

Abkürzungsverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXV
Tabellenverzeichnis	XXVII
Teil A: Grundlagen	1
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Vorgehensweise	2
2 Erfolgsfaktoren der Umsetzung: Ausgangsüberlegungen	7
2.1 Literaturüberblick.....	7
2.1.1 Erkenntnisse aus theoretischen Arbeiten.....	7
2.1.1.1 Arbeit von Lewis (1994)	7
2.1.1.2 Arbeit von Knorren/Weber (1997a)	8
2.1.1.3 Arbeit von Rappaport (1998)	9
2.1.1.4 Arbeit von Morin/Jarrell (2001).....	11
2.1.1.5 Arbeiten von Weber/Bramseman/Heineke/Hirsch (2002).....	12
2.1.1.6 Arbeit von Koller/Goedhart/Wessels (2005).....	14
2.1.1.7 Überblick über weitere Arbeiten	15
2.1.2 Erkenntnisse aus empirischen Arbeiten	17
2.1.2.1 Arbeit von Knorren/Weber (1997b).....	18
2.1.2.2 Arbeit von Perlitz/Bufka/Specht (1997).....	19
2.1.2.3 Arbeit von Martin/Petty (2000).....	21
2.1.2.4 Arbeit von Haspeslagh/Noda/Boulos (2001)	22
2.1.2.5 Überblick über weitere Arbeiten	24
2.2 Kategorisierung und Strukturierung der angesprochenen Aspekte	27
Teil B: Ausgestaltung der Konzeption	31
3 Eignung der internen Rahmenbedingungen	31
3.1 Herleitung der relevanten Faktoren.....	31
3.2 Ausgestaltung der relevanten Faktoren.....	35
3.2.1 Eignung der Organisationsstruktur.....	35
3.2.1.1 Anforderungen an die Abgrenzung der Organisationseinheiten	36
3.2.1.2 Anforderungen an die Aufgaben- und Kompetenzverteilung	47
3.2.1.3 Zusammenfassung	55
3.2.2 Akzeptanzsicherung	55
3.2.2.1 Anforderungen an das Schulungsprogramm	56
3.2.2.2 Anforderungen an die Beteiligung der Mitarbeiter	59
3.2.2.3 Anforderungen an die interne Kommunikation	60
3.2.2.4 Anforderungen an die Unterstützung durch das Top-Management	61

3.2.2.5	Zusammenfassung	63
3.2.3	Kompatibilität der Personalführung	63
3.2.3.1	Anforderungen an die Management by-Technik	65
3.2.3.2	Anforderungen an den Führungsstil	66
3.2.3.3	Zusammenfassung	67
3.3	Analyse der Beziehungen zwischen den relevanten Faktoren	69
4	Umsetzung einer Wertorientierten Unternehmensführung	73
4.1	Herleitung der relevanten Faktoren	73
4.2	Ausgestaltung der relevanten Faktoren	78
4.2.1	Wertorientierung des Zielsystems	78
4.2.1.1	Merkmale der Ausgestaltung	78
4.2.1.2	Merkmale der Zielplanung	85
4.2.1.3	Zusammenfassung	88
4.2.2	Wertorientierung des Planungssystems	89
4.2.2.1	Merkmale der Entscheidungsprozesse	90
4.2.2.2	Merkmale der methodischen Unterstützung	103
4.2.2.3	Merkmale der Konsistenz	106
4.2.2.4	Zusammenfassung	108
4.2.3	Wertorientierung des Kontrollsystems	109
4.2.3.1	Merkmale der inhaltlichen Kontrollgrößen	110
4.2.3.2	Merkmale der formalen Kontrollgrößen	112
4.2.3.3	Zusammenfassung	118
4.2.4	Wertorientierung des Informationssystems	119
4.2.4.1	Merkmale des Informationsinhalts	120
4.2.4.2	Merkmale der Informationsform	121
4.2.4.3	Merkmale der Informationstechnik	121
4.2.4.4	Zusammenfassung	122
4.2.5	Wertorientierung des Entgeltsystems	123
4.2.5.1	Merkmale der Bemessungsgrundlagen	124
4.2.5.2	Merkmale der einzelnen Entlohnungsfunktionen	126
4.2.5.3	Merkmale des Gesamtsystems	130
4.2.5.4	Zusammenfassung	132
4.2.6	Wertorientierung der externen Kommunikation	133
4.2.6.1	Merkmale des Kommunikationsinhalts	134
4.2.6.2	Merkmale der Kommunikationsinstrumente	140
4.2.6.3	Merkmale der Kommunikationsträger	145
4.2.6.4	Zusammenfassung	147
4.3	Analyse der Beziehungen zwischen den relevanten Faktoren	148

