

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Entwicklungen und Hintergründe</b>	<b>11</b>
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 Informationsersatz	67
1.8.5	Anforderungen an die Bemessungsgrundlage	69
1.8.6	Institutsvergütungsverordnung	79
<b>2</b>	<b>Gerechtigkeitsaspekte des Entgeltsystems</b>	<b>83</b>
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
<b>3</b>	<b>Zielsetzung von Anreizsystemen</b>	<b>93</b>
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
<b>4</b>	<b>Was Menschen motiviert – und warum .....</b>	<b>111</b>
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
<b>5</b>	<b>Bausteine des Entlohnungssystems .....</b>	<b>135</b>
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
<b>6</b>	<b>Anreizsysteme in Management, Verwaltung und Vertrieb</b>	<b>187</b>
6.1	Zahlungsstromorientierte Größen (einperiodig)	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
<b>7</b>	<b>Entlohnungsmechanismen im Leistungssystem</b>	<b>267</b>
7.1	Akkordlohn	267
7.2	Prämienlohn	272
7.3	Leistungszulagen und Leistungsbeurteilung	277
7.4	Pensumlohn	281
7.5	Erfolgsentlohnung im Projektmanagement	283
<b>8</b>	<b>Innovative Formen der motivierenden Vergütung</b>	<b>291</b>
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
<b>9</b>	<b>Kurzer Überblick: Long Term Incentives (LTI)</b>	<b>315</b>
9.1	Gründe und Umfang	315
9.2	Überblick über verschiedene Arten von LTI	316
<b>10</b>	<b>Grenzen und Risiken von Anreizsystemen</b>	<b>319</b>
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
<b>11</b>	<b>Die Einführung oder Veränderung von Anreizsystemen – Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen</b>	<b>325</b>
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
<b>12</b>	<b>Ein kleiner Ausblick in die Zukunft</b>	<b>337</b>
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