

Gestaltung von Anreizsystemen zur Optimierung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung

Urs Zimmerli

Seminar “Kostenmanagement in der Supply Chain”

am

Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, Prof. Dr. Günter Fandel

Betreuerin: Frau Heike Raubenheimer

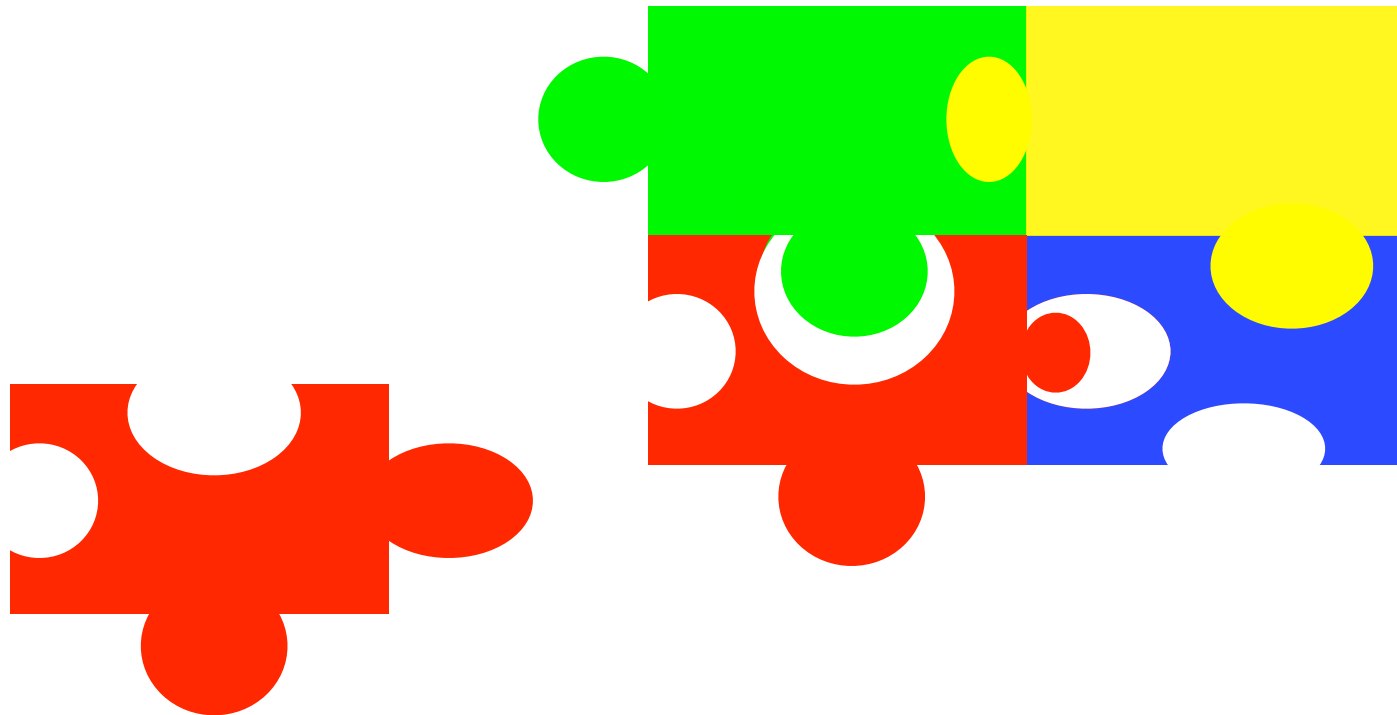
Wintersemester 2005/2006

Inhalt

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern
- Ausgewählte Anreizsysteme
- Zusammenfassung und Ausblick

Zielsetzung

Abnehmer und Zulieferer sollen aufeinander abgestimmt werden, um die Beziehung gewinnoptimal zu gestalten.



