

## Grübeln über Anreizsysteme

**Das Thema haben nicht nur Banken auf der Agenda: Unternehmen aller Branchen überdenken ihre Systeme der variablen Vergütung.**

Die hohen Boni für Investmentbanker haben wohl dazu beigetragen, dass einige Mitarbeiter übermäßige Risiken eingegangen sind. So könnten die bestehenden Bonussysteme die aktuelle Bankenkrise zumindest verschärft haben. Doch nicht nur Banken haben dieses Thema auf der Agenda: Unternehmen aller Branche überdenken ihre Systeme der variablen Vergütung.

„Die Finanzkrise wird die Bonussysteme über alle Branchen hinweg radikal verändern“, meint Dr. Friedrich A. Fratschner, Geschäftsführer des Marktgehaltsdatenanbieters Compensation-Online. Allzu oft, so der Vergütungsexperte, würden Anreize an falscher Stelle gesetzt. Häufig seien Vergütungssysteme viel zu kurzfristig angelegt und zielten vor allem auf den schnellen Erfolg der Firma. In Verruf geraten sind dabei besonders kurzfristige Bonuszahlungen: „Sie haben aufgrund von Fehlsteuerung, irrationalem Verhalten oder der kurzfristigen Optimierung eigener Ziele oft nicht den gewünschten Effekt und können sogar zu Lasten des Unternehmens gehen“, so Fratschner. Personalmanager setzen sich daher zunehmend mit der Einführung von langfristigen Bonussystemen auseinander. Laut Fratschner werde vor allem über sogenannte langfristige Cash-Pläne nachgedacht. Dabei bilden die Ergebnisse mehrerer aufeinanderfolgender Jahre zusammen die Basis für die Bewertung und die Auszahlung von Boni.

Auch immer mehr mittelständische Unternehmen haben erkannt, dass es für sie existenziell ist, Führungskräfte und Top-Spezialisten insbesondere an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens teilhaben zu lassen. In mittelständischen Unternehmen wird die variable Vergütung allerdings generell etwas vorsichtiger eingesetzt, wie eine Auswertung von Compensation-Online zeigt. Demnach erhalten rund 61 Prozent der Mitarbeiter in Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern Bonuszahlungen, wobei der Anteil in den letzten beiden Jahren noch einmal deutlich angestiegen ist. In mittelständischen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern dagegen bekommen lediglich 30 Prozent der Mitarbeiter Bonuszahlungen.

Fratschner: „Langfristige Anreizsysteme führen zwar dazu, dass die zugrundeliegenden Systeme komplexer werden. Sie sichern aber auf der anderen Seite ab, dass nur verteilt wird, was auch erwirtschaftet wurde.“

[www.compensation-online.de](http://www.compensation-online.de)