

Prof. Dr. Eberhard Steiner, Prof. Dr. Miriam Landes

Leistungsorientierte Vergütung

Anreizsysteme wirkungsvoll gestalten

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklungen und Hintergründe	11
1.1	Von Pyramiden, Weinbergen und Autokonzernen	11
1.2	Woher kommt die leistungsorientierte Entlohnung?	16
1.2.1	Der Grundgedanke des homo oeconomicus	16
1.2.2	Ökonomische Begründung für Anreizsysteme	19
1.2.3	Überblick über die Agency-Gefahren	23
1.2.4	First-best-Lösung und second-best-Lösung	26
1.2.5	Stewardship-Theorie als Gegenentwurf	27
1.2.6	Führungsforschung	29
1.3	Entwicklungstendenzen und zunehmende Methodenvielfalt	30
1.4	Was bringt es? Erfolgsaussichten von Anreizsystemen	37
1.4.1	Ausgewählter Überblick über die Forschungslage	37
1.4.2	Argumente gegen Anreizsysteme	44
1.4.3	Argumente für Anreizsysteme	45
1.5	Entscheidungstheoretische Aspekte	47
1.6	Grundstruktur von Anreizsystemen	55
1.7	Bemessungsgrundlage	59
1.8	Grundanforderungen an Anreizsysteme	64
1.8.1	Anforderungen an die Bonusfunktion	64
1.8.2	Theorie der optimalen Verträge	64
1.8.3	Revelationsprinzip und wahrheitsgemäße Berichterstattung	67
1.8.4	Bedeutung von Anreizen als Informationersatz	67
1.8.5	Anforderungen an die Bemessungsgrundlage	69
1.8.6	Institutsvergütungsverordnung	79
2	Gerechtigkeitsaspekte des Entgeltsystems	83
2.1	Aspekte der Gerechtigkeit	83
2.2	Leistungsgerechtigkeit	84
2.3	Sozialgerechtigkeit	85
2.4	Gleichbehandlung	85
2.5	Geschlechtergerechtigkeit	85
2.6	Folgen fehlender Gerechtigkeit	89
2.7	Ungleichheit versus Ungerechtigkeit	90
3	Zielsetzung von Anreizsystemen	93
3.1	Grundsätzliche Fragestellungen zur Ausrichtung des Entgeltsystems	93
3.2	Herstellung eines strategischen Bezugs	95
3.3	Motivation	96

3.4	Selektion	96
3.5	Koordination	100
3.6	Kostensenkung und Einnahmensteigerung	101
3.7	Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relationen	101
3.8	Qualitätssteigerung	102
3.9	Unternehmer im Unternehmen	105
3.10	Mitarbeitergewinnung und -bindung	106
3.11	Selbstinformation	106
4	Was Menschen motiviert – und warum	111
4.1	Motivationstheorien	111
4.1.1	Wissenschaftlicher Hintergrund	111
4.1.2	Implizite und explizite Motive: Wissen wir, warum wir etwas wollen?	112
4.1.3	Ziele, Selbstregulation und Ego-Depletion	113
4.1.4	Bekannte Motivationstheorien	114
4.1.5	Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung	122
4.1.6	Intrinsische und extrinsische Motivation	125
4.2	Integriertes Modell der Arbeitsmotivation	126
4.3	Motivationstheorie und Unternehmenspraxis	130
4.3.1	Maßgeschneiderte Anreizsysteme	131
4.3.2	Kulturelle Grenzen von Anreizsystemen	133
5	Bausteine des Entlohnungssystems	135
5.1	Arbeitsentgelt, Lohn und Gehalt	135
5.1.1	Arbeitsentgelt als Oberbegriff	135
5.1.2	Differenzierung nach der Gruppe der Empfänger	137
5.1.3	Differenzierung nach dem Zeitbezug der Auszahlung	138
5.1.4	Differenzierung nach der Art der Entlohnung	139
5.2	Lohnsatzdifferenzierung	143
5.3	Lohnformdifferenzierung	149
5.4	Veränderungstendenzen im Entlohnungssystem	150
5.5	Qualifikationsbasierte Lohnfindung	153
5.6	Wettbewerbsorientierte Gehaltsfindung	156
5.7	Potentialorientierte Gehaltsfindung	157
5.8	Perspektiven einer anreizbezogenen Entlohnung	157
5.8.1	Zeitlohn/Gehalt mit Leistungszulagen	157
5.8.2	Vier grundlegende Elemente der Erfolgsentlohnung	159
5.8.3	Variable Vergütung	161
5.8.4	Individual- oder Teamentlohnung?	165
5.8.5	Prämien, Provisionen, Zulagen und Bonuszahlungen	172
5.8.6	Zielgruppendifferenzierung oder one fits all?	173

5.8.7	Leistungsmessung und Messprobleme	174
5.8.8	Zielvorgabe oder Zielvereinbarung?	182
5.8.9	Zeitpunkt der Bonuszahlung	183
5.8.10	Überlegungen zur Bonushöhe	184
6	Anreizsysteme in Management, Verwaltung und Vertrieb	187
6.1	Zahlungsstromorientierte Größen (einerperiodig)	187
6.1.1	Umsatz	187
6.1.2	Cashflow-bezogene Größen	192
6.2	Buchhalterische Größen	196
6.2.1	Gewinn	196
6.2.2	Return on Investment	204
6.2.3	Residualgewinnorientierte Größen	206
6.2.4	Economic Value Added	210
6.3	Kapitalwertorientierte Größen (mehrperiodig)	213
6.3.1	Kapitalwertkonzepte	214
6.3.2	Prämienannuität	217
6.4	Risk and Reward-Kennzahlen	219
6.5	Aspekte der wertorientierten Entlohnung	221
6.6	Tantiemen und Bonuszahlungen auf oberster Führungsebene	224
6.7	Aktienkursbasierte Entlohnungsformen	225
6.8	Zielvereinbarungen	230
6.9	Erfolgsbeteiligung	242
6.10	Balanced Scorecard-basierte Systeme	249
6.11	Entlohnungssysteme zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung	255
6.11.1	Weitzman-Schema	255
6.11.2	Der Mechanismus von Osband und Reichelstein	258
6.11.3	Relative Leistungsbewertung: Profit Sharing und Groves-Schema	259
6.11.4	Anreize zur Beschaffung von Informationen	264
7	Entlohnungsmechanismen im Leistungssystem	267
7.1	Akkordlohn	267
7.2	Prämienlohn	272
7.3	Leistungszulagen und Leistungsbeurteilung	277
7.4	Pensumlohn	281
7.5	Erfolgsentlohnung im Projektmanagement	283
8	Innovative Formen der motivierenden Vergütung	291
8.1	Auswahlmöglichkeiten und Prämienvielfalt	291
8.2	Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort	294
8.3	Kollektive Erfolgsbeteiligungen	294

8.4	Kapitalbeteiligungsangebote	295
8.5	Prosoziale Ausgaben	298
8.6	Immaterielle Komponenten	299
8.7	Bonusbank	299
8.8	Diversitätsorientierung	303
8.9	Intrinsische Motivation stärker nutzen	304
8.10	Bewusster Verzicht auf ein Anreizsystem	306
8.11	Verwendung von Nudges	311
9	Kurzer Überblick: Long Term Incentives (LTI)	315
9.1	Gründe und Umfang	315
9.2	Überblick über verschiedene Arten von LTI	316
10	Grenzen und Risiken von Anreizsystemen	319
10.1	Umsetzungsbedingte Grenzen von Anreizsystemen	319
10.1.1	Grad der regeltreuen Umsetzung	320
10.1.2	Bonusbemessung nach »Gutsherrenart«	321
10.1.3	Kostenneutralität vs. Wirksamkeit	321
10.2	Systematische Grenzen	322
10.2.1	Verdrängungseffekt	322
10.2.2	Fehlbeurteilungsrisiko und Unfairness	323
10.2.3	Intransparenz	323
10.2.4	Adverse Selection	324
11	Die Einführung oder Veränderung von Anreizsystemen – Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen	325
11.1	Widerstand im Management	325
11.2	Widerstand beim Einzelnen	326
11.2.1	Gewohnheit	326
11.2.2	Funktionale Gebundenheit (auch: Betriebsblindheit)	328
11.2.3	Abwehr kognitiver Dissonanz	328
11.2.4	Motivationshöhe	329
11.2.5	Verteidigung des Selbstbildes	329
11.3	Emotionale Reaktionen auf Veränderungen	329
11.4	Implikationen für Führungskräfte	330
12	Ein kleiner Ausblick in die Zukunft	337
12.1	Agiles Management und VUKA-Welt	337
12.2	Digitalisierung und Leadership 4.0	341
12.3	Interkulturelle Aspekte	344
12.4	Demografischer Wandel und Wandel von Führungskonzepten	346
12.5	Inklusionsgerechte Entlohnung	348

12.6	Big Brother is watching you	349
12.7	Generation Z – Generationen, Erwartungen und Werte	352
12.7.1	Arbeit und Motivation	352
12.7.2	Definition und Abgrenzung der Generation Z	354
12.7.3	Eigenschaften der Generation Z	357
12.7.4	Auswirkungen auf Anreizsysteme	368
	Literaturverzeichnis	371
	Stichwortverzeichnis	391