

## MOTIVATIONSSTRATEGIE

## Christian Mieke und Dieter Spocht

### Vergütungs- und Anreizmöglichkeiten für unternehmensexterne Innovationsdienstleister



Stimmen die Anreize, stehen externe Dienstleister Kopf, um mit innovativen Ideen zur Produktivitätssteigerung beizutragen.

Foto: S. Hofschläger/PIXELIO

Unternehmen sind zur Steigerung ihrer Innovationsleistung verstärkt auf externe Partner angewiesen. Produzenten haben durch Outsourcing nicht wertschöpfender Bereiche – etwa der Instandhaltung – in den vergangenen Jahren vielfach ihre Innovationsfähigkeit beschnitten. Wollen sie nun auf das kreative und innovative Potenzial externer Dienstleister zugreifen, müssen diese zur Mitwirkung im Innovationsbereich motiviert werden. Welche Vergütungsformen entfalten hinreichende Anreizwirkungen?

Für externe Dienstleister, die bislang nicht im Innovationsbereich aktiv waren, ist ein zur Innovationsleistung motivierendes Anreizsystem (zu innerbetrieblichen Anreizsystemen Staudt et al. 1990, S. 1183ff.) zu schaffen. Die Anreize sind so zu setzen, dass das Verhalten des Dienstleisters – im Folgenden am Beispiel eines Instandhaltungsdienstleisters – in Richtung der Erreichung definierter Innovationsziele wie Produktivitätssteigerung des Produktionssystems beim Auftraggeber durch Einbringung technischer Neuerungen gelenkt wird.

Anders als bei Instandhaltungsaufgaben – die Störung wird beseitigt, zeitnahes Ergebnis: die Maschine ist wieder nutzbar – weisen Innovationsaufgaben einen anderen Charakter auf. Das Aufspüren von Verbesserungspotenzialen und die Ausarbeitung von innovativen Lösungsalternativen generieren erheblichen Aufwand. Die Nutzeffekte kommen erst nach Implementierung von Lösungen zum Tragen. Die Abarbeitung von Innovationsaufgaben erscheint demnach gegebenenfalls gar nicht für alle Dienstleister attraktiv. Will der Auftraggeber die Potenziale trotzdem nutzen, erfordert dies gerade bei über begrenzte Finanzvolumina verfügenden, mittelständischen Dienstleistern die Sicherheit, für den im Rahmen von Analysen und Konzeptstudien getragenen Aufwand entlohnt zu werden.

#### Grundsätzliche Anreizmöglichkeiten

Durch Auftraggeber offerierte Vergütungsmodelle sollen als innovationsbezogene Motivations- und Anreizmechanismen dienen. Als Motivatoren für den Dienstleister können eingesetzt werden:

- ◆ Androhung von Entzug des Instandhaltungsdienstleistungsvertrages,
- ◆ Angebot eines finanziell attraktiver zugeschnittenen Instandhaltungsvertrages,
- ◆ Anbieten eines expliziten Innovationsdienstleistungsvertrages mit gegebenenfalls attraktiverer Entlohnung als im Feld Instandhaltung,
- ◆ Möglichkeit der Nutzung des erlangten Wissens sowie erhaltener Informationen für andere Kunden des Dienstleisters,
- ◆ Gewährung von kombinierten Langfristverträgen zur Sicherheitserhöhung.

### Androhung von Entzug des Instandhaltungsdienstleistungsvertrages

Die Androhung des Entzugs bisheriger Instandhaltungsdienstleistungen funktioniert insbesondere in Konstellationen mit verhandlungsstarken Auftraggebern und schwachen – weil wenig diversifizierten oder stark auf einzelne Kunden fokussierten – Dienstleistern. Die Dienstleister dürften durch die starke Abhängigkeit vom Auftraggeber ein Interesse an der Befriedigung seiner neuen Bedürfnisse entwickeln. Allerdings kann durch das Ausüben von Druck häufig nur unzureichend zur Generierung kreativer Lösungen animiert werden (Meinig/Mallad 2008, S. 60 f.). Ferner führt die Übernahme dieser neuen Aufgabe ohne nennenswerten finanziellen Ausgleich des entstehenden Aufwandes den Dienstleister in den Zustand der Existenzbedrohung. Diese Option scheint nur in Ausnahmefällen sinnvoll.

