

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIV
<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Abgrenzung der Arbeit</b>	<b>4</b>
<b>Teil 1 Theoretische Grundlagen von Managementanreizsystemen</b>	<b>13</b>
1.1. Begriffsbestimmungen	13
1.1.1. Führungskraft	13
1.1.2. Anreize	14
1.1.3. Managementanreizsystem	16
1.2. Der Bezugsrahmen von Managementanreizsystemen	21
1.2.1. Marktfactoren	21
1.2.2. Politische Faktoren	27
1.2.3. Unternehmenskultur	32
1.2.4. Weitere Faktoren	34
1.3. Die Funktionen von Managementanreizsystemen	39
1.3.1. Die Motivationsfunktion	40
1.3.2. Die Personalselektionsfunktion	64
1.3.3. Die Koordinationsfunktion	66
1.3.4. Fazit	69

1.4.	Die Anforderungen an Managementanreizsysteme	71
1.4.1.	Wirtschaftlichkeit	72
1.4.2.	Transparenz	73
1.4.3.	Gerechtigkeit	75
1.4.4.	Leistungsorientierung	76
1.4.5.	Flexibilität	78
1.4.6.	Dualität	80
1.4.7.	Planungsgenauigkeit	82
1.4.8.	Akzeptanz	89
1.4.9.	Anreizkompatibilität	90
1.4.10.	Risikoreduktion	91
1.5.	Die Gestaltungselemente von Managementanreizsystemen	93
1.5.1.	Die Höhe, Zusammensetzung und Art der Entlohnung	95
1.5.1.1.	Die Bestimmung der absoluten Entlohnungshöhe	98
1.5.1.2.	Die Bestimmung der Entlohnungszusammensetzung	100
1.5.1.3.	Die Wahl der Entlohnungskomponenten	103
1.5.2.	Die Beteiligungsbasen der Managemententlohnung	108
1.5.2.1.	Buchhaltungskennzahlen	111
1.5.2.2.	Marktindizes	117
1.5.2.3.	Ökonomische Werte	122
1.5.2.4.	Strategische Erfolgsfaktoren	127
1.5.2.5.	Verhaltensindikatoren	135
1.5.2.6.	Mischformen	137
1.5.2.7.	Fazit	138
1.5.3.	Die Länge der Beteiligungsperiode	139
1.5.4.	Das Vorgehen beim Ausscheiden eines Managers	144
1.5.5.	Die organisationale Bezugsebene der Anreizvergabe	146
1.5.6.	Die Finanzierung von Managementanreizsystemen	148
1.6.	Die Gestaltungsprinzipien von Managementanreizsystemen	150
1.6.1.	Die Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Motivation	150
1.6.1.1.	Das Relativitätsprinzip	151
1.6.1.2.	Das Ausreißeranalyseprinzip	158
1.6.1.3.	Das Überdauerprinzip	162

1.6.2.	Die Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Selektion	167
1.6.2.1.	Das Marktzentrierungsprinzip	168
1.6.2.2.	Das Übervarianzprinzip	169
1.6.3.	Die Gestaltungsprinzipien zur Unterstützung der Koordination	181
1.6.3.1.	Das Gruppenanreizprinzip	182
1.6.3.2.	Das Selbstverteilungsprinzip	185
1.6.4.	Übergreifende Gestaltungsprinzipien	190
1.6.4.1.	Das Öffentlichkeitsprinzip	191
1.6.4.2.	Das Cafeteriaprinzip	194
1.6.4.3.	Das Tournamentprinzip	196
1.6.5.	Die Bewertung der Gestaltungsprinzipien	207
 <b>Teil 2 Empirische Befunde zur Ausgestaltung von Managementanreizsystemen</b>		 211
2.1.	Konzeption der empirischen Untersuchung	211
2.1.1.	Untersuchungsziele	211
2.1.2.	Auswahl der Befragten	212
2.1.3.	Untersuchungsdesign und -durchführung	213
2.1.4.	Verwendete Analysemethoden	215
2.2.	Ergebnisse der Befragung	217
2.2.1.	Beschreibung der Datenbasis	217
2.2.1.1.	Beschreibung der teilnehmenden Unternehmen	217
2.2.1.2.	Beschreibung der teilnehmenden Führungskräfte	221
2.2.2.	Allgemeine Bewertungen der Führungskräfte	229
2.2.3.	Die empirische Geltung der Gestaltungsprinzipien	234
2.2.3.1.	Zur Geltung des Relativitätsprinzips	234
2.2.3.2.	Zur Geltung des Ausreißeranalyseprinzips	238
2.2.3.3.	Zur Geltung des Überdauerprinzips	243
2.2.3.4.	Zur Geltung des Marktzentrierungsprinzips	247
2.2.3.5.	Zur Geltung des Übervarianzprinzips	252
2.2.3.6.	Zur Geltung des Gruppenanreizprinzips	258
2.2.3.7.	Zur Geltung des Selbstverteilungsprinzips	262
2.2.3.8.	Zur Geltung des Öffentlichkeitsprinzips	263
2.2.3.9.	Zur Geltung des Cafeteriaprinzips	271
2.2.3.10.	Zur Geltung des Tournamentprinzips	274
2.2.4.	Zusammenfassung der empirischen Befunde	281

