

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XVII</b>
<b>SYMBOLVERZEICHNIS</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 ZIELE DER ARBEIT .....	1
1.2 AUFBAU DER ARBEIT .....	6
<b>2. WECHSELWIRKUNGEN VON UNTERNEHMENSKULTUR UND UNTERNEHMENSZIELEN</b> .....	<b>7</b>
2.1 CHARAKTERISIERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR .....	7
2.1.1 Theorien und Definitionen der Unternehmenskultur .....	7
2.1.2 Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur .....	14
2.1.3 Funktionen und Wirkungen der Unternehmenskultur .....	17
2.1.4 Kategorisierungen der Unternehmenskultur .....	21
2.1.5 Messung der Unternehmenskultur .....	23
2.1.6 Abgrenzung der Unternehmenskultur von anderen Kulturbegriffen .....	25
2.2 CHARAKTERISIERUNG DER UNTERNEHMENSZIELE .....	29
2.2.1 Grundlagen der Unternehmensführung .....	29
2.2.2 Arten von Unternehmenszielen .....	35
2.2.3 Abgrenzung von Stakeholder Value und Shareholder Value .....	39
2.3 ERREICHUNG DER UNTERNEHMENSZIELE DURCH ANREIZSYSTEME IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSKULTUR .....	41
<b>3. THEORETISCHE FUNDIERUNG VON ANREIZSYSTEMEN</b> .....	<b>49</b>
3.1 GRUNDLAGEN UND DEFINITION VON ANREIZSYSTEMEN .....	49
3.2 FUNKTIONEN VON ANREIZSYSTEMEN .....	61
3.3 ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	64
3.4 GESTALTUNGSPARAMETER VON ANREIZSYSTEMEN .....	70
3.4.1 Bemessungsgrundlage .....	70
3.4.2 Anreize .....	89
3.4.3 Belohnungsfunktion .....	97
3.4.4 Ausschüttungspolitik .....	103
3.4.5 Adressatenkreis .....	109
3.4.6 Administrativer Rahmen .....	111
3.5 ZWISCHENERGEBNIS .....	119
<b>4. AUSRICHTUNG DER ANREIZSYSTEME AUF UNTERNEHMENSKULTUR UND     UNTERNEHMENSZIELE</b> .....	<b>121</b>
4.1 BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	123
4.1.1 Ausrichtung auf den Unternehmenswert .....	127
4.1.2 Ausrichtung auf die Kunden .....	144
4.1.3 Ausrichtung auf die Mitarbeiter .....	153
4.1.4 Ausrichtung auf die Innovationen .....	159
4.1.5 Ausrichtung auf das Risiko .....	168
4.2 ANREIZE .....	176
4.2.1 Ausrichtung auf den Unternehmenswert .....	176
4.2.2 Ausrichtung auf die Kunden .....	185
4.2.3 Ausrichtung auf die Mitarbeiter .....	187
4.2.4 Ausrichtung auf die Innovationen .....	188
4.2.5 Ausrichtung auf das Risiko .....	191

4.3 BELOHNUNGSFUNKTION.....	193
4.4 AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	201
4.5 ADRESSATENKREIS.....	206
4.6 ADMINISTRATIVER RAHMEN.....	210
4.7 ZWISCHENERGEBNIS.....	219
4.7.1 Wertorientierung im Anreizsystem.....	219
4.7.2 Kundenorientierung im Anreizsystem.....	223
4.7.3 Mitarbeiterorientierung im Anreizsystem.....	224
4.7.4 Innovationsorientierung im Anreizsystem.....	226
4.7.5 Risikoorientierung im Anreizsystem.....	228
4.8 ZUSAMMENFASSENDE WÜRDIGUNG.....	230
<b>5. EMPIRISCHE STUDIE.....</b>	<b>235</b>
5.1 ZIELSETZUNGEN UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....	235
5.1.1 Zielsetzungen.....	236
5.1.2 Methodische Vorgehensweise.....	236
5.1.2.1 Untersuchungsdesign und Aufbau des Fragebogens.....	237
5.1.2.2 Datengewinnung.....	238
5.1.2.3 Auswertungsmethodik.....	240
5.2 DESKRIPTIVE ANALYSE.....	242
5.2.1 Allgemeine Angaben zu Unternehmen und Person.....	243
5.2.2 Festlegung der Unternehmensziele.....	249
5.2.3 Ausgestaltung der Anreizsysteme.....	254
5.2.4 Beurteilung der Anreizsysteme.....	271
5.3 INDUKTIVE ANALYSE.....	275
5.3.1 Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen bzw. Anreizsystemen und den Unternehmenscharakteristika.....	280
