

Fabian Müller

**Auswirkungen von
Ermessensspielräumen in
Vergütungssystemen auf das
Verhalten von Mitarbeitern**



Nomos

Vahlen

Die Reihe „Controlling und Management“
wird herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Dierkes, Georg-August-Universität Göttingen
Prof. Dr. Gunther Friedl, Technische Universität München
Prof. Dr. Burkhard Pedell, Universität Stuttgart

Band 23

Fabian Müller

Auswirkungen von Ermessensspielräumen in Vergütungssystemen auf das Verhalten von Mitarbeitern

Experimentelle Untersuchungen unter
Berücksichtigung der Wahrnehmung von
Gerechtigkeit am Beispiel von Korrekturfaktoren
und Clawback-Regelungen



Nomos

Vahlen



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 2021

ISBN 978-3-8487-8661-9 (Print)

ISBN 978-3-7489-3032-7 (ePDF)

D93

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Geleitwort

Vergütungssysteme nehmen eine zentrale Stellung in der Unternehmenssteuerung ein. Die Untersuchung von subjektiven bzw. diskretionären Elementen in Vergütungssystemen hat in der jüngeren Vergangenheit in der Controlling-Forschung erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen. Dabei wird deutlich überwiegend die Perspektive des Unternehmens eingenommen. Die Wahrnehmung des Vergütungssystems durch Mitarbeiter und deren Verhalten sind demgegenüber bislang nur rudimentär untersucht worden. Neben subjektiven Performance-Maßen sind jüngst vor allem auch Ermessensspielräume in Form von Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen in den Fokus des Interesses gerückt und haben in der Unternehmenspraxis gerade bei größeren Unternehmen bereits eine relativ weite Verbreitung gefunden. Mit Korrekturfaktoren kann die Vergütung positiv oder negativ angepasst werden, wenn sich von den Mitarbeitern nicht beeinflussbare Entwicklungen auf deren Zielerreichung auswirken. Clawback-Regelungen eröffnen die Möglichkeit, eine bereits ausgezahlte oder zugesagte Vergütung zurückzunehmen; ihr Zweck besteht darin, Missmanagement und insbesondere Manipulationen der Berichterstattung vorzubeugen.

Die Untersuchung der Wahrnehmung derartiger Elemente von Vergütungssystemen und ihres Einflusses auf das Verhalten von Mitarbeitern ist vor diesem Hintergrund eine hochaktuelle Problemstellung, die für die Forschung und die Unternehmenspraxis gleichermaßen von sehr hoher Relevanz ist. Fabian Müller widmet sich dieser anspruchsvollen Problemstellung mit Hilfe von verhaltenswissenschaftlichen Experimenten. Diese Methode wurde in der Forschung zu Korrekturfaktoren und zu Clawback-Regelungen bislang noch kaum eingesetzt. Umso höher ist es einzuschätzen, dass Fabian Müller zu beiden Themen je ein innovatives Experiment entwickelt. Das erste Experiment untersucht, wie sich die Einführung und Ausübung eines Korrekturfaktors je nach Entwicklung unkontrollierbarer Rahmenbedingungen auf die wahrgenommene Gerechtigkeit der Vergütung und das nachfolgende Leistungsverhalten auswirken. Das zweite Experiment analysiert, welchen Einfluss die Einführung und Ausübung von Clawbacks auf das Berichtsverhalten haben.

Das Experiment zu Korrekturfaktoren zeigt, dass deren Wirkung davon abhängt, ob eine positive oder negative unkontrollierbare Entwicklung

vorliegt. Eine positive Korrektur angesichts einer negativen Entwicklung hat, wie zu erwarten, einen positiven Einfluss auf wahrgenommene Gerechtigkeit, das nachfolgende Leistungsverhalten und die intrinsische Motivation, eine negative Korrektur die umgekehrten Effekte. Es zeigt sich jedoch auch, dass eine positive Korrektur angesichts einer positiven Entwicklung zur niedrigsten nachfolgenden Leistung führt. Die Ergebnisse des Experiments zu Clawbacks zeigen insgesamt, dass diese zu einem ehrlicheren Berichtsverhalten führen, jedoch auch hier die wahrgenommene Gerechtigkeit reduziert wird. Wird nach der Höhe der Rückforderung differenziert, so zeigt sich, dass niedrige Clawbacks das Berichtsverhalten verbessern, wohingegen hohe Clawbacks zu einer weniger ehrlichen Berichterstattung führen.

Die ausgezeichnete Dissertationsschrift von Fabian Müller liefert zu einem hochaktuellen Thema einen deutlichen Erkenntnisgewinn über die bestehende Literatur hinaus. Die beiden Experimente werden geschickt designt und dem State of the Art entsprechend durchgeführt und ausgewertet. Sie liefern innovative Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Einführung und Ausübung von Korrekturfaktoren und Clawbacks, die für Forschung und Unternehmenspraxis gleichermaßen hohe Relevanz haben.

Stuttgart, im November 2021

Prof. Dr. Burkhard Pedell

Vorwort

Diese Dissertationsschrift habe ich während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Controlling des Betriebswirtschaftlichen Instituts an der Universität Stuttgart verfasst. Für die Entstehung der Arbeit möchte ich mich bei einigen Personen bedanken, ohne welche die Reise *Dissertation* nicht so einfach möglich gewesen wäre.

Mein erster Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Burkhard Pedell, welcher mir die Möglichkeit gegeben hat, am Lehrstuhl für Controlling zu promovieren. Über den gesamten Weg hinweg, war es ein sehr vertrauensvolles Verhältnis, in welchem fachbezogene Fragestellungen stets offen und auf Augenhöhe diskutiert werden konnten. Auch abseits des Forschungs- und Lehralltags gab stets viele unterhaltsame Momente, auf die ich mit Freude zurückblicke.

Für die Zweitbegutachtung meiner Arbeit möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Andreas Größler (Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Universität Stuttgart) bedanken. Ein weiterer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Rudolf O. Large (Lehrstuhl für Logistik- & Beschaffungsmanagement, Universität Stuttgart), welcher den Vorsitz des Prüfungsausschuss übernommen hat.

Darüber hinaus geht ein Dank an das Lehrstuhlteam von Herrn Prof. Dr. Andreas Größler und an das Lehrstuhlteam von Herrn Prof. Dr. Christian Hofmann (Institut für Unternehmensrechnung und Controlling, Ludwig-Maximilians-Universität München). Die gemeinsamen Doktorandenseminare haben die Themenfindung, die konzeptionelle Fundierung und die Entwicklung des Forschungsdesigns um hilfreiche Kommentare ergänzt und um wertvolle Diskussionen bereichert.

Die Promotionszeit wäre nichts ohne die passenden Reisebegleiter und -begleiterinnen. Ein großer Dank geht deshalb auch an meine Lehrstuhlkollegen und -kolleginnen, welche die teils auch schweren und mühseligen Stunden in den gemeinsamen Pausen, beim gemeinsamen Feierabendbierchen oder in gemeinsamen Urlauben erleichtert haben. Vielen lieben Dank Cora-Sybill Brett, Dr. Ann Tank, Dr. Franziska Grieser, Dr. Andrea Kampmann, Dr. Johannes Nickel, Dr. Joachim Sautter, Michael Speth und Philipp Hönnige – Ihr seid großartig!

Ein besonderer Dank geht an meine Eltern Heike und Klaus-Dieter, die mich bei meinen unterschiedlichsten Etappen – sei es bei sportlichen

Vorwort

Aktivitäten, bei Reisen oder in der Ausbildung – von Kindesbeinen an stets unterstützt haben. Vielen lieben Dank, dafür bin ich Euch unendlich dankbar!

Der letzte Dank gebührt der Person, die den Entstehungsprozess der Dissertation vermutlich am intensivsten begleitet hat – meine Frau Hongi. Vielen herzlichen Dank für das Beiseitestehen, die Durchhalteparolen und die positive Ablenkung in all den Jahren!