Wirkung von Anreizen

- Ein Wirtschaftssubjekt hat normalerweise mehrere Handlungsalternativen
- Die Wahl einer Alternative erfolgt unter dem Gesichtspunkt der Nutzenmaximierung
- Anreize sind mit den Handlungsalternativen gekoppelte Nutzenveränderungen
- Hinzufügen oder entfernen von Anreizen kann zur Wahl einer anderen Handlungsalternative führen

Standortbestimmung

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern
- Ausgewählte Anreizsysteme
- Zusammenfassung und Ausblick

Verschiedene Anreize I

- Direkte finanzielle Konsequenzen
 - ⊙ Bonuszahlungen
 - ⊙ Strafzahlungen
- Indirekte finanzielle Konsequenzen
 - ⊙ Vertragsverlängerung
 - ⊙ Weitere Aufträge

Verschiedene Anreize II

- Ergebnisorientierte Anreize
 - ⊙ Bei Zielerreichung Bonus
 - ⊙ Bei Nichterreichen Strafzahlung
- Prozessorientierte Anreize
 - ⊙ z.B. Beiträge an Schulungskosten

Die Anreizmatrix

		Orientierung	
		Prozess	Ergebnis
Finanzielle Konsequenzen	direkt		
	indirekt		

Standortbestimmung

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern
- Ausgewählte Anreizsysteme
- Zusammenfassung und Ausblick

Fehlender Einblick

- Ist das Verhalten anderer Firmen nicht beobachtbar, ist die Gestaltung geeigneter Anreize schwierig.

Beispiel: Ein Zulieferer von Haushaltsgeräten an einen Händler mit Eigenmarken, hat kaum Einblick in dessen Verkaufsaktivitäten.

Informationsasymmetrien

- Informationsasymmetrien zwischen Zulieferer und Abnehmer erschweren die optimale Gestaltung von Anreizsystemen

Beispiel: Zulieferer bestehen auf Geheimhaltung ihrer internen Prozesse, eine globale Optimierung ist so nicht möglich

Schlechte Konzeption

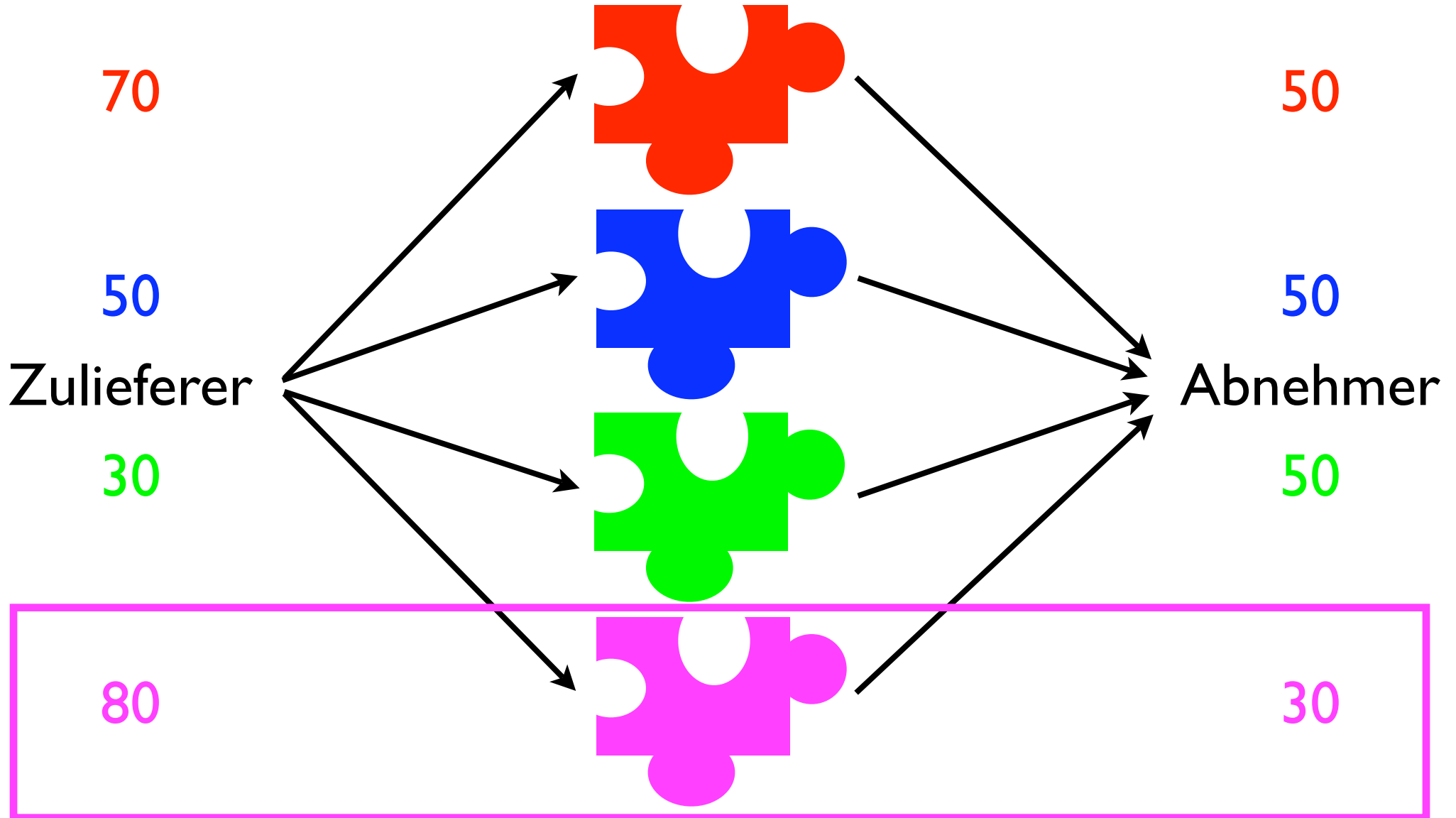
- Sind Anreizsysteme schlecht konzipiert und nicht mit der eigentlichen Zielsetzung kompatibel.

Beispiele: Schlecht durchdachtes Anreizsystem oder naïve Gestaltung.

Standortbestimmung

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- **Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern**
- Ausgewählte Anreizsysteme
- Zusammenfassung und Ausblick

Ungenügende Anreize



Anreizsysteme gestalten

- Wähle Option **O** mit höchstem Gesamtgewinn.
- Suche Alternative **A** die beim Vertragspartner zum höchsten Zusatzgewinn führt.
- Gestalte Anreize so, dass Vertragspartner **O** gegenüber **A** bevorzugt.

Anreizsysteme gestalten

80
- Strafe

110

30

50

Zulieferer

100

50

Abnehmer

70
+ Bonus

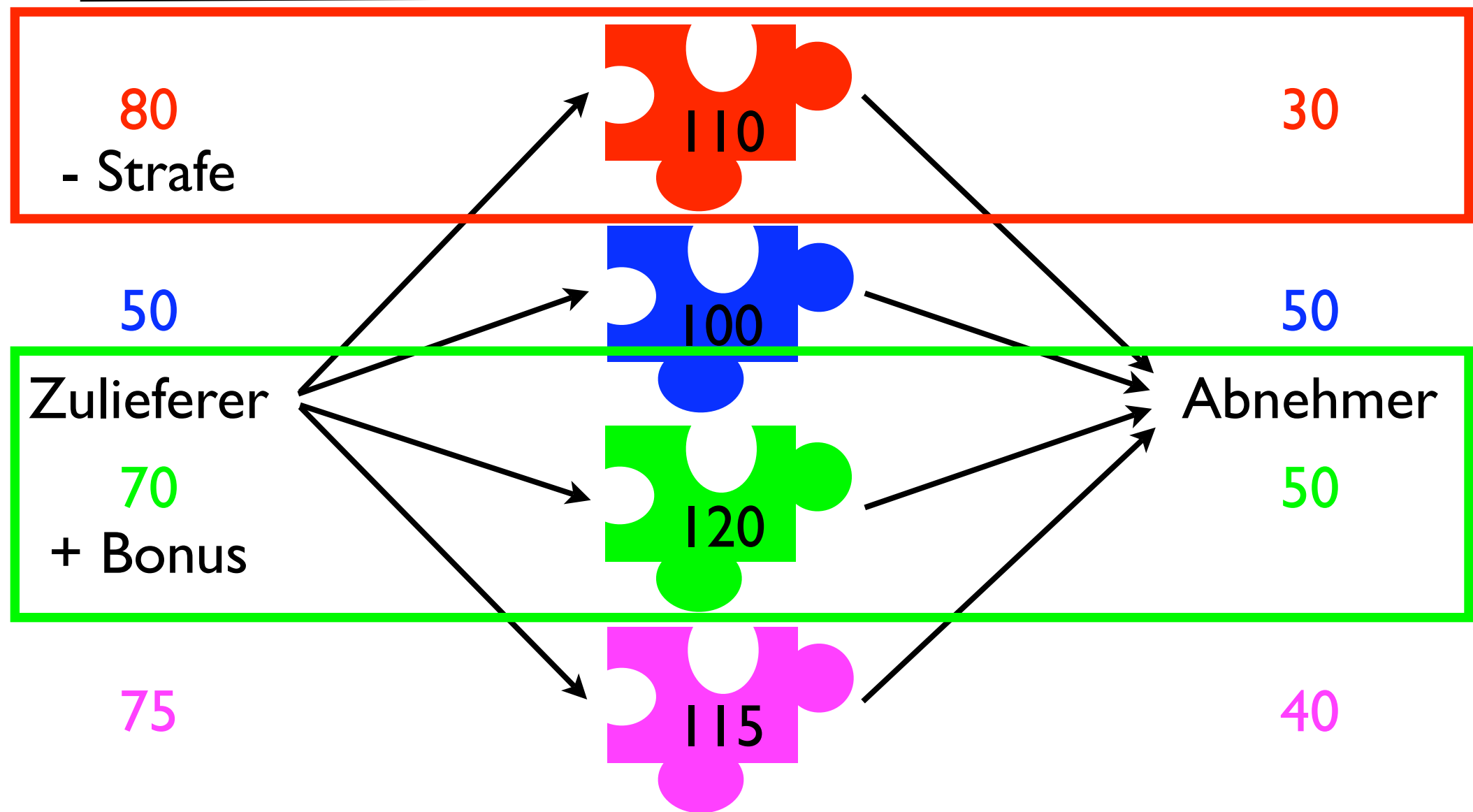
120

50

75

115

40



Bedingung an Anreize

- Ergebnisorientierte Anreize:
 - ⊙ Bonus bei Erreichen des **Gesamtoptimums** plus Strafe bei Nichterreichen muss grösser sein als der Vorteil, den der Zulieferer aus der **Alternative** ziehen würde

$$\text{O} + \text{Bonus} > \text{A} - \text{Strafe}$$

Standortbestimmung

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern
- **Ausgewählte Anreizsysteme**
- Zusammenfassung und Ausblick

Risikoübernahme

- Grosse Unternehmen sind eher bereit ein Risiko zu übernehmen als kleinere.