5.3.1.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Unternehmenscharakteristika.....	281
5.3.1.2 Zusammenhang zwischen Anreizsystemen und Unternehmenscharakteristika.....	289
5.3.2 Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen bzw. Anreizsystemen und der Stellung des Mitarbeiters im Unternehmen.....	299
5.3.2.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Stellung des Mitarbeiters im Unternehmen.....	299
5.3.2.2 Zusammenhang zwischen Anreizsystemen und Stellung des Mitarbeiters im Unternehmen.....	305
5.3.3 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Unternehmenskultur.....	314
5.3.4 Zusammenhang zwischen der Zielorientierung im Unternehmen und der Gestaltung von Anreizsystemen.....	317
5.3.5 Wechselwirkungen zwischen den Gestaltungsparametern von Anreizsystemen.....	350
5.3.5.1 Wertorientierte Gestaltungsparameter.....	351
5.3.5.2 Kundenorientierte Gestaltungsparameter.....	358
5.3.5.3 Mitarbeiterorientierte Gestaltungsparameter.....	364
5.3.5.4 Innovationsorientierte Gestaltungsparameter.....	370
5.3.5.5 Risikoorientierte Gestaltungsparameter.....	377
5.3.6 Divergenzen zwischen intendierter und tatsächlicher Gestaltung von Anreizsystemen.....	384
5.3.7 Abhängigkeit zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Anreizsystem und der Divergenz von intendierter und tatsächlicher Gestaltung von Anreizsystemen.....	396
5.3.8 Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens.....	400
5.4 BRANCHENANALYSE.....	408
5.4.1 Festlegung der Unternehmensziele.....	408
5.4.2 Gestaltung der Anreizsysteme.....	412
5.4.3 Beurteilung der Anreizsysteme.....	433
5.5 ZWISCHENERGEBNIS.....	438
<b>6. FAZIT UND AUSBLICK.....</b>	<b>451</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>457</b>
<b>VERZEICHNIS DER GESETZESTEXTE.....</b>	<b>485</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>487</b>

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1:	AUFBAU DER ARBEIT .....	6
ABBILDUNG 2:	GRUNDLEGENDE THEORIEN DER UNTERNEHMENSKULTUR .....	10
ABBILDUNG 3:	SCHICHTENMODELL DER UNTERNEHMENSKULTUR NACH SCHEIN .....	13
ABBILDUNG 4:	EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE UNTERNEHMENSKULTUR .....	17
ABBILDUNG 5:	GRUNDZUSAMMENHANG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....	30
ABBILDUNG 6:	ZUSAMMENHANG VON UMWELT, UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND PERFORMANCE .....	34
ABBILDUNG 7:	SYSTEMATISIERUNG VON UNTERNEHMENSZIELEN .....	37
ABBILDUNG 8:	ANREIZSYSTEME ALS INSTRUMENT ZUR OPERATIONALISIERUNG VON ZIELEN .....	45
ABBILDUNG 9:	EINFLUSSFAKTOREN, WECHSELWIRKUNGEN UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE PERFORMANCE VON UNTERNEHMENSKULTUR, UNTERNEHMENSZIELEN UND ANREIZSYSTEMEN .....	46
ABBILDUNG 10:	FORMEN VON PRINCIPAL-AGENT-BEZIEHUNGEN IN UNTERNEHMEN .....	58
ABBILDUNG 11:	BEMESSUNGSGRUNDLAGE ALS BINDEGLIED VON UNTERNEHMENSZIELEN UND AKTIVITÄT DES MITARBEITERS .....	71
ABBILDUNG 12:	ARTEN VON BEMESSUNGSGRUNDLAGEN .....	81
ABBILDUNG 13:	SYSTEMATISIERUNG VON ANREIZEN .....	93
ABBILDUNG 14:	VERLÄUFE LINEARER BELOHNUNGSFUNKTIONEN .....	100
ABBILDUNG 15:	ADMINISTRATIVER RAHMEN IN DER PROZESSPERSPEKTIVE .....	112
ABBILDUNG 16:	ZUSAMMENHANG VON KUNDENKAPITALWERT UND UNTERNEHMENSWERT .....	149
ABBILDUNG 17:	ARTEN AKTIENKURSORIENTIERTER BELOHNUNG .....	178
ABBILDUNG 18:	VERBREITUNG AKTIENBASIERTER BELOHNUNGSFORMEN IN DEUTSCHLAND .....	182
ABBILDUNG 19:	AUFBAU DES FRAGEBOGENS .....	238
ABBILDUNG 20:	UNTERNEHMENSGRÖÙE NACH UMSATZ .....	243
