

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Abbildungsverzeichnis . . . . .	X
<b>A. Grundlagen . . . . .</b>	<b>1</b>
I. Zielsetzung und Aufbau . . . . .	1
II. Strategisches Management als Instrument der Unternehmungsführung . . . . .	2
III. Anreizsysteme als Instrument der Führung des Managements . . . . .	8
IV. Inhalt der Problemstellung . . . . .	13
V. Anforderungen an Anreizsysteme im Strategischen Management . . . . .	18
<b>B. Kritische Würdigung bestehender langfristiger und strategisch-orientierter Anreizsysteme . . . . .</b>	<b>27</b>
I. Klassifikation unterschiedlicher Systeme und Bezugsgrößen . . . . .	27
1. Unterschiedliche Systemkonzeptionen. . . . .	27
2. Erfolgskriterien als Bezugsgrößen . . . . .	29
II. Darstellung und Kritik ausgewählter Anreizsysteme . . . . .	36
1. Langfristige Anreizsysteme . . . . .	36
a) Langfristige, marktindexierte Anreizsysteme. . . . .	36
(aa) »Restricted Stock Plans« . . . . .	36
(bb) »Stock Option Plans« . . . . .	37
(cc) »Stock Appreciation Right Plans« . . . . .	41
(dd) »Phantom Stock Plans« . . . . .	41
(ee) Kritik . . . . .	42
b) Langfristige, leistungsbezogene Anreizsysteme . . . . .	44
(aa) »Performance Share Plans« . . . . .	45
(bb) »Performance Unit Plans« . . . . .	46
(cc) »Deferred Compensation Systems« . . . . .	47
(dd) Kritik . . . . .	48
2. Strategisch-orientierte Anreizsysteme . . . . .	51
a) Management Accounting-Konzepte . . . . .	51
b) Strategieorientierte Anreizsysteme . . . . .	56
(aa) Strategieorientierte, langfristige Anreizsysteme . . . . .	56
(bb) »Shareholder Wealth«-Ansätze . . . . .	60

(cc) Strategische Meilensteine . . . . .	64
(dd) Kritik . . . . .	65
c) Duale Anreizsysteme . . . . .	67
(aa) Situative Orientierung von Anreizsystemen am Lebenszykluskonzept . . . . .	68
(bb) Situative Orientierung von Anreizsystemen am Portfoliokonzept . . . . .	72
(cc) Orientierung von Anreizsystemen an Hierarchiestufen und Aufgabenstellungen . . . . .	78
(dd) Anreizsystem von General Electric . . . . .	80
(ee) Unternehmungsplanbezogene Führungskräftevergütung von Haniel . . . . .	85
(ff) Anreizkonzeption von Lorange/Murphy . . . . .	90
(gg) Strategisch-orientiertes Anreizsystem von Hagen . . . . .	94
(hh) Strategisches Vergütungsmanagement nach Fechtner . . . . .	97
(ii) Strategisch-orientiertes Anreizsystem von Rominger . . . . .	100
(jj) Kritik . . . . .	104
VI. Anreizsysteme zur realistischen Planung (Planannahmengenauigkeit) . . . . .	106
VII. Versuch einer Gesamtbewertung . . . . .	109

## C. Gestaltung eines Anreizsystems im Strategischen Management . . . . .

I. Grundlagen . . . . .	113
1. Bezugsrahmen als Orientierungshilfe . . . . .	113
2. Leitideen . . . . .	114
II. Gestaltung des strategisch-orientierten Anreizsystems i. e. S. . . . .	116
1. Anreizarten und Anreizpolitik . . . . .	118
2. Strategisches Leistungsverhalten . . . . .	120
3. Gestaltungselemente . . . . .	125
a) Erfolgs- und Leistungskriterien . . . . .	125
b) Struktur des Anreizsystems . . . . .	132
c) Beteiligungsfelder . . . . .	137
d) Leistungsbewertung . . . . .	143
e) Beteiligungsperiode und -frequenz . . . . .	156
f) Ausschüttungsperiode und -frequenz . . . . .	160
g) Regelungen bei Personalwechsel . . . . .	161
III. Gestaltungshinweise für andere Subsysteme des Anreizsystems i. w. S. . . . .	163
1. Führungskräfteentwicklung . . . . .	165
2. Planung und Steuerung . . . . .	169
3. Organisationssystem . . . . .	171