### Angebot eines finanziell attraktiveren Instandhaltungsvertrages

Das Anbieten eines umsatzstärkeren Instandhaltungsdienstleistungsvertrages kann Dienstleister dazu animieren, zusätzliche innovationsbezogene Aufgaben zu übernehmen. Allerdings ist problematisch zu werten, dass nicht für die Erbringung von Innovationsleistungen ein Entgelt gezahlt wird, sondern lediglich ein größeres Arbeits- und Finanzvolumen zur Ausübung von Instandhaltungsleistungen übertragen wird. Dies mag für den Dienstleister attraktiv sein, jedoch greifen die in der Variante „Androhung des Entzugs bisheriger Dienstleistungen“ benannten Nachteile auch hier. Die zusätzlichen Mittel werden benötigt, um den Aufwand für die zusätzlichen Aufgaben im beauftragten Tätigkeitsfeld zu decken – Innovation bleibt eine nicht explizit entlohnte Zusatzaufgabe.

### Anbieten eines expliziten Innovationsdienstleistungsvertrages

Vor diesem Hintergrund scheint die explizite finanzielle Entlohnung der zu erbringenden Innovationsdienstleistungen sinnvoll. Dienstleister haben einen Anreiz zum Ressourceneinsatz für dieses Aufgabenfeld, der Auftraggeber kann gezielter die vertraglichen Regelungen gestalten und bei Nichterbringung der definierten Innovationsziele getrennt von der ursprünglichen Leistung – etwa Instandhaltungsdienstleistung – eine andere Lösung anstreben. Der Dienstleister erhält die Möglichkeit, die inhaltlich und auch vom Vorgehen unterschiedlich aufgestellten Bereiche separat zu steuern. Die Ausgestaltung der finanziellen Anreize zur Erbringung von Innovationsleistungen beeinflusst die Höhe der Anreizwirkung.

Vergütungsmodelle können:

- ◆ an das Investitionsvolumen der neuen technischen Lösung anknüpfen,
- ◆ ein pauschales Honorar umfassen,
- ◆ gemäß des erbrachten Aufwandes entlohnen oder
- ◆ erfolgsabhängige Zahlungen vorsehen.

Abbildung 1 zeigt Vor- und Nachteile der einzelnen Modelle (ähnliche Thematik bei Fabrikplanungsprojekten Aggteleky 1987, S. 395 ff.). Keiner der benannten Ansätze ist frei von Nachteilen. Somit wird die Entscheidung für ein Vergütungsmodell entsprechend der Kräfteverhältnisse der Partner und insbesondere der Situationsgerechtigkeit auszurichten sein. Eine phasenbezogene Variation des Vergütungsschemas im Innovationsprozess (zum Phasenmodell Thom 1980, S. 53; zur Kritik an Phasenmodellen Schröder 1999, S. 994) kann Innovationsbarrieren beseitigen und Anreizwirkungen hervorbringen. So erscheinen pauschale und aufwandsbezogene Vergütung in

#### Literatur:

Aggteleky, B., *Fabrikplanung – Werkentwicklung und Betriebsrationalisierung*, Band 1: Grundlagen, Zielplanung, Vorarbeiten – Unternehmerische und systemtechnische Aspekte, Marketing und Fabrikplanung. 2. Auflage, München/Wien 1987.

Farrell, D., *Beyond Offshoring – Assess Your Company's Global Potential*, in: HBR – Harvard Business Review. 2004, Heft 12, S. 82-90.

Glückler, J./Armbrüster, T., *Bridging Uncertainty in Management Consulting – The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, in: *Organization Studies*. 2003, Heft 2, S. 269-297.