ABBILDUNG 21:	UNTERNEHMENSGRÖÙE NACH MITARBEITERN .....	244
ABBILDUNG 22:	BÖRSENNOTIERUNG DER UNTERNEHMEN .....	245
ABBILDUNG 23:	BRANCHENZUORDNUNG DER UNTERNEHMEN .....	246
ABBILDUNG 24:	ERGEBNIS UND UMSATZENTWICKLUNG IM VERGLEICH ZUM BRANCHENDURCHSCHNITT .....	247
ABBILDUNG 25:	FUNKTIONSBEREICH DER BEFRAGTEN .....	248
ABBILDUNG 26:	HIERARCHIEEBENE DER BEFRAGTEN MITARBEITER .....	248
ABBILDUNG 27:	ZEIT IM UNTERNEHMEN UND ZEIT AUF DER POSITION .....	249
ABBILDUNG 28:	BEKANNTHEITSGRAD VERSCHIEDENER ZIELARTEN .....	250
ABBILDUNG 29:	VERPFLICHTUNG GEGENÜBER VERSCHIEDENEN ZIELARTEN .....	250
ABBILDUNG 30:	BEDEUTUNG DER ZIELDIMENSIONEN INNERHALB DER UNTERNEHMENSZIELE .....	251
ABBILDUNG 31:	VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN IM GESAMTUNTERNEHMEN .....	252
ABBILDUNG 32:	VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN IM VERANTWORTUNGSBEREICH .....	253
ABBILDUNG 33:	ÜBERPRÜFUNG DES ERREICHUNGSGRADS DER UNTERNEHMENSZIELE .....	254
ABBILDUNG 34:	EINSATZ UND ANWENDUNGSDAUER VON ANREIZSYSTEMEN IN UNTERNEHMEN .....	255
ABBILDUNG 35:	ADRESSATENKREIS VON ANREIZSYSTEMEN .....	255
ABBILDUNG 36:	ROLLE DER BEFRAGTEN IN ANREIZSYSTEMEN .....	256
ABBILDUNG 37:	ZIELE DES EINSATZES VON ANREIZSYSTEMEN .....	257
ABBILDUNG 38:	WICHTIGKEIT UND BERÜCKSICHTIGUNG VON EINFLUSSFAKTOREN BEI DER GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN .....	258
ABBILDUNG 39:	ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	259
ABBILDUNG 40:	EINSATZ VON BELOHNUNGEN (GESAMTUNTERNEHMEN) .....	260
ABBILDUNG 41:	EINSATZ VON BELOHNUNGEN (EBENENBEZOGEN) .....	261
ABBILDUNG 42:	ANTEIL DER MONETÄREN BELOHNUNG AN JÄHRLICHER GESAMTVERGÜTUNG .....	262
ABBILDUNG 43:	EINGESETZTE BEMESSUNGSGRUNDLAGEN IN UNTERNEHMEN (GESAMTUNTERNEHMEN) .....	263
ABBILDUNG 44:	FINANZIELLE KENNZAHLEN ALS BEMESSUNGSGRUNDLAGEN (EBENENBEZOGEN) .....	264

ABBILDUNG 45: SONSTIGE KENNZAHLEN ALS BEMESSUNGSGRUNDLAGEN (EBENENBEZOGEN) .....	265
ABBILDUNG 46: VEREINBARUNG DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE (GESAMTUNTERNEHMEN) .....	266
ABBILDUNG 47: VEREINBARUNG DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE (EBENENBEZOGEN).....	267
ABBILDUNG 48: BEURTEILUNG VON BEMESSUNGSGRUNDLAGEN (GESAMTUNTERNEHMEN) .....	268
ABBILDUNG 49: BEURTEILUNG VON BEMESSUNGSGRUNDLAGEN (EBENENBEZOGEN) .....	269
ABBILDUNG 50: EXISTENZ EINER BELOHNUNGSFUNKTION .....	270
ABBILDUNG 51: GESTALTUNG DER BELOHNUNGSFUNKTION .....	270
ABBILDUNG 52: AUSZAHLUNGSZEITPUNKT DER BELOHNUNG .....	271
ABBILDUNG 53: UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSZIELE DURCH DAS ANREIZSYSTEM .....	272
ABBILDUNG 54: ERREICHUNG DER ZIELE DES ANREIZSYSTEMS .....	273
ABBILDUNG 55: ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ANREIZSYSTEM .....	274
ABBILDUNG 56: ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DURCH DAS ANREIZSYSTEM .....	274
ABBILDUNG 57: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ANREIZSYSTEM .....	275
ABBILDUNG 58: EINORDNUNG DER HYPOTHESEN IN DEN BEZUGSRAHMEN.....	276
ABBILDUNG 59: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND UNTERNEHMENSGRÖßE.....	282
ABBILDUNG 60: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND BÖRSENNOTIERUNG.....	284
ABBILDUNG 61: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND BÖRSENINDEXZUGEHÖRIGKEIT	286
ABBILDUNG 62: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND BRANCHE.....	288
ABBILDUNG 63: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND UNTERNEHMENSGRÖßE .....	289
