in den Unternehmenszielen verankert ist, die ausschlaggebend für die variable Vergütung der Vorstände sind.

6.5.5 Nachhaltigkeit

Beim Thema Nachhaltigkeit gab es auch bei den KPIs und Bemessungsgrundlagen wieder Überschneidungen mit CSR und den ökologischen Zielen, was per Definition auch verständlich ist. Vor allem der Umgang mit natürlichen Ressourcen als KPI zur Erklärung von Nachhaltigkeit kann hier doppelt angewendet werden. Nichtsdestotrotz nutzen die befragten Unternehmen hier langfristige Leistungsmessungen und mehrjährige Ziele vor allem im ökonomischen und ökologischen Sinne. Dabei werden

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

bestimmte Ziele am Ende einer langfristigen Periode festgelegt und dann innerhalb dieser immer wieder überprüft, um festzustellen, ob die Richtung auch zielführend ist. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass vor allem die langfristige variable Vorstandsvergütung von diesen Messungen abhängt.

Sehr wenige Unternehmen in dieser Studie verwenden Umweltindizes um die eigene Nachhaltigkeit zu messen, obwohl der Umgang mit Ressourcen und die Sparsamkeit in der Produktion und Entwicklung durchaus auch ein wichtiger Faktor der Nachhaltigkeit ist, da ohne die nötigen Ressourcen zukünftige wirtschaftliche Ziele nicht erreicht werden können. Außerdem gab kein Unternehmen an, auch die Wahl der Zulieferer beispielsweise mit als Bemessungsgrundlage zu nutzen. Vor allem die Unternehmensleitung ist bei dieser Wahl sehr stark mit eingebunden und sollte klare Kriterien haben, die auch durchaus in die Zielerreichung einfließen können.

6.5.6 Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern

Integrität der Mitarbeiter ist ein Ziel, welches sehr schwer zu messen ist, weshalb es hier noch einmal aufgegriffen werden soll. Ob ein Mitarbeiter wirklich so ehrlich und loyal ist, wie er es seinen Vorgesetzten gegenüber angibt, ist oft schwer zu überprüfen. Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass zufriedene Mitarbeiter auch eher dazu neigen, integer und im Sinne des Unternehmens zu handeln. In diesem Zusammenhang spielen auch der Umgang mit Stakeholdern, sowie die ethischen Handlungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine wichtige Rolle. Dies ist ein sehr breites Feld mit sehr eng verflochtenen Vorgängen, was jedoch für das Unternehmen sowie die Reputation und damit natürlich auch für den Umsatz sehr wichtig ist.

Teilnehmende Unternehmen der Befragung gaben an, dass vor allem die Corporate Governance Standards ein sehr wichtiges KPI sind, welche gemessen werden, um die Höhe der variablen Vorstandsvergütung zu bestimmen. Außerdem spiegeln sich hier auch die Mitarbeiterzufriedenheit, sowie deren Loyalität und die ethischen Standards der Zulieferer wieder. Außerdem wird hier genannt, dass die Zufriedenheit der Shareholder ausschlaggebend dafür ist, ob genug für die Integrität und den ethischen Umgang mit allen Stakeholder getan wird. Gemessen werden diese Indikatoren vor allem mit Kundenbefragungen. Außerdem führen 36 Prozent der Unternehmen Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern durch und analysieren die Fluktuationsraten. Weiterhin werden Compliancefälle auf ihre Anzahl und ihre Problematik analysiert.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Interessanterweise werden bei nur 18 Prozent der Unternehmen die Zulieferer genauer unter die Lupe genommen. Letzteres erscheint kritisch, da Unternehmen immer nur in Wechselwirkung mit anderen Firmen agieren können. Sind die Produkte und Dienstleistung von diesen nicht ethisch vertretbar, so muss davon ausgegangen werden, dass auch das Unternehmen selbst nicht voll und ganz moralisch korrekt handeln kann. Weiterhin spielt dies bei der Reputation eine bedeutende Rolle, vor allem, wenn Zulieferer wegen gravierender Probleme in die Medien geraten und in Erfahrung gebracht wird, an wen sie Produkte vertrieben haben.

Die Analyse der Corporate Governance Standards wird nicht in die Ermittlung der Vergütungshöhe aufgenommen. Dies kann jedoch durchaus den Grund haben, dass dies außerhalb des Einflussrahmens von den Vorständen liegt. Es wäre hingegen zielführend, die Umsetzung dieser an eine Messung zu knüpfen, wenn das Ziel mit dem jeweiligen Mitglied vereinbart wurde.

Zusammenfassend ist zielübergreifend festzustellen, dass auch die Bemessungsgrundlagen bisher recht vage und unternehmensspezifisch gewählt werden. Eine klare eindeutig formulierte Zielerfassung ist bisher eher selten zu finden.

7. Fazit und Handlungsempfehlung

Im Schreckensszenario des Club of Rome wurden katastrophenartige Zustände modelliert, wenn jedes Unternehmen weiterhin kurzfristig denken und handeln würde, wie zu der Zeit der Entstehung des negativen Bildes²⁴⁴. Mit dieser Arbeit wurde untersucht, ob es bereits ein Umdenken in den Unternehmen gibt, diesen Zuständen vorzubeugen und langfristiger und umfassender zu handeln. Dafür wurde ein Aspekt behandelt, der grundlegend für alle Organisationen sein sollte: die Unternehmensstrategie. Davon ausgehend, dass einer Strategie gewisse Ziele unterliegen, wurde überprüft, ob es bereits eher qualitative oder auch „weiche“ Ziele in der Ausrichtung eines Unternehmens gibt. Unter der Annahme, dass „weiche“ Ziele eher langfristig sind und häufig mit einer (wenn auch geringen) Verbesserung der Gesellschaft einhergehen, wird davon ausgegangen, dass diese dem Szenario des Club of Rome entgegenwirken. Es wird daher die Annahme getroffen, dass die meisten „weichen“ Ziele, wie Zufriedenheit oder Nachhaltigkeit, bei erfolgreicher Umsetzung einen Mehrwert für die betroffenen Personen und damit auch der Gesellschaft bieten.

Interessanterweise wurde festgestellt, dass neben den „harten“ finanziellen Wachstumszielen durchaus bei fast allen Unternehmen, die sowohl analytisch mit Hilfe der Recherche von Unternehmensberichten, als auch empirisch mit Hilfe einer Befragung, untersucht wurden, „weiche“ Ziele in der Strategie verankert sind. Vor allem Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit spielen an dieser Stelle eine herausragende Rolle und sind häufig unter den strategischen Zielen zu finden.