Homburg, C./Stebel, P., *Optimale Anreizverträge bei professionellen Dienstleistungen – Professionelle Dienstleistungen; Double Moral Hazard; Anreizvertrag*. In: *DBW – Die Betriebswirtschaft*. 2008, Heft 3, S. 297-322.

Lehner, F., *Innovatives Management – Ein Widerspruch in sich selbst?* In: Blecker, T./Gemünden, H.G. (Hrsg.), *Innovatives Produktions- und Innovationsmanagement – Festschrift für Bernd Kaluza*, Berlin u.a. 2001, S. 253-270.

Meinig, W./Mallad, H., *Die fatale Macht des Einkaufs – Der unethische Umgang mit Zulieferern brems die Innovationskraft einer gesamten Branche*, in: *Innovationsmanager – Magazin für Innovationskultur*, 2008, Heft 1, S. 59-61.

Mieke, C., *Ansätze eines Ideenmanagements im Bereich technologischer Produktionspotenzialgestaltung*, in: *Ideenmanagement – Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse*, 2007, Heft 4, S. 102-105.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T., *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.

Schröder, H.-H., *Technologie- und Innovationsplanung*, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München/Wien 1999, S. 985-1114.

Staudt, E./Bock, J./Mühlemeier, P./Kriegesmann, B., *Anreizsysteme für das betriebliche Innovationsmanagement*, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1990, Heft 11, S. 1183-1204.

Thom, N., *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Königstein i.T. 1980.

Wildemann, H., *Weiterentwicklung von Produktionssystemen – Neue Methoden zur Produktionsoptimierung*, in: *Industrie Management – Zeitschrift für industrielle Geschäftsprozesse*, 2007, Heft 3, S. 19-22.

#### Stichwörter

Innovationsmanagement

Innovationsnetzwerke

Vergütung

Dienstleister

Dienstleistung



**Dr.-Ing. Christian Mieke** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Produktionswirtschaft der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Seine Arbeitsgebiete sind Technologiefrühaufklärung, Innovationsmanagement, Produktionspotenzialgestaltung und Instandhaltungsmanagement.



**Prof. Dr.-Ing. Dieter Specht** leitet den Lehrstuhl Produktionswirtschaft an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus.

Vergütung des Dienstleisters im Tätigkeitsfeld taktischer Innovation	Vorteile	Nachteile
... nach Investitionsvolumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfache Ermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreiz zur Generierung teurer Verbesserungen</li> </ul>
... als Pauschal-Honorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Anreiz für teure Lösungen</li> <li>Preisgünstige Projektabwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschwerte Festlegung der Höhe der Pauschale</li> <li>Anreiz zur Minimierung der Innovationsbemühungen</li> </ul>
... gemäß erbrachtem Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bezahlung des tatsächlichen Aufwandes</li> <li>Möglichkeit der qualifikationsseitigen Differenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusätzliche administrative Tätigkeiten durch Tätigkeitsnachweiserstellung</li> <li>Erschwerte Kontrolle</li> <li>Tendenz zur Überplanung</li> </ul>
... erfolgsabhängige Zahlungshöhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreiz zu auftraggeberzielkonformer Leistungserbringung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schlechte Zurechenbarkeit von Wirkungen zu Maßnahmen</li> <li>Zeitversetzter Wirkungseintritt</li> <li>Ungerechtigkeit bei verzögerter Umsetzung durch Auftraggeber</li> </ul>

Abb. 1: Übersicht zu Vergütungssystemen für Innovationsleistungen

der Phase der Ideengenerierung sowie investitionsvolumen- und erfolgsbasierte Entlohnungsansätze für den Bereich Ideenrealisierung sinnvoll anwendbar (s. Abb. 2). Dieses Vorgehen entschädigt den Dienstleister auch für erbrachte Leistungen, die aus Gründen, die allein der Auftraggeber verantwortet, zwar entwickelt wurden, aber nicht umgesetzt werden.