ABBILDUNG 64: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BÖRSENNOTIERUNG .....	293
ABBILDUNG 65: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BÖRSENINDEXZUGEHÖRIGKEIT .....	296
ABBILDUNG 66: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BRANCHE.....	298
ABBILDUNG 67: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND FUNKTIONSBEREICH DER MITARBEITER.....	300
ABBILDUNG 68: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND FÜHRUNGSEBENE DER MITARBEITER.....	301
ABBILDUNG 69: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT.....	303
ABBILDUNG 70: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND FUNKTIONSBEREICH DER MITARBEITER.....	306
ABBILDUNG 71: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND FÜHRUNGSEBENE DER MITARBEITER	308
ABBILDUNG 72: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT.....	310
ABBILDUNG 73: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND VERHÄLTNIß DER MITARBEITER ZU DEN ANREIZSYSTEMEN .....	313
ABBILDUNG 74: GEGENÜBERSTELLUNG VON BEDEUTUNG UND VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN .....	317
ABBILDUNG 75: ZUSAMMENHANG VON ANREIZSYSTEMEN UND BEKANNTHEITSGRAD DER UNTERNEHMENSZIELE .....	319
ABBILDUNG 76: ZUSAMMENHANG VON ANREIZSYSTEMEN UND COMMITMENT DER MITARBEITER GEGENÜBER DEN UNTERNEHMENSZIELEN .....	320
ABBILDUNG 77: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DES UNTERNEHMENSWERTS, DER KUNDEN, DER MITARBEITER, DER INNOVATION UND DES RISIKOS .....	323
ABBILDUNG 78: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DER INVESTOREN, DER WETTBEWERBER, DER ZULIEFERER, DES STAATES UND DER GESELLSCHAFT.....	334
ABBILDUNG 79: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DES ERGEBNISSES, DER KOSTEN, DER PROZESSE, DES UMWELTSCHUTZES UND DER NACHHALTIGKEIT .....	336

ABBILDUNG 80: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER VERANKERUNG DES UNTERNEHMENSWERTS, DER KUNDEN, DER MITARBEITER, DER INNOVATION UND DES RISIKOS .....	339
ABBILDUNG 81: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER VERANKERUNG DER INVESTOREN, DER WETTBEWERBER, DER ZULIEFERER, DES STAATES UND DER GESELLSCHAFT.....	346
ABBILDUNG 82: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER VERANKERUNG DES ERGEBNISSES, DER KOSTEN, DER PROZESSE, DES UMWELTSCHUTZES UND DER NACHHALTIGKEIT .....	348
ABBILDUNG 83: BEDEUTUNG VS. UNTERSTÜTZUNG STAKEHOLDERBEZOGENER ZIELDIMENSIONEN .....	385
ABBILDUNG 84: BEDEUTUNG VS. UNTERSTÜTZUNG WEITERER ZIELDIMENSIONEN .....	386
ABBILDUNG 85: GAP ZWISCHEN BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSZIELE UND DEREN UNTERSTÜTZUNG DURCH ANREIZSYSTEME .....	387
ABBILDUNG 86: VERANKERUNG IM GESAMTUNTERNEHMEN VS. UNTERSTÜTZUNG WEITERER ZIELDIMENSIONEN .....	388
ABBILDUNG 87: GAP ZWISCHEN VERANKERUNG DER UNTERNEHMENSZIELE IM GESAMTUNTERNEHMEN UND DER UNTERSTÜTZUNG DURCH DAS ANREIZSYSTEM .....	389
ABBILDUNG 88: BEDEUTUNG VS. ERREICHUNG DER MIT DEM ANREIZSYSTEM VERBUNDENEN ZIELE .....	390
ABBILDUNG 89: GAP ZWISCHEN RELEVANZ UND ERREICHUNGSGRAD DER ZIELE DES ANREIZSYSTEMS.....	391
ABBILDUNG 90: BEDEUTUNG VS. BERÜCKSICHTUNG DER EINFLUSSFAKTOREN BEI DER GESTALTUNG DER ANREIZSYSTEME .....	392
ABBILDUNG 91: GAP ZWISCHEN EINFLUSS UND BERÜCKSICHTUNG DER EINFLUSSFAKTOREN.....	393
ABBILDUNG 92: BEDEUTUNG VS. ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	394
ABBILDUNG 93: GAP ZWISCHEN BEDEUTUNG UND ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN.....	395
ABBILDUNG 94: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND UNTERNEHMENSZIELEN, UNTERNEHMENSKULTUR UND ANREIZSYSTEMEN.....	401