Im nächsten Schritt wurde angenommen, dass vor allem durch die Verknüpfung dieser Ziele an die Vergütung eine Anreizwirkung entsteht, die Mitarbeiter dazu bringen kann, die Ziele in ihrem täglichen Arbeiten umzusetzen. Diese Kopplung wurde in den Stichproben bei den Vorstandsmitgliedern, als Mitarbeiter mit der höchsten strategischen Ausprägung, überprüft. Auffällig ist, dass diese Ziele sehr häufig in den Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder festgehalten werden. Hier ist vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit von besonderer Bedeutung.

Ausgehend von der Prinzipal-Agenten-Theorie, die unter anderem besagt, dass ein Mitarbeiter einen gewissen Anreiz braucht, um die Ziele der Unternehmenseigner auch auszuführen, vor allem wenn dies Mehrarbeit (inhaltlich und nicht nur zeitlich gesehen)

²⁴⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft Club of Rome, 2016.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

bedeutet, wurden die Vergütungsbestandteile der Vorstände überprüft. Das Ergebnis ist, dass vor allem die Höhe der kurzfristigen variablen Vergütung in Teilen an diesen „weichen“ Zielen festgemacht wird. Zielabhängig wird durchaus auch die langfristige variable Vergütung eingesetzt, um einen Anreiz zur Umsetzung der „weichen“ Unternehmensziele zu bieten. Dabei sind per Definition Ziele wie Nachhaltigkeit häufiger im Fokus, da diese sich nicht innerhalb eines Jahres final bestimmen lassen.

Wichtig war außerdem herauszufinden, wie auf Grundlage von teils recht vagen Zielen eine Messung stattfinden kann, um am Ende die Höhe der variablen Anteile auch quantitativ ausdrücken zu können. An dieser Stelle ist zu sagen, dass es keine einheitliche Vorgehensweise gibt, die eine klare Messung ermöglicht. Unternehmen bestimmen ihre KPIs sehr individuell und dementsprechend auch die dazugehörigen Bemessungsgrundlagen. Es wurde zudem auch stichprobenartig festgestellt, dass der tatsächliche Einfluss auf die Höhe der Vergütung, unabhängig vom „weichen“ Ziel und den dazugehörigen KPIs, recht gering ausfällt.

Somit ist die Forschungsfrage: *„Welche qualitativen Unternehmensziele werden an die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder geknüpft und wie wird diese Verknüpfung mit Hilfe von Zielerreichungsindikatoren und passenden Messgrößen umgesetzt?“* damit zu beantworten, dass eine Vielzahl von qualitativen Unternehmenszielen an die variable Vergütung der Vorstände geknüpft werden. In der Befragung wurde sogar herausgearbeitet, dass fast alle Unternehmensziele in die Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder aufgenommen werden. Die Messung ist jedoch sehr unternehmens- und zielabhängig sowie teilweise nicht mit entsprechender finanzieller Anreizwirkung versehen.

Die aufgestellten Hypothesen konnten nur in Teilen bestätigt werden. Eindeutig ist, dass „weiche“ Ziele eher vage sind und deren Definition deshalb nicht eindeutig gewählt werden kann. Die Ziele werden sowohl von der Literatur, als auch den einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausgelegt, wodurch eine Heterogenität entsteht, die Unternehmen vor die Herausforderung stellt, einen umfangreichen Definitionsprozess zu durchlaufen. Sollen diese dann auch noch finanzielle Anreize für die Vorstandsvergütung mit sich bringen, wird die Formulierung noch umfangreicher. Nichtsdestotrotz wurde abgeleitet, dass es einen Anreiz geben muss, die persönlichen Interessen der Vorstandsmitglieder so zu steuern und teilweise in den Hintergrund zu stellen, so dass die Interessen und Ziele der Anteilseigner und Stakeholder umgesetzt

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

werden können. Somit konnten die ersten beiden Hypothesen dieser Forschungsarbeit bestätigt werden.

Dadurch, dass die Definition und Messung der „weichen“ Ziele sehr unterschiedlich ist und nur wenige Studien sich langfristig mit dem Vergleich von „harten“ und „weichen“ Zielen als Grundlage zur Maximierung des Shareholder Value befassen, kann die dritte Hypothese hier weder widerlegt noch bestätigt werden. Es wurde herausgearbeitet, dass die Einführung von „weichen“ Zielen einen Prozess des Umdenkens angeregt hat und viele Unternehmen sich diesem bereits annähern, jedoch ist eine Definition der Strategie ohne finanzielle Kenngrößen bisher bei sehr wenigen Unternehmen etabliert; vor allem nicht bei den 30 größten börsennotierten Unternehmen.

Nachdem die Ergebnisse ausgewertet wurden, ist nun auf folgende Aspekte hinzuweisen. Es wurde herausgestellt, dass vor allem Ziele eingeführt wurden, die primär für den Umsatz und die Beschaffung dessen ausschlaggebend sind. Im Speziellen sind das die Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit. Ohne zufriedene Abnehmer der Produkte oder Dienstleistungen wird ein Unternehmen langfristig nicht seine Umsätze maximieren können. Außerdem ist es mittlerweile unumstritten, dass Organisationen nicht weiterhin uneingeschränkt Ressourcen ver- und gebrauchen können. Dabei ist nicht nur zu beachten, dass das Humankapital aufgrund von demographischen Parametern zukünftig anders rekrutiert und bezahlt werden muss²⁴⁵, sondern auch die Ressourcenknappheit im Allgemeinen. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen zwangsweise langfristiger, umweltbewusster und sozialer denken. Damit ist die Einführung nachhaltiger Ziele nicht verwunderlich.

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, wie das Rationalverhalten der Individuen korreliert. Oftmals werden „weiche“ Ziele so ausgelegt, dass sie den Gewinn nicht direkt maximieren, sondern teilweise das Unternehmen sogar noch Geld kosten. Dies gilt vor allem bei Themen, wie der Forschung nach neuen Produkten oder Verbesserung bestehender (Nachhaltigkeit) oder auch über das Gesetz hinausgehende Prozesse für eine bessere Wertschöpfung im gesamten Prozess (CSR). Aus diesem Grund ist es umso interessanter, dass Unternehmen eher bereit sind, „weiche“, kurzfristig gewinnbringende Ziele in die Unternehmensstrategie aufzunehmen und diese dann auch recht einfach an die Zielvereinbarungen der Vorstandsmitglieder knüpfen. Kritisch ist dabei allerdings, dass auch hier ein

²⁴⁵ Vgl. Chambers et al, 2007, S. 1ff.

