

# CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

**Topstory**

## **Anreiz-/Vergütungssysteme**

Trends bei zukunftsorientierten Vergütungssystemen  
Anreizsysteme für Leitungsorgane in NPOs

### **Corporate Finance**

Haftung für Abgabenschulden und Selbstanzeige

### **Accounting**

Geplante Änderungen für die Erstellung von Jahresabschlüssen

### **Controlling**

Der Weg zur schlagkräftigen Controllingorganisation  
Bildungscontrolling zur optimierten Personalentwicklung  
Big Data Analysis in Finance & Controlling

### **Interview**

Entwicklungen und Trends im Risikomanagement

### **Porträt**

Sabine Hogl, CFO bei Hutchison Drei Austria

### **E-Mail from Boston**

Jahresabschlussberichte: In der Kürze liegt die Würze!

# Anreizsysteme für Leitungsorgane in Non-Profit-Organisationen



## Empirische Befunde aus der Praxis österreichischer NPOs und ihre Implikationen

Josef Baumüller / Martin Bodenstorfer

*Im Nachklang der Wirtschaftskrise sind viele Non-Profit-Organisationen (NPOs), die Teil des sog. dritten Sektors sind, wirtschaftlich unter Druck geraten. Sie sind gefordert, aufgrund sinkender Budgets öffentlicher Fördergeber, zunehmenden Wettbewerbs sowie der höheren Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen ihre Ziele schärfer zu definieren, um mit ihren Leistungen treffsicherer zu wirken. Dies trägt zu einer steigenden Akzeptanz des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums in diesen Organisationen bei, das sich im Kontext gewinnorientierter Unternehmen bewährt hat. Dies umfasst den Einsatz von Anreizsystemen, nicht zuletzt in Form leistungs- bzw. erfolgsbasierter Vergütungssysteme. Mit deren Relevanz und Ausgestaltung setzt sich eine Studie auseinander, die Contrast Management-Consulting in Kooperation mit dem Controller Institut im Herbst 2013 in Österreich durchgeführt hat.<sup>1</sup>*

### 1. Anreizsysteme auch für NPOs?

Der Einsatz von Anreizsystemen für Leitungsorgane gewinnorientierter Unternehmen ist heute weit verbreitet und akzeptiert. Diskussionspunkte umfassen die zweckmäßige Ausgestaltung und Höhe finanzieller Anreize, die den langfristigen Interessen eines Unternehmens entsprechen. Im Bankensektor wurde etwa in den vergangenen Jahren vermehrt die Frage gestellt, ob bestehende Anreizsysteme (Stichwort: „Banker-Boni“) diesen Anforderungen genügen.

Im Non-Profit-Sektor ist die Thematik von Anreizsystemen vergleichsweise jung. Die Komplexität des Zielsystems dieser Organisationen, die aus der zentralen Rolle der Sachziele (z. B. in Form von Wirkungszielen) in diesem folgt, und die damit verbundenen Besonderheiten im Personalbereich werfen die Frage auf, ob die Anwendung von Anreizsystemen nicht mehr schaden denn nützen könnte.<sup>2</sup> Einerseits ist festzuhalten, dass die Thematik in manchen Tätigkeitsfeldern, wie z. B. im Kontext von Hochschulen, schon lange breitwirksam diskutiert wird und auf Resonanz stößt;<sup>3</sup> andererseits lässt sich im Rahmen von Initiativen, wie jüngst dem Österreichischen NPO-Governance-Kodex, feststellen, dass diese Anreizsystemen zumindest teilweise deutlich negativer gegenüberstehen.<sup>4</sup> Unbeschadet dieser generellen Ambivalenz findet jedenfalls die Notwendigkeit Betonung, dass im Fall einer Anwendung eine sorgfältige **Anpassung der bewährten Modelle gewinnorientierter Unternehmen auf die Rahmenbedingungen des NPO-Kontexts** erforderlich ist.