ABBILDUNG 95: BEDEUTUNG DER ZIELDIMENSIONEN INNERHALB DER UNTERNEHMENSZIELE NACH BRANCHEN .....	409
ABBILDUNG 96: VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN IM GESAMTUNTERNEHMEN NACH BRANCHEN .....	410
ABBILDUNG 97: VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN IM VERANTWORTUNGSBEREICH NACH BRANCHEN .....	411
ABBILDUNG 98: ÜBERPRÜFUNG DER ZIELERREICHUNG NACH BRANCHEN .....	412
ABBILDUNG 99: EINSATZ VON ANREIZSYSTEMEN UND BETROFFENE FÜHRUNGSEBENEN NACH BRANCHEN .....	413
ABBILDUNG 100: ZIELE DES ANREIZSYSTEMS NACH BRANCHEN .....	414
ABBILDUNG 101: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN NACH BRANCHEN .....	415
ABBILDUNG 102: BERÜCKSICHTIGUNG DER EINFLUSSFAKTOREN BEI DER GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN NACH BRANCHEN .....	416
ABBILDUNG 103: ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME NACH BRANCHEN .....	417
ABBILDUNG 104: MONETÄRE BELOHNUNGEN NACH BRANCHEN.....	418
ABBILDUNG 105: NICHT-MONETÄRE BELOHNUNGEN NACH BRANCHEN.....	420
ABBILDUNG 106: HÖHE DES VARIABLEN ANTEILS AN DER GESAMTVERGÜTUNG NACH BRANCHEN .....	421
ABBILDUNG 107: WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN ALS BEMESSUNGSGRUNDLAGE NACH BRANCHEN .....	422
ABBILDUNG 108: SONSTIGE FINANZIELLE KENNZAHLEN ALS BEMESSUNGSGRUNDLAGE NACH BRANCHEN .....	424
ABBILDUNG 109: NICHT-FINANZIELLE KENNZAHLEN ALS BEMESSUNGSGRUNDLAGE NACH BRANCHEN.....	426
ABBILDUNG 110: METHODEN ZUR VEREINBARUNG DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE NACH BRANCHEN .....	428
ABBILDUNG 111: VERFAHREN DER LEISTUNGSBEURTEILUNG NACH BRANCHEN .....	429
ABBILDUNG 112: EINSATZ EINER BELOHNUNGSFUNKTION NACH BRANCHEN.....	431
ABBILDUNG 113: AUSGESTALTUNG DER BELOHNUNGSFUNKTION NACH BRANCHEN.....	431
ABBILDUNG 114: ZEITPUNKT DER AUSSCHÜTTUNG DER BELOHNUNG NACH BRANCHEN.....	432
ABBILDUNG 115: UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSZIELDIMENSIONEN DURCH DAS ANREIZSYSTEM NACH BRANCHEN .....	433

ABBILDUNG 116: ERFÜLLUNG DER ZIELE DES ANREIZSYSTEMS NACH BRANCHEN .....	434
ABBILDUNG 117: ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ANREIZSYSTEM NACH BRANCHEN .....	435
ABBILDUNG 118: ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN DURCH DAS ANREIZSYSTEM NACH BRANCHEN.....	436
ABBILDUNG 119: SONSTIGE ZUFRIEDENHEITSFAKTOREN DES ANREIZSYSTEMS NACH BRANCHEN .....	437
ABBILDUNG 120: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN EINFLUSSFAKTOREN UND UNTERNEHMENSZIELEN BZW. ANREIZSYSTEMEN .....	440
ABBILDUNG 121: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSZIELE UND DER GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN.....	443
ABBILDUNG 122: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER VERANKERUNG DER UNTERNEHMENSZIELE UND DER GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN.....	444
ABBILDUNG 123: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ZIELORIENTIERTEN GESTALTUNGSPARAMETERN.....	446
ABBILDUNG 124: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTENDIERTER UND TATSÄCHLICHER GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN .....	447
ABBILDUNG 125: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN IMPLEMENTIERUNGSLÜCKE UND ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM.....	448
ABBILDUNG 126: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN PERFORMANCEENTWICKLUNG UND UNTERNEHMENSZIELEN BZW. ANREIZSYSTEMEN .....	450

## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1:	ZIELORIENTIERTE DIMENSIONEN DER UNTERNEHMENSKULTUR .....	44
TABELLE 2:	KATEGORISIERUNG ASYMMETRISCHER INFORMATIONEN .....	56
TABELLE 3:	ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN VON ANREIZSYSTEMEN .....	56
TABELLE 4:	ÜBERBLICK ÜBER DIE ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	69
TABELLE 5:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN VON BEMESSUNGSGRUNDLAGEN .....	88
TABELLE 6:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN VON ANREIZEN .....	97
TABELLE 7:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN VON BELOHNUNGSFUNKTIONEN .....	102
TABELLE 8:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN DER AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK .....	108
TABELLE 9:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN DES ADRESSATENKREISES .....	111
TABELLE 10:	KLASSIFIKATIONSKRITERIEN UND EIGENSCHAFTEN DES ADMINISTRATIVEN RAHMENS .....	119
TABELLE 11:	EMPIRISCHE STUDIEN ZUR WAHL DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	124
TABELLE 12:	SYSTEMATISIERUNG WERTORIENTIERTER KENNZAHLEN .....	133
TABELLE 13:	BERECHNUNG DER BEDEUTENDSTEN WERTORIENTIERTEN KENNZAHLEN .....	134
TABELLE 14:	ANREIZE FÜR INNOVATIVE MITARBEITER .....	190
TABELLE 15:	AUSRICHTUNG DES ANREIZSYSTEMS AUF DIE WERTORIENTIERUNG .....	222
TABELLE 16:	AUSRICHTUNG DES ANREIZSYSTEMS AUF DIE KUNDENORIENTIERUNG .....	224
TABELLE 17:	AUSRICHTUNG DES ANREIZSYSTEMS AUF DIE MITARBEITERORIENTIERUNG .....	226
TABELLE 18:	AUSRICHTUNG DES ANREIZSYSTEMS AUF DIE INNOVATIONSORIENTIERUNG .....	228
TABELLE 19:	AUSRICHTUNG DES ANREIZSYSTEMS AUF DIE RISIKOORIENTIERUNG .....	230
TABELLE 20:	AUSWERTUNG DES RÜCKLAUFS .....	239
TABELLE 21:	ÜBERBLICK ÜBER DIE VERWENDETEN STATISTISCHEN TESTVERFAHREN .....	242
TABELLE 22:	ZUSAMMENFASSUNG UND ZUORDNUNG DER THESEN ZU HYPOTHESEN .....	276
TABELLE 23:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND UNTERNEHMENSGRÖÙE .....	283
TABELLE 24:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND KLEIN- VS. GROÙUNTERNEHMEN .....	283
TABELLE 25:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND BÖRSENNOTIERUNG .....	285
TABELLE 26:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND BÖRSENINDEX „DAX“ .....	287
TABELLE 27:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND UNTERNEHMENSGRÖÙE .....	291
TABELLE 28:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND KLEIN- /GROÙUNTERNEHMEN .....	292
TABELLE 29:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BÖRSENNOTIERUNG .....	294
TABELLE 30:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BÖRSENINDEXZUGEHÖRIGKEIT .....	297
TABELLE 31:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND FUNKTIONSBEREICHEN .....	300
TABELLE 32:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND FÜHRUNGSEBENEN .....	302
TABELLE 33:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT DES MITARBEITERS .....	303
TABELLE 34:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND ZEIT DES MITARBEITERS AUF DER POSITION .....	304
TABELLE 35:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND FUNKTIONSBEREICHEN .....	306
TABELLE 36:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND FÜHRUNGSEBENEN .....	309

TABELLE 37:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT.....	311
TABELLE 38:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND VERHÄLTNISS ZUM ANREIZSYSTEM.....	313
TABELLE 39:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN UNTERNEHMENSZIELEN UND UNTERNEHMENSKULTUR .....	315