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

kurzfristiges Denken entsteht, da die Unternehmenskultur und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter nur über einen längeren Zeitraum sukzessive verändert werden können.

Legt man dieses Verhalten ganz eng aus, kann sogar hervorgehoben werden, dass zum Beispiel eine nachhaltige Unternehmensführung und Produktion, die durch verschiedene Komponenten auch zur Kundenzufriedenheit führt, der einzige Weg sein kann, den Nutzen der Anteilseigner und damit den Umsatz zu maximieren. In Hinblick auf die Entwicklungen in der Umwelt, der Demographie und am Markt ist es nur sinnvoll, Unternehmen so zu führen, dass langfristig eine Chance auf Überleben und maximale Erfolge besteht. Wird dies nicht beachtet, so kann es passieren, dass ein Unternehmen nach einer kurzen Zeit, mit vielleicht sogar relativ guten Umsätzen, schnell an Wert verliert oder nicht überleben kann. Davon ausgehend wird deshalb der Schluss gezogen, dass Anteilseigner, die „weiche“ Ziele in den strategischen Zielen ihrer Unternehmen aufnehmen und diese dann durch das Personal leben lassen, durchaus rational handeln, da sie somit gegeben falls entstehenden kurzfristigen Fehlentwicklungen entgegenwirken können.

7.1 Ausblick

Vor diesem Hintergrund wäre es für zukünftige Studien interessant, wie sich die Einführung der „weichen“ Ziele in der Zukunft verändert. Bleiben ähnliche Ziele weiterhin Teil der Unternehmensstrategie oder wird es in Zukunft andere geben?

Es könnte dabei auch festgestellt werden, dass die Einführung „weicher“ Ziele nur Mehraufwand, durch Definitionen und Auslegungen, bringt, sich jedoch nicht unternehmerisch auf den Umsatz oder die Effektivität der Produktion oder ähnliches auswirken. Letzteres ist eher unwahrscheinlich, was jedoch nicht heißt, dass es nicht interessant wäre, dies zu überprüfen.

Weiterhin könnte in der Zukunft eine Studie durchgeführt werden, die die Messung der „weichen“ Ziele genauer betrachtet. Bestenfalls ist dies in einer langfristigen Studie abzudecken, um zu schauen, welche Kriterien aus Sicht des Unternehmens bei einem bestimmten Ziel sinnvoller sind und wie diese gemessen sind. Aufgrund der recht neuen Entwicklung hin zu qualitativen Zielen, wäre es sinnvoll, herauszuarbeiten, wie sich diese Definitionen, KPIs und Bemessungsgrundlagen verändern und aus welchen Gründen dies geschieht. Dabei sollte auch untersucht werden, ob Unternehmen verstärkt dazu neigen werden, die „weichen“ Ziele an die LTIs zu knüpfen, um den

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

langfristigen Charakter der Ziele betonen zu können. Vorstellbar wäre, sich mehrere Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum hinweg genauer anzuschauen und die Entwicklung der Ziele zu beobachten.

Weiterhin ist zu überdenken, ob einzelne Ziele, die besonderen Einfluss haben, herausgegriffen werden, um diese genauer zu analysieren. Dadurch kann eine gewisse Vergleichbarkeit erzielt werden und gleichzeitig eine möglicherweise besser Orientierung für Unternehmen, die die Ziele erst aufnehmen oder bereits bestehende verbessern möchten.

Der letzte Punkt, der hier angesprochen werden soll, ist die Auswirkung auf den Shareholder Value. Leider konnte dies in vorliegender Arbeit nicht genauer betrachtet werden. Es wäre aber gewiss von Interesse, zu sehen, ob „weiche“ Ziele einen positiven Einfluss auf den Wert des Unternehmens haben. Dabei sind nicht nur langfristige Umsatzgrößen als ein Beispiel gemeint, sondern auch Absatzzahlen oder die Arbeitgeberattraktivität, sowohl für bestehende Mitarbeiter als auch für Bewerber.

All diese Punkte könnten in zukünftigen Studien eine Rolle spielen.

7.2 Handlungsempfehlung

Auf Grundlage des hier Analysierten, werden folgende Empfehlungen, sowohl für Unternehmen als auch andere Stakeholder, ausgesprochen:

Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass die Einführung „weicher“ Unternehmensziele von Vorteil für ein Unternehmen sein kann. Vor allem durch die Veränderungen des Umfeldes, sowohl auf dem Markt als auch in der Gesellschaft und Umwelt, ist es wichtig, langfristig zu denken. Außerdem steigt der Druck der Öffentlichkeit, auch gesellschaftliche Aspekte zu beachten und das nicht nur in Hinblick darauf, dass Umsatz erwirtschaftet wird, um eigene Mitarbeiter zu vergüten, sondern auch der Gesellschaft langfristig etwas zurück zu geben.

Sind die Ziele klar definiert, können sie auch eingeführt werden. Um diese dann aber im nächsten Schritt auch an die Zielvereinbarungen der Vorstände zu knüpfen, gilt es die Zielerreichung genauer zu betrachten. Es ist wichtig, dass nicht nur das Ziel, sondern auch die KPIs zum Unternehmen passen und auch in der Organisation durch das jeweilige Vorstandsmitglied umsetzbar sind. Hat die Führungsposition keinen

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

Einfluss auf das Ziel, kann sie dies auch nicht umsetzen²⁴⁶. Außerdem sollten die Ziele eine gewisse Anreizwirkung haben. Im Falle der Analyse der beiden DAX 30 (Daimler AG und Commerzbank AG) Unternehmen war auffällig, dass die Auswirkung auf die variable Vergütung sehr gering und nur durch negative Folgen bei Nichterreichung gekennzeichnet war. Dies wird den Mitarbeiter voraussichtlich weniger motivieren, die Ziele umzusetzen, als wenn sich der Einfluss auch im Positiven auswirken würde. Außerdem sind die Ziele häufig an die STIs gekoppelt. Die meisten weichen Ziele haben jedoch einen langfristigen Fokus, sodass eine Verknüpfung eher mit den LTIs empfohlen wird. Welche Methode der LTIs dabei verwendet wird, ist unternehmensabhängig zu betrachten und kann je nach Systematik separat geprüft werden.