Aufgrund dieser Herausforderungen geht die Literatur bisher lediglich von einer geringen Verbreitung solcher Anreizsysteme in der Praxis von NPOs aus. Bis jetzt fehlen aussagekräftige empiri-

sche Studien zu diesem Thema. Es finden sich jedoch klare Hinweise, dass Anreizsysteme von praktischer und tendenziell steigender Relevanz sind.<sup>5</sup> Dieser Umstand ist wohl insbesondere im Lichte der Entwicklungen zu sehen, mit denen sich der Non-Profit-Sektor in der jüngeren Vergangenheit konfrontiert sah: Steigende Ansprüche seitens der Anspruchsgruppen an die NPOs und der damit verbundene Bedeutungsgewinn der „Ressource Personal“ für diese Organisationen unterstreichen den Stellenwert adäquater Mechanismen für die Gewinnung, Motivierung und Steuerung der Mitarbeiter.<sup>6</sup>

Es zeigt sich darüber hinaus, dass viele „langgediente Mythen“ zu NPOs als Arbeitgeber zunehmend einer neuen, differenzierten Betrachtung weichen: NPOs, die oftmals tausende Mitarbeitende beschäftigen, spielen heute am Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle und zahlen in manchen (wirtschaftlichen) Tätigkeitsfeldern bereits ähnliche Gehälter wie ihre gewinnorientierten Marktbegleiter. Sie konkurrieren häufig um dieselben Personalressourcen und verwenden dafür vergleichbare Instrumente.<sup>7</sup> Das Bild der rein spenden- oder subventionsfinanzierten NPO, die primär von Ehrenamtlichen geführt wird, verliert zunehmend an Relevanz. Dies kann ein neues, fruchtbares Anwendungsfeld für Anreizsysteme in diesen Organisationen eröffnen. Besonders spannend ist, inwieweit **finanzielle Anreize** dabei eine Rolle spielen können.

### 2. Rahmen der Studie

Ziel der Studie war die Erfassung des **Status quo von Anreizsystemen für Leitungsorgane in der Praxis österreichischer NPOs**. Abgestellt wurde dabei auf hauptamtliche Mitarbeitende mit Führungsfunktion auf den Ebenen der FK1 und FK2; ehrenamtliche Mitarbeitende fanden aufgrund der weiteren Komplexität, die mit dem Einsatz von Anreizsystemen in ihrem Kontext verbunden ist, keine Berücksichtigung. Im Rahmen einer quantitativen Befragung mittels Online-Fragebogens standen die folgenden Fragen im Zentrum:

- Welcher praktische Stellenwert kommt Anreizsystemen in NPOs zu – und welche Ausprägungen nehmen diese gegenwärtig an?
- Welche Chancen und Risiken werden von den verantwortlichen Leitungsorganen im Hinblick auf den Einsatz von Anreizsystemen gesehen?

In Anbetracht des Fehlens früherer empirischer Befunde hatte die Studie explorativen Charakter. Kontaktiert wurden 583 österreichische NPOs, die in der Adressdatenbank der *Contrast Management-*



**Mag. (FH) Josef Baumüller** ist Senior Programm-Manager beim Controller Institut.



**Mag. Martin Bodenstorfer** ist Senior Manager im Bereich Non-Profit und Public Management bei der Contrast Management-Consulting GmbH.

Consulting GmbH und des Controller Instituts vorhanden waren (Schwerpunkt: größere NPOs in Ostösterreich mit Schwerpunkt auf der Erbringung von Dienstleistungen). Auf Basis der Rückläufe konnten schlussendlich 58 Fragebögen ausgewertet werden, sodass eine **Rücklaufquote von rund 10 %** erzielt wurde.

Im Mittel beschäftigten diese NPOs 657 hauptamtliche Mitarbeitende (in Köpfen; Median: 243), der Stellenwert ehrenamtlicher Mitarbeiter war unterschiedlich stark ausgeprägt (Mittelwert 824 Köpfe vs. Median 29 Köpfe). Die Summe der Gesamteinnahmen im letzten Geschäftsjahr belief sich auf 34.607 TEUR (Mittelwert) bzw. 20.890 TEUR (Median). Der Finanzierungsmix wurde insbesondere von Leistungsentgelten durch die öffentliche Hand bzw. durch (private) Leistungsempfänger bestimmt. Subventionen, Mitgliedsbeiträge oder Spenden spielten eine vergleichsweise geringe Rolle für diese Organisationen.

Die teilnehmenden Organisationen waren überwiegend als **Verein** (53 %) organisiert, gefolgt von den Rechtsformen der GmbH (29 %) und der Körperschaft öffentlichen Rechts (17 %; Mehrfachantworten waren möglich). Schwerpunkte in den Tätigkeitsbereichen lagen vor allem auf sozialen Dienstleistungen (60 %) vor dem Bildungs- (34 %) bzw. Gesundheitswesen (26 %; Mehrfachantworten waren möglich).

### 3. Einsatz und Ausgestaltung von Anreizsystemen für Leitungsorgane in NPOs

Im Rahmen der Studie gaben 16 der 58 untersuchten NPOs an, über ein **institutionalisiertes Anreizsystem** zu verfügen, das entweder mit finanziellen oder nicht-finanziellen Leistungsanreizen arbeitet. Dieser vergleichsweise (unerwartet) hohe Anteil von 28 % unterstreicht die Relevanz des Themas vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Entwicklungen.

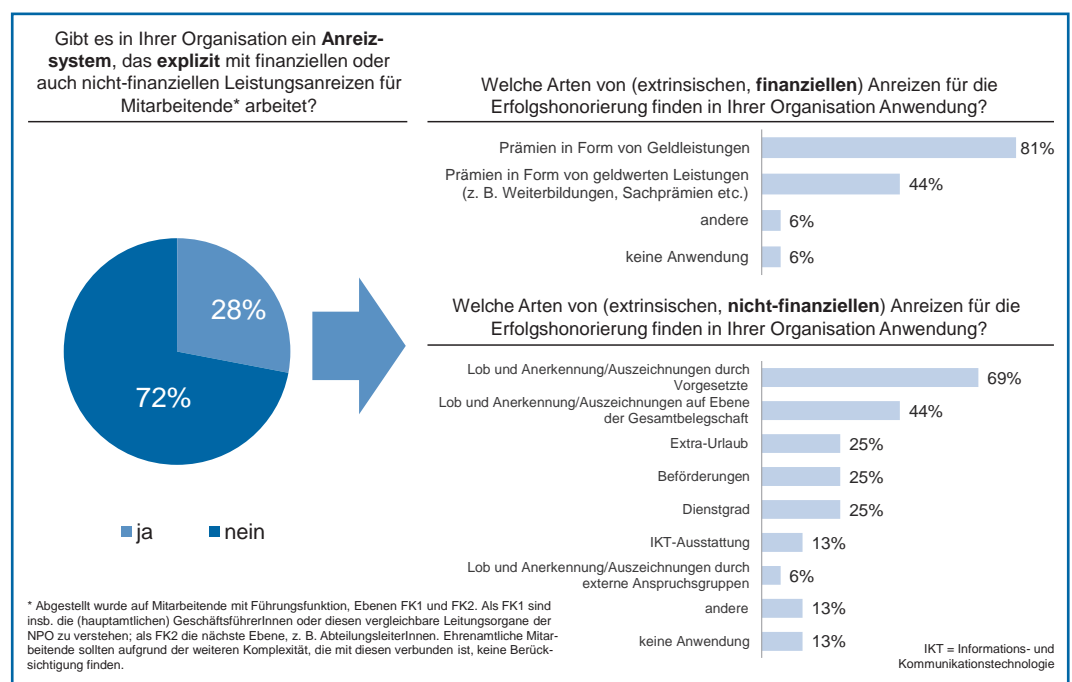
Die Ergebnisse der Antworten zeigen, dass die Mehrheit der NPOs, die Anreizsysteme einsetzen,

tatsächlich finanzielle Anreize in Form von **Bonuszahlungen** vorsieht. Dabei handelt es sich bei solchen Geldprämien um eine Form der Anreize, die für den Kontext von NPOs besonders hitzig diskutiert wird.<sup>8</sup>

Einen besonderen Stellenwert scheinen darüber hinaus **institutionalisierte Mechanismen** einzunehmen, die mit unmittelbarem Feedback in Form von **Lob bzw. Anerkennungen durch die Vorgesetzten** arbeiten. Besonders häufig kommen Anreizsysteme zum Einsatz in NPOs, die in geringerem Maße von der öffentlichen Hand abhängig sind und die ein geringeres Maß an Vertrauen in die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter setzen. Weiterhin sind diese NPOs tendenziell von einer expansiven bzw. kompetitiven Organisationskultur und -strategie charakterisiert, und sie verfügen über ein weiter entwickeltes Controlling-Instrumentarium.