Innovationsprozessphase	Ideen-generierung → Ideen-akzeptierung → Ideen-realisierung		
	Dienstleister	Auftraggeber	Dienstleister
Dominanter, einflussreicher Partner	Dienstleister	Auftraggeber	Dienstleister
Mögliche Vergütung für den Dienstleister	Pauschalhonorar	-	Erfolgsabhängige Vergütung
Anreizwirkung für den Dienstleister	Gründliche Analyse und Definition erfolgversprechender Innovationen	-	Konsequente auftraggeberzielkonforme Ideenimplementierung

Abb. 2: Beispiel zur phasenbezogenen Vergütung und deren Anreizwirkungen

**summary**

The article discusses different approaches for remuneration of external service providers. The incentives should be designed for enhancing the performance of service providers in field of innovations. Probably it would be useful to vary the model of remuneration depending on stage of innovation process.

**Exkurs: Erfolgsabhängige Zahlung**

Immer wieder werden erfolgsabhängige Entlohnungsmodelle als besonders anreizerzeugend eingestuft. Wenn die erforderlichen Randbedingungen wie die Möglichkeit der Messung des Erfolgsmaßes sowie der zeitlichen und verursachergerechten Zuordenbarkeit der Erfolge zu gewährleisten sind, ergeben sich auch hier verschiedene Honorierungsvarianten. Grundsätzliche Formen der Erfolgshonorierung sind etwa:

- ◆ Anerkennung der Leistungen und Förderung der Reputation,
- ◆ Gewährung des Status eines Vorzugslieferanten,
- ◆ finanzielle Entlohnung.

Die *Anerkennung der Leistung* zielt auf den Mechanismus, dass die Würdigung der Leistungen durch das Umfeld für viele Akteure einen Wert darstellt. Über die individuelle Bedürfnisbefriedigung durch Wertschätzung hinaus kann aus Anerkennung entstehende Reputation zu gesteigerter Nachfrage nach der Problemlösungskompetenz des Dienstleisters führen, wenn der Auftraggeber gegenüber Dritten, etwa auf Konferenzen, die Leistungen des Dienstleisters herausstellt (Glückler/Armbrüster 2003, S. 278 f.). Gesteigerte Reputation wirkt vielfach wie ein „Türöffner“. Sie ermöglicht eine vergleichsweise aufwandsarme Akquise deckungsbeitragshöherer Aufträge.

Die *Gewährung eines speziellen Status* des Dienstleisters durch den Auftraggeber wirkt insofern honorierend, als dass Vorzugslieferanten oftmals stetig mit lukrativen Aufträgen rechnen können. Die Auftraggeber wollen damit ihre Such-, Anbahnungs- und Schlechtleistungskosten reduzieren. Durch eine derartige Wettbewerbsreduktion können Dienstleister vielfach höhere Preise für ihre Leistungen anbringen.

Die *finanzielle Entlohnung* zielt auf die direkte Honorierung der erbrachten Leistung in Relation zu deren Verbesserungseffekt. Sie setzt nicht auf in Höhe und zeitlichem Eintritt wenig vorherbestimmbare Sekundäreffekte aus nichtfinanziellen Honorierungsansätzen, sondern honoriert direkt monetär (zu Grenzen des Einsatzes Homburg/Stebel 2008, S. 298). Bei dieser Form muss besonders berücksichtigt werden, dass Innovationswirkungen zeitlich versetzt eintreten und verschiedene Veränderungen simultan Wirkungen entfalten können.

Abbildung 3 zeigt die Ausprägungen ausgewählter Eigenschaften bei verschiedenen erfolgsabhängigen Honorierungsformen aus Sicht des Dienstleisters.