Teil C: Empirische Untersuchung und Fazit	153
5 Methodische Überlegungen	153
5.1 Design und Durchführung der Untersuchung	153
5.2 Bewertungsmethode	155
6 Fallstudie: WERT AG	159
6.1 Darstellung der analyserelevanten Sachverhalte.....	159
6.1.1 Ausgestaltung der internen Rahmenbedingungen der WERT AG	159
6.1.1.1 Organisationsstruktur der WERT AG.....	159
6.1.1.2 Akzeptanzsicherung in der WERT AG.....	162
6.1.1.3 Personalführung in der WERT AG.....	167
6.1.2 Ausgestaltung des Controllingsystems.....	169
6.1.2.1 Zielsystem der WERT AG.....	169
6.1.2.2 Planungssystem der WERT AG.....	170
6.1.2.3 Kontrollsystem der WERT AG.....	176
6.1.2.4 Informationssystem der WERT AG.....	179
6.1.2.5 Entgeltsystem der WERT AG.....	180
6.1.2.6 Externe Kommunikation der WERT AG.....	185
6.2 Analyse der Eignung der internen Rahmenbedingungen.....	187
6.2.1 Analyse der Eignung der Organisationsstruktur	187
6.2.1.1 Abgrenzung der Organisationseinheiten	187
6.2.1.2 Aufgaben- und Kompetenzverteilung	190
6.2.1.3 Fazit: Eignung der Organisationsstruktur	196
6.2.2 Analyse der Akzeptanzsicherung	197
6.2.2.1 Schulungsprogramm.....	198
6.2.2.2 Beteiligung der Mitarbeiter	200
6.2.2.3 Interne Kommunikation	201
6.2.2.4 Unterstützung durch das Top-Management	202
6.2.2.5 Fazit: Akzeptanzsicherung	203
6.2.3 Analyse der Kompatibilität der Personalführung.....	204
6.2.3.1 Management by-Technik.....	205
6.2.3.2 Führungsstil.....	206
6.2.3.3 Fazit: Kompatibilität der Personalführung.....	208
6.3 Analyse des Controllingsystems der WERT AG.....	209
6.3.1 Analyse der Wertorientierung des Zielsystems.....	209
6.3.1.1 Ausgestaltung des Zielsystems.....	209
6.3.1.2 Zielplanung.....	215
6.3.1.3 Fazit: Wertorientierung des Zielsystems.....	216
6.3.2 Analyse der Wertorientierung des Planungssystems	217
6.3.2.1 Entscheidungsprozesse.....	217
6.3.2.2 Methodische Unterstützung.....	223
6.3.2.3 Konsistenz	230

6.3.2.4	Fazit: Wertorientierung des Planungssystems.....	233
6.3.3	Analyse der Wertorientierung des Kontrollsystems.....	234
6.3.3.1	Inhaltliche Kontrollgrößen	235
6.3.3.2	Formale Kontrollgrößen.....	237
6.3.3.3	Fazit: Wertorientierung des Kontrollsystems.....	239
6.3.4	Analyse der Wertorientierung des Informationssystems	240
6.3.4.1	Informationsinhalt	240
6.3.4.2	Informationsform	243
6.3.4.3	Informationstechnik	244
6.3.4.4	Fazit: Wertorientierung des Informationssystems.....	245
6.3.5	Analyse der Wertorientierung des Entgeltsystems.....	245
6.3.5.1	Bemessungsgrundlagen.....	246
6.3.5.2	Einzelne Entlohnungsfunktionen	257
6.3.5.3	Gesamtsystem.....	262
6.3.5.4	Fazit: Wertorientierung des Entgeltsystems.....	263
6.3.6	Analyse der Wertorientierung der externen Kommunikation.....	264
6.3.6.1	Kommunikationsinhalt.....	265
6.3.6.2	Kommunikationsinstrumente	275
6.3.6.3	Kommunikationsträger.....	278
6.3.6.4	Fazit: Wertorientierung der externen Kommunikation	278
6.4	Fazit: Umsetzungserfolg in der WERT AG.....	279
6.5	Handlungsmöglichkeiten der WERT AG	284
6.5.1	Möglichkeiten zur Verbesserung der internen Rahmenbedingungen	284
6.5.2	Möglichkeiten zur Verbesserung des Controllingsystems	286
7	Fazit	291
	Literaturverzeichnis	293