Um eine Wirkung, die auch dem gesellschaftlichen Druck etwas entgegen wirkt, zu erzielen, wird empfohlen, dass die Vorstandziele und deren Bemessungsgrundlagen spezifischer in die Geschäftsberichte oder andere öffentliche Dokumente einfließen. Somit wäre auch nachweisbar, woran das ein oder andere „weiche“ Ziel gemessen wird. Bisher ist dies in den genannten Gesetzen und Vorschriften nicht detailliert geregelt. Es ist allerdings denkbar, für finanzielle Ziele eindeutig die Bemessungsgrundlagen zur Ermittlung der Höhe variabler Anteile zu definieren. Dies könnte auch eine Möglichkeit sein, die Diskussionen über die Höhe der Vorstandsgehälter generell und im vertikalen Vergleich sachlicher zu gestalten, da herausgearbeitet werden kann, an welchen Stellschrauben ein Vorstandsmitglied theoretisch drehen könnte, um allen Mitarbeitern, und stückweit der Gesellschaft, etwas entgegen zu bringen.

Schlussendlich ist zu sagen, dass der Einsatz „weicher“ Ziele und deren Übertragung auf die Vorstände durch finanzielle Anreizwirkungen in den Unternehmen noch sehr uneinheitlich ist. Es sind viele Ansätze zu sehen, jedoch gibt es vor allem bei den Bemessungsgrundlagen häufig Diskussionsbedarf. Nichtsdestotrotz, ist ein Umdenken zu erkennen, sodass langfristig gesehen Szenarien wie die des Club of Rome sich nicht durchsetzen werden.

²⁴⁶ Vgl. Burney & Gentry, 2015, S. 241.

Literaturverzeichnis

- AACHNER STIFTUNG KATHY BEYS (2015): Nachhaltigkeit Definition. *Lexikon der Nachhaltigkeit*. Online. verfügbar unter: <https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm?sid=qdglfb1ekhj03rrd4dd4ar4v84> zuletzt besucht am 22.08.2016.
- ADAMS, M. (2002): *Vorstandsvergütungen*. E-book. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang von Goethe Universität, Institut für Bankrecht.
- ARMSTRONG, M. (2012): *Handbook of Reward Practice*. London: Kogan Page.
- BANDURA, A, CERVONE, D. und MANIS, M. (1983): Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, Ausgabe 45(5), S.1017-1028.
- BECKER, I. S. und GEREK, W. M. (2009): *Understanding Executive Compensation – A practical guide for decision makers*. Scottsdale: World at Work Press.
- BESCHORNER, Prof. Dr. T. (2012): Was ist eigentlich Corporate Social Responsibility (CSR)? *Uni ST. Gallen* [youtube] verfügbar unter: <<https://www.youtube.com/watch?v=3ejgFi5hYLQ> > zuletzt besucht am 21.08.2016.
- BIRKNER, G. (2014): *Mitarbeiterbeteiligung in Aktiengesellschaften*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.
- BOWLING GREEN STATE UNIVERSITY (2009): The Job Descriptive Index. Online. verfügbar unter: <<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/A-Measure-of-Job-Satisfaction1.pdf>> zuletzt besucht am 11.07.2016.
- BUCHANAN, T. und SMITH, J. (1999): Using the Internet for psychological research: personality testing on the World Wide Web. *British Journal of Psychology*, Ausgabe 90, S. 125–144.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2016): Aktiengesetz. *Gesetze im Internet*. Online. verfügbar unter: <<http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/>> zuletzt besucht am 08.08.2016.
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2013): Homo oeconomicus. *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. 5. Auflage. Mannheim: Bibliographisches Institut.
- BURCHMAN, S. und JONES, B. (2015): *The Compensation Committee and Executive Pay*. Kapitel 26 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.
- BURNEY, B. und GENTRY, B. (2015): *Designing and Executing Long-term Incentive Plans*. Kapitel 22 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.
- BÜSCHEMANN, K. (2016): Das verdienen Deutschlands Top-Manager. *Süddeutsche Zeitung*. Online. verfügbar unter: <<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dax-vorstaende-das-verdienen-deutschlands-top-manager-1.2926613>> zuletzt besucht am 18.07.2016.

BUYINSKI, T. (2015): *Formulating and Implementing an Executive Compensation Strategy*. Kapitel 21 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.

BREISIG, T. (2001): *Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen*, 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

BRÖTZ, S. (2008): *Ein Handlungskonzept zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen. Ansätze aus der Selbstevaluation*. Doktorarbeit für die Universität zu Köln.

CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M. und MICHAELS, E. G. (2007): *The war for talent*. *The McKinsey Quarterly*. Online. verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/profile/Schon_Beechler/publication/257483795_The_global_war_for_talent/links/55e5560308ae6abe6e90453b.pdf> zuletzt besucht am 22.08.2016.

COLSMAN, B. (2016): *Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

COMMERZBANK (2015): *Geschäftsbericht 2015*. Online. verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/media/de/aktionaere/haupt/2016_5/geschaeftsbericht_2015.pdf> zuletzt besucht am 18.07.2016.

DAIMLER (2015): *Geschäftsbericht 2015*. Online. verfügbar unter: <<https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2015.pdf#page=115>> zuletzt besucht am 18.07.2016.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT CLUB OF ROME (2016): *Der Club of Rome*. Online. verfügbar unter: <<http://www.clubofrome.de>> zuletzt besucht am 21.08.2016.

DEUTSCHE SCHUTZVEREINIGUNG FÜR WERTPAPIERBESITZ E.V. & TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN (2015): *Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2014*. Online. verfügbar unter: <http://www.dsw-info.de/uploads/media/Tabellen_PK_Vorstandsverguetung_2014-final.pdf> zuletzt besucht am 14.07.2016.

DEUTSCHE Telekom AG (2016): *Global Reporting Initiative*. Online. verfügbar unter: <<http://www.cr-report.telekom.com/site08/de/daten-fakten/gri/index.php>> zuletzt besucht am 18.07.2016.

DISTERER, G. (2014): *Studienarbeiten schreiben – Seminar-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften*. 7. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

DÖSCHER, T. (2013): *Entwicklung und Stand der Vorstandsvergütung in Deutschland und Europa*. Doktorarbeit für die Technische Universität in München.

DUDEN (2016): *Strategie*. *Duden Online*. Online. verfügbar unter: <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie>> zuletzt besucht am 13.06.2016.

DUDEN (2016a): *Vorstand*. *Duden Online*. Online. verfügbar unter: <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Vorstand>> zuletzt besucht am 20.06.2016.

DUDEN (2016b): *Innovation Duden Online*. Online. verfügbar unter: <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation>> zuletzt besucht am 10.07.2016.

Von ECKARDSTEIN, D. und KONLECHNER, S. (2008): *Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung. Zur Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen*. München: Rainer Hampp Verlag.

EMPLOYER OF CHOICE INTERNATIONAL INC. (2016): *Recognition Program Information*. Online. verfügbar unter: <http://www.employerofchoice.com/recognition.html#application_process> zuletzt besucht am 07.08.2016.

