

# Leistungs- und erfolgs- orientierte Vergütung für Führungskräfte

von  
Fred G. Becker  
und Michael H. Kramarsch

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung</b> . . . . .	1
1.1	Einführung und Begriffe . . . . .	1
1.2	Definition . . . . .	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen . . . . .	5
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement . . . . .	8
1.5	Betrieblicher Nutzen . . . . .	9
1.6	Weitere Ziele . . . . .	12
<b>2</b>	<b>Modelle</b> . . . . .	15
2.1	Theoretische Ausgangsmodelle . . . . .	15
2.2	Konzeptionelle Überlegungen . . . . .	24
2.3	Zur Variabilität von Vergütungen . . . . .	26
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> . . . . .	27
3.1	Kurzer Einstieg . . . . .	27
3.2	Kurzfristig variable Vergütung . . . . .	29
3.2.1	Bewertung von Performance . . . . .	30
3.2.2	Ausschüttung . . . . .	39
3.2.3	Empfehlungen . . . . .	42
3.3	Langfristig variable Vergütung . . . . .	43
3.3.1	Kurzer Einstieg . . . . .	43
3.3.2	Aktienpläne . . . . .	45
3.3.3	Aktioptionen . . . . .	47
3.3.4	Wertsteigerungsrechte . . . . .	49
3.3.5	Phantom-Pläne . . . . .	50
3.3.6	Cash-basierende Pläne . . . . .	51
3.3.7	Marktübersicht aktienbasierter Managementvergütung . . . . .	51
3.3.8	Empfehlungen . . . . .	62
<b>4</b>	<b>Probleme bei der Anwendung</b> . . . . .	63
4.1	Überblick . . . . .	63
4.2	Mess- bzw. Bewertungsproblem . . . . .	64
4.3	Könnens-Probleme . . . . .	65
4.4	Manipulationsproblem . . . . .	69

4.5	Teamproblem .....	70
4.6	Verdrängungsproblem .....	71
4.7	Selektionsproblem .....	73
4.8	Fazit .....	74
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>76</b>
5.1	Fallstudie: Luftfahrtunternehmen .....	76
5.1.1	Ausgangslage .....	76
5.1.2	Zielsetzung der Veränderung .....	77
5.1.3	Design .....	78
5.1.4	Implementierung und Kommunikation .....	79
5.1.5	Ergebnisse .....	80
5.2	Fallstudie: Internationales Pharmaunternehmen .....	80
5.2.1	Ausgangslage .....	80
5.2.2	Zielsetzung .....	81
5.2.3	Design .....	81
5.2.4	Implementierung und Kommunikation .....	83
5.2.5	Ergebnisse .....	85
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>86</b>

**Karten:**

Welche Funktionen sollen variable Vergütungen erfüllen?

Welche Performance-Standards können bei der variablen Vergütung verwendet werden?

Grundsätzliche Fragen zur variablen Vergütung

Empfehlungen für Long-term-Incentive-Pläne