Mannheim, im November 2021

Fabian Müller

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	27
Zusammenfassung	29
Summary	33
1 Einleitung	36
1.1 Problemstellung und Motivation	36
1.2 Relevanz in Forschung und Praxis	41
1.3 Zielsetzung, Forschungsfragen und Forschungsmethode	47
1.4 Aufbau der Untersuchung	49
2 Konzeptionelle, rechtliche und theoretische Fundierung der Untersuchung	51
2.1 Begriffsbestimmungen	51
2.1.1 Anreizsysteme und Vergütungssysteme	51
2.1.2 Leistung und Leistungsbewertung	55
2.1.3 Ermessensspielräume in Vergütungssystemen	59
2.1.4 Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen	62
2.2 Literaturbasierte Untersuchung von Ermessensspielräumen in Vergütungssystemen	69
2.2.1 Darstellung des Vorgehens	70
2.2.2 Darstellung der identifizierten Literatur	73
2.2.3 Aufbau der Auswertung	77
2.2.4 Ergebnisse im Hinblick auf Ermessensspielräume in der Bestimmung der Vergütung	79
2.2.4.1 Strukturierung der Ergebnisdarstellung	79
2.2.4.2 Einführung und Gestaltung der Ermessensspielräume	84

2.2.4.3	Ausübung der Ermessensspielräume	91
2.2.4.4	Auswirkungen der Ermessensspielräume auf das Verhalten	99
2.2.5	Ergebnisse im Hinblick auf Ermessensspielräume in der Rückforderung der Vergütung	104
2.2.5.1	Strukturierung der Ergebnisdarstellung	104
2.2.5.2	Einführung und Gestaltung der Ermessensspielräume	107
2.2.5.3	Ausübung der Ermessensspielräume	112
2.2.5.4	Auswirkungen der Ermessensspielräume auf das Verhalten	113
2.3	Wahrnehmung von Gerechtigkeit in Vergütungssystemen	120
2.3.1	Dimensionen der wahrgenommenen Gerechtigkeit	121
2.3.1.1	Wahrgenommene distributive Gerechtigkeit	122
2.3.1.2	Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit	125
2.3.1.3	Wahrgenommene interaktionale Gerechtigkeit	129
2.3.2	Theorien der wahrgenommenen Gerechtigkeit	133
2.3.2.1	Fairness Theory	134
2.3.2.2	Fairness Heuristic Theory und Uncertainty Management Model	136
2.4	Entwicklung des konzeptionellen Rahmens der Experimente	141
3	Methodische Fundierung der Experimente	148
3.1	Auswahl einer geeigneten Untersuchungsmethode	148
3.2	Formen von Untersuchungshypothesen	153
3.3	Verfahren der Untersuchungsauswertung	155
3.3.1	Faktoren- und Reliabilitätsanalyse	155
3.3.2	Chi-Quadrat- und Fisher-Test	161
3.3.3	Varianzanalyse	162
3.3.3.1	Konzeptionelle Grundlagen	162
3.3.3.2	Voraussetzungen für die Auswertung	166
3.3.4	Moderations- und Mediationsanalyse	170
3.3.4.1	Konzeptionelle Grundlagen	170
3.3.4.2	Voraussetzungen für die Auswertung	173

4	Experiment 1: Der Einfluss von Ermessensspielräumen bei der Anwendung von Korrekturfaktoren auf die wahrgenommene Gerechtigkeit und das Leistungsverhalten	176
4.1	Hypothesenentwicklung	176
4.1.1	Einfluss des Korrekturfaktors auf die wahrgenommene Gerechtigkeit	176
4.1.2	Einfluss des Korrekturfaktors auf das Leistungsverhalten	183
4.1.3	Einfluss des Korrekturfaktors auf die intrinsische Motivation	188
4.2	Darstellung der Umsetzung	193
4.2.1	Operationalisierung der Variablen	193
4.2.2	Aufbau und Gestaltungsanforderungen	197
4.2.3	Ablauf der Durchführung	200
4.3	Auswertung	207
4.3.1	Bereinigung des Datensatzes und Beschreibung der Stichprobe	207
4.3.2	Faktoren- und Reliabilitätsanalyse	209
4.3.2.1	Gerechtigkeitsneigung	210
4.3.2.2	Ungewissheitstoleranz	211
4.3.2.3	Wahrgenommene distributive Gerechtigkeit	213
4.3.2.4	Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit	215
4.3.2.5	Intrinsische Motivation	217
4.3.3	Randomisierungsüberprüfung	219
4.3.4	Manipulationsüberprüfung	222
4.3.5	Deskriptive Ergebnisse	227
4.3.6	Hypothesenüberprüfende Ergebnisse	232
4.3.6.1	Einfluss des Korrekturfaktors auf die wahrgenommene Gerechtigkeit	232
4.3.6.2	Einfluss des Korrekturfaktors auf das Leistungsverhalten	240
4.3.6.3	Einfluss des Korrekturfaktors auf die intrinsische Motivation	244
4.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	249

5	Experiment 2: Der Einfluss von Ermessensspielräumen bei der Anwendung von Clawback-Regelungen auf die wahrgenommene Gerechtigkeit und das Berichtsverhalten	253
5.1	Hypothesenentwicklung	253
5.1.1	Einfluss der Clawback-Regelung auf die wahrgenommene Gerechtigkeit	253
5.1.2	Einfluss der Clawback-Regelung auf das Berichtsverhalten	258
5.1.3	Einfluss der Clawback-Regelung auf die intrinsische Motivation	265
5.2	Darstellung der Umsetzung	267
5.2.1	Operationalisierung der Variablen	267
5.2.2	Aufbau und Gestaltungsanforderungen	271
5.2.3	Ablauf der Durchführung	276
5.3	Auswertung	288
5.3.1	Bereinigung des Datensatzes und Beschreibung der Stichprobe	288
5.3.2	Faktoren- und Reliabilitätsanalyse	290
5.3.2.1	Risikoverhalten	291
5.3.2.2	Gerechtigkeitsneigung	293
5.3.2.3	Wahrgenommene distributive Gerechtigkeit	294
5.3.2.4	Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit	296
5.3.2.5	Intrinsische Motivation	298
5.3.3	Randomisierungsüberprüfung	300
5.3.4	Manipulationsüberprüfung	302
5.3.5	Deskriptive Ergebnisse	304
5.3.6	Hypothesenüberprüfende Ergebnisse	315
5.3.6.1	Einfluss der Clawback-Regelung auf die wahrgenommene Gerechtigkeit	315
5.3.6.2	Einfluss der Clawback-Regelung auf das Berichtsverhalten	319
5.3.6.3	Einfluss der Clawback-Regelung auf die intrinsische Motivation	327
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	330
6	Schlussbetrachtung	334
6.1	Interpretation der Forschungsfragen	334
6.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis	339

6.3	Limitationen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf	342
	Anhang	349
A.1	Korrekturfaktoren in DAX30-Unternehmen	349
A.2	Clawback-Regelungen in DAX30-Unternehmen	353
A.3	Fragebogen Experiment 1	357
A.4	ScreepLOTS Experiment 1	372
A.5	Randomisierung Experiment 1	377
A.6	Überprüfung der Voraussetzungen für die Auswertung Experiment 1	378
A.7	Fragebogen Experiment 2	383
A.8	ScreepLOTS Experiment 2	400
A.9	Randomisierung Experiment 2	405
A.10	Überprüfung der Voraussetzungen für die Auswertung Experiment 2	406
	Literaturverzeichnis	413

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Korrekturfaktor der Continental AG	38
Abbildung 2:	Clawback-Regelung der Fresenius SE & Co. KGaA	39
Abbildung 3:	Aufbau der Untersuchung	49
Abbildung 4:	Grundmodell der Motivation	52
Abbildung 5:	Korrekturfaktor der HeidelbergCement AG	64
Abbildung 6:	Clawback-Regelung der Adidas AG	68
Abbildung 7:	Darstellung des Vorgehens bei der literaturbasierten Untersuchung	70
Abbildung 8:	Anzahl Publikationen der Datenbankrecherche (Set A)	76
Abbildung 9:	Anzahl Publikationen der Datenbankrecherche (Set B)	76
Abbildung 10:	Aufbau der literaturbasierten Auswertung	77
Abbildung 11:	Phasenmodell der Fairness Heuristic Theory (eigene Darstellung)	137
Abbildung 12:	Konzeptioneller Rahmen der Experimente	142
Abbildung 13:	Arten von Interaktionseffekten	164
Abbildung 14:	Konzeptionelle und statistische Darstellung der Moderationsanalyse	170
Abbildung 15:	Konzeptionelle und statistische Darstellung der Mediationsanalyse	171

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 16: Ablauf Experiment 1	202
Abbildung 17: Beispielbild Entschlüsselungsaufgabe (Experiment 1)	203
Abbildung 18: Leistung in Runde 4	227
Abbildung 19: Darstellung der Interaktionseffekte H2.1	238
Abbildung 20: Darstellung des Interaktionseffekts H4.1	241
Abbildung 21: Mediationsanalysen H4.1	243
Abbildung 22: Darstellung des Interaktionseffekts H6.1	246
Abbildung 23: Mediationsanalyse H7.1	248
Abbildung 24: Ablauf Experiment 2	278
Abbildung 25: Beispielbild Entschlüsselungsaufgabe (Experiment 2)	280
Abbildung 26: Beispiel Berichtsaufgabe	283
Abbildung 27: Frage der Manipulationsüberprüfung	302
Abbildung 28: Prozentuale Ehrlichkeit Berichte 1-3	306
Abbildung 29: Mediationsanalysen H7.2	326
Abbildung 30: Mediationsanalyse H10.2	330
Abbildung 31: Darstellung der Variable Risikoneigung	358
Abbildung 32: Screeplot des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 1)	372
Abbildung 33: Screeplot des Konstrukts Ungewissheitstoleranz	373
Abbildung 34: Screeplot des Konstrukts wgDG1 (Experiment 1)	373

Abbildung 35: Screeplot des Konstrukts wgDG2 (Experiment 1)	374
Abbildung 36: Screeplot des Konstrukts wgPG1 (Experiment 1)	374
Abbildung 37: Screeplot des Konstrukts wgPG2 (Experiment 1)	375
Abbildung 38: Screeplot des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 1)	376
Abbildung 39: Linearität der Parameter H2.1 (AV: wgDG1; UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	379
Abbildung 40: Linearität der Parameter H2.1 (AV: wgDG2; UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	380
Abbildung 41: Linearität der Parameter H2.1 (AV: wgPG1; UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	380
Abbildung 42: Linearität der Parameter H2.1 (AV: wgPG2; UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	381
Abbildung 43: Linearität der Parameter H3.1 (AV: Leistung (Runde 4); UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	381
Abbildung 44: Linearität der Parameter H6.1 und H7.1 (AV: Intrinsische Motivation; UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	382
Abbildung 45: Linearität der Parameter H7.1 (AV: Leistung (Runde 4); UV: $K_{0,8+1,2}$, M_{gesamt})	382
Abbildung 46: Screeplot des Konstrukts Risikoverhalten	400
Abbildung 47: Screeplot des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 2)	401
Abbildung 48: Screeplot des Konstrukts wgDG1 (Experiment 2)	401
Abbildung 49: Screeplot des Konstrukts wgDG2 (Experiment 2)	402
Abbildung 50: Screeplot des Konstrukts wgPG1 (Experiment 2)	402

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 51: Screeplot des Konstrukts wgPG2 (Experiment 2)	403
Abbildung 52: Screeplot des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 2)	404

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen im DAX30	42
Tabelle 2:	Überblick über Definitionen des Begriffs Leistung	56
Tabelle 3:	Überblick über Definitionen des Begriffs Korrekturfaktor	63
Tabelle 4:	Darstellung der Rechercheergebnisse nach Anzahl Beiträge je Set	74
Tabelle 5:	Strukturierung der Ergebnisse Literaturrecherche Set A	80
Tabelle 6:	Beispielhafte Definitionen der identifizierten Vergütungskomponenten	82
Tabelle 7:	Zusammenfassung der Auswirkungen von Ermessensspielräumen in der Bestimmung der variablen Vergütung	100
Tabelle 8:	Strukturierung der Ergebnisse Literaturrecherche Set B	105
Tabelle 9:	Faktoren des Clawback Strength Index	111
Tabelle 10:	Zusammenfassung der Auswirkungen von Ermessensspielräumen in der Rückforderung der variablen Vergütung	115
Tabelle 11:	Beurteilungskriterien Hauptkomponentenanalyse	157
Tabelle 12:	Beurteilungskriterien Reliabilitätsanalyse	160
Tabelle 13:	Voraussetzungen an die Durchführung von (RM) ANOVAs	166

Tabellenverzeichnis

Tabelle 14:	Voraussetzungen an die Durchführung von ANCOVAs	169
Tabelle 15:	Formen von Mediationen	172
Tabelle 16:	Voraussetzungen für die Durchführung von linearen Regressionsmodellen	173
Tabelle 17:	2x3-Design Experiment 1	197
Tabelle 18:	Soziodemographische Daten Experiment 1	209
Tabelle 19:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 1)	210
Tabelle 20:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 1)	211
Tabelle 21:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts Ungewissheitstoleranz	211
Tabelle 22:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts Ungewissheitstoleranz	212
Tabelle 23:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgDG1 (Experiment 1)	213
Tabelle 24:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgDG1 (Experiment 1)	214
Tabelle 25:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgDG2 (Experiment 1)	214
Tabelle 26:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgDG2 (Experiment 1)	215
Tabelle 27:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgPG1 (Experiment 1)	215
Tabelle 28:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgPG1 (Experiment 1)	216

Tabelle 29:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgPG2 (Experiment 1)	216
Tabelle 30:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgPG2 (Experiment 1)	217
Tabelle 31:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 1)	217
Tabelle 32:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 1)	218
Tabelle 33:	Randomisierungsüberprüfung Experiment 1	219
Tabelle 34:	Leistung in Runde 1 und Runde 2	220
Tabelle 35:	Gruppenzuordnung auf Leistung in Runde 1 (ANOVA)	221
Tabelle 36:	Gruppenzuordnung auf Leistung in Runde 2 (ANOVA)	221
Tabelle 37:	Runde 1 und Runde 2 auf Leistung (RM ANOVA)	222
Tabelle 38:	Leistung in Runde 2 und Runde 3 in Abhängigkeit von M_{negative} und M_{positive}	223
Tabelle 39:	M_{negative} auf Leistung in Runde 2 und in Runde 3 (RM ANOVA)	223
Tabelle 40:	M_{positive} auf Leistung in Runde 2 und in Runde 3 (RM ANOVA)	224
Tabelle 41:	M_{negative} vs. M_{positive} auf Leistung in Runde 3 (ANOVA)	224
Tabelle 42:	Wahrgenommene Gerechtigkeit in den Kontrollgruppen	225
Tabelle 43:	Kontrollgruppen auf wahrgenommene Gerechtigkeit (ANOVA)	226

Tabellenverzeichnis

Tabelle 44:	Kontrollgruppe auf Leistung in Runde 4 (ANOVA)	226
Tabelle 45:	Wahrgenommene Gerechtigkeit Experiment 1	229
Tabelle 46:	Intrinsische Motivation Experiment 1	231
Tabelle 47:	Mittelwerttests H1a.1	233
Tabelle 48:	Mittelwerttests H1b.1	234
Tabelle 49:	Moderationsanalysen H2.1	236
Tabelle 50:	Konditionaleffekte der Interaktionseffekte H2.1	239
Tabelle 51:	Moderationsanalyse H3.1	240
Tabelle 52:	Konditionaleffekte des Interaktionseffekts H4.1	242
Tabelle 53:	Mittelwerttests H5.1	244
Tabelle 54:	Moderationsanalyse H6.1	245
Tabelle 55:	Konditionaleffekte der Interaktion H6.1	247
Tabelle 56:	Zusammenfassung der Ergebnisse Experiment 1	250
Tabelle 57:	2x3+1-Design Experiment 2	271
Tabelle 58:	Kennzahlen der sechs Berichte	283
Tabelle 59:	Operationalisierung der Ausübung des Clawback nach Untersuchungsgruppen	285
Tabelle 60:	Soziodemographischen Daten Experiment 2	290
Tabelle 61:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts Risikoverhalten	291
Tabelle 62:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts Risikoverhalten	292

Tabelle 63:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 2)	293
Tabelle 64:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts Gerechtigkeitsneigung (Experiment 2)	294
Tabelle 65:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgDG1 (Experiment 2)	294
Tabelle 66:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgDG1 (Experiment 2)	295
Tabelle 67:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgDG2 (Experiment 2)	295
Tabelle 68:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgDG2 (Experiment 2)	296
Tabelle 69:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgPG1 (Experiment 2)	296
Tabelle 70:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgPG1 (Experiment 2)	297
Tabelle 71:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts wgPG2 (Experiment 2)	297
Tabelle 72:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts wgPG2 (Experiment 2)	298
Tabelle 73:	Hauptkomponentenanalyse des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 2)	299
Tabelle 74:	Reliabilitätsanalyse des Konstrukts intrinsische Motivation (Experiment 2)	300
Tabelle 75:	Randomisierungsüberprüfung Experiment 2	301
Tabelle 76:	Deskriptive Statistik Manipulationsüberprüfung	303
Tabelle 77:	Frage der Manipulationsüberprüfung (Fisher-Test)	303

