

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen.....	1
2	Theoretische Ansätze (ausgewählte Wissenschaftsprogramme).....	73
3	Konstitutive Entscheidungen und Unternehmensgenese.....	89
4	Organisation	147
5	Grundlagen der Planung	191
6	Die Beschaffungswirtschaft	243
7	Produktionswirtschaft	277
8	Marketing	333
9	Investition und Finanzierung.....	397
10	Controlling.....	453
11	Informationswirtschaft	489
12	Personalwirtschaft und Personalführung.....	523
13	Internationales Management	569
14	Umweltmanagement	591

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXXI
1 Grundlagen	1
1.1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre in der Marktwirtschaft	1
1.2 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	3
1.3 Managementansätze und zur Konzeption des Buches	5
1.3.1 Zum Begriff Management.....	5
1.3.2 Managementansätze in der amerikanischen Literatur	7
1.3.3 Die Beziehung von Betriebswirtschaftslehre und Management in der deutschsprachigen Literatur	10
1.3.4 Zur Konzeption des Buches	12
1.4 Unternehmensziele	15
1.5 Kennziffern als Grundlage zielorientierten Handelns	20
1.6 Betrachtungsebenen	26
1.6.1 Betrieb und Wirtschaftssystem	26
1.6.2 Unternehmung und Unternehmungsordnung.....	31
1.6.3 Menschenbilder	36
1.6.4 Betriebswirtschaftliche Modelle	39

1.7	Produktionsfaktoren	41
1.7.1	Überblick.....	41
1.7.2	Werkstoffe	45
1.7.3	Betriebsmittel	46
1.7.3.1	Begriff und Wesen	46
1.7.3.2	Methoden der Abschreibung	49
1.7.4	Menschliche Arbeit.....	54
1.7.4.1	Begriff und Wesen	54
1.7.4.2	Arbeitsentgelt	55
1.7.4.2.2	Arten und Bestandteile des Entgelts.....	55
1.7.4.2.2	Arbeitsbewertung	57
1.7.5	Lohnformen	65
1.7.5.1	Zeitlohnformen	65
1.7.5.1.1	Reiner Zeitlohn.....	65
1.7.5.1.2	Zeitlohn mit Leistungszulage (Leistungsbewertung) ...	65
1.7.5.2	Leistungslohnformen.....	67
1.7.5.2.1	Akkordlohn	67
1.7.5.2.2	Prämienlohn.....	69
1.7.5.2.3	Leistungsentlohnung bei neuen Technologien	71

2	Theoretische Ansätze (ausgewählte Wissenschaftsprogramme)	73
2.1	Mikroökonomisch fundierter Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von E. Gutenberg	73
2.2	Entscheidungsorientierter Ansatz	74
2.3	Systemtheoretischer Ansatz	76
2.4	Kontingenzansatz	79
2.5	Verhaltensorientierter Ansatz	82
2.6	Unternehmerisch fundierter Ansatz (Corporate Entrepreneurship)	84

3	Konstitutive Entscheidungen und Unternehmens-	
	genese	89
3.1	Rechtsformen der Unternehmen	89
3.1.1	Überblick.....	89
3.1.2	Die Einzelunternehmung (Gesellschaft bürgerlichen Rechts).....	90
3.1.3	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	92
3.1.4	Die Kommanditgesellschaft (KG).....	95
3.1.5	GmbH & Co. KG.....	98
3.1.6	Stille Gesellschaft (StG).....	100
3.1.7	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	102
3.1.8	Die Aktiengesellschaft (AG).....	106
3.1.9	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).....	109
3.1.10	Die Eingetragene Genossenschaft (eG).....	112
3.1.11	Die Besteuerung von Unternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen.....	115
3.1.12	Der Publizitätszwang.....	116
3.2	Die Standortwahl	118
3.2.1	Überblick.....	118
3.2.2	Standortfaktoren.....	120
3.2.3	Standortbestimmung mit dem Steiner-Weber-Modell.....	124
3.2.4	Standortbestimmung mit Scoring-Modellen.....	128
3.3	Unternehmenszusammenschlüsse	129
3.3.1	Überblick.....	129
3.3.2	Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	131
3.3.3	Kooperationsformen.....	132
3.3.3.1	Kammern und Wirtschaftsverbände.....	132
3.3.3.2	Gelegenheitsgesellschaften.....	133
3.3.3.3	Gemeinschaftsunternehmen.....	134