Rund **zwei Drittel** der befragten NPOs gaben an, dass die vorgesehenen Geldprämien auch in einer **angemessenen Höhe** gehalten sind, während sie für etwa **ein Drittel** dieser NPOs **nur geringfügige Beträge** darstellen. Während im letzten Fall also eher Aspekte wie jene der (bloßen) Leistungsanerkennung (im Sinne eines „Dankeschöns“) im Vordergrund zu stehen scheinen, kann für die andere Gruppe angenommen werden, dass sich die Geldprämien durchaus auch in einem zu gewinnorientierten Unternehmen vergleichbaren Rahmen bewegen können – mit entsprechenden verhaltensbeeinflussenden Wirkungen.

In die (negativen) Schlagzeilen kommen Anreizsysteme meistens dadurch, dass für Außenstehende nicht nachvollziehbar hohe Bonuszahlungen erfolgen. Für NPOs wäre der Imageschaden in diesem Fall wohl besonders hoch, da ein wichtiger Teil der Finanzierung oftmals über öffentliche Mittel oder Spenden erfolgt. Dies mag nicht zuletzt ein Grund dafür sein, dass 86 % der befragten NPOs angeben, dass das Anreizsystem über eine **Deckelung** verfügt. 36 % der Organisationen setzen je-



**Abb. 1:** Einsatz von Anreizsystemen für Leitungsorgane (und deren Ausgestaltung) in den untersuchten NPOs



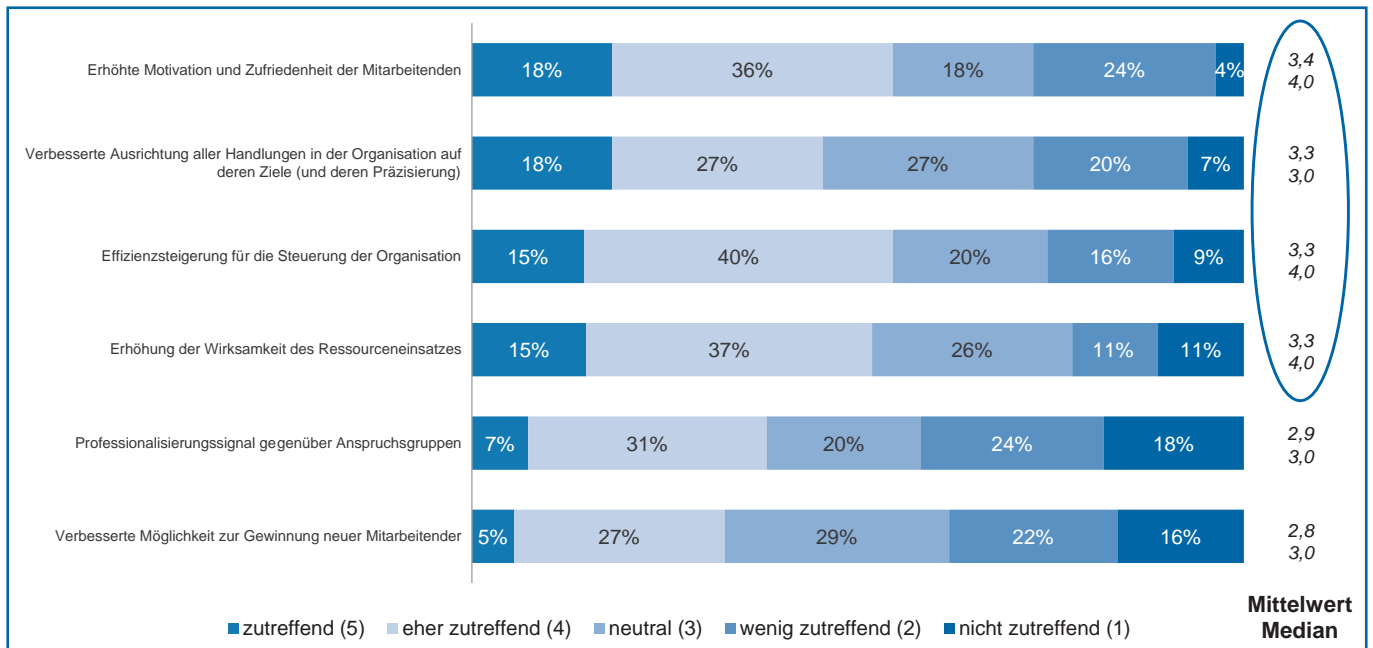


Abb. 2: Chancen in Verbindung mit dem Einsatz von Anreizsystemen in NPOs

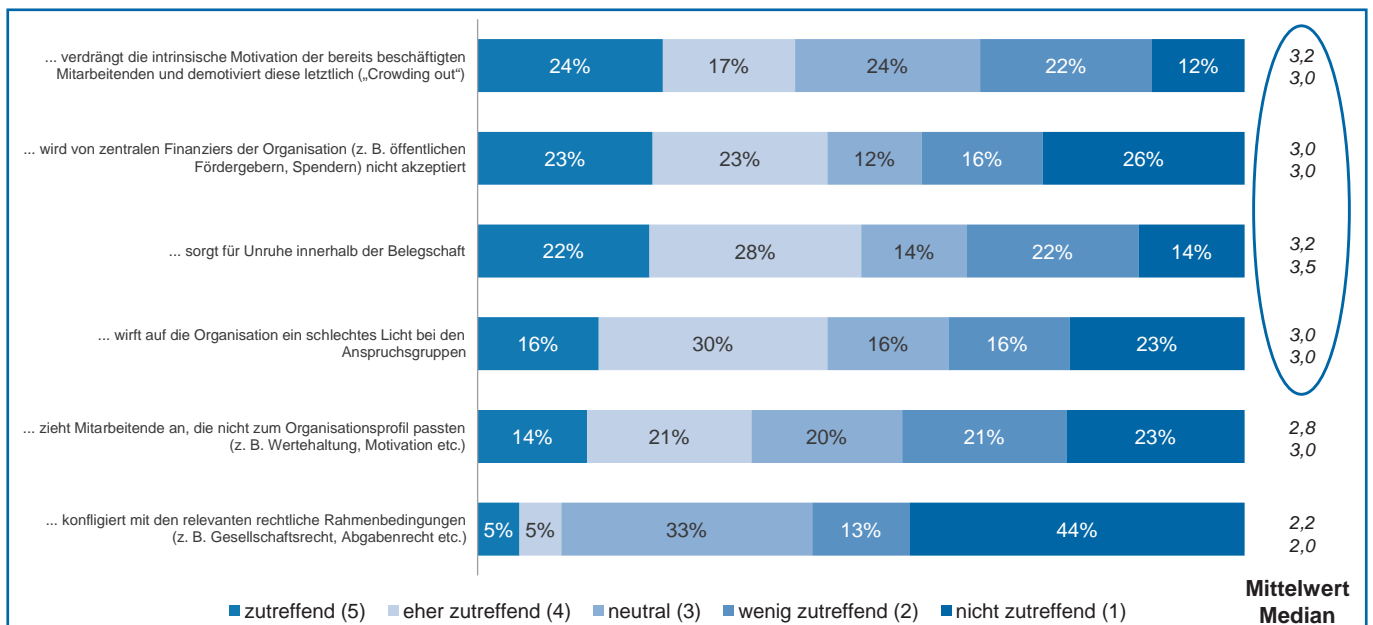


Abb. 3: Hindernisse für den Einsatz finanzieller Leistungsanreize in NPOs

weils entweder ein absolutes Limit (maximaler Geldbetrag) oder ein Limit in Prozent des Grundeinkommens. 14 % setzen ein Limit relativ zu einer anderen Größe. Dadurch können weiterhin die mit dem Anreizsystem verbundenen (Gehalts-)Kosten für die Organisation besser eingegrenzt werden.