Tabellenverzeichnis

Tabelle 78:	Kontrollgruppe auf prozentuale Ehrlichkeit (Mittelwerttest verbundene Stichprobe)	304
Tabelle 79:	Berichtsverhalten Berichte 1-3	305
Tabelle 80:	Berichtsverhalten vor und nach der Ausübung des Clawback	307
Tabelle 81:	Berichtsverhalten in Abhängigkeit der Quartile	310
Tabelle 82:	Wahrgenommene Gerechtigkeit Experiment 2	312
Tabelle 83:	Intrinsische Motivation Experiment 2	314
Tabelle 84:	Deskriptive Statistik H1.2	315
Tabelle 85:	AN(C)OVA H1.2	316
Tabelle 86:	Mittelwerttest einer verbundenen Stichprobe H2.2	317
Tabelle 87:	Deskriptive Statistik H3.2	318
Tabelle 88:	ANOVAs H3.2	318
Tabelle 89:	ANOVAs H4.2	320
Tabelle 90:	ANOVA H5.2	321
Tabelle 91:	Anzahl der Berichtstypen in Abhängigkeit der Clawback-Regelung	321
Tabelle 92:	Chi-Quadrat-Test H5.2	322
Tabelle 93:	Mittelwerttests einer verbundenen Stichprobe H6.2	323
Tabelle 94:	Ergänzende ANOVAs H6.2 (Teil 1)	324
Tabelle 95:	Ergänzende AN(C)OVAs H6.2 (Teil 2)	325
Tabelle 96:	AN(C)OVAs H8.2	327

Tabelle 97:	ANOVAs H9.2	328
Tabelle 98:	Zusammenfassung der Ergebnisse Experiment 2	331
Tabelle 99:	Übersicht Korrekturfaktoren im DAX30	352
Tabelle 100:	Übersicht Clawback-Regelungen im DAX30	356
Tabelle 101:	Randomisierungsüberprüfung Teststatistik Experiment 1	377
Tabelle 102:	K-S-Test Manipulationsüberprüfung Experiment 1	378
Tabelle 103:	K-S-Test Randomisierungsüberprüfung Experiment 1 (Teil 1)	378
Tabelle 104:	K-S-Test Randomisierungsüberprüfung Experiment 1 (Teil 2)	379
Tabelle 105:	K-S-Test Randomisierungsüberprüfung Experiment 1 (Teil 3)	379
Tabelle 106:	Randomisierungsüberprüfung Teststatistik Experiment 2	405
Tabelle 107:	K-S-Test H1.2	406
Tabelle 108:	Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H1.2	407
Tabelle 109:	K-S-Test H3.2	408
Tabelle 110:	Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H3.2	408
Tabelle 111:	K-S-Test H4.2 und H5.2	409
Tabelle 112:	Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H4.2 und H5.2	409
Tabelle 113:	K-S-Test H6.2	410
Tabelle 114:	Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H6.2	410

Tabellenverzeichnis

Tabelle 115: K-S-Test H8.2	411
Tabelle 116: Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H8.2	411
Tabelle 118: Prüfung der Voraussetzungen ANCOVA H9.2	412

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
ANOVA	Univariate Varianzanalyse
ANCOVA	Univariate Kovarianzanalyse
ARUG II	Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie
AZR	Registerzeichen für Revisionen am Bundesarbeitsgericht
AV	Abhängige Variable
b	Regressionskoeffizient b, Steigung der Regressionsgeraden
BAG	Bundesarbeitsgericht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
C_i	Ausübung des Clawback (Unabhängige Variable 2, Experiment 2)
CI	Confidence interval (Konfidenzintervall)
df	Freiheitsgrad
F	Testprüfgröße der (M)ANOVA bzw. (M)ANCOVA
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles (Allgemein anerkannte Rechnungslegungsstandards in den USA)
GewO	Gewerbeordnung
Hi.1	Hypothese i aus Experiment 1
Hi.2	Hypothese i aus Experiment 2
InstitutsVergV	Institutsvergütungsverordnung
K_i	Ausübung der Korrektur (Unabhängige Variable 2, Experiment 1)
K-S-Test	Kolmogorov-Smirnov-Test
M&A	Merger and acquisitions (Fusion und Übernahme von Unternehmen)
M_i	Veränderung der Marktentwicklung (Unabhängige Variable 1, Experiment 1)
MSA	Measure of Sampling Adequacy (auch: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium)
MTurk	Amazon Mechanical Turk
p	p-Wert der Signifikanz

Abkürzungsverzeichnis

Sig.	Signifikanzwert
SE (HC0)	Standard error (Standardfehler) (Huber-White-Verfahren zur Vorbeugung von Heteroskedastizität)
R _i	Gestaltung der Clawback-Regelung (Unabhängige Variable 1, Experiment 2)
RM ANOVA	Varianzanalyse mit Messwiederholungen
SOX	Sarbanes-Oxley-Act
S&P	Standard & Poor's
T	Testprüfgröße des t-Tests bzw. Mittelwerttests
UV	Unabhängige Variable
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
wgDG	Wahrgenommene distributive Gerechtigkeit
wgPG	Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit

Zusammenfassung

Problemstellung

Mithilfe von Vergütungssystemen sollen Mitarbeiter im Unternehmen im Sinne der Unternehmensziele motiviert werden. Dies gelingt über eine Verknüpfung der Ziele mit monetären Anreizen. Die Unternehmensführung muss daher geeignete Bemessungsgrundlagen auswählen, die ein Mitarbeiter durch seine Tätigkeiten beeinflussen kann, die manipulationsfrei und an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind.

Allerdings unterliegen die Gestaltung der Vergütungssysteme und die Bewertung der Leistung am Ende einer Periode subjektiven Einflüssen. Im Rahmen dieser Arbeit bilden Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen die zentralen Vergütungskomponenten, die in der Gestaltung und in der Ausübung Ermessensspielräume aufweisen. Korrekturfaktoren stellen eine Möglichkeit dar, die Vergütung positiv oder negativ anzupassen, wenn unkontrollierbare Entwicklungen, die ein Mitarbeiter nicht beeinflussen kann, auf die Bemessungsgrundlagen und die Zielerreichung einwirken. Mithilfe von Clawback-Regelungen soll Missmanagement in Unternehmen z. B. in Form von Manipulationen der finanziellen Berichterstattung reduziert werden, indem eine bereits zuvor ausgezahlte oder zugesagte variable Vergütung zurückgefordert werden kann.

Sowohl Korrekturfaktoren als auch Clawback-Regelungen unterliegen keiner rechtlich verpflichtenden Anwendung. Die Vergütungsinstanz hat deshalb einen Ermessensspielraum darüber, ob sie eine Korrektur oder einen Clawback ausübt. Das Ermessen kann bspw. dahingehend ausgeübt werden, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden, indem eine positive Korrektur der Vergütung ausgeübt wird oder eine Rückforderung trotz aufgedeckten Fehlverhaltens unterlassen wird. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass die Vergütungsinstanz die Korrektur- und Rückforderungsmöglichkeit ausnutzt, um eine hohe negative Korrektur oder eine hohe Rückforderung durchzusetzen, um den Vergütungsaufwand zu reduzieren. Ermessensspielräume kommen auch bei der Gestaltung der Vergütungskomponenten zum Tragen. Dies erfolgt bei der Vertragsdefinition mit der Festlegung der möglichen Vergütungsbestandteile, die korrigiert bzw. zurückgefordert werden können.

In der bisherigen Forschung wird dabei im Wesentlichen die Sichtweise der Vergütungsinstanz eingenommen. Die Untersuchungen zielen darauf ab, zu analysieren, wie Vergütungsinstanzen Verträge gestalten und wie Ermessensspielräume ausgeübt werden. Aussagen über die Wirkung dieser Ermessensspielräume auf das Verhalten der Mitarbeiter werden dabei oftmals nur implizit getroffen.

Zielsetzung und Durchführung

Die Zielsetzung der Arbeit ist es daher, zu untersuchen, wie sich die Gestaltung und Ausübung von Ermessensspielräumen in der Anwendung von Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen auf das Verhalten von Mitarbeitern auswirken.