3.3.3.4	Kartelle	135
3.3.3.5	Die Interessengemeinschaften	138
3.3.4	Konzentrationen.....	139
3.3.4.1	Überblick	139
3.3.4.2	Verbundene Unternehmen	139
3.3.4.3	Die Fusion	146
4	Organisation	147
4.1	Begriff und Aufgaben	147
4.2	Merkmale der Organisation.....	151
4.2.1	Aufbau- und Ablauforganisation	151
4.2.2	Gestaltung der Organisationsstruktur	152
4.2.3	Führungselemente.....	153
4.2.3.1	Aufgabe und Aufgabenträger.....	153
4.2.3.2	Stelle und Stellenbildung	154
4.2.3.3	Kompetenz und Verantwortung	155
4.2.3.4	Inстанz und Instanzenbildung	155
4.2.3.5	Leitungshilfsstellen	156
4.2.3.6	Abteilung und Abteilungsbildung.....	157
4.2.3.7	Verkehrswege	157
4.2.4	Strukturierungsvariablen	158
4.2.4.1	Zentralisation und Dezentralisation	158
4.2.4.2	Spezialisierung und Generalisierung	159
4.2.4.3	Koordination	160
4.2.4.4	Konfiguration (Leitungssystem).....	162
4.2.4.4.1	Grundbegriffe zur Konfiguration.....	162
4.2.4.4.2	Einliniensystem.....	162
4.2.4.4.3	Mehrliniensystem	164
4.2.4.4.4	Stabliniensystem.....	165
4.2.4.4.5	Matrixorganisation	166
4.2.4.4.6	Divisionale Organisation	168
4.2.4.4.7	Die Holding-Organisation.....	171

4.2.4.4.8	Hybride und virtuelle Organisation	173
4.2.4.4.9	Formalisierung.....	176
4.2.4.5	Flexibilität.....	177
4.3	Ablauforganisation als Prozeßstrukturierung.....	177
4.3.1	Begriff und Gegenstand der Ablauf- und Prozeßorganisation ...	177
4.3.2	Arten und Merkmale von Prozessen	179
4.3.3	Gestaltung von Geschäftsprozessen	184
4.4	Organisationsentwicklung	186
4.5	Organisationales Lernen	188
5	Grundlagen der Planung.....	191
5.1	Begriff und Elemente der Planung	191
5.2	Die Funktionen der Planung	194
5.3	Die Ebenen der Unternehmensplanung	196
5.4	Der strategische Planungsprozeß.....	201
5.4.1	Der Begriff Strategie in der Planung	201
5.4.2	Der Ablauf des strategischen Planungsprozesses	204
5.4.2.1	Ist-Analyse.....	205
5.4.2.2	Die Zielformulierung	206
5.4.2.3	Die Auswahlentscheidung (strategische Wahl).....	208
5.4.2.4	Die Realisierung.....	209
5.4.2.5	Die Kontrolle	210
5.4.3	Die Planungsinstrumente im Prozeß der strategischen Planung.....	211
5.4.3.1	Das Lebenszykluskonzept	212
5.4.3.2	Das Erfahrungskurvenkonzept	213
5.4.3.3	Die Portfolio-Technik.....	218
5.4.3.4	Die Wertkettenanalyse	235