Die Dokumentation und die Kommunikation der Ziele für die Mitarbeiter wie der damit verbundenen Anreize erfolgen zumeist schriftlich und/oder in persönlichen Besprechungen. Bemerkenswert – und ggf. als ein mögliches NPO-Spezifikum zu interpretieren – ist der Umgang hinsichtlich **Konsequenzen**, die an die **Nichterreichung** dieser vereinbarten Ziele knüpfen: Nur etwas mehr als die Hälfte der befragten NPOs gab an, diesfalls von einer Gewährung der Anreizleistungen Abstand zu nehmen; viele andere NPOs passen demgegenüber die Ziele nachträglich an, 6 % hielten sogar fest, dass die Nichterreichung der Ziele keine Konsequenzen

mit sich bringt. Die Sinnhaftigkeit solcher Praktiken ist hinsichtlich ihrer Motivationswirkung und der Organisationssteuerung zu hinterfragen.

#### 4. Chancen und Risiken von Anreizsystemen für Leitungsorgane in NPOs

Überraschend eindeutig zeigte sich das Bild hinsichtlich der Chancen und Risiken, die NPOs hinsichtlich des Einsatzes von Anreizsystemen auf ihre Organisationen sehen.

Der Aspekt der Motivation der Mitarbeiter wird als die zentrale Chance hinter dem Einsatz von Anreizsystemen in NPOs gesehen. Dies steht in enger Verbindung mit der Mitarbeitergewinnung und -bindung und zeigt auch an dieser Stelle die **hohe Bedeutung der Personalressourcen für NPOs**. Weiterhin große Zustimmung fanden Chancen im Hinblick auf die Zielpräzisierung, Effizienzsteigerungen und den wirksameren Ressourceneinsatz

**Bei finanziellen Anreizen sehen die befragten Organisationen die größten Gefahren bzw. Hindernisse darin, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängt wird (sog. „Crowding-out-Effekt“) und öffentliche Geldgeber oder Spender diese Anreizsysteme ablehnen.**

– Aspekte, die allesamt einen hohen Controllingbezug aufweisen und damit auf den Wunsch nach einer Verbesserung der Organisationssteuerung deuten.

Bei **finanziellen Anreizen** sehen die befragten Organisationen die **größten Gefahren** bzw. Hindernisse darin, dass die **intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängt** wird (sog. „Crowding-out-Effekt“) und **öffentliche Geldgeber oder Spender diese Anreizsysteme ablehnen**. Außerdem sieht man die Gefahr, dass finanzielle Anreize zu Unruhe in der Belegschaft führen. Auffallend ist hier jedoch, dass die Hindernisse als deutlich schwächer ausgeprägt wahrgenommen werden, als dies für die Chancen der Fall ist. Auch das kann als Hinweis für eine zunehmende Akzeptanz von Anreizsystemen gewertet werden.

Bei **nicht-finanziellen Anreizen** stellen sich die wahrgenommenen Hindernisse grundsätzlich vergleichbar dar, wobei zu betonen ist, dass die wahrgenommenen **Hindernisse** allgemein als **deutlich schwächer ausgeprägt** gesehen werden als bei finanziellen Anreizen. Der Einsatz solcher Anreizsysteme wird somit anscheinend eher als dem „typischen Charakter von NPOs“ entsprechend wahrgenommen und damit weiter gehend akzeptiert.

Die befragten NPOs betonten einen weiteren Aspekt in Verbindung mit Anreizsystemen als besonders zentral: die **zielgerichtete Aktivierung der intrinsischen Motivation**. Es zeigt sich z. B. die Notwendigkeit, die Mitarbeiter von den Ergebnissen ihrer Tätigkeiten in Kenntnis zu setzen. Allerdings werden diese Punkte gleichzeitig als größte Herausforderung bei der Implementierung zweckmäßiger Anreizsysteme in NPOs gesehen. Darüber hinaus wurden Herausforderungen aufgrund der Komplexität des NPO-Zielsystems sowie die daraus resultierenden hohen Anforderungen an das Controlling angeführt.