Als weiterer zentraler Aspekt wird die Wahrnehmung der Gerechtigkeit von Ermessensspielräumen untersucht. Unter Berücksichtigung der Fairness Heuristic Theory wird angenommen, dass die Ausübung einer Korrektur oder einer Rückforderung der Vergütung zu einer Veränderung der Gerechtigkeitswahrnehmung führt. Individuen bilden in ihrem Arbeitsumfeld eine Gerechtigkeitsheuristik, die über das Engagement und Verhalten in einer Organisation entscheidet. Ein sogenanntes phasenverschiebendes Ereignis wie eine Vergütungskorrektur oder -rückforderung, das im Kontrast zu der sonst üblichen Vergütungspraxis steht, führt zu einer Anpassung der Heuristik und einer Änderung des Verhaltens und der Gerechtigkeitswahrnehmung.

Die Durchführung der Untersuchung erfolgt mithilfe von zwei Experimenten. Diese Forschungsmethode wurde gewählt, um unterschiedliche Ausprägungen des Ermessens gezielt variieren und deren Auswirkungen auf das Verhalten sowie die Wahrnehmung der Gerechtigkeit isoliert betrachten zu können. Experiment 1 befasst sich mit der Vergütungskomponente des Korrekturfaktors, Experiment 2 mit der Vergütungskomponente der Clawback-Regelung. Das Verhalten wird in Experiment 1 über eine repetitive Produktionsaufgabe operationalisiert, mithilfe derer das Leistungsverhalten gemessen wird. In Experiment 2 erfolgt die Operationalisierung einer Berichtsaufgabe, mit deren Hilfe die Ehrlichkeit in der Berichterstattung als Indikator für die Berichtsqualität erhoben wird.

Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse zeigen, dass der Korrekturfaktor mit der Ausprägung der unkontrollierbaren Entwicklung interagiert. Eine negative Korrektur in Folge einer negativen unkontrollierbaren Entwicklung führt zu einer niedrigeren wahrgenommenen Gerechtigkeit, einer niedrigeren zukünftigen Leistung und einer niedrigeren intrinsischen Motivation als eine positive Korrektur in Folge einer negativen Entwicklung. Eine positive Korrektur in Folge einer negativen Entwicklung stellt eine wirksame Möglichkeit dar, um eingetretene Verluste auszugleichen, wodurch die wahrgenommene Gerechtigkeit der Vergütung, das zukünftige Leistungsverhalten und die intrinsische Motivation positiv beeinflusst werden. Allerdings sollte das Ermessen nicht dahingehend ausgelegt werden, eine positive Korrektur in Folge einer positiven Entwicklung auszuüben, da aus dieser Konstellation die niedrigste Leistung resultiert.

Die Verwendung von Clawback-Regelungen in Vergütungssystemen führt zu einem ehrlicheren Berichtsverhalten und somit zu einem geringeren Fehlverhalten als der Verzicht auf Clawback-Regelungen. Analog zu einer negativen Korrektur führt auch eine Rückforderung zu einer niedrigeren wahrgenommenen Gerechtigkeit. Allerdings hat die Ausübung des Clawback nicht nur negative Auswirkungen auf das Verhalten. Niedrige Rückforderungen, bei denen das Fehlverhalten weniger stark sanktioniert wird als bei hohen Rückforderungen, führen deskriptiv zu einem ehrlicheren Berichtsverhalten. Individuen berichten in der Folge ehrlicher. Hingegen führen hohe Rückforderungen zu einer unehrlicheren Berichterstattung. Insgesamt zeigt sich zudem eine niedrige intrinsische Motivation nach der Ausübung eines Clawback.

Ein Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung ist es daher, zu untersuchen, wie Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen auf Multitasking-Settings wirken, in denen bspw. das Leistungs- und Berichtsverhalten gemeinsam betrachtet werden. Zudem kann die Wirkung interaktionaler Bestandteile, d. h. die Kommunikation von Korrekturen und Rückforderungen auf das Verhalten von Mitarbeitern untersucht werden. Eine gezielte Begründung, warum eine Korrektur oder ein Clawback ausgeübt wurde, kann die Nachvollziehbarkeit und die wahrgenommene Gerechtigkeit der Vergütungsanpassungen erhöhen. Mitarbeiter suchen zudem nach Referenzpunkten und vergleichen ihre Vergütung mit der von Kollegen. Daher kann es für die Wahrnehmung der organisationalen Gerechtigkeit auch von Bedeutung sein, ob andere eine vergleichbare Korrektur oder Rückforderung erhalten haben

Summary

Research Issue

Compensation systems shall motivate employees in line with the company's objectives. This is achieved by linking these objectives with monetary incentives. The management must therefore select suitable performance measures that are free of manipulation, aligned with the defined objectives and which can be influenced through the employees' activities.

However, the design of compensation systems and the evaluation of performance at the end of a period are subject to discretionary decisions. In this study, the ex-post adjustment of performance measures (hereinafter: correction factor) and clawback clauses are the compensation components, which leave room for discretionary design and exercise options. Correction factors are used to adjust a given performance measure upward or downward if an uncontrollable event beyond the employee's control affects the performance and target achievement. Clawback clauses are intended to reduce mismanagement in companies, such as the manipulation of financial information, by allowing to reclaim the variable compensation that has already been paid out or has been promised.

Both, correction factors and clawback clauses, are not subject to legally binding application. The compensation committee has the discretion to decide whether or not to apply an adjustment or a clawback of compensation. The discretion can be exercised in favor of the employees by giving an upward adjustment or by refraining from a clawback despite misconduct. However, there is also a risk that the compensation committee will use the adjustment to reduce the compensation expenses by imposing a high downward adjustment or a high clawback. Discretionary elements are also present in the design of the compensation components. For example, the determination of the possible compensation components that can be adjusted or reclaimed are defined subjectively by the compensation committee.

The previous research has mainly taken the view of the compensation committee and analyzes how these committees design contracts and how discretionary decisions are exercised. Implications on how these decisions effect employees' behavior are only made implicitly.

Research objective and operationalization

Therefore, the objective of this study is to investigate how discretionary elements in the application of correction factors and clawback clauses affect employees' behavior.

As a further aspect, the influence of discretionary elements on the perception of fairness is investigated. Considering the Fairness Heuristic Theory, it is assumed that the exercise of an adjustment or a clawback leads to a change in the perception of fairness. Individuals form a fairness heuristic in their work environment that determines their engagement and behavior in their organization. A so-called phase-shifting event such as an adjustment or a clawback of the compensation leads to an adjustment of the heuristic and to a change in the perception of fairness. According to the theory, this change affects the future behavior of employees in organizations and their perception of fairness.

Two experiments were chosen to investigate the research issue. In these experiments, different discretionary elements are varied to measure the effect of these variations on the individual behavior and fairness perception. Experiment 1 focusses on the compensation component of the correction factor, experiment 2 on the compensation component of the clawback clause. In experiment 1, behavior is operationalized by a repetitive production task, which is used to measure performance. In experiment 2, a reporting task is examined by using an honesty in reporting approach as an indicator for the quality of reporting.

Results and further research

The results show that the correction factor interacts with uncontrollable events. A downward adjustment following a negative uncontrollable event leads to a lower perceived fairness, reduced future performance, and decreased intrinsic motivation than an upward adjustment following a negative event. Therefore, an upward adjustment is an effective way to compensate for incurred losses, thereby, positively affecting perceived fairness, future performance and intrinsic motivation. However, discretion should not be used to adjust upward following a positive event since the lowest performance results under this condition.

Clawback clauses lead to a more honest reporting behavior and thus to lower misconduct than not using clawback clauses. Analogous to a downward adjustment, a clawback also leads to lower perceived fairness

compared to not exercising it. However, the exercise of a clawback does not only have downsides on behavior. A low clawback where misconduct is less sanctioned in terms of the height of the clawed compensation compared to a high clawback, leads descriptively to a more honest reporting behavior. Individuals subsequently report more honestly. In contrast, a high clawback leads to more dishonest reporting. Overall, there is also a lower intrinsic motivation after exercising a clawback compared to no clawback, regardless of the height of the clawback.