<b>Schlußbetrachtung</b>	287
<b>Anhang</b>	293
Anhang A: Anschreiben an die befragten Führungskräfte	294
Anhang B: Erläuterungen zum Fragebogen für Geschäftsführer	296
Anhang C: Fragebogen für Geschäftsführer	298
Anhang D: Erläuterungen zum Fragebogen für Bereichsleiter	310
Anhang E: Fragebogen für Bereichsleiter	312
Literaturverzeichnis	325

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kontingenzansätze zur Gestaltung von Vergütungssystemen	9
Tabelle 2:	Anforderungen an Anreizsysteme	71
Tabelle 3:	Bonusmatrix zur realistischen Planung	83
Tabelle 4:	Faktoren zur Berücksichtigung der Termintreue	84
Tabelle 5:	Bonustabelle zur realistischen Planung	85
Tabelle 6:	Mögliche Entlohnungskomponenten für Führungskräfte	103
Tabelle 7:	Entlohnungsbestandteile	105
Tabelle 8:	Beteiligungsbasen der Managemententlohnung	109
Tabelle 9:	Verhaltensindikatoren zur Leistungsbeurteilung	136
Tabelle 10:	Güteeigenschaften der Beteiligungsbasen	138
Tabelle 11:	Anwendbarkeit von Beurteilungsmaßen nach Führungsebene	139
Tabelle 12:	Die Länge der Beteiligungsperiode in Abhängigkeit von der Beteiligungsbasis	144
Tabelle 13:	Parameterwerte der Verträge $V_1$ und $V_2$	176
Tabelle 14:	Optimalleistungen unter $V_1$ und $V_2$	176
Tabelle 15:	Kennzahlen der Leistungsbewertung	231
Tabelle 16:	Befolgung der Prinzipien nach Führungsebene	282
Tabelle 17:	Der Grad der Prinzipienbefolgung im Überblick	283
Tabelle 18:	Der Unterschied zwischen Anwendung und Befürwortung der Prinzipien	284

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Klassifikation von Anreizen	15
Abbildung 2:	Der Entlohnungsbegriff	16
Abbildung 3:	Anreizsysteme	18
Abbildung 4:	Kulturelle Prägung von Anreizsystemen	38
Abbildung 5:	Dynamisches Motivationsmodell	54
Abbildung 6:	Einordnung der Zusatzleistungen	97
Abbildung 7:	Entwicklung der fixen Entlohnung im Zeitablauf	99
Abbildung 8:	Gesonderte Berücksichtigung strategischer Aufwendungen	113
Abbildung 9:	Beispiel einer diskreten Leistungsbewertung	134
Abbildung 10:	Entwicklung der Erfolgseinflußstärke bei Personalwechsel	145
Abbildung 11:	Sicherheitsäquivalente der Verträge 1 und 2	177
Abbildung 12:	Differenz der erwarteten Residualeinkommen und funktionaler Verlauf von c	179
Abbildung 13:	Rechtsformen	217
Abbildung 14:	Unternehmensgröße nach Mitarbeitern	218
Abbildung 15:	Unternehmensgröße nach Umsatz	219
Abbildung 16:	Anzahl der Tätigkeitsfelder	220
Abbildung 17:	Branchenverteilung	220
Abbildung 18:	Verteilung der Führungsebenen	221
Abbildung 19:	Altersverteilung	222
Abbildung 20:	Schulbildung	223
Abbildung 21:	Verteilung der Branchenerfahrung	223
Abbildung 22:	Verteilung der Unternehmenszugehörigkeit	224
Abbildung 23:	Verteilung der Verweildauern in der derzeitigen Position	224
Abbildung 24:	Rolle des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums	225
Abbildung 25:	Abrenzungskriterien der Bereiche	226
Abbildung 26:	Bereichsgröße nach Mitarbeiterzahl	227
Abbildung 27:	Unabhängigkeit der Geschäftsbereiche	228
Abbildung 28:	Zufriedenheit nach Führungsebene	229
Abbildung 29:	Angemessenheit der Vergütungs differenzierung	230
Abbildung 30:	Wirtschaftliche Aussichten und Zufriedenheit	232
Abbildung 31:	Wirtschaftliche Aussichten und Angemessenheit der Vergütungs differenzierung	232
Abbildung 32:	Externe und interne Relativierungen der Leistungsbewertung	235
Abbildung 33:	Zustimmung zu externen Relativierungen	237
Abbildung 34:	Absicherung von Schlechtbewertungen	238