## 5. Fazit

Anreizsysteme werden für die NPO-Praxis zunehmend zum Thema; darauf deutet schon die Zahl der befragten NPOs, die bereits ein solches eingeführt haben. Hinsichtlich der Sinnhaftigkeit, der Chancen und der Risiken eines Einsatzes von Anreizsystemen für Leitungsorgane in NPOs zeigt sich noch ein differenziertes Meinungsbild. Besonders trifft dies auf finanzielle Anreize zu. Der Einsatz nicht-finanzieller Anreize wird demgegenüber als weitaus unproblematischer wahrgenommen. Mechanismen, die demgegenüber die intrinsische Motivation ansprechen, werden als besonders wichtig, hinsichtlich ihrer Implementierung jedoch ebenso als besonders herausfordernd angesehen.<sup>9</sup>

Einer der wichtigsten Gründe für Anreizsysteme ist die verbesserte Mitarbeitermotivation, um so mit den Möglichkeiten gewinnorientierter Unternehmen gleichziehen zu können. Dies ist von steigender Bedeutung, da sich NPOs zunehmend im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen um qualifizierte Personalressourcen befinden. Darüber hinaus kann gleichsam die Organisationssteuerung davon profitieren. Dies erklärt sich bereits aus der grundlegenden Funktionalität von Anreizsystemen: Ziele (und insbesondere die für

NPOs zentralen Wirkungen) müssen nicht nur generell definiert, sondern auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Diese werden dadurch stärker in die Pflicht genommen und können ihre Leistung an den erreichten Zielen messen. Dies führt dazu, dass dadurch die Organisation selbst sowie ihre Anspruchsgruppen in der Lage sind, eine Leistungsbeurteilung auf einer verbesserten Grundlage durchzuführen.<sup>10</sup> Hinsichtlich dieses letzten Punktes spielt die Frage, ob die gewährten Anreize finanzieller oder nicht-finanzieller Natur sind, nur eine geringe Rolle. Das Herunterbrechen der organisationalen Ziele auf Ebene einzelner Mitarbeiter stellt ein Kernelement des Controllings bzw. „Performance-Managements“ dar,<sup>11</sup> das auch für NPOs an Bedeutung zu gewinnen scheint.

Viele Fragen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Anreizsystemen in NPOs sind noch offen, und es besteht entsprechender Aufarbeitungsbedarf. Dies betrifft Anreizsysteme für Leitungsorgane in NPOs, darüber hinaus aber auch solche für Nicht-Führungskräfte. Gefordert ist für Letztere eine zweckmäßige Ausgestaltung dieser Anreizsysteme, die sich regelmäßig von jenen für Leitungsorgane unterscheiden muss. Im Fokus stehen hier Überlegungen wie ein Ausdruck von Wertschätzung diesen gegenüber oder eine sinnvolle Möglichkeit für das Aufbessern eines geringen (kollektivvertraglichen) Grundgehalts.

