

Dr. Fred G. Becker

# Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management

2., bearbeitete und erweiterte Auflage



Verlag Josef Eul  
Bergisch Gladbach • Köln

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	XIII
A. GRUNDLAGEN DER ARBEIT	1
I.    Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
II.   Strategisches Management als Instrument der Unternehmungsführung	6
III.  Führung und Führungskräfte in Unternehmungen	20
IV.   Anreizsysteme für Führungskräfte in Unter- nehmungen	24
1.  Begriffliche Klärungen und Abgrenzungen	24
2.  Praxis der Anreizsysteme für Führungskräfte in Unternehmungen	38
V.    Inhalt der Problemstellung	45
VI.   Anforderungen an Anreizsysteme im Strate- gischen Management	60
B. KRITISCHE DARSTELLUNG VON ANREIZSYSTEMEN FÜR DIE LANG- FRISTIGE UND STRATEGISCHE UNTERNEHMUNGSFUHRUNG	82
I.    Einführung	82
II.   Klassifikation unterschiedlicher Konzeptionen von Anreizsystemen	83

	Seite
III. Erfolgskriterien als Bezugsgrößen in Anreizsystemen	94
1. Vorbemerkung	94
2. Operative, finanzielle Erfolgsfaktoren	96
3. Marktindizes	101
4. Ökonomischer Wert	104
5. Strategische Erfolgsfaktoren	107
IV. Langfristige Anreizsysteme	111
1. Langfristige, marktindexierte Anreizsysteme	112
a) "Restricted Stock Plans"	112
b) "Stock Options Plans"	113
c) "Stock Appreciation Right Plans"	120
d) "Phantom Stock Plans"	121
e) Kritik an langfristigen, marktindexierten Anreizsystemen	122
2. Langfristige, leistungsbezogene Anreizsysteme	126
a) "Performance Share Plans"	129
b) "Performance Unit Plans"	129
c) "Deferred Compensation Systems"	131
d) Langfristiges, leistungsbezogenes Gewinnbeteiligungssystem	137
e) Kritik an langfristigen, leistungsbezogenen Anreizsystemen	139

	Seite
V. Strategisch-orientierte Anreizsysteme	142
1. Management Accounting-Konzepte	142
a) Darstellung	142
b) Kritik an Management Accounting-Konzepten	149
2. Strategieorientierte Anreizsysteme	151
a) Strategieorientierte, langfristige Anreizsysteme	151
b) "Shareholder Wealth"-Ansätze	158
c) Strategische Meilensteine	170
d) Kritik an strategieorientierten Anreizsystemen	172
3. Duale Anreizsysteme	176
a) Situative Gewichtung von Erfolgskriterien am Lebenszykluskonzept	177
b) Situative Gewichtung von Erfolgsfaktoren am Portfoliokonzept	192
c) Gewichtung strategischer und operativer Erfolgsanteile an Hierarchiestufen und Aufgabenstellungen	203
d) Anreizsystem von GENERAL ELECTRIC	211
e) Anreizsystem von HANIEL	218
f) Strategischer Führungsbonus der 4-L-CONSULT	224
g) Elemente eines Anreiz- und Beurteilungssystems nach LORANGE/MURPHY	227
h) Strategisch orientiertes Anreizsystem von HAGEN	234
i) Kritik an dualen Anreizsystemen	238
VI. Anreizsysteme zur realistischen Planung (Planannahmengenauigkeit)	241
VII. Versuch einer Gesamtbewertung	247

	Seite
C. ENTWICKLUNG EINES BETRIEBLICHEN ANREIZSYSTEMS IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT	251
I. Grundlagen der Gestaltung eines Anreizsystems im Strategischen Management	251
1. Gestaltung des Führungssystems Strategisches Management als Anreizsystem i.w.s.	251
2. Leitideen des Anreizsystems	254
II. Gestaltung des strategisch-orientierten Anreizsystems i.e.S.	259
1. Grundüberlegungen zur Gestaltung	259
a) Anreizarten und Anreizpolitik	262
b) Strategisches Leistungsverhalten	265
aa) Vorbemerkung	265
bb) Strategisches Leistungsverhalten in der Phase der Strategieformulierung	268
cc) Strategisches Leistungsverhalten in der Phase der Strategieimplementierung	274
2. Gestaltungselemente	276
a) Erfolgs- und Leistungskriterien	276
aa) Erfassungs- und Auswahlprobleme	276
bb) Theoretische und empirische Ansätze als Heuristiken	283
b) Struktur des Anreizsystems	290
aa) Verhältnis von variablen zu fixen Anzeilelementen	291
bb) Verhältnis von materiellen zu immateriellen Anreizen	298
c) Beteiligungsfelder	301
d) Leistungsbewertung	313
aa) Vorbemerkung	313
bb) Bewertung der Strategieformulierung	318
cc) Bewertung der Strategieimplementierung	322
dd) Umfassende Leistungsbewertung	335
ee) Ablauf von Leistungsbewertungen	336
e) Beteiligungsperiode und -frequenz	339
f) Ausschüttungsperiode und -frequenz	345
g) Regelungen bei Personalwechsel	347

	Seite
III. Gestaltungshinweise für andere Subsysteme des Anreizsystem i.w.S.	353
1. Strategisch-orientiertes Führungskräfte- entwicklungssystem	353
2. Strategisches Planungs- und Steuerungs- system	363
3. Strategisch-orientiertes Organisations- system	370
4. Strategisch-orientiertes Informations- system	378
D. AUSBLICK	386
ANHANG	389
LITERATURVERZEICHNIS	392
STICHWORTVERZEICHNIS	448