

Wilhelm Schmeisser, Stella Cordts, Philipp George,  
Rico Schnur, Monique Zimmermann

# **Entgeltmanagement**

Betriebliche Grundlagen  
und moralische Gerechtigkeitslücke

UVK Verlag · München

# Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	20
Kapitel 1 Grundlagen der Lohn- und Gehaltsabrechnung	23
Kapitel 2 Verwaltungstechnische und steuerrechtliche Voraussetzungen zur Implementierung eines Entgeltmanagements	53
Kapitel 3 Motivationstheorien als eine Grundlage von Geschäftsideen und Innovationen und als Rahmen eines Entgeltmanagements	127
Kapitel 4 Personalstatistik als Datenbasis für Personalkostenplanung	167
Kapitel 5 Personalkostenplanung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität im Rahmen des Entgeltmanagements	179
Kapitel 6 Entgeltmanagement mittels Aktienoptionsprogramme	211
Kapitel 7 Variables Entgelt für Führungskräfte, Shareholder Value Ansatz und Aktienoptionsprogramme	241
Kapitel 8 Politisch-ethisch-moralisch fragwürdige Geschäftsmodelle	301
Kapitel 9 Steuerhinterziehung von Eliten: ein Kavaliärsdelikt – eine Analyse Beispiel der Panama Papers	305
Kapitel 10 Exkurs: Geschichtliche Entwicklung des Klientelismus in Griechenland	325
Literaturverzeichnis	339
Index	365

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 2

Kapitel 1: Grundlagen der Lohn- und Gehaltsabrechnung 2.

1.1 Lohnsteuer 2

1.1.1 Lohnsteuer – Lohnsteuerklassen 2

1.1.2 Lohnsteuerliche Abzüge – Nettolohnrechnung 2

1.1.3 Begrenzt LSt-freie Lohnarten 3

1.1.4 LSt-freie Lohnarten 3

1.1.5 Freibeträge – Hinzurechnungsbeträge 3

1.1.6 Altersentlastungsbetrag nach § 24 a EStG 3

1.1.7 Zusammenfassung Lohnsteuergrundlagen 4

1.1.8 Unterteilung des Lohnsteuertarifs und Besteuerung von sonstigen Bezügen (§ 34 Abs. 2 EStG, § 24 Nr. 1 EStG, R 39 b. 2 LStR) 4

1.1.9 Pauschalierung der Lohnsteuer und Besteuerung 4

1.10 Kinderfreibeträge § 32 Abs. 6 EStG 4

2 Solidaritätszuschlag (SolZ) – Solidaritätszuschlagsgesetz 4

3 Kirchensteuer (Ki.-St.) 4

4 Zusammenfassung

Kapitel 2: Verwaltungstechnische und steuerrechtliche Voraussetzungen zur Implementierung eines Entgeltmanagements !

2.1 Grundsätzliches

2.1.1 Theoretische Grundlagen und terminologische Abgrenzungen.

2.1.2 Grundsätze der Personalaktenführung

2.1.3 Aufbewahrungspflichten

2.2 Digitale Personalakte

2.2.1 Grundlagen

2.2.2 Rechtliche Voraussetzungen

2.2.3 Implementierung

2.2.4 Cloud-und ASP-Lösungen

2.2.5	Vorteilhaftigkeit der e-Personalakte gegenüber der konventionellen Personalakte	86
2.2.6	Nachteile und Probleme	89
2.2.7	Wirtschaftlichkeit.	91
2.2.8	Zwischenfazit	94
2.3	Elektronische Entgeltabrechnung	95
2.3.1	Grundsätzliche Schritte der Entgeltrechnung	96
2.3.2	Softwareeinsatz in Hinblick auf gesetzliche Vorgaben	100
2.3.3	Auslagerung der Entgeltabrechnung	106
2.3.4	Betrachtung der Wertschöpfung	106
2.3.5	Zwischenfazit	107
2.4	Personalinformationssysteme	108
2.4.1	Grundsätzliches	108
2.4.2	Ziele und Einführungsgründe	108
2.4.3	Aufgaben	109
2.4.4	Formale Funktionen	110
2.4.5	Architektonische Grundlagen	110
2.4.6	Einsatzfelder im Bereich der Personalverwaltung	114
2.4.7	Implementierung und Akzeptanz des PIS	118
2.4.8	Betrachtung der Wirtschaftlichkeit	120
2.4.9	Fazit	121
2.5	Anlagen	124
2.5.1	Anlage 1: Personalstammdatei	124
2.5.2	Anlage 2: Gliederung der Personalakte	125
2.5.3	Anlage 3: Beispiel für eine Berechtigungsmatrix	126
<b>Kapitel 3: Motivationstheorien als eine Grundlage von Geschäftsideen und Innovationen und als Rahmen eines Entgeltmanagements</b>		<b>127</b>
3.1	Bedeutung und Einordnung des Vertriebs	128
3.1.1	Aufgabe des Vertriebs im Unternehmen	128
3.1.2	Abgrenzung des Vertriebs zu anderen Funktionsbereichen	129
3.2	Grundlagen der Motivation	130
3.2.1	Motivation als Ergebnis eines Prozesses	131