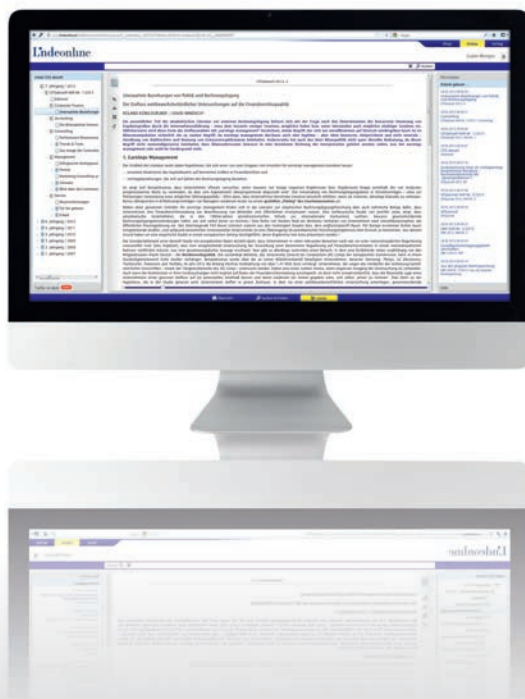
## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. ausführlich *Horak/Baumüller/Bodenstorfer*, Anreizsysteme für Leitungsorgane in Nonprofit-Organisationen. Einsatz, Ausgestaltung und Perspektiven, Wien 2014, [http://www.controller-institut.at/uploads/content/tx\\_downloads/file/NPO-Studie\\_2014.pdf](http://www.controller-institut.at/uploads/content/tx_downloads/file/NPO-Studie_2014.pdf) (20. 7. 2014).
- <sup>2</sup> Vgl. für einen Überblick *Baumüller/Sopp*, Erfolgsbasierte Vergütungssysteme für Leitungsorgane in NPOs, CFO aktuell 2012, 187.
- <sup>3</sup> Vgl. z. B. *von Eckardstein*, Leistungsvergütung für Professoren: Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung auf Fachbereichsebene, ZfB-Ergänzungsheft 3/2003, 97.
- <sup>4</sup> Tz. 6.3.5 des österreichischen NPO-Governance-Kodex (NPO-GK) hält hierzu – bedauerlicherweise ohne nähere Begründung für die Überlegungen hinter dieser Empfehlung – fest: „Auf variable Vergütungsbestandteile soll verzichtet werden.“
- <sup>5</sup> Zu nennen sind hier insbesondere die Befunde bei *Brandl/Güttel*, Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in Nonprofit Organizations, *Voluntas* 2007, 176; *Busse/Siebart*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, Frankfurt am Main und Göttingen 2011; *Jacobi*, Erfolgsbasierte Vergütung in Schweizer Verbänden und anderen NPO, in: *Gmür/Schauer/Theuvsen* (Hrsg.), Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern 2013, 160.
- <sup>6</sup> Vgl. *Horak/Baumüller/Bodenstorfer/Hahn*, Die Führung von NPO in schwierigen Zeiten: Wie hat sich die Krise auf das Management von NPO ausgewirkt?, in: *Gmür/Schauer/Theuvsen*, Performance Management in Nonprofit-Organisationen, 356.
- <sup>7</sup> Vgl. hierzu z. B. *Preston/Sacks*, Nonprofit wages: theory and evidence, in *Seaman/Young* (Hrsg.), Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management, Cheltenham 2010, 106.
- <sup>8</sup> Vgl. *Schober/Schmidt/Simsa*, Personalmanagement, in: *Simsa/Meyer/Badelt* (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation<sup>3</sup>, Stuttgart 2013, 247 (255).
- <sup>9</sup> Vgl. auch *Speckbacher*, The Use of Incentives in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2013, 1006.
- <sup>10</sup> Vgl. in diesem Sinne *Horak/Baumüller*, Steuerung in NPOs und der öffentlichen Verwaltung – Entwicklungsstand und Perspektiven, Wien 2009, 76.
- <sup>11</sup> Vgl. z. B. *Eschenbach/Siller*, Controlling professionell, Stuttgart 2009, 275.

**Einer der wichtigsten Gründe für Anreizsysteme ist die verbesserte Mitarbeitermotivation, um so mit den Möglichkeiten gewinnorientierter Unternehmen gleichziehen zu können.**

# CFO aktuell-Jahresabo

inklusive **Onlinezugang**  
und **app** zum Heft-download



## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**CFO aktuell-Jahresabonnement 2015 inkl. Onlinezugang und App**  
(9. Jahrgang 2015, Heft 1-6)

**EUR 130,-**

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Kundennummer \_\_\_\_\_

Straße/Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Telefon (Fax) \_\_\_\_\_

Newsletter:  ja  nein

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.  
Scheydgasse 24  
PF 351, 1210 Wien  
Tel: 01 24 630-0  
Bestellen Sie online unter  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
oder via E-Mail an  
[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)  
oder per Fax  
**01/24 630-53**