D. Ausblick . . . . .	177
Anhang . . . . .	179
Literaturverzeichnis . . . . .	183
Stichwortverzeichnis . . . . .	191

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit . . . . .	3
Abb. 2:	Das strategische Spektrum . . . . .	4
Abb. 3:	Lenkung des Führungsverhaltens durch Anreiz- und Belohnungssysteme . . . . .	15
Abb. 4:	Verzerrungsmöglichkeiten bei der ROI-Berechnung . . . . .	31
Abb. 5:	Belohnungen durch einen »Restricted Stock Plan« . . . . .	37
Abb. 6:	Einkommen durch einen »Non-Qualified Stock Option Plan« . . . . .	39
Abb. 7:	Entgelte durch einen »Stock Appreciation Right Plan« . . . . .	42
Abb. 8:	Erfolgsbeteiligung durch »Performance Share Plans« . . . . .	46
Abb. 9:	Berechnung des Auszahlungswertes von Beteiligungseinheiten . . . . .	48
Abb. 10:	Berechnung der Bonushöhe bei sich überlappenden Erfolgsbeteiligungsplänen . . . . .	49
Abb. 11:	Strategisch-orientierte Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	51
Abb. 12:	Vergleich herkömmlicher und strategisch-orientierter GuV . . . . .	53
Abb. 13:	Veränderung operativer Erfolgsfaktoren je nach Lebenszyklusphase und Strategie . . . . .	53
Abb. 14:	Schlüsselgrößen eines strategieorientierten Anreizsystems . . . . .	57
Abb. 15:	Bonusberechnungsfunktion . . . . .	59
Abb. 16:	»Equity Spread Approach« . . . . .	60
Abb. 17:	Bonusmatrix des »Equity Spread Approach« . . . . .	61
Abb. 18:	Bonusberechnung I nach Rappaport . . . . .	63
Abb. 19:	Bonusberechnung II nach Rappaport . . . . .	64
Abb. 20:	Entlohnungs- und Beurteilungssystem und Branchenlebenszyklus . . . . .	69
Abb. 21:	Dimensionen eines Entgeltsystems . . . . .	70
Abb. 22:	Produktlebenszyklusphasen und Erfolgsbeteiligungssystem . . . . .	71
Abb. 23:	Anreizsysteme und Entwicklungsstadien von Geschäftseinheiten . . . . .	72
Abb. 24:	Komponenten eines Anreizsystems in Abhängigkeit von strategischen Hauptzielen . . . . .	74
Abb. 25:	Gewichtung von Schlüsselfaktoren . . . . .	74
Abb. 26:	Bewertungsschema für eine SGE mit hohen Wachstumserwartungen . . . . .	75
Abb. 27:	Bonusfundierung aufgrund von Normstrategien . . . . .	77
Abb. 28:	Beteiligungsbasen je nach Hierarchieebene . . . . .	79
Abb. 29:	Beteiligung an divisionalen und unternehmensbezogenen Bonusfonds . . . . .	81
Abb. 30:	Gewichtung verschiedener Leistungsbewertungsgebiete . . . . .	82
Abb. 31:	Leistungsbewertungsgebiete . . . . .	83
Abb. 32:	Individuelle Leistungsfaktoren . . . . .	84

Abb. 33:	Leistungsbewertungstabelle . . . . .	85
Abb. 34:	Komponenten des unternehmensplanbezogenen Vergütungssystems von Haniel . . . . .	86
Abb. 35:	Vergütung in Abhängigkeit von der Erreichung operativer und strategischer Ziele . . . . .	87
Abb. 36:	Operative und strategische Bezugsgrößen für die variable Vergütung . . . . .	88
Abb. 37:	Vergütung in Abhängigkeit von der Zielerreichung . . . . .	89
Abb. 38:	Erfolgsbewertungskriterien für strategische Planungsprozeßphasen . . . . .	92
Abb. 39:	Verhältnis der ziel- und handlungsorientierten Anreize . . . . .	94
Abb. 40:	Interdependenzen bei der Gestaltung von Anreizplänen . . . . .	95
Abb. 41:	Prinzip der Bewertung strategischer Leistungen (für SGE-Leiter) . . . . .	99
Abb. 42:	Überblick über das Gesamtkonzept von Rominger . . . . .	101
Abb. 43:	Filial-Beurteilungsbogen . . . . .	102
Abb. 44:	Beispiel eines Mitarbeiterbeurteilungsbogens . . . . .	103
Abb. 45:	Anreizsysteme für realistische Planung . . . . .	107
Abb. 46:	Bonusberechnung durch das OFA-System . . . . .	108
Abb. 47:	Parameter des Anreizsystems i. e. S. . . . .	117
Abb. 48:	Erfolgsfaktoren des PIMS-Modells je nach Kontrollgrad . . . . .	129
Abb. 49:	Firmenprofile und strategische Erfolgsfaktoren . . . . .	130
Abb. 50:	Erfassungsmöglichkeiten von Erfolgsfaktoren . . . . .	131
Abb. 51:	Gestaltungsdimensionen von Anreiz- und Belohnungssystemen: Gratifikationsinstrumente. . . . .	136
Abb. 52:	Gestaltungsdimensionen von Anreiz- und Belohnungssystemen: zu gratifizierendes Verhalten . . . . .	139
Abb. 53:	Typen von Anreizsystemen . . . . .	140
Abb. 54:	Matrix-Methode . . . . .	141
Abb. 55:	Schema eines gewichteten Anreizplans . . . . .	142
Abb. 56:	Schema eines gewichteten Anreizplans – modifiziert– . . . . .	142
Abb. 57:	Akzeptanz unterschiedlicher Bewertungsverfahren . . . . .	143
Abb. 58:	Effizienzindikatoren . . . . .	147
Abb. 59:	Risikoanalyse . . . . .	151
Abb. 60:	Bonushöhe (in %) in Abhängigkeit von Leistungserfolg und Ressourcenverbrauch . . . . .	151
Abb. 61:	Modell der einfachen Auswahl und Bewertung . . . . .	153
Abb. 62:	Bewertung der Strategieformulierung und -implementierung . . . . .	154
Abb. 63:	Leistungsbewertungswürfel des Strategischen Managements. . . . .	155
Abb. 64:	Einzelschritte zur Leistungsbewertung . . . . .	156
Abb. 65:	Darstellung eines Leistungsbewertungsprozesses . . . . .	157
Abb. 66:	Strategische Meilensteine im Leitlinienkonzept . . . . .	160
Abb. 67:	Beteiligungszeitpunkte mit strategischen Meilensteinen . . . . .	160
Abb. 68:	Elemente, Inhalte und Ausprägungen eines Anreizsystems i. e. S. . . . .	164
Abb. 69:	Modell der Karrierechancen. . . . .	167
Abb. 70:	Strategischer Planungs- und Steuerungsprozeß in Verbindung mit dem Anreizsystem. . . . .	172