A starting point for further research is therefore to investigate how correction factors and clawback rules affect multitasking settings in which, for example, performance and reporting behavior are considered together. In addition, the effect of interactional components, i.e., the communication of an adjustment and a clawback on employee behavior, can be investigated. A justification of why an adjustment or a clawback was exercised can increase the comprehensibility and perceived fairness of the adjustments. Employees also look for reference points and compare their compensation with their colleagues' remuneration. Therefore, whether others have received a comparable adjustment or clawback may also be relevant to the perception of organizational fairness.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

Eine zentrale Aufgabe des Controllings besteht darin, die Vergütungssysteme so auszugestalten, dass diese die Mitarbeiter¹ im Sinne der Unternehmensziele motivieren.² Dies gelingt über Bemessungsgrundlagen in den Vergütungssystemen der Mitarbeiter, die sich an den Unternehmenszielen orientieren.³ Typische Bemessungsgrundlagen für Mitarbeiter im Vertrieb eines Unternehmens sind bspw. Umsatzgrößen. Für Mitarbeiter in der Fertigung sind es bspw. die Produktionsmengen.⁴ Das Erreichen von Zielvorgaben führt zu einer zusätzlichen Entlohnung in Form einer variablen Vergütung, welche eine starke Anreizwirkung besitzt.⁵ Der Zielerreichungsgrad sollte daher präzise bestimmbar sein, wodurch die intersubjektive Überprüfbarkeit der Bemessungsgrundlage und damit die Manipulationsfreiheit des Vergütungssystems gewährleistet werden soll.⁶

Dennoch basiert die Leistungsbewertung, die zur Bestimmung der Vergütung herangezogen wird, nicht zwangsläufig auf intersubjektiv nachvollziehbaren Bewertungen der Vergütungsinstanz.⁷ In der aktuellen Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex wird angeführt, dass sich die variable Vergütung „[...] neben operativen – vor allem an strategischen Zielsetzungen orientieren [soll] [...]“.⁸ Darüber hinaus empfiehlt der Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung (2018) in

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der Arbeit die männliche Form verwendet. Die weibliche und andere Geschlechteridentitäten sind dabei jeweils miteingeschlossen.

2 Vgl. Friedl/Pfeiffer (2014), S. 148; Küpper et al. (2013), S. 286f.

3 Vgl. Küpper et al. (2013), S. 32.

4 Vgl. Eyer/Haussmann (2018), S. 32f.; Lazear/Gibbs (2009), S. 238; Schuler (2007), S. 544f.

5 Vgl. Bandiera/Barankay/Rasul (2005), S. 919; Bandiera/Barankay/Rasul (2007), S. 731f.; Lazear (2000), S. 1346f.; Paarsch/Shearer (1999), S. 645f.; Paarsch/Shearer (2000), S. 59-62.

6 Vgl. Hax (1989), S. 163; Laux (2006), S. 90; Riegler (2000b), S. 37.

7 Unter der Vergütungsinstanz wird im Rahmen der Arbeit die Partei verstanden, die für die Gestaltung und Ausübung der Ermessensspielräume in Vergütungssystemen verantwortlich ist.

8 Deutscher Corporate Governance Kodex (2019), S. 16.

Bezug auf die variable Vergütung „[...] überwiegend auf langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensziele [...]“⁹ zurückzugreifen. Ergänzend wird angeführt, dass Nachhaltigkeitsparameter wie die Beeinflussung der Unternehmenskultur und die Mitarbeiterzufriedenheit in diesen Zielgrößen berücksichtigt werden sollen.¹⁰

Velthuis (2017) argumentiert, dass insbesondere in Bezug auf die zuvor angeführten Bemessungsgrundlagen vermehrt das *subjektive Ermessen* zur Bewertung herangezogen werden muss.¹¹ Die Bewertung erfolgt dabei u. a. mithilfe von Beurteilungsskalen.¹² Bol (2008) beschreibt die Subjektivität in diesem Zusammenhang als Leistungsbewertung auf Basis von persönlichen Eindrücken, Gefühlen und Meinungen.¹³ Subjektive Bewertungen beruhen auf Ermessensentscheidungen der bewertenden Vergütungsinstanz, die zum Vorteil, aber auch zum Nachteil der zu bewertenden Mitarbeiter ausgelegt werden können. Die Vergütungsinstanz hat somit einen *Ermessensspielraum* in der Festlegung der Leistungsbewertung, die zur Vergütungsbestimmung herangezogen wird.

Dieser Spielraum kommt bspw. dadurch zum Ausdruck, dass ein Bewerter einem Mitarbeiter eine Fünf auf der Beurteilungsskala geben kann und einem anderen eine Drei, obwohl die Leistungen näher beieinander liegen. Wie die Vergütungsinstanz zu der ungleichen Bewertung gekommen ist, lässt sich intersubjektiv nur schwer nachvollziehen.¹⁴ So könnten unliebsame Mitarbeiter mit einer schlechten Beurteilung abgestraft und zum Verlassen des Unternehmens bewegt werden.¹⁵ Darüber hinaus können Bewerter einen Anreiz haben, eine möglichst niedrige Bewertung abzugeben, um den Vergütungsaufwand zu reduzieren, sofern die Vergütungsinstanz am Residualgewinn nach der Vergütungsauszahlung partizipiert.¹⁶

Der Vorteil subjektiver Bewertungen besteht darin, dass auch solche Größen mit in der Leistungsbewertung berücksichtigt werden können, die

9 Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung (2018), S. 6.

10 Vgl. Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung (2018), S. 6. Weitere subjektive Bemessungsgrundlagen wie die Kommunikations- oder administrative Kompetenz werden in Viswesvaran/Schmidt/Ones (2005) angeführt. Vgl. Viswesvaran/Schmidt/Ones (2005), S. 114.

11 Vgl. Velthuis (2017), S. 68.

12 Vgl. Lohaus (2009), S. 58-65.

13 Vgl. Bol (2008), S. 2; Murphy/Oyer (2003), S. 3f.

14 Vgl. Lazear/Gibbs (2009), S. 254; Lohaus (2009), S. 42f.; Müller (2018), S. 36.

15 Vgl. Takahashi et al. (2014), S. 30-33; Woods (2012), S. 421f.

16 Vgl. Bol (2008), S. 9; Prendergast/Topel (1993), S. 356.

sich sonst nur schwer abbilden lassen.¹⁷ Unkontrollierbare Ereignisse, die eine Bemessungsgrundlage in der Leistungsperiode beeinflusst haben, können durch die Möglichkeit einer subjektiven Bewertung ausgeglichen werden. Lazear/Gibbs (2009) führen das Beispiel eines unerwarteten Tornados an, welcher das Dach einer Produktionshalle abdeckt und die Produktion zum Erliegen bringt. Sofern sich die Leistungsbewertung ausschließlich an der Zielgröße der Produktionsmenge orientiert, kann im Fall des Erliegens der Produktion keine Leistung vergütet werden.¹⁸ Subjektive Bewertungen können dabei helfen, den Effekt des unkontrollierbaren Ereignisses auf die Leistungsbewertung auszugleichen.¹⁹ Daraus ergibt sich eine höhere Flexibilität in der Bestimmung der variablen Vergütung.²⁰

Eine Möglichkeit, den Einfluss von unkontrollierbaren Entwicklungen auf die Leistungserbringung auszugleichen, stellen die sogenannten Korrekturfaktoren dar. Diese können am Periodenende dazu genutzt werden, um die Vergütung in Abhängigkeit einer unterjährig eingetretenen Entwicklung herauf- oder auch herabzusetzen.²¹ Eine Auswertung der Vergütungsberichte der DAX30-Unternehmen aus dem Jahr 2019 in Kapitel 1.2 zeigt, dass 19 Unternehmen die Möglichkeit der Korrektur der Vorstandsvergütung vorsehen. Abbildung 1 zeigt den Korrekturfaktor der Continental AG.

„Um außergewöhnlichen Entwicklungen, die den Grad der Zielerreichung beeinflussen haben, Rechnung tragen zu können, hat der Aufsichtsrat das Recht, die festgestellte Zielerreichung, auf deren Grundlage der Performance-Bonus errechnet wird, nach billigem Ermessen rückwirkend um bis zu 20 % nach unten oder oben zu korrigieren. Der Aufsichtsrat hält diese Korrekturmöglichkeit für erforderlich, um besondere positive und negative Effekte auf die Zielerreichung, auf die ein Mitglied des Vorstands keinerlei Einfluss hat, berücksichtigen zu können.“

Abbildung 1: Korrekturfaktor der Continental AG²²

Durch eine Korrektur kann der Zielerreichungsgrad des leistungsabhängigen Bonus um bis zu 20 % nach oben oder nach unten korrigiert werden.