3.2.2	Motiv – Anreiz – Motivation	132
3.2.3	Volition	132
3.2.4	Formen der Motivation	133
3.3	Ausgewählte Theorien der Motivationsforschung	134
3.3.1	Inhaltstheorien	135
3.3.2	Prozesstheorien	141
3.4	Incentive-Schemen als Determinante der Motivation im Vertrieb...	145
3.4.1	Begriffliche Klärung und Funktionen von Incentives	146
3.4.2	Incentive Schemen in der vertrieblichen Praxis	148
3.4.3	Dominanz und Risiken monetärer Anreizsysteme	149
3.5	Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation	151
3.6	Bedeutung optimierter betrieblicher Anreizsysteme im Rahmen der Unternehmensentwicklung im Vertrieb	154
3.6.1	Anforderungen an die Gestaltung betrieblicher Anreizsysteme im Vertrieb	155
3.6.2	Anforderungskatalog für optimierte Anreizsysteme	155
3.6.3	Probleme bei der Gestaltung und Implementierung von Anreizsystemen	157
3.6.4	Klassische Balanced-Scorecard-basierte Anreizsysteme	159
3.6.5	Flexible und individuelle Anreizsysteme als Schlüssel zum Unternehmenserfolg	164
3.7	Risiken und Gefahren individueller und flexibler Anreizsysteme	165
<b>Kapitel 4: Personalstatistik als Datenbasis für Personalkostenplanung</b>		<b>167</b>
4.1	Grundlagen der Personalstatistik	169
4.2	Aufgaben und Anforderungen der Personalstatistik	170
4.3	Bereiche der Personalstatistik	171
4.4	Kennzahlen in den unterschiedlichen Bereichen der Personalstatistik	172
<b>Kapitel 5: Personalkostenplanung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität im Rahmen des Entgeltmanagements</b>		<b>179</b>
5.1	Entgeltmanagement	180
5.2	Tarifliche Hürden	183
5.3	Klassische Entgeltformen	184

5.4	Neue Gestaltungsmöglichkeiten der operativen Vergütung	187
5.5	Berechnungsbeispiele	193
5.5.1	Tariferhöhung von 3,5% zum 01.04. eines Jahres (Laufzeit 1 Jahr)....	193
5.5.2	Tarifliche Urlaubsverlängerung um einheitlich einen Tag	196
5.5.3	Kosten einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung von 40 Std./Woche auf 38,5 Std./Woche	198
5.5.4	Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenzen in der Sozialversicherung	200
5.5.5	Kosten der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	201
5.5.6	Kosten eines Arbeitsunfalls	202
5.5.7	Kosten des tariflichen Weihnachtsgeldes	203
5.5.8	Personalzusatzkosten eines Arbeiters im Verhältnis zum Entgelt	205
Kapitel 6: Entgeltmanagement mittels Aktienoptionsprogramme...		211
6.1	Shareholder Value als Philosophie der Aktienoptionsprogramme ....	212
6.1.1	Entwicklung und Zielsetzung des Shareholder Value-Ansatzes	212
6.1.2	Dimensionen des Shareholder Value-Ansatzes	213
6.1.3	Shareholder Value als Finanzgröße	213
6.1.4	Value als Handlungsmaxime	214
6.2	Discounted-Cash-Flow-Methode	214
6.2.1	Überblick über die verschiedene DCF-Ansätze	214
6.2.2	Entity- bzw. WACC-Ansatz (Bruttoverfahren)	216
6.2.3	Ermittlung der Free Cashflows (FCF)	218
6.2.4	Ermittlung der gewogenen Kapitalkosten (WACC)	219
6.2.5	Adjusted Present Value-Ansatz	220
6.2.6	Equity-Ansatz (Nettoverfahren)	222
6.3	Economic-Value-Added-Methode	224
6.3.1	Einführung und Berechnung des EVA	224
6.3.2	Basiselemente des EVA	227
6.3.3	Konversionen vom „Accounting Model“ zum „Economic Model“	231
6.3.4	Ermittlung des Unternehmenswert	233
6.4	DCF & EVA im Vergleich	234
6.4.1	Unterschiedliche Ausgangsstellung	234
6.4.2	Das Preinreich-Lücke-Theorem	235

