

Fred G. Becker · Michael H. Kramarsch

# Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Fred G. Becker · Michael H. Kramarsch

# Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



# Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte

**Praxis der Personalpsychologie**

Human Resource Management kompakt

Band 11

Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte  
von Prof. Dr. Fred G. Becker und MBA Michael H. Kramarsch

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

# Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte

von  
Fred G. Becker  
und Michael H. Kramarsch

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN  
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

Prof. Dr. Fred G. Becker, geb. 1955.

Ausbildung zum Bankkaufmann. Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Wuppertal und Köln. Promotion 1985. Habilitation 1991. 1991 Vertretungsprofessur (Internationales Management) an der Universität der Bundeswehr München. 1992-1996 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Jena. Seit 1996 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisations-, Personal- und Unternehmensführung, an der Universität Bielefeld.

Michael H. Kramarsch, geb. 1970.

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Donauuniversität Krems. 1994 Master of Business Administration (MBA). 1991-1995 Consultant bei einer österreichischen HR-Beratung. 1995 Managing Partner bei H. Neumann International in München. Seit 1998 bei Towers Perrin Unternehmensberatung beschäftigt. Seit 2005 Managing Director bei Towers Perrin Deutschland.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Göttingen • Bern • Wien • Toronto • Seattle • Oxford • Prag

Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book-auch nicht auszugsweise -anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien

---

Umschlagbild: © Getty Images, München

Format: EPUB

Konvertierung: Brockhaus/Commission

EPUB-ISBN: 978-3-8444-1928-3

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung

### 1.1 Einführung und Begriffe

### 1.2 Definition

### 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

### 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

### 1.5 Betrieblicher Nutzen

### 1.6 Weitere Ziele

## 2 Modelle

### 2.1 Theoretische Ausgangsmodelle

### 2.2 Konzeptionelle Überlegungen

### 2.3 Zur Variabilität von Vergütungen

## 3 Analyse und Maßnahmenempfehlung

### 3.1 Kurzer Einstieg

### 3.2 Kurzfristig variable Vergütung

#### 3.2.1 Bewertung von Performance

#### 3.2.2 Ausschüttung

#### 3.2.3 Empfehlungen

### 3.3 Langfristig variable Vergütung

#### 3.3.1 Kurzer Einstieg

#### 3.3.2 Aktienpläne

#### 3.3.3 Aktienoptionen

#### 3.3.4 Wertsteigerungsrechte

#### 3.3.5 Phantom-Pläne

#### 3.3.6 Cash-basierende Pläne

3.3.7 Marktübersicht aktienbasierter Managementvergütung

3.3.8 Empfehlungen

4 Probleme bei der Anwendung

4.1 Überblick

4.2 Mess- bzw. Bewertungsproblem

4.3 Könnens-Probleme

4.4 Manipulationsproblem

4.5 Teamproblem

4.6 Verdrängungsproblem

4.7 Selektionsproblem

4.8 Fazit

5 Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

5.1 Fallstudie: Luftfahrtunternehmen

5.1.1 Ausgangslage

5.1.2 Zielsetzung der Veränderung

5.1.3 Design

5.1.4 Implementierung und Kommunikation

5.1.5 Ergebnisse

5.2 Fallstudie: Internationales Pharmaunternehmen

5.2.1 Ausgangslage

5.2.2 Zielsetzung

5.2.3 Design

5.2.4 Implementierung und Kommunikation

5.2.5 Ergebnisse

6 Literaturempfehlungen

7 Literatur

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

# 1 Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung

## 1.1 Einführung und Begriffe

*Gegenstand* dieses Buches sind leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungssysteme für Führungskräfte und AT-Mitarbeiter. Darunter werden diejenigen variablen Vergütungsbestandteile gefasst, die eng an die individuelle Leistung eines Mitarbeiters<sup>1</sup> und/oder den Erfolg eines Unternehmens gekoppelt sind. Sie sind insofern i. d. R. nur ein Bestandteil eines umfassenderen Vergütungssystems.<sup>2</sup>

Führungskräfte, Leitende Angestellte, AT-Mitarbeiter

Die Auseinandersetzung fokussiert dabei v. a. auf die *Führungskräftevergütung*. Unter „Führungskräften“ werden also im Wesentlichen Leitende Angestellte sowie AT-Mitarbeiter verstanden. Die Unternehmen haben hier eine wesentlich größere Handlungsautonomie, da für diesen Personenkreis kaum arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Restriktionen bestehen. Die Führungskräftevergütung wird weitgehend auf einzelvertraglicher Grundlage und betriebsspezifisch geregelt. Führungskräfte haben Einfluss auf das Unternehmensgeschehen, zumindest auf Teile hiervon. Sie erhalten des Weiteren eine ausreichend hohe Vergütung, um Teile davon variabel, d. h. auch unsicher in ihrer Auszahlung, zu gestalten.