17 Vgl. Biemann/Sliwka/Weckmüller (2011), S. 47; Gibbs et al. (2004), S. 411.

18 Vgl. Lazear/Gibbs (2009), S. 246f.

19 Vgl. Bol/Smith (2011), S. 1213.

20 Vgl. Bol (2008), S. 5; Gibbs et al. (2004), S. 410; Ittner/Larcker/Meyer (2003), S. 728.

21 Vgl. Bol (2008), S. 5; Höpffe/Moers (2011), S. 2031; Woods (2012), S. 406.

22 Continental AG (2020), S. 24.

Die Entscheidung, ob eine Korrektur in Folge einer negativen oder positiven Entwicklung ausgeübt wird, liegt im Ermessen der Vergütungsinstanz. Denkbar ist daher bspw. auch eine Konstellation, in der eine negative Entwicklung dazu genutzt wird, um eine negative Korrektur durchzusetzen und damit, wie bereits thematisiert, den Vergütungsaufwand zu reduzieren.

Die zweite zentrale Vergütungskomponente, die im Rahmen dieser Arbeit im Zusammenhang mit Ermessensspielräumen untersucht wird, sind die sogenannten Clawback-Regelungen. Diese ermöglichen es, nach Periodenende eine zugesagte oder ausgezahlte variable Vergütung zurückzufordern, sofern ein bestimmtes Fehlverhalten nachträglich aufgedeckt wird.²³ Die Auswertung der Vergütungsberichte in Kapitel 1.2 zeigt, dass 18 Unternehmen Clawback-Regelungen in den Vorstandsvergütungssystemen implementiert haben. Abbildung 2 zeigt die Clawback-Regelung der Fresenius SE & Co. KGaA.

„Im Fall eines Compliance-Verstoßes ist der Aufsichtsrat berechtigt, die Anzahl der von einem Vorstandsmitglied erdienten Performance Shares nach pflichtgemäßem Ermessen bis auf null zu reduzieren. Ferner besteht gemäß den Planbedingungen seitens der Gesellschaft ein vollständiger oder teilweiser Rückzahlungsanspruch, wenn es im Zeitraum von drei Jahren nach Auszahlung zu einem Compliance-Verstoß gekommen ist.“

Abbildung 2: Clawback-Regelung der Fresenius SE & Co. KGaA²⁴

Diese Clawback-Regelung erlaubt eine Rückforderung der Vergütung, sofern ein Compliance-Verstoß aufgedeckt wird. Die Entscheidung, ob ein aufgedecktes Fehlverhalten ausreicht, liegt im Ermessen der Vergütungsinstanz. Zusätzlich besteht ein Spielraum in der Entscheidung über die Höhe der Rückforderung, sofern das Fehlverhalten als ausreichend für einen Clawback eingestuft wird.²⁵ Analog zu einer negativen Korrektur, ist es auch im Fall eines Clawback möglich, dass die Vergütungsinstanz eine besonders hohe Rückforderung durchsetzt, obwohl das Ausmaß des Fehlverhaltens nur gering ist, um den eigenen Ertrag zu erhöhen. Gleichzeitig kann die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter durch die Vergütungsinstanz

23 Vgl. Earle/Wilkerson (2012), S. 42; Müller/Rieber/Tank (2020), S. 132f.

24 Fresenius SE & Co. KGaA (2020), S. 154.

25 Vgl. Babenko et al. (2019), S. 9.; Brown et al. (2015), S. 241; deHaan/Hodge/Shevlin (2013), S. 1056.

dazu führen, dass trotz aufgedecktem Fehlverhalten von einem Clawback abgesehen wird.

Grundsätzlich beinhaltet die Leistungsbewertung im Unternehmen somit Ermessensspielräume, die von der Vergütungsinstanz im Sinne der Mitarbeitermotivation sowohl positiv als auch negativ ausgelegt werden können. Die Beziehung zwischen der Unternehmensleitung, die die Ziele vorgibt, und den Mitarbeitern ist dabei nicht nur durch leistungsbezogene Aspekte gekennzeichnet, sondern auch durch moralisch-ethische Fragestellungen wie die Leistungsgerechtigkeit.²⁶ Aus der Sicht eines Mitarbeiters ist insbesondere eine als gerecht wahrgenommene Vergütung der geleisteten Arbeit von hoher Bedeutung. Die Vergütung wird als Maßstab für die Wertschätzung der eigenen Leistung herangezogen. Williams/McDaniel/Nguyen (2006) zeigen anhand einer Metaanalyse von 203 empirischen Studien, dass die Dimensionen der wahrgenommenen prozeduralen Gerechtigkeit (wahrgenommene Gerechtigkeit des Vergütungsprozesses) und der wahrgenommenen distributiven Gerechtigkeit (wahrgenommene Gerechtigkeit der Höhe der Vergütung) positiv mit der Zufriedenheit der Vergütung und dem Leistungsverhalten zusammenhängen.²⁷ Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlen, können sich selbst und dem Unternehmen schaden, indem diese bspw. ihre Leistung reduzieren, die Bemessungsgrundlagen manipulativ beeinflussen oder kündigen.²⁸ Mitarbeiter, die ihr Arbeitsumfeld als gerechter wahrnehmen, zeigen dagegen ein stärkeres Commitment gegenüber den Unternehmenszielen, fühlen sich der Organisation stärker zugehörig und haben ein höheres Vertrauen in das Unternehmen.²⁹

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Fairness Heuristic Theory zur Interpretation der Wahrnehmung der Gerechtigkeit herangezogen. Diese Theorie nimmt an, dass Individuen mit dem Antritt einer neuen Arbeitsstelle ihren Vergütungsvertrag, die mit diesem verbundene Tätigkeit und auch die Interaktion mit den Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Bildung einer sogenannten Gerechtigkeitsheuristik heranziehen. Die Heuristik entscheidet anschließend über das Engagement und die Anstrengungen in der Ausübung der beruflichen Tätigkeit. Eine Anpassung und Neu-Bewertung

26 Vgl. Küpper/Sandner (2011), S. 120.

27 Vgl. Williams/McDaniel/Nguyen (2006), S. 403-406.

28 Vgl. Lazear/Gibbs (2009), S. 246f.; Shepard/Lewicki/Minton (1992), S. 2; Umphress et al. (2009), S. 507.

29 Vgl. Beugre/Baron (2001), S. 324; Bobocel/Gosse (2015), S. 52; Cropanzano/Bowen/Gilliland (2007), S. 34.

der Heuristik erfolgen dann, wenn ein sogenanntes phasenverschiebendes Ereignis auftritt.³⁰

Dieses phasenverschiebende Ereignis stellt im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Ausübung von Ermessensspielräumen in Vergütungssystemen dar. Wie bereits aufgezeigt, kann das Ermessen der Vergütungsinstanz im Sinne der Mitarbeiter ausgelegt werden, indem die Leistungsbewertung positiv korrigiert wird oder eine Rückforderung trotz Fehlverhalten vermieden wird. Demgegenüber besteht jedoch auch die Gefahr einer Ausnutzung des Ermessens durch die Vergütungsinstanz, um den Vergütungsaufwand zu reduzieren, indem eine negative Korrektur oder eine hohe Rückforderung durchgesetzt wird. Abhängig von der Ausübung des Ermessens ist eine unterschiedliche Anpassung der Gerechtigkeitsheuristik zu erwarten, die sich auf die wahrgenommene Gerechtigkeit der Vergütung und auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt.

1.2 Relevanz in Forschung und Praxis

Die Bedeutung von Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen in den DAX30-Unternehmen zeigt die Auswertung der Vergütungsberichte aus dem Jahr 2019, welche in Tabelle 1 dargestellt ist. Hierbei ist ersichtlich, dass 26 Unternehmen mindestens eine der beiden Vergütungskomponenten in ihren Vorstandsvergütungssystemen berücksichtigt haben bzw. diese in Zukunft berücksichtigen wollen. Insgesamt 12 Unternehmen haben Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen parallel in ihren Anreizsystemen implementiert. Darüber hinaus gibt ein Konzern an, die Einführung von Clawback-Regelungen in den kommenden Jahren anzustreben.