EUROPEAN COMMISSION (1995): *Green Paper on Innovation*. [pdf] Online. verfügbar unter: <http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf> zuletzt besucht am 23.07.2016.

EYER, E. und HAUSSMANN, T. (2009): *Zielvereinbarung und variable Vergütung*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

FEHR, B. und RUSSEL, J. A. (1984): Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*. Ausgabe 113, S. 464-486.

GIESEKE, M. (2012): *Vorstandsvergütung in deutschen Großkonzernen: Eine empirische Analyse möglicher Determinanten der Entlohnung und Bemessungsgrundlagen kurzfristiger Vergütungsbestandteile*. Doktorarbeit für die Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2015): *GA Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*. [pdf] Online. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf>> zuletzt besucht am 11.07.2016.

GOURMELON, A. (2013): *Forschung für die Praxis – Neue Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement*. München: Hüthig Jehle Rehm GmbH.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (2016): *Recognition Program – How it works*. Online. verfügbar unter: <<https://clients.greatplacetowork.com/how-it-works>> zuletzt besucht am 08.08.2016.

GRILLO, F. und NANETTI, R. Y. (2016): *Innovation, Democracy and Efficiency – Exploring the Innovation Puzzle within the European Unions Regional Development Policies*. [e-book], London: Palgrave Macmillan UK.

GROSS, S. E. und ROOK, M. (2015): *Using Total Reward Strategy to achieve competitive advantage*. Kapitel 2 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.

HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (2013): *Entwicklung Manager to Worker Pay Ratio*. Online. verfügbar unter: <http://www.boeckler.de/44207_44292.htm> zuletzt besucht am 15.07.2016.

HAUSER, J. R., SIMESTER, D. I. und WERNERFELT, B. (1994): Customer Satisfaction Inventives. *Marketing Science*. Ausgabe 13 (4), S. 327 – 350.

- HAY GROUP (2014): *Top Executive Compensation in Europe – Technical Report*. Frankfurt am Main: Hay Group GmbH.
- HAY GROUP (2015): *So vergütet Deutschland – Ergebnisse der Vergütungsstudie 2015*. [PowerPoint Präsentation eines Vergütungsforums] Frankfurt am Main: Hay Group GmbH.
- HEINRICH BÖLL STIFTUNG (2011): *Was heißt nachhaltiges Wachstum?*. Online. verfügbar unter: <<https://www.boell.de/de/navigation/akademie-seminarbericht-nachhaltiges-wachstum-11994.html>> zuletzt besucht am 09.07.2016.
- HEIßNER, S. (2014): *Erfolgsfaktor Integrität – Wirtschaftskriminalität und Korruption erkennen, aufklären, verhindern*. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- HELLERMAN, M. und STILES, Y. (2015): *Cracking the secret code of Long-term incentives in private companies*. Kapitel 25 in: Berger, L.A. und Berger, D.R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.
- HONG, B., LI, Z. F. und MINOR, D. (2015): *Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility*. Working Paper. Harvard Business School.
- HUNGENBERG, H. und WULF, T. (2015): *Grundlagen der Unternehmensführung*. 5. Auflage. Heidelberg: Springer Gabler.
- JOHN, M. und MAIER, G. W. (2007): *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden und Erfahrungen*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001): *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig*. Online. verfügbar unter: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_de.pdf)> zuletzt besucht am 11.07.2016.
- KRÜGER, J. und BANSE, G. (2015): *Wissenschaft und Innovation*. [e-book], Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- LEIMEISTER, J. M., KRCCMAR, H., MÖSLEIN, K. und OHLY, S. (2016): *Innovieren im demographischen Wandel- Methoden und Konzepte für ein modernes Innovationsmanagement*. 2. Aufl. . [e-book], Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- LIEBHART, C. (2014): *Zielvereinbarungen*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- LIES, J. (2015) *Harte und Weiche Faktoren*. Gabler Lexikon. Online. verfügbar unter: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/harte-und-weiche-faktoren.html>> zuletzt besucht am 22.08.2016.
- LOCKE, E. A. und LATHAM, G. P. (2013): *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. [e-book] Hoboken: Taylor and Francis. Einsehbar durch: Anglia Ruskin University Bibliothek <<http://libweb.anglia.ac.uk>> zuletzt besucht am 28.03.2016.
- MASLOW, A. H. (1943): *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, Ausgabe 50(4), S.370-396.
- MEYER, M. (2004): *Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode*. Tübingen: Mohr Siebeck.

- MINTZBERG, H. (1978): Patterns in strategy formation. *Management Science*, Ausgabe 24(9), S. 934–948.
- OEHLRICH, M. (2015): *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben – Schritt für Schritt zur Bachelor- und Masterthesis in den Wirtschaftswissenschaften*. Berlin: Springer Gabler.
- OLIVER, R. L. und SWAN, J. E. (1989): Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, Ausgabe 53 (2), S. 21-35.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., und BERRY, L. L. (1988): SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol 64 (1), S. 12 – 40.
- PERRIN, I. (2013): Wie zuverlässig sind GRI-Nachhaltigkeitsberichte? *BSD Consulting*. Online. verfügbar unter: <<http://www.bsdconsulting.com/de/insights/article/how-reliable-are-gri-sustainability-reports>> zuletzt besucht am 23.07.2016.
- PUFÉ, I. (2014): Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. *Bundeszentrale für politische Bildung*. Online. verfügbar unter: <<http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=1>> zuletzt besucht am 23.07.2016.
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (2016): *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – Maßstand für nachhaltiges Wirtschaften*. 3. Auflage. [pdf] Online. <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_50_Juni_2016.pdf> zuletzt besucht am 23.07.2016.
- REMENYI, D., WILLIAMS, B., MONEY, A. and SWARTZ, E. (1998): *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. London: Sage.
- RENZ, P. S., FRISCHHERT, B. und WETTSTEIN, I. (2015): *Integrität im Managementalltag – Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen*. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. und THORNHILL, A. (2009): *Research methods for business students*. 5. Auflage. Harlow: Pearson Education Limited.
- SERVICEBAROMETER AG (2016): *Über den Kundenmonitor*. Online. verfügbar unter: <<https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/ueber-den-kundenmonitor.html>> zuletzt besucht am 14.08.2016.
- SPREMANN, K. (1987): *Agency Theory, Information and Incentives*. Berlin: Springer-Verlag.
- STERNAD, D. (2015): *Strategieentwicklung kompakt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- STRZYGOWSKI, S. (2014): *Personalauswahl im Vertrieb – Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- THE UN GLOBAL COMPACT (2016): *Die 10 Prinzipien des UN Global Compact*. Online. verfügbar unter: <<http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859>> zuletzt besucht am 21.07.2016.

