

# 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