30 Vgl. Lind (2001), S. 60-80; Proudfoot/Lind (2015), S. 372-376.

1 Einleitung

Unternehmen	Korrekturfaktor	Clawback-Regelung
Adidas AG	●	●
Allianz SE	●	●
BASF SE	●	●
Bayer AG	●	●
Beiersdorf AG	●	-
BMW AG	-	-
Continental	●	-
Covestro AG	-	-
Daimler AG	-	●
Delivery Hero SE	-	-
Deutsche Bank AG	●	●
Deutsche Börse AG	●	●
Deutsche Post AG	-	●
Deutsche Telekom AG	-	○
Deutsche Wohnen SE	-	-
E.ON SE	●	-
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	-	●
Fresenius SE & Co. KGaA	-	●
HeidelbergCement AG	●	●
Henkel AG & Co. KGaA	●	●
Infineon AG	●	-
Linde plc	-	●
Merck KGaA	●	●
MTU Aero Engines AG	●	●
Münchener Rück AG	●	●
RWE AG	●	-
SAP AG	●	●
Siemens AG	-	●
Volkswagen AG	●	-
Vonovia SE	●	-

● = Eingeführt ○ = Absicht zur Einführung - = Nicht eingeführt

Tabelle 1: Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen im DAX30³¹

Die Formulierung des Korrekturfaktors der Continental AG in Kapitel 1.1 zeigt, dass dieser herangezogen werden kann, um unkontrollierbare Entwicklungen, die das Erreichen der Zielvorgaben beeinflusst haben, in der Leistungsbewertung zu berücksichtigen. Die Auswertung der inhaltlichen Ausgestaltung der Korrekturfaktoren der DAX30-Unternehmen verdeutlicht, dass die Ausübung einer Korrektur auch an andere Voraussetzungen als an eine unkontrollierbare Entwicklung geknüpft sein kann. Einige Unternehmen sehen die Möglichkeit zur Ausübung einer Korrektur vor, wenn bestimmte strategische Ziele oder Nachhaltigkeitsvorgaben erreicht

31 Die Übersicht zeigt alle Unternehmen, die zum 31.12.2020 im DAX30 gelistet waren. Detaillierte Übersichten mit den Formulierungen der Korrekturfaktoren und Clawback-Regelungen sowie Seitenangaben sind im Anhang A.1 und im Anhang A.2 zu finden.

bzw. nicht erreicht wurden.³² Von zentraler Bedeutung für das Experiment 1 in der vorliegenden Arbeit sind jedoch solche Korrekturfaktoren, die in Folge einer unkontrollierbaren Entwicklung durch die Vergütungsinstanz ausgeübt werden können. Neben der Beschreibung der Voraussetzungen, die eine Korrektur bedingen können, ist mit der vertraglichen Gestaltung der Korrekturfaktoren der Umfang des Ermessensspielraums festzulegen, in dem eine mögliche Korrektur erfolgen kann. In den DAX30-Vergütungsberichten zeigt sich eine Korrekturspannbreite von $\pm 10\%$ bei der SAP AG bis hin zu $\pm 50\%$ bei der Infineon AG.³³

Im Hinblick auf die Verbreitung von Korrekturfaktoren in den USA geben Höpfe/Moers (2011) einen Anhaltspunkt. In den von den Autoren untersuchten Vergütungsberichten von S&P1.000-Unternehmen können diese in 24,25 % der Fälle beobachten, dass eine positive Korrektur der Vergütung vorgenommen wurde.³⁴ In diesem Zusammenhang wird jedoch kritisiert, dass negative Korrekturen nicht kommuniziert werden: „This percentage [24,25 %] is an underestimate of the actual exercise of subjectivity if firms explicitly disclose when they make upward adjustments but refrain from doing so when they make downward adjustments.“³⁵ Aufgrund der bereits erwähnten Konsequenzen aus einer als ungerecht wahrgenommenen Vergütung in Folge einer negativen Korrektur, wie bspw. eine niedrige Leistungsmotivation oder Kündigungen, vermeiden es Unternehmen womöglich, diese offen zu kommunizieren.³⁶

Hinsichtlich der Korrekturfaktoren findet sich in der Literatur insgesamt kein einheitliches Begriffsverständnis. Bol (2008) und Gibbs et al. (2004) beschreiben die Möglichkeit einer nachträglichen Anpassung der Gewichtung von Bemessungsgrundlagen.³⁷ Deutlich wird das uneinheitliche Verständnis auch an der Formulierung von Höpfe/Moers (2011), welche die Forschung im Bereich der Ermessensspielräume in Vergütungssystemen als „[...] lumping together different types of objec-

32 Vgl. HeidelbergCement AG (2020), S. 83f.; Merck KGaA (2020), S. 149f.; RWE AG (2020), S. 75; Volkswagen AG (2020), S. 71.

33 Vgl. Infineon AG (2020), S. 104; SAP AG (2020), S. 31.

34 Vgl. Höpfe/Moers (2011), S. 2030-2032. Der Untersuchung liegen 1.753 Vergütungsberichte aus den Jahren 1998 bis 2002 der Execucomp-Datenbank zugrunde, welche die S&P1.000-Unternehmen abdeckt.

35 Höpfe/Moers (2011), S. 2031.

36 Vgl. Bol et al. (2010), S. 1869; Poon (2004), S. 324f.; Woods (2012), S. 422.

37 Vgl. Bol (2008), S. 2; Gibbs et al. (2004), S. 410.

tivity [...]“³⁸ beschreiben. Allerdings sind die empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Wirkung von Ermessensspielräumen in Vergütungssystemen auf die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und das Verhalten von Mitarbeitern begrenzt. Die bestehende Forschung bezieht sich im Wesentlichen darauf, zu untersuchen, wie die Vergütungsinstanz in bestimmten Situationen von Ermessensentscheidungen Gebrauch macht. Die Aussagen über deren Wirkung werden dabei nur implizit angenommen und nicht empirisch untersucht. Bol/Smith (2011) und Bol/Hecht/Smith (2015) führen an, dass subjektive Bewertungen zum Ausgleich unkontrollierbarer Faktoren herangezogen werden, um das Leistungsniveau entsprechend einem eingetretenen Umweltzustand anzupassen und um die wahrgenommene Gerechtigkeit der Vergütung in Folge einer negativen Entwicklung wiederherzustellen.³⁹ Wie sich eine Korrektur auf das nachgelagerte Leistungsverhalten von Individuen auswirkt, wird dabei nicht untersucht.

Clawback-Regelungen haben ihren Ursprung in den USA. Mit der Novellierung des Aktiengesetzes (AktG) Ende 2019 im Zuge der zweiten Aktionärsrechterichtlinie

(ARUG II) besteht auch in Deutschland die Möglichkeit der Berücksichtigung solcher Regelungen.⁴⁰ Anlass für die gesetzliche Verankerung von Clawback-Regelungen sind Bilanzmanipulationsfälle sowie Entwicklungen, welche die Finanzkrise 2008/09 ausgelöst haben.⁴¹ Die Formulierung der Clawback-Regelung der Fresenius SE & Co. KGaA in Kapitel 1.1 zeigt, dass eine Vergütungsrückforderung durchgesetzt werden kann, sofern eine Verletzung der Compliance-Vorgaben vorliegt. Darüber hinaus werden in den Clawback-Regelungen der DAX30-Unternehmen auch weitere Auslöse Voraussetzungen (auch Trigger Events genannt), wie die Sanktionierung einer finanziellen Fehlberichterstattung, beschrieben.⁴²

38 Höpfe/Moers (2011), S. 2026. Um der Vielfalt an unterschiedlichen variablen Vergütungskomponenten mit Ermessensspielräumen gerecht zu werden, erfolgt in Kapitel 2.2.4 eine Darstellung der unterschiedlichen Komponenten, die in der Literatur behandelt werden.

39 Vgl. Bol/Hecht/Smith (2015), S. 144; Bol/Smith (2011), S. 1226.

40 Vgl. Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (2019), S. 2639. Für Banken und Finanzdienstleistungsinstitute gelten gemäß der Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) bereits seit 2017 unter bestimmten Voraussetzungen die Verpflichtung zur Einführung von Clawback-Regelungen. Eine Erläuterung zu der Gesetzgebung in Deutschland nach dem AktG und der InstitutsVergV erfolgt in Kapitel 2.1.4.

41 Vgl. Fried (2016), S. 2; Fried/Shilon (2011), S. 722f.; Schneider (2010), S. 25.

42 Vgl. Adidas AG (2020), S. 37; SAP AG (2020), S. 29. Weitere Auslöse Voraussetzungen werden auch in Kapitel 2.1.4 aufgezeigt.