UEKÖTTER, F. (2012): Simulierter Untergang. *Zeit online*. Online. verfügbar unter: <<http://www.zeit.de/2012/48/Die-Grenzen-des-Wachstums-Wirtschaft-Prognosen>> zuletzt besucht am 09.08.2016.

UN General Assembly (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2016): *Deutsche Telekom AG*. Online. verfügbar unter: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/2871-Deutsche-Telekom-AG#company-information>> zuletzt besucht am 16.07.2016.

UNIVERSITÄT ROSTOCK (2012): *Wissenschaftliches Arbeiten – Methoden & Techniken*. Online. verfügbar unter: http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Projekte/Starthilfe/Reader_-_Wissenschaftliches_Arbeiten_V2.0.pdf> zuletzt besucht am 13.08.2016.

VANDERPLOEG, F. P. (2015): *Regulating Executive Compensation*. Kapitel 23 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.

WATZKA, K. (2016): *Ziele formulieren – Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

WINTER, S. (2005): *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*. Doktorarbeit für die Universität Mannheim.

WICHARZ, R. (2015): *Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrien*. 2. Auflage, Köln: Springer Gabler.

WILSON, J. (2010): *Essentials of Business Research - A Guide to Doing Your Research Project*. London: SAGE Publications Ltd.

WILSON, T. B. (2015): *Aligning Total Compensation programs with organizational values and strategy*. Kapitel 3 in: Berger, L. A. und Berger, D. R., 2015. *The compensation Handbook*. 6. Auflage. USA: McGraw-Hill Education.

WOLF, G. (2015): *Fünf Wege um qualitative Ziele zu vereinbaren und zu messen*. [e-book], Hamburg: quayou GmbH.

ZWEIFEL, T. D. und BOREY, E. J. (2016): *Strategie in Aktion*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Unternehmensziele der DAX 30 Stand März 2016

ADIDAS GROUP (2013): For the love of sport. *Geschäftsbericht*. Online. verfügbar unter: <http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2014/03/05/adidas-group_gb_2013_de.pdf> zuletzt besucht am 03.07.2016.

ADIDAS GROUP (2016): *Strategie im Überblick*. Online. verfügbar unter: <<http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/strategie-im-ueberblick/>> zuletzt besucht am 03.07.2016.

ALLIANZ (2016): Führungswerte "Leadership Values". *Strategie & Werte*. Online. verfügbar unter: <https://www.allianz.com/de/ueber_uns/strategie_werte/fuehrungswerte/> zuletzt besucht am 01.03.2016.

BASF (2016): *Strategie und Organisation*. Online. verfügbar unter: <<https://www.basf.com/de/company/about-us/strategy-and-organization.html>> zuletzt besucht am 03.03.2016.

BAYER (2015): Konzernstrategie. *Lagebericht & Ergänzungen*. Online. verfügbar unter: <<https://www.basf.com/de/company/about-us/strategy-and-organization.html>> zuletzt besucht am 01.03.2016.

BAYER (2016): Bayer: Science For A Better Life. *Mission & Werte*. Online. verfügbar unter: <<http://www.bayer.de/de/bayer-mission-science-for-a-better-life.aspx>> zuletzt besucht am 01.03.2016.

BEIERSDORF (2016): *Unsere Strategie: Die Blue Agenda*. Online. verfügbar unter: <<https://www.beiersdorf.de/ueber-uns/unsere-profil/strategie>> zuletzt besucht am 01.03.2016.

COMMERZBANK (2016): Strategie & Geschäftsmodell. *Commerzbank im Überblick*. Online. verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/commerzbank_im__berblick/strategie__gesch_ftsmodell/Strategie__Gesch_ftsmodell.html> zuletzt besucht am 01.03.2016.

CONTINENTAL (2016): *Unsere Basics*. <http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/mission_de.html> zuletzt besucht am 01.03.2016.

DAIMLER (2016): *Unsere Strategie*. Online. verfügbar unter: <<https://www.daimler.com/konzern/strategie/>> zuletzt besucht am 01.03.2016.

DEUTSCHE BANK (2016): *Unsere Vision*. Online. verfügbar unter: <<https://www.db.com/company/de/vision-und-marke.html>> zuletzt besucht am 01.03.2016.

DEUTSCHE BÖRSE GROUP (2016): *Die Unternehmenswerte der Gruppe Deutsche Börse*. Online. verfügbar unter: <<http://deutsche-boerse.com/dbg-de/ueber-uns/gruppe-deutsche-boerse/unternehmenswerte>> zuletzt besucht am 03.03.2016.

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2016): *Strategie 2020: Focus.Connect.Grow*. Online. verfügbar unter: <http://www.dpdhl.com/de/ueber_uns/strategie.html> zuletzt besucht am 03.03.2016.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2016): *Unternehmenspräsentation*. [PDF] Online. verfügbar unter: <<https://www.telekom.com/static/-/95406/30/unternehmenspraesentation>> zuletzt besucht am 03.03.2016.

FRESENIUS (2016): *Konzern im Überblick*. Online. verfügbar unter: <<https://www.fresenius.de/konzern-im-ueberblick>> zuletzt besucht am 03.03.2016.

HEIDELBERG CEMENT GROUP (2016): *Strategie und Ziele*. Online. verfügbar unter: <<http://www.heidelbergcement.com/de/strategie-und-ziele>> zuletzt besucht am 04.03.2016.

HENKEL AG & Co. KGaA (2016): *Vision und Werte*. [PDF] Online. verfügbar unter: <<http://www.henkel.de/blob/20058/26e27c44787293e0d5fca79d01bda638/data/vision-und-werte.pdf>> zuletzt besucht am 04.03.2016.

INFINEON (2016): *Part of your life. Part of tomorrow.* Online. verfügbar unter: <<http://www.infineon.com/cms/de/about-infineon/company/our-mission/>> zuletzt besucht am 04.03.2016.

LUFTHANSA (2016): *Unternehmensprofil.* Online. verfügbar unter: <<https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/unternehmen/unternehmensprofil.html>> zuletzt besucht am 04.03.2016.

MERCK GRUPPE (2016): *Leitbild, Werte, Strategie.* Online. verfügbar unter: <http://www.merck.de/de/unternehmen/leitbild_werte_strategie/leitbild_werte_strategie.html> zuletzt besucht am 04.03.2016.

MUNICH RE (2016): *Kultur und Werte.* Online. verfügbar unter: <<https://www.munichre.com/de/career/munich-re-as-an-employer/culture-and-values/index.html>> zuletzt besucht am 07.03.2016.