Abbildung 35:	Zustimmung zur Absicherung von Schlechtbewertungen	239
Abbildung 36:	Revisionsmöglichkeiten	240
Abbildung 37:	Zustimmung zu Revisionsmöglichkeiten	240
Abbildung 38:	Zufriedenheit und Absicherung der Schlechtbewertung von Leistungen	241
Abbildung 39:	Eignung der Bewertungskriterien und Absicherung der Schlechtbewertung	242
Abbildung 40:	Geschätzte Beeinflussung des zukünftigen Erfolgspotentials	243
Abbildung 41:	Grad der geschätzten Beeinflussung des zukünftigen Erfolgspotentials	244
Abbildung 42:	Erhalt weitergehender Erfolgsbeteiligungen	245
Abbildung 43:	Erhalt leistungsbezogener Abschlußprämien	246
Abbildung 44:	Zustimmung zu weitergehenden Erfolgsbeteiligungen	246
Abbildung 45:	Berücksichtigung externer Vergütungsdaten	248
Abbildung 46:	Automatische Steigerung des Grundgehaltes	249
Abbildung 47:	Stellung von Vergütungsübersichten	250
Abbildung 48:	Eigeneinschätzung der Vergütungshöhe im Marktvergleich	250
Abbildung 49:	Relative Vergütungshöhe und Zufriedenheit	251
Abbildung 50:	Erhalt von variablen Entlohnungsteilen	253
Abbildung 51:	Relative Entlohnung und Leistungsniveau	253
Abbildung 52:	Vergütungsmuster und Zufriedenheit	254
Abbildung 53:	Individualbeteiligung und Leistungsniveau	256
Abbildung 54:	Soll/Ist-Vergleich der variablen Entlohnung	257
Abbildung 55:	Formen variabler Entlohnung	258
Abbildung 56:	Geschäftsverteilung und Einsatz von Teambeteiligungen	259
Abbildung 57:	Aufgabenabgrenzung und Einsatz von Teambeteiligungen	260
Abbildung 58:	Marktverantwortung und Teambeteiligungen	260
Abbildung 59:	Gewünschter Grad der Selbstverteilung	262
Abbildung 60:	Informationen über die Gesamtentlohnung	264
Abbildung 61:	Informationen über die variable Entlohnung	265
Abbildung 62:	Gewährte Informationen und Einverständnis mit der Informationsgewährung	266
Abbildung 63:	Tatsächlich gewährte Informationen und Selbsteinschätzung der Informationslage	267
Abbildung 64:	Einschätzung der Vergütungs differenzierung und Informationslage	268
Abbildung 65:	Nutzungshäufigkeiten externer Vergütungsinformationen	270
Abbildung 66:	Häufigkeit von Wahlmöglichkeiten bzgl. der Vergütungszusammensetzung	272
Abbildung 67:	Wahlmöglichkeiten und Zufriedenheit	273

Abbildung 68:	Wahrscheinlichkeit für interne Berufung	275
Abbildung 69:	Mehrverdienst der Geschäftsführer	276
Abbildung 70:	Zusammenhang zwischen Leistung und Beförderungswahrscheinlichkeit	277
Abbildung 71:	Befürwortung rein interner Berufungen in die Geschäftsführung	278
Abbildung 72:	Befürwortung einer Beförderungsgarantie	278
Abbildung 73:	Beförderungswahrscheinlichkeit und Zufriedenheit	280