

Executive Summary

der Semesterarbeit zum Thema

Anreizsysteme und Balanced Scorecard

am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich

Prof. Dr. Dieter Pfaff

Verfasser: Rolf Bossmeier - Abgabe: 30. November 2004

Ziel der Arbeit

Die Arbeit will aufzeigen, ob es in einem nach kaufmännischen Grundsätzen geführten Unternehmen zweckmässig sein kann, eine Balanced Scorecard mit einem Anreizsystem zu verbinden und welche Kennzahlen der unternehmungsspezifischen Balanced Scorecard geeignet sind, mit einem Anreizsystem verbunden zu werden, damit die Entschädigung der Mitarbeiter vom Zielerreichungsgrad der strategischen Unternehmungsziele abhängig gemacht werden kann.

Inhalt der Arbeit

Im Kapitel 2 der Arbeit werden die Elemente der Balanced Scorecard vorgestellt, die dem Verfasser für die Verbindung der Balanced Scorecard mit einem Anreizsystem relevant erscheinen. Im Kapitel 3 wird aufgezeigt, was unter einem Anreizsystem verstanden wird und welche Anforderungen an ein Anreizsystem gestellt werden. Weiter wird darauf eingegangen, ob extrinsische Anreizsysteme wirklich die intrinsische Motivation korrumpieren. Das Kapitel 4 beschreibt eine Analyse über den Stand der Umsetzung der Balanced Scorecard in deutschsprachigen Ländern. Im Kapitel 5 werden verschiedene Gemeinsamkeiten der beiden Systeme herausgearbeitet und es wird darauf hingewiesen, wo Schwierigkeiten bei der Verbindung der beiden Systeme liegen können. Zudem werden die Ziele der Balanced Scorecard und die Ziele eines Anreizsystems zum gemeinsamen Ziel *„Ein Anreizsystem soll so gestaltet werden, dass es Verhalten belohnt, welches sich förderlich auf die Erreichung der strategischen Unternehmensziele auswirkt und strategiefremde Aktivitäten mindert.“*, miteinander verbunden. Es wird auch aufgezeigt, welche Kennzahlen der Balanced Scorecard zur Verbindung mit einem Anreizsystem geeignet sind.

Erkenntnisse der Arbeit

In einer nach den Grundsätzen von Robert S. Kaplan und David P. Norton erstellten Balanced Scorecard wird die Unternehmungsstrategie in Form von durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verbundenen Kennzahlen exakt abgebildet. Die Balanced Scorecard stellt dadurch ein strategisches Mess- und Managementsystem dar, das jedem Mitarbeiter auf die Unternehmungsstrategie abgestimmte Kennzahlen vorgibt, die ihm verdeutlichen, woran seine Leistung gemessen wird. Ein Anreizsystem fordert geradezu solche Messgrößen, um aufgrund von Zielvereinbarungen den Grad der Zielerfüllung messen zu können.

Die häufige Kritik, dass sich Anreizsysteme längerfristig negativ auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern auswirkt, konnte betreffend ihrer betriebswirtschaftlichen Relevanz als zu wenig fundiert zurückgewiesen werden. Mit Hilfe einer Studie zum Stand der Implementierung der Balanced Scorecard in deutschsprachigen Ländern konnte gezeigt werden, dass der Nutzen einer Balanced Scorecard für eine Unternehmung umso grösser ist, je höher der Entwicklungsstand der eingeführten Balanced Scorecard ist und dass Unternehmungen, die ihre Balanced Scorecard an ein Anreizsystem koppelten mit den Ergebnissen der Balanced Scorecard tendenziell zufriedener waren. Weiter gelang es zu zeigen, dass die Verbindung der Balanced Scorecard mit einem Anreizsystem geradezu symbiotisch verlaufen kann.

Vorausgesetzt, dass die zur Leistungsmessung herangezogenen Kennzahlen die aktuell gültigen strategischen Unternehmungsziele abbilden, kann die nachstehende Schlussfolgerung gezogen werden: Die Koppelung einer Balanced Scorecard in gewinnorientierten Unternehmungen an ein Anreizsystem kann durchaus zweckmässig sein und alle gemäss dem Konzept der Balanced Scorecard richtig gebildeten strategischen Kennzahlen sind dazu geeignet, mit einem Anreizsystem verbunden zu werden, um die Entschädigung der Mitarbeiter vom Zielerreichungsgrad der strategischen Unternehmungsziele abhängig zu machen.