- Getragenes Risiko und notwendige (gewährte) Marge bilden ein System.
- Verschiebungen in diesem System können genutzt werden, um Anreize zu schaffen.
- Dem Vertragspartner wird die Möglichkeit gegeben seine Risiken gemäss Portfoliotheorie zu optimieren

Reputationseffekte

- Die Reputation eines Unternehmens bildet einen Vermögensgegenstand.
- Negative Effekte auf die Reputation können als Straffunktionen interpretiert werden.
- Hängt die Reputation von einer Geschäftsbeziehung ab, bestehen konkrete Anreize auf einen erfolgreichen Abschluss.

Geiseltausch

- Zwei Unternehmen begeben sich in Abhängigkeit von einander.
- Durch Nicht-Kooperieren entstehen dem jeweils anderen Unternehmen Verluste.
- Beide Unternehmen sind zum Kooperieren gezwungen.

Standortbestimmung

- Einleitung und Problemstellung
- Charakterisierung von Anreizsystemen
- Ursachen für Probleme
- Notwendigkeit Anreizsysteme zu verändern
- Ausgewählte Anreizsysteme
- Zusammenfassung und Ausblick

Ausblick

- Die Fragestellungen in Zunehmer-Abnehmer-Beziehungen scheinen einzigartig.
- Häufig lassen sich Parallelen zu anderen Gebieten ziehen.
- Beispiele:
 - ⊙ Portfoliotheorie (Markowitz)
 - ⊙ Finanzintermediäre (Breuer, Diamond)

Fragen?