Einige Formen sind nur wenig formalisierbar und auch risikoreich. So wird die Gewährung von Anerkennung wohl kaum als Honorierungsform Eingang in Verträge finden. Sie ist wenig greifbar, nicht einklagbar und in ihrer Ausgestaltung sehr offen. Die Gewährung spezieller Status sowie die finanzielle Entlohnung sind vergleichsweise gut verankerbar. Gerade in längerfristigen, verstetigten Beziehungen können wenig formalisierte Honorierungsformen als Zusatzhonorierung eine bedeutende Stellung erlangen. Dienstleister, die neu in einem derartigen Handlungsfeld aktiv sind, werden zwar auf zusätzliche Entlohnung durch Anerkennung und Reputationserhöhung hoffen, müssen jedoch in der Regel auf die formelleren Formen bestehen, um ihr Risiko zu begrenzen und über eine finanzielle Planungsbasis zu verfügen.

### Nutzung des erlangten Wissens bei anderen Kunden des Dienstleisters

Einen nicht unmittelbar monetären oder erfolgsabhängigen Anreiz zur Erbringung von Innovationsleistungen beim Auftraggeber stellt die Nutzung des erlangten Wissens für geschäftliche Vorhaben des Dienstleisters bei anderen Kunden dar. Gestattet der Auftraggeber explizit die Nutzung unternehmensbezogener Daten für die Belange des Dienstleisters, kann daraus ein erheblicher wirtschaftlicher Vorteil für diesen erwachsen. Sind die Informationen von hohem Wert, wird der Dienstleister sich motiviert fühlen, für den Auftraggeber Innovationen zu generieren, um weiterhin Zugang zu den Informationen zu haben. Allerdings besteht die Gefahr des beschleunigten, unkontrollierten Wissensabflusses.

### keywords

innovation management

innovation networks

remuneration

service provider

service

Eigenschaften	Formalisierbarkeit	Durchsetzbarkeit	Risikogehalt	Chancenreichthaltigkeit
<b>Honorierungsform</b>				
Anerkennung der Leistung	niedrig	niedrig	hoch	hoch
Förderung der Reputation				
Gewährung eines speziellen Status <sup>1</sup>				
Finanzielle Entlohnung	hoch	hoch	niedrig	niedrig

Abb. 3: Charakteristika verschiedener Honorierungsformen

### **Gewährung von kombinierten Langfristverträgen**

Die Vereinbarung von Langfristverträgen zur Erbringung von Leistungen vermittelt dem Dienstleister wirtschaftliche Sicherheit und Planbarkeit. Das Modell ist sowohl für Instandhaltungsverträge mit impliziter Innovationskomponente als auch für explizit vereinbarte Innovationsverträge denkbar. Das Sicherheitsgefühl soll den Dienstleister dazu bringen, sachlich orientiert, ohne Sorge bezüglich eines Vertragsablaufes, insbesondere auch Innovationsprojekte mit längerfristigem Horizont zu initiieren. Die Erfolgs- und Anreizwirkung entspringt einer höheren Kreativität in „angstfreien“ Umgebungen, langfristig orientierter Investitionen in Kompetenzaufbau und eingesparter Akquisitionskosten durch die Sicherung künftiger Auftragsvolumina zum Gegenwartszeitpunkt (bei transaktionskostentheoretischer Betrachtung insbesondere Wegfall der Anbahnungs- und Vereinbarungskosten s. Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 50).

### **Fazit**

In der praktischen Anwendung dürfte es sich als günstig erweisen, verschiedene Ansätze der auf Innovationserzeugung zielenden Anreiz- und Vergütungsformen zu kombinieren und in ihrer Gewichtung in Abhängigkeit der Phase beziehungsweise der Partner zu variieren. Somit erhält der Auftraggeber die Möglichkeit, das Anreizsystem auf die Präferenzstruktur des Dienstleisters auszurichten und eine für ihn selbst günstige Nutzen/Kosten-Relation zu realisieren.

#### **Kontakt:**

**Dr.-Ing. Christian Mieke**  
**Lehrstuhl Produktionswirtschaft**  
**Brandenburgische Technische Universität Cottbus**  
**Siemens-Halske-Ring 6**  
**03046 Cottbus**  
**Tel.: + 49 355 69-4089**  
**Fax: + 49 355 69-4091**  
**info@prodwi.tu-cottbus.de**