

Handbuch Variable Vergütung für Führungskräfte

herausgegeben von
Prof. Dr. Dudo von Eckardstein

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

I Grundlagen

- 1 Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung
Dudo von Eckardstein.....1
- 2 Stand und Entwicklung variabler Vergütungssysteme für Führungskräfte in Deutschland
Hein^Evers.....27

II Variable Vergütung und Unternehmenssteuerung

- 3 Möglichkeiten und Grenzen wertorientierter Steuerungskennzahlen als Bemessungsgrundlage der Entlohnung für Führungskräfte
Dirk Hochmeister.....47
- 4 Bereichsspezifische Vergütung auf Basis interner Wertschaffung
Daniel Stelter/ Christian Kramer.....69
- 5 Aktienoptionspläne und Motivationseffekte
Stefan Winter.....85

III Steuer- und aktienrechtliche Aspekte

- 6 Aktienoptionspläne bei deutschen Aktiengesellschaften im Lichte steuerlicher Optimierungsüberlegungen
Ekkehard Wengler~Leonhard Rnoll/"Renate Hecker.....107
- 7 Aktien- und steuerrechtliche Aspekte von Mitarbeiteraktien und Aktienoptionen in Österreich
Stefan Haslinger.....131

IV Spezifische Aspekte variabler Vergütung

- 8 Balanced Scorecard und variable Vergütung für Führungskräfte
GunnarKum^.....157
- 9 Variable Vergütung und betriebliche Altersversorgung im Rahmen eines Gesamtvergütungssystems
Hein^Bqy-Jürgen Andresen.....173
- 10 Variable Vergütung in den Emerging Countries Zentral- und Osteuropas
Pau/F.Röttig.....193

11	Die Rolle der Beratung bei der Entwicklung und Einführung von Modellen variabler Vergütung <i>Thomas Haussmann</i>	211
12	Variable Vergütung von Geschäftsführern mittelständischer GmbHs <i>Hein^Evers</i>	227
V Praxisbeispiele variabler Vergütung für Führungskräfte		
13	Wertorientierte Vergütung in der <i>Deutschen Bank</i> <i>Michael Svoboda</i>	239
14	Langfristige variable Vergütungsinstrumente bei <i>SAP</i> <i>Fabienne Joulia/Daniela Goerke</i>	253
15	Leistungsorientierte Vergütung für Führungskräfte in der <i>Schering-Gtuppe</i> <i>Christoph Bertram</i>	265
16	Aktienoptionen für Führungskräfte bei der <i>StinnesAG</i> <i>Christoph Husmann</i>	281
17	Wertorientierte Anreizsysteme bei der <i>Wienerberger Baustoffindustrie AG</i> <i>Gerhard Bachmaier</i>	303
18	Variable Vergütungsmodelle aus der Praxis bei <i>Hewlett-Packard Österreich</i> <i>KarlBloch</i>	321
19	Leistungsorientierte Vergütung in der <i>SKWB Schoellerbank</i> <i>Siegfried Graf/Edgar Müller</i>	335
20	Variable Vergütung in einem mittelständischen Unternehmen - der Fall <i>Frequentis</i> <i>JosefGundinger</i>	351
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren		365
Stichwortverzeichnis		371

Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung

Dudo von Eckardstein

1.1 Einführung und Zielsetzung.....	1
1.2 Motive für eine verstärkte Variabilisierung der Vergütung.....	3
1.3 Formen variabler Vergütung.....	5
1.3.1 Die Gesamtvergütung als Bezugsrahmen.....	5
1.3.2 Das Festgehalt im Rahmen der Gesamtvergütung.....	6
1.3.3 (Leistungs)Beiträge als Bezugsgrößen variabler Vergütung.....	7
1.3.4 Mit welchen Instrumenten werden Beiträge vergütet?.....	10
1.3.4.1 Tantiemen.....	10
1.3.4.2 Bonuskonzepte.....	11
1.3.4.3 Wertorientierte Vergütungskonzepte.....	11
1.3.5 Nebenleistungen.....	12
1.3.6 Einheitliche oder segntnierende Vergütungssysteme?.....	13
1.4 Theoretische Grundlagen und abgeleitete Gestaltungsempfehlungen.....	13
1.4.1 Einsichten aus der Principal-Agent-Theorie.....	13
1.4.2 Erwartungswerttheoretische Überlegungen.....	17
1.4.3 Zum Spannungsverhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation....	18
1.5 Zur empirischen Evidenz der Wirkungen variabler Vergütung.....	20
1.6 Ausblick.....	22

1.1 Einführung und Zielsetzung

Variable Vergütungssysteme, d.h. solche, die keine fixe Entlohnung pro Zeiteinheit vorsehen, haben in der Unternehmensführung eine lange Tradition, die besonders stark im Arbeiterbereich ausgeprägt ist. Die Vorstellung, daß Arbeiter ihre Leistung steigern, wenn der Arbeitgeber die Höhe der Entlohnung vom erzielten Leistungsergebnis abhängig macht, hat beinahe den Charakter einer Gesetzmäßigkeit. Für den Angestelltenbereich war die variable Vergütung demgegenüber lange wenig gebrauch-