REITHOFER, Dr. N. (2012): Analysten- und Investorenkonferenz. *BMW AG.* Online. verfügbar unter: <https://secure.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/corporate_events/finanzanalystentag/2012/pdf_de_2012/AIC_Praesentation_Reithofer_de_2012.pdf> zuletzt besucht am 01.03.2016.

RWE AG (2016): *Konzernstrategie.* Online. verfügbar unter: <<http://www.rwe.com/web/cms/de/639604/rwe/ueber-rwe/strategie/>> zuletzt besucht am 07.03.2016.

SAP (2016): Run Simple – *SAP: Weltgrößter Anbieter von Unternehmenssoftware.* Online. verfügbar unter: <<http://donar.messe.de/exhibitor/cebit/2016/D718869/sap-corporate-fact-sheet-ger-423505.pdf>> zuletzt besucht am 07.03.2016.

SIEMENS AG (2016): *Das Unternehmen.* Online. verfügbar unter: <<http://www.siemens.com/press/pool/de/homepage/Siemens-Unternehmenspraesentation.pdf>> zuletzt besucht am 07.03.2016.

THE LINDE GROUP (2016): *Der Linde Spirit. Über Linde.* Online. verfügbar unter: <http://www.the-linde-group.com/de/about_the_linde_group/the_linde_spirit/index.html> zuletzt besucht am 04.03.2016.

THYSSENKRUPP AG (2016): Ziele. *Strategie.* Online. verfügbar unter: <<https://www.thyssenkrupp.com/de/investoren/strategie/ziele/>> zuletzt besucht am 07.03.2016.

VOLKSWAGEN AG (2015): Strategie. *Der Konzern.* Online. verfügbar unter: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/strategy.html> zuletzt besucht am 07.03.2016.

Appendix

Appendix A: Die Zehn Prinzipien des UN Global Compact

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.²⁴⁷

²⁴⁷ Vgl. The UN Global Compact, 2016.

Appendix B: Fragebogen zu „weichen“ Zielen in der Vorstandsvergütung

Vorwort

Unter den Zielen vieler Unternehmen befinden sich heutzutage immer mehr „weiche“ Ziele, auch „Soft goals“, nicht-finanzielle oder qualitative Ziele genannt. Darunter fallen zum Beispiel Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit oder Kundenorientierung. Sie werden so bezeichnet, weil sie im Vergleich zu finanziellen Zielen zunächst etwas vage, subjektiv und angreifbar erscheinen. Bei genauer Formulierung jedoch, kann auch ein „weiches“ Ziel eindeutig gestaltet und somit als Basis für die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder genutzt werden. Mit diesem Fragebogen möchten wir von Ihnen erfahren welche „weichen“ Ziele Ihr Unternehmen hat, ob und wie sich diese auf die variable Vergütung Ihrer Vorstandsmitglieder auswirken und wie Sie die Ziele messen.

Unternehmensinformationen

1. Welcher Branche ordnen Sie Ihr Unternehmen zu?
 - a. Automobilhersteller und –zulieferer
 - b. Banken
 - c. Versicherungen
 - d. Bau und Baustoffe
 - e. Chemie
 - f. Dienstleistungen
 - g. Groß- und Einzelhandel
 - h. Kommunikation/IT
 - i. Konsumgüter
 - j. Maschinen- und Anlagenbau
 - k. Öl und Gas
 - l. Pharma/Gesundheitstechnik
 - m. Transport und Logistik
 - n. Sonstiges (bitte angeben) _____

2. Wo befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens?
 - a. In Deutschland
 - b. Im Ausland

3. Ist Ihr Unternehmen oder das Mutterunternehmen börsennotiert?
 - a. Ja, das Unternehmen ist börsennotiert
 - b. Ja, das Mutterunternehmen ist börsennotiert
 - c. Nein
 - d. Wenn ja, bitte spezifizieren Sie den Index (DAX, Dow Jones etc.):

4. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

	<200	200 – 1000	1001 – 5000	>5000
In Deutschland				
Im Ausland				

5. Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?

	<100 Mio. €	100 – 500 Mio. €	500 Mio.-2 Mrd. €	>2 Mrd. €
In Deutschland				
Im Ausland				

Strategieinformationen

1. Haben Sie eine Compliance Abteilung/einen Compliance Beauftragten in Ihrem Unternehmen?
 - a. Ja
 - b. Nein

2. Sind die strategischen Ziele Ihres Unternehmens für jeden einsehbar (sowohl Mitarbeiter als auch andere externe Stakeholder)?
 - a. Ja
 - b. Nein

3. Finden regelmäßige Schulungen oder kurze Updates für Ihre Mitarbeiter über die Erreichung Ihrer strategischen Ziele statt?
 - a. Ja, in regelmäßigen Abständen
 - b. Ja, wenn etwas Besonderes geschehen ist
 - c. Nein

4. Für welchen Zeitraum sind Ihre Ziele angesetzt?
 - a. Für das nächste Jahr
 - b. Für die nächsten 2 bis 3 Jahre
 - c. Für die nächsten 4 bis 5 Jahre
 - d. Für mehr als 5 Jahre

5. Welche(s) der folgenden Ziele sind in Ihrer Unternehmensstrategie verankert?
 - a. Corporate Social Responsibility
 - b. Nachhaltigkeit
 - c. Mitarbeiterzufriedenheit
 - d. Kundenzufriedenheit
 - e. Ökologische Faktoren (z.B. Umgang mit natürlichen Ressourcen)
 - f. Arbeitssicherheit
 - g. Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern
 - h. Diversity
 - i. Innovation
 - j. Andere(s) (bitte angeben) _____

Variable Vergütung der Vorstandsmitglieder

1. Wie hoch, in Prozent vom Grundgehalt, ist die kurzfristige variable Vergütung?
 - a. Unter 20%
 - b. 20 bis 40%
 - c. 40 bis 60%
 - d. 60 bis 80%
 - e. 80 bis 100%
 - f. Über 100%

2. Welche(n) Plantyp(en) werden für die langfristige variable Vergütung eingesetzt?
 - a. Stock options
 - b. Stock appreciation rights
 - c. Performance shares
 - d. Performance Units
 - e. Restricted shares
 - f. Long-term cash
 - g. Andere Zielgrößen, bitte spezifizieren _____

3. Wie hoch, in Prozent vom Grundgehalt, ist die langfristige variable Vergütung?
 - a. Unter 20%
 - b. 20 bis 40%
 - c. 40 bis 60%
 - d. 60 bis 80%
 - e. 80 bis 100%
 - f. Über 100%