Die Führungskräftevergütung kann insofern – wesentlich gezielter als bei tariflich vergüteten Mitarbeitergruppen – als Anreiz zur Beeinflussung des Leistungsverhaltens eingesetzt werden. Die Vergütung der tariflichen Mitarbeiter ist dagegen zum überwiegenden Teil

kollektivvertraglich durch die Sozialpartner zentral gestaltet. Zwar sind in den letzten Jahren auch für den Tarifbereich leistungs- und/oder erfolgsorientierte Vergütungen zu verwirklichen versucht worden. Innerhalb dieser relativ starren tariflichen Systeme kann eine solche leistungsbezogene Wirkung aber allenfalls zufällig oder durch andere, nicht-monetäre Mittel erreicht werden.

#### Fehlverhalten und Vergütung?

Ein Wort zur Kritik der Führungskräftevergütung: Fehlverhalten in manchen Unternehmen bezüglich der Höhe von Vergütungen generell wie auch gerade in schlechten Unternehmensjahren sollten nicht dazu verführen, pauschal jegliche Auseinandersetzung um systematische Vergütungsgestaltung zu meiden. Gerade die spezifische Diskussion von Systemelementen wie Gestaltungswirkungen ermöglicht es, effektivere Führungskräftevergütungen umzusetzen. Wir beschäftigen uns in diesem Buch mit dem formalen Entgeltproblem (das System), also der Auseinandersetzung um monetäre Anreize, Instrumente und deren Wirkungen. Das materielle Entgeltproblem (die Höhe der Vergütung) ist immer eine Frage des Marktes, da gibt es kein generell „richtig oder falsch“, kein „sinnvoll oder unsinnig“ – selbst wenn viele von uns dazu eine Meinung teilen.

## 1.2 Definition

#### Materielle Belohnungen

Unter *Vergütung* wird im Folgenden das gesamte Arbeitseinkommen der Mitarbeiter aus beruflicher Arbeit verstanden. Der Begriff gilt dabei als Sammelbegriff für Termini mit gleichen oder ähnlichen Begriffsinhalten, wie z. B. „Lohn“, „Entlohnung“ (beides hat sich bei Führungskräften nicht eingebürgert) sowie „Entgelt“. Rechtliche Basis jeder Vergütung ist vor allem der

Arbeitsvertrag, der die Pflicht des Arbeitgebers zur Zahlung einer Vergütung begründet. Die Differenzierung des Vergütungsbegriffs erfolgt sowohl in der Literatur als auch in der Praxis sehr unterschiedlich. Im Ergebnis bestehen jedoch oft keine (oder nur geringe) inhaltliche Unterschiede.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Vergütung ziemlich weit oben in der Wertschätzung der Führungskräfte und anderer AT-Mitarbeiter steht, sei es aus monetären Motiven heraus oder als Ausdrucksmittel des „Marktwertes“, der Leistungsanerkennung und Selbstwertschätzung. Insofern spricht vieles dafür, monetäre Stimuli einzusetzen, um das Verhalten dieses Personenkreises im Sinne der Organisation zu beeinflussen (Becker & Kramarsch, 2004; Schanz, 2000, S. 609 f.).

Das *Vergütungssystem* (hier synonym: Entgeltsystem) ist die Summe aller der vom Unternehmen i. d. R. auf Grund vertraglicher Vereinbarungen zu zahlenden materiellen Belohnungen für die durch die Mitarbeiter erbrachten Arbeitsleistungen (Leistungsverhalten und/oder Leistungsergebnis) (Berthel & Becker, 2003; Witt, 2004). Zum System gehören als weitere Elemente die Vergütungsberechnung und -auszahlung, verschiedene Sozial- und Nebenleistungen, gegebenenfalls auch Cafeteria-Systeme. Heutzutage wird vielfach der Terminus „Total Compensation“ für all die materiellen Belohnungen verwendet, die mit einem Vergütungssystem angeboten werden (s. u.).

Das *leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungssystem* (synonym: Bonussystem) ist derjenige Teil des Vergütungssystems, der Teile des materiellen Belohnungsangebots variabel i. d. R. an bestimmte, vorab festgelegte Leistungs- oder Erfolgsgrößen

(Bemessungsgrundlagen) koppelt. Die individuellen, zeit- und situationsspezifischen Beziehungen zwischen variabler Vergütungshöhe einerseits und Bemessungsgrundlagen andererseits sind in einem Bonusplan festgelegt.