TABELLE 40:	DIVERGENZEN ZWISCHEN DER BEDEUTUNG UND VERANKERUNG DER ZIELDIMENSIONEN ..	316
TABELLE 41:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND BEKANNTHEIT DER UNTERNEHMENSZIELE .....	319
TABELLE 42:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN ANREIZSYSTEMEN UND COMMITMENT GEGENÜBER DEN UNTERNEHMENSZIELEN .....	321
TABELLE 43:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DES UNTERNEHMENSWERTS .....	324
TABELLE 44:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DER KUNDEN .....	326
TABELLE 45:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DER MITARBEITER .....	328
TABELLE 46:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DER INNOVATION.....	330
TABELLE 47:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DER BEDEUTUNG DES RISIKOS.....	332
TABELLE 48:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DEM GRAD DER VERANKERUNG DES UNTERNEHMENSWERTS .....	340
TABELLE 49:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DEM GRAD DER VERANKERUNG DER KUNDEN .....	341
TABELLE 50:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DEM GRAD DER VERANKERUNG DER MITARBEITER.....	342
TABELLE 51:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DEM GRAD DER VERANKERUNG DER INNOVATION.....	343
TABELLE 52:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN ANREIZSYSTEMEN UND DEM GRAD DER VERANKERUNG DES RISIKOS.....	345
TABELLE 53:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND WEITEREN GESTALTUNGSOPTIONEN DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	352
TABELLE 54:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ANREIZEN.....	353
TABELLE 55:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND BELOHNUNGSFUNKTION.....	354
TABELLE 56:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	355
TABELLE 57:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADRESSATENKREIS .....	356
TABELLE 58:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN WERTORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADMINISTRATIVEM RAHMEN.....	356
TABELLE 59:	GESAMTBEURTEILUNG DER WECHSELWIRKUNGEN WERTORIENTIERTER GESTALTUNGSPARAMETER .....	358
TABELLE 60:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND WEITEREN GESTALTUNGSOPTIONEN DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	359
TABELLE 61:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ANREIZEN.....	360
TABELLE 62:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND BELOHNUNGSFUNKTION.....	361



TABELLE 63:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	361
TABELLE 64:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADRESSATENKREIS .....	362
TABELLE 65:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KUNDENORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADMINISTRATIVEM RAHMEN.....	362
TABELLE 66:	GESAMTBEURTEILUNG DER WECHSELWIRKUNGEN KUNDENORIENTIERTER GESTALTUNGSPARAMETER .....	364
TABELLE 67:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND WEITEREN GESTALTUNGSOPTIONEN DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	365
TABELLE 68:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ANREIZEN.....	366
TABELLE 69:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND BELOHNUNGSFUNKTION.....	367
TABELLE 70:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	367
TABELLE 71:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADRESSATENKREIS .....	368
TABELLE 72:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN MITARBEITERORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADMINISTRATIVEM RAHMEN.....	369