6.4.3	Zahlenmäßiger Vergleich des DCF- und EVA-Methoden	236
6.4.4	Stellungnahme zu den beiden Methoden	238
Kapitel 7: Variables Entgelt für Führungskräfte, Shareholder Value Ansatz und Aktienoptionsprogramme		241
7.1	Principal Agent Theorie	243
7.2	Anforderungen an Anreiz- und Vergütungssysteme in Deutschland.	245
7.2.1	Der Deutsche Corporate Governance Kodex	246
7.2.2	VorstAG – Gesetz <b>zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung</b>	248
7.3	Economic Value Added (EVA)-Ansatz	249
7.3.1	Systematik und Grundgedanke	249
7.3.2	EVA als Bezugsgröße eines wertorientierten Anreiz- und Vergütungssystems	267
7.4	Aktienoptionsprogramme als Bestandteil der variablen Vergütung	273
7.4.1	Zielsetzungen von Aktienoptionsprogrammen	273
7.4.2	Kategorisierung von Aktienoptionsprogrammen für die variable Vergütung	277
7.4.3	Kriterien zur Ausgestaltung von Aktienoptionsprogrammen	285
7.4.4	Finanzierungsmöglichkeiten von Aktienoptionsprogrammen	291
7.5	Kritik am Einsatz von Aktienoptionsprogrammen im Rahmen der variablen Vergütung	292
7.5.1	Aktienoptionen und ihre Fehlanreize	293
7.5.2	Geringe Hebelwirkung von Aktien	295
7.6	Vorschlag einer wertorientierten Vergütung zur Förderung einer guten Corporate Governance mit Grundlage des EVA-Konzepts	296
7.6.1	Anreize zur Förderung einer operativen Wertsteigerung	298
7.6.2	Bonusbank für eine nachhaltige Verbesserung	299
7.6.3	Aktienprämien als langfristiges Vergütungsinstrument	300
Kapitel 8: Politisch-ethisch-moralisch fragwürdige Geschäftsmodelle		301
Kapitel 9: Steuerhinterziehung von Eliten: ein Kavaliersdelikt - eine Analyse am Beispiel der Panama Papers		305
9.1	Einleitung	306
9.2	Steuerhinterziehung	306
9.3	Zum Offshore System	307

9.4	Erwähnenswerte Leaks	307
9.5	Panama Papers	309
9.5.1	„Betroffene“	309
9.5.2	Reaktionen	314
9.6	Auswirkungen	314
9.6.1	Volkswirtschaftlich	315
9.6.2	Betriebswirtschaftlich	316
9.6.3	Moral	319
9.7	Entlohnung	321
9.8	Fazit und Ausblick	323
Kapitel 10: Exkurs: Geschichtliche Entwicklung des Klientelismus in Griechenland		325
10.1	Determinanten des griechischen Klientelismus	326
10.2	Zur geschichtlichen Entwicklung der finanziellen und politischen Abhängigkeit Griechenlands	327
10.3	Entstehung des Klientelismus in Griechenland	330
10.4	Dysfunktionale Einflüsse auf Griechenlands Wirtschaftspolitik	331
10.4.1	Makroökonomische Regime westlicher Industrienationen	332
10.4.2	Zur Ausprägung des griechischen Wirtschaftsregimes	334
10.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	337
Literaturverzeichnis		339
Index		365