#### Nasenprämie und Vertrauensvergütung

Manchmal wird in der Unternehmenspraxis auch eine mehr oder weniger willkürlich festgelegte Prämie (oft „*Nasenprämie*“ genannt) durch Unternehmenseigner oder Vorgesetzte im Nachhinein gezahlt, die den individuellen Leistungsbeitrag und/oder einen Anteil am Unternehmenserfolg repräsentieren sollen. Oft wird zudem die fixe Vergütung als „leistungsorientiert“ bezeichnet. Implizit liegt hier der Gedanke zu Grunde, dass sich die in der Vergangenheit gezeigte bzw. die für die Zukunft erwartete Leistung in der Höhe des Gehaltes niederschlägt. Es handelt sich insofern um eine Art „Vertrauensvergütung“. Auf diese Varianten gehen wir hier nicht näher ein.

Erfolg und Leistung sind, so unsere These, nicht gleichzusetzen (Becker, 2000), selbst wenn dies heutzutage häufig getan wird. Das „beste“ Leistungsverhalten beispielsweise einer Niederlassungsleiterin wird keinen Erfolg zeigen, wenn die Konkurrenz die besseren, preiswerteren Produkte anbietet. Dies und die semantischen Unterschiede beider Worte auch im unbewussten Verständnis von Mitarbeitern sprechen für eine explizite *Differenzierung* in erfolgs- und in leistungsorientierte Vergütung (vgl. auch die Diskussion der Wirkungen bei Rynes, Gerhart & Parks, 2005; siehe des Weiteren [Abbildung 1](#)):

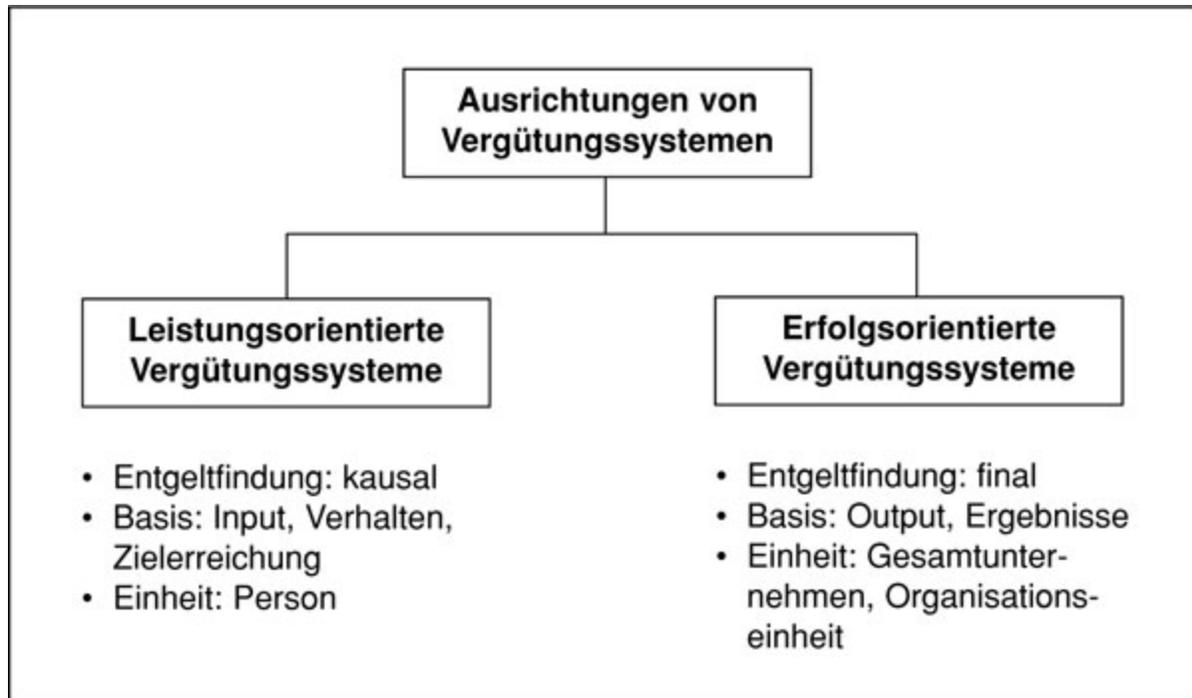


Abbildung 1:  
Differenzierung erfolgs- und leistungsorientierter Vergütungssysteme

Erfolg ...

- Die *erfolgsorientierten Vergütungssysteme* versuchen einen Anreiz dadurch zu erreichen, indem sie die Mitarbeiter am Ergebnis des Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs (Output) beteiligen. Erfolgsentgelte basieren auf Basis der *finalen Entgeltfindung* auf Beteiligungen an bestimmten periodenbezogenen Erfolgsgrößen (wie Umsatz, Kosten, Ertrag, ROI u. Ä.). Die Höhe der Vergütung ist so unmittelbar mit einer Erfolgsgröße oder verschiedenen Indikatoren verbunden.

= Leistung?

- Die *leistungsorientierten Vergütungssysteme* konzentrieren sich auf unternehmensinterne Leistungsgrößen als Beteiligungsbasen. Solche Entgelte sind idealtypischerweise unmittelbar an die individuelle