4. Haben Ihre Vorstandsmitglieder individuelle Ziele?
 - a. Ja
 - b. Nein

5. Welche der folgenden strategischen Ziele werden bei der variablen Vergütung Ihrer Vorstandsmitglieder gemessen?

Ziel	Kurzfristige Vergütung	Langfristige Vergütung
Corporate Social Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Faktoren (z.B. Umgang mit nat. Ressourcen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere(s) (bitte angeben) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keines davon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

„Weiche“ Ziele in der Vorstandsvergütung

1. Warum wurden genannte Ziele in die variablen Vergütung Ihrer Vorstandsmitglieder aufgenommen?

2. Welche Zielerreichungsindikatoren (z.B. Kennzahlen) verwenden Sie für genannte Ziele und wie werden diese gemessen?

1. Corporate Social Responsibility

Indikator

- i. Qualität der freiwilligen sozialen Aktivitäten
- ii. Quantität der freiwilligen sozialen Aktivitäten
- iii. Unternehmensweite CSR Richtlinien
- iv. Ökologische Betrachtung aller Prozesse im Unternehmen
- v. Einhaltung der CSR-Richtlinien über die gesamte Supplychain hinweg
- vi. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Budget für freiwillige soziale Aktivitäten
- ii. Anzahl und Qualität der CSR Richtlinien
- iii. Analyse der Zulieferer
- i. Ökologieindizes
- iv. Öffentliche Meinung
- v. Andere (bitte spezifizieren)_____

2. Nachhaltigkeit

Indikator

- i. Langfristige Leistungsmessung
- ii. Umgang mit vorhandenen Ressourcen
- iii. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Leistungsmessung über mehrere Jahre hinweg
- i. Ökologieindizes
- ii. Andere (bitte spezifizieren)_____

3. Mitarbeiterzufriedenheit

Indikator

- i. Fluktuationsrate
- ii. Arbeitsatmosphäre
- iii. Produktivität
- iv. Krankheitsrate
- v. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Mitarbeiterbefragung oder Feedbackgespräche
- ii. Auswertung des Krankenstandes
- iii. Soll-Ist-Vergleiche (z.B. Produktivität oder Fluktuation)
- iv. Andere (bitte spezifizieren)_____

4. Kundenzufriedenheit

Kennzahl

- i. Renewal Rate
- ii. Kundenfeedback
- iii. Weiterempfehlungen durch Kunden
- iv. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Kundenbefragung
- ii. Feedbackgespräche mit Kunden
- iii. Analyse der Kundenverträge
- iv. Andere (bitte spezifizieren)_____

5. Ökologische Faktoren (z.B. Umgang mit natürlichen Ressourcen)

Kennzahl

- i. Nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen
- ii. Ressourcenverbrauch
- iii. Umwelteinfluss
- iv. CO2-Belastungen
- v. Flottenverbrauch
- vi. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Energiebilanz
- ii. Ausstoßmessungen
- iii. Ökobilanz
- iv. Langfristige Leistungsmessung
- v. Öffentliche Meinung
- vi. Andere (bitte spezifizieren)_____

6. Arbeitssicherheit

Kennzahl

- i. Unfallrate am Arbeitsplatz
- ii. Umsetzung der Vorschriften im Bereich Arbeitssicherheit
- iii. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Analyse der Arbeitsunfälle
- ii. Anzahl der Arbeitsunfälle
- iii. Qualität der Einsätze im Ernstfall
- iv. Qualität und Quantität der Richtlinien und Beschriftungen
- v. Andere (bitte spezifizieren)_____

7. Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern

Kennzahl

- i. Shareholder Zufriedenheit
- ii. Mitarbeiterzufriedenheit
- iii. Loyalität der Mitarbeiter
- iv. Einhaltung der Corporate Governance Standards
- v. Einhaltung der Standards durch Zulieferer
- vi. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Mitarbeiterbefragung
- ii. Fluktuationsrate
- iii. Feedbackgespräche mit Mitarbeitern
- iv. Anzahl der Audit- und/oder Compliancefälle
- v. Analyse der Zulieferer
- vi. Andere (bitte spezifizieren)_____

8. Diversity

Kennzahl

- i. Toleranz im Arbeitsumfeld
- ii. Analyse der Zusammensetzung der Mitarbeiter (verschiedene Altersgruppen, Geschlecht, Herkunft)
- iii. Frauenquote
- iv. Umgang mit kulturellen Unterschieden
- v. Andere (bitte spezifizieren)_____

Messung

- i. Mitarbeiterbefragung
- ii. Analyse des Frauenanteils
- iii. Belegschaftsanalyse
- iv. Anzahl und Ergebnisse von Diversity-Schulungen
- v. Andere (bitte spezifizieren)_____

9. Innovation

Kennzahl

- i. Qualität neuer Ideen
- ii. Betriebliches Vorschlagswesen
- iii. R&D Budgets
- iv. Kreativität der Mitarbeiter
- v. Andere (bitte spezifizieren) _____

Messung

- i. Höhe des R&D Budgets
- ii. Qualität der Neuheiten
- iii. Quantität neuer Ideen
- iv. Quantität neuer Produkte
- v. Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit neuer Ideen
- vi. Andere (bitte spezifizieren) _____

10. Andere(s) (bitte angeben) _____

Kennzahl

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____

Messung

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____

3. Warum haben Sie genannte Ziele nicht in die variable Vergütung Ihrer Vorstandsmitglieder aufgenommen?

4. Planen Sie in Zukunft folgende Ziele in die variable Vergütung Ihrer Vorstände einfließen zu lassen?

- 1. Corporate Social Responsibility
- 2. Nachhaltigkeit
- 3. Mitarbeiterzufriedenheit
- 4. Kundenzufriedenheit
- 5. Ökologische Faktoren (z.B. Umgang mit natürlichen Ressourcen)
- 6. Arbeitssicherheit
- 7. Integrität und ethischer Umgang mit allen Stakeholdern
- 8. Diversity
- 9. Innovation
- 10. Andere(s) (bitte angeben) _____
- 11. Nicht in Planung

Möchten Sie abschließend weitere Anmerkungen machen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Gerne senden wir Ihnen die Ergebnisse dieser Umfrage nach der Auswertung der Antworten kostenfrei zu. Zu diesem Zweck möchten wir Sie bitten uns Ihre Kontaktdaten zu übermitteln:

Unternehmen:

Name:

Position:

E-Mail

Adresse:

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen (einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software) benutzt habe.

Susann Müller (Matrikelnummer: 4060290)

Studiengang: Master Human Resources Management