TABELLE 73:	GESAMTBEURTEILUNG DER WECHSELWIRKUNGEN MITARBEITERORIENTIERTER GESTALTUNGSPARAMETER .....	370
TABELLE 74:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND WEITEREN GESTALTUNGSOPTIONEN DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	371
TABELLE 75:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ANREIZEN.....	372
TABELLE 76:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND BELOHNUNGSFUNKTION.....	373
TABELLE 77:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	374
TABELLE 78:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADRESSATENKREIS .....	374
TABELLE 79:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN INNOVATIONSORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADMINISTRATIVEM RAHMEN.....	375
TABELLE 80:	GESAMTBEURTEILUNG DER WECHSELWIRKUNGEN INNOVATIONSORIENTIERTER GESTALTUNGSPARAMETER .....	377
TABELLE 81:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND WEITEREN GESTALTUNGSOPTIONEN DER BEMESSUNGSGRUNDLAGE .....	378
TABELLE 82:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ANREIZEN.....	379
TABELLE 83:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND BELOHNUNGSFUNKTION.....	380
TABELLE 84:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK.....	381
TABELLE 85:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADRESSATENKREIS .....	381
TABELLE 86:	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN RISIKOORIENTIERTER BEMESSUNGSGRUNDLAGE UND ADMINISTRATIVEM RAHMEN.....	382
TABELLE 87:	GESAMTBEURTEILUNG DER WECHSELWIRKUNGEN RISIKOORIENTIERTER GESTALTUNGSPARAMETER .....	383

TABELLE 88:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER ZIELDIMENSIONEN .....	397
TABELLE 89:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM UND DEM GAP AUS VERANKERUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER ZIELDIMENSIONEN .....	398
TABELLE 90:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND ERREICHUNG DER ZIELE VON ANREIZSYSTEMEN .....	399
TABELLE 91:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM UND DEM GAP AUS EINFLUSS AUF UND BERÜCKSICHTUNG VON EINFLUSSFAKTOREN IM ANREIZSYSTEM.....	399
TABELLE 92:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DEM ANREIZSYSTEM UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND BERÜCKSICHTUNG VON ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	400
TABELLE 93:	SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN PERFORMANCEENTWICKLUNG UND UNTERNEHMENSZIELEN, UNTERNEHMENSKULTUR UND ANREIZSYSTEMEN.....	402
TABELLE 94:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER ZIELDIMENSIONEN.....	404
TABELLE 95:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND DEM GAP AUS VERANKERUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER ZIELDIMENSIONEN.....	405
TABELLE 96:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND ERREICHUNG DER ZIELE VON ANREIZSYSTEMEN .....	405
TABELLE 97:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND DEM GAP AUS EINFLUSS UND BERÜCKSICHTUNG DER EINFLUSSFAKTOREN VON ANREIZSYSTEMEN .....	406
TABELLE 98:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER PERFORMANCEENTWICKLUNG UND DEM GAP AUS BEDEUTUNG UND BERÜCKSICHTUNG VON ANFORDERUNGEN AN ANREIZSYSTEME .....	407
TABELLE 99:	BEURTEILUNG VON HYPOTHESE 1 UND HYPOTHESE 2 .....	441
TABELLE 100:	BEURTEILUNG VON HYPOTHESE 4 .....	445
TABELLE 101:	BEURTEILUNG VON HYPOTHESE 5 .....	446
TABELLE 102:	BEURTEILUNG VON HYPOTHESE 6 .....	448