

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehen	4
2 Grundlagen wertorientierter Incentivierung	7
2.1 Wertorientierte Unternehmenssteuerung.....	7
2.1.1 Begrifflichkeiten und Wertorientierungs-Ansatz	8
2.1.2 Ermittlung des Unternehmenswerts	14
2.1.3 EVA und CVA als etablierte Kennzahlenkonzepte	21
2.1.4 Operationalisierung eines wertorientierten Steuerungssystems im Unternehmen	30
2.2 Anreizsysteme	39
2.2.1 Begrifflichkeiten und Anreizarten.....	39
2.2.2 Ausgewählte Theorien zu Anreizsystemen	43
2.2.3 Funktionen von Anreizsystemen.....	51
2.2.4 Incentivierung als variable Komponente eines Anreizsystems.....	52
2.3 Integrierte Betrachtung des Untersuchungsgegenstands.....	56
2.3.1 Anforderungen und Beurteilung eines wertorientierten Incentivierungssystems	57
2.3.2 Festlegung der Parameter wertorientierter Incentivierung.....	64
2.3.2.1 Wahl der Bemessungsgrundlage	64
2.3.2.2 Belohnungsfunktion und Auszahlungsmodus	69
2.3.2.3 Weitere Gestaltungsfragen	74
2.4 Zwischenfazit zur wertorientierten Incentivierung	77
3 Steuerungsphilosophie und Gaming-Phänomene im Kontext wertorientierter Incentivierung	79
3.1 Steuerungsphilosophie als Ausgangspunkt der Gestaltung eines wertorientierten Incentivierungssystems	80
3.1.1 Zum Begriff Steuerungsphilosophie	81

3.1.2	Besondere Bedeutung von Planung und Zielsetzung für die Gestaltung variabler Vergütungssysteme	85
3.1.3	Kritische Diskussion der Steuerungsphilosophie eines Unternehmens als Ergebnis des Planintegrations-Ansatzes.....	89
3.1.3.1	Exkurs: Vertikale Planabstimmung und andere Planungsarten	89
3.1.3.2	Plan-Steuerung als Ausprägung von Bottom-up-Ansatz und progressiver Budgetierung	93
3.1.3.3	Ziel-Steuerung als Charakteristik von Top-down-Ansatz und retrograder Zielableitung.....	98
3.1.3.4	Das Gegenstrom-Verfahren.....	102
3.1.3.5	Ist-Steuerung als Ergebnis des Fortschreibungs-Ansatzes.....	104
3.1.4	Zwischenfazit und Implikationen für die Gestaltung der wertorientierten Incentivierung.....	106
3.2	Gaming-Phänomene als Resultat der Gestaltung eines wertorientierten Incentivierungssystems	108
3.2.1	Zum Begriff Gaming	109
3.2.2	Die Rolle der Steuerungsphilosophie eines Unternehmens bei der Ausprägung von Gaming-Phänomenen	111
3.2.3	Darstellung ausgewählter Gaming-Phänomene	115
3.2.3.1	Typisierung von Gaming-Verhalten.....	115
3.2.3.2	Sandbagging und Bullarding als Ausprägung während des Planungs- und Zielsetzungsprozesses	119
3.2.3.3	Gaming-Phänomene in der Zielerreichungsphase.....	126
3.2.4	Kritische Diskussion von Lösungsansätzen für die Gaming-Problematik.....	128
3.2.4.1	Einrichtung von Kontrollmechanismen	129
3.2.4.2	Anreizschemata zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung	130
3.2.4.3	Implementierung einer Bonusbank	138
3.2.4.4	Strikt lineare Bonusfunktion bei Ziel-Steuerung	147
3.2.5	Zwischenfazit und besondere Anforderungen für wertorientierte Incentivierungssysteme	153
4	Untersuchung der wertorientierten Incentivierung anhand eines Unternehmensbeispiels	155
4.1	Unternehmens- und Controlling-Organisation.....	156
4.2	Wertorientierte Steuerung und Steuerungsphilosophie.....	158

4.2.1 Wertbeitrag als oberste Kennzahl und zentrale wertorientierte Steuerungsinstrumente	158
4.2.2 Planungs- und Zielsetzungsprozesse als Basis nachhaltiger Wertsteigerung	162
4.2.2.1 Ergebniszielsetzung auf Konzernebene	163
4.2.2.2 Benchmark-orientierte Zielableitung für Geschäfts- und Produktbereiche.....	164
4.2.2.3 Wirtschaftsplanung der operativen Bereiche	166
4.2.3 Kritische Diskussion der Steuerungsphilosophie des betrachteten Unternehmens.....	167
4.3 Wertorientiertes Incentivierungssystem und Gaming-Phänomene	168
4.3.1 Gestaltung der wertorientierten Incentivierung.....	169
4.3.1.1 Kurzfristige Incentivierungskomponente.....	170
4.3.1.2 Langfristige Incentivierungskomponente.....	172
4.3.2 Erwartete Ausprägung von Gaming-Phänomenen im Fallbeispiel.....	174
4.3.3 Untersuchung der Incentivierungs-Faktoren.....	176
4.3.4 Ergebnisse explorativer Interviews mit Managern aller Hierarchieebenen ...	178
4.3.5 Diskussion der Ergebnisse und weitere Implikationen	182
4.4 Zwischenfazit zur Untersuchung des Praxisfalls	184
5 Schluss	187
5.1 Zusammenfassung.....	187
5.2 Fazit.....	190
Literaturverzeichnis.....	191