6	Die Beschaffungswirtschaft	243
6.1	Begriffliche Abgrenzung und Ziele der Beschaffung	243
6.2	Das beschaffungspolitische Instrumentarium	246
6.2.1	Überblick	246
6.2.2	Die Beschaffungsprogrammpolitik	246
6.2.3	Die Beschaffungskonditionenpolitik	253
6.2.4	Kommunikationspolitik	254
6.2.5	Die Bezugspolitik	255
6.3	Die Bedarfsermittlung	258
6.3.1	Überblick	258
6.3.2	Programmgebundene Bedarfsplanung	259
6.3.3	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	263
6.4	Die Beschaffungslogistik	265
6.4.1	Definition und Überblick	265
6.4.2	Die Lagerhaltung	266
6.4.3	Fertigungssynchrone Beschaffung	270
6.4.4	Der Transport	272
6.5	Veränderungen in den Beschaffungsfunktionen in Schlüsselindustrien	272

7	Produktionswirtschaft	277
7.1	Grundbegriffe und Zielsetzungen	277
7.2	Ebenen und Aufgabenbereiche der Produktionsplanung	279
7.3	Die Planung des Produktionsprogramms	281
7.4	Die Planung des Produktionsablaufs	289
7.4.1	Organisationstypen der Fertigung	289
7.4.2	Fertigungstypen	291
7.4.3	Das Konzept der Fertigungssegmentierung	292
7.4.4	Die optimale Losgröße	295
7.4.5	Terminplanung	300
7.4.6	Die Just-In-Time-Produktion	301
7.4.7	Lean Production - Lean Management	304
7.5	Produktionstheorie	306
7.5.1	Grundlagen	306
7.5.2	Produktionsfunktion mit substitutionalen Faktoren (Typ A) (auf der Grundlage von Ertragsfunktionen)	307
7.5.3	Die Produktionsfunktion vom Typ B	317
7.6	Die Kostentheorie	327

8	Marketing	333
8.1	Begriff und Aufgaben	333
8.2	Informationsbeschaffung	337
8.2.1	Marketing-Analyse	337
8.2.2	Methoden der Informationsgewinnung	341
8.2.3	Methoden der Informationsanalyse	345
8.3	Ziele und Strategien	350
8.4	Marketing-Instrumente	354
8.4.1	Die Produktpolitik	354
8.4.2	Die Preispolitik	359
8.4.3	Die Distributionspolitik	373
8.4.4	Die Kommunikationspolitik	378
8.4.5	Unterstützung durch Informations- und Kommunikations- technologie	392
8.5	Marketing-Kontrolle	393
9	Investition und Finanzierung	397
9.1	Investition	397
9.1.1	Grundbegriffe und Überblick.....	397
9.1.2	Methoden der Investitionsrechnung	398
9.1.2.1	Überblick	398
9.1.2.2	Statische Verfahren	399
9.1.2.3	Dynamische Verfahren.....	408
9.2	Finanzierung	420
9.2.1	Überblick.....	420
9.2.2	Die Kapitalbedarfsermittlung.....	422

9.2.3	Die Außenfinanzierung	427
9.2.3.1	Gegenstandsbereich	427
9.2.3.2	Die Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	428
9.2.3.3	Die Eigenkapitalerhöhung einer Aktiengesellschaft	431
9.2.3.4	Die Kreditfinanzierung	437
9.2.4	Die Innenfinanzierung.....	448
9.2.4.1	Gegenstandsbereich	448
9.2.4.2	Die Selbstfinanzierung	449
9.2.4.3	Die Finanzierung aus Abschreibungen.....	450
9.2.4.4	Finanzierung aus Rückstellungen	451
9.2.4.5	Finanzierung aus einer Vermögensumschichtung ...	452
10	Controlling	453
10.1	Die Leitidee des Controlling.....	453
10.2	Terminologische und konzeptionelle Grundlagen des Controlling	457
10.2.1	Der Begriff des Controlling.....	457
10.2.2	Controlling-Ansätze	458
10.3	Controllingziele und -aufgaben	460
10.3.1	Controllingziele.....	460
10.3.2	Controllingaufgaben.....	462
10.3.3	Strategisches und operatives Controlling	464
10.4	Kurzbeschreibung ausgewählter Controllinginstrumente....	466
10.4.1	Kennzahlensysteme	468
10.4.2	Shareholder-Value-Analyse	469
10.4.3	Die Balanced Scorecard.....	473
10.4.4	