

**Christoph Schmuck**

**Internationale Anreiz- und  
Vergütungssysteme der New Economy in  
Theorie und Praxis**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

Schloss Reichartshausen am Rhein

## **Diplomarbeit**

Zur Erlangung des akademischen Grades

Diplomkaufmann

### **Internationale Anreiz- und Vergütungssysteme der New Economy in Theorie und Praxis**

Name: Christoph Schmuck  
Adresse: Wilhelm-Beer-Weg 26  
60599 Frankfurt am Main  
Eingereicht bei: Prof. Dr. Jacob de Smit  
Abgabedatum: 23. Februar 2001

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	3
1.3 Vergütungssysteme im internationalen Vergleich .....	4
<b>2 Charakteristika der New Economy .....</b>	<b>5</b>
2.1 Evolution der Neuen Ökonomie .....	5
2.2 Charakteristika junger Wachstumsunternehmen .....	7
2.3 Werttreiber der New Economy .....	9
2.3.1 Paradigmenwechsel von Kapital zum Humankapital .....	9
2.3.2 Ist die Shareholder-Value Orientierung eine adäquate Bemessungsgrundlage ? .....	10
2.3.3 Faktoren der Unternehmenswertsteigerung in der New Economy .....	11
<b>3 Anreiz- und Vergütungssysteme im Kontext wertorientierter Unternehmensführung .....</b>	<b>12</b>
3.1 Principal-Agent-Theorie .....	12
3.2 Motivationstheorien .....	16
3.2.1 Überblick .....	16
3.2.2 Inhaltstheorien .....	17
3.2.3 Prozesstheorien .....	18
<b>4 Anforderungen an wertorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme .....</b>	<b>19</b>
4.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren einer Implementierung .....	19
4.2 Entscheidungsparameter einer anreizkompatiblen Ausgestaltung .....	22
4.2.1 Begünstigtenkreis .....	22
4.2.2 Bemessungsgrundlage .....	24
<b>5 Ausgestaltung eines Anreizsystems .....</b>	<b>26</b>
5.1 Das Gesamtvergütungskonzept als Anreizsystem .....	26
5.2 Ausgewählte monetäre Anreize .....	28
5.2.1 Vergütung .....	28
5.2.1.1 Long-Term Incentives .....	28
5.2.1.1.1 Systematik und Zielsetzung von Aktienoptionsprogrammen .....	28
5.2.1.1.2 Gestaltungsparameter .....	29
5.2.1.2 Besondere Bedeutung für junge Wachstumsunternehmen .....	31
5.2.1.3 Vergleich von SOPs vs. SARs .....	32
5.2.1.4 Beispiel: Aktienoptionsprogramm von GENSET, Frankreich .....	33
5.2.2 Zusatzleistungen .....	34
5.2.2.1 Cafeteria Compensation .....	34
5.2.2.2 „Deferred Compensation“ .....	35
5.3 Ausgewählte non-monetäre Anreize .....	36
5.3.1 Personalentwicklung .....	36
5.3.1.1 Interner Arbeitsmarkt .....	37
5.3.1.2 Förderung der Employability .....	37
5.3.2 Arbeitsumfeld .....	38
5.3.2.1 Die Bedeutung der „Start-Up Kultur“ .....	38
5.3.2.2 Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit .....	40
5.3.2.3 Selbstverwirklichung .....	41

6	Das Gesamtbelohnungsmodell .....	42
6.1	Herleitung und Grundgedanke .....	42
6.2	Implementierung .....	42
6.3	Das Gesamtbelohnungsmodell als Selektions- und Positionierungsinstrument .....	44
6.4	Erfolgsmessung des Systems.....	45
7	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	46
	Verzeichnis des Anhangs .....	48
	Anhang .....	49
	Literaturverzeichnis .....	56

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Gesamtbelohnungsmodell.....	41
Abbildung 2: Bandbreite der Belohnungskomponente Vergütung.....	42

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
BGB	Bundesgesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CEO	Chief Executive Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CVA	Cash Value Added
DAI	Deutsches Aktieninstitut
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
erw.	erweiterte
ESOP	Employee Stock Ownership Program
EstG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	mehrere folgende
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standard
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KonTraG	Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich
LTI	Long-Term Incentive
NCEO	The National Center for Employee Ownership
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
ROCE	Return on Capital Employed

ROE	Return on Earnings
ROIC	Return On Invested Capital
S&P 500	Standard & Poors 500
S.	Seite
SAR	Stock Appreciation Right
SO	Stock Options
SOP	Stock Options Plan
SVA	Shareholder Value Added
u.a.	unter anderen, unter anderem
überarb.	überarbeitet
USA	United States of America
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Standards
usw.	und so weiter
VAP	Value Added per Person
VC	Venture Capitalist
Vgl.	Vergleiche
vollst.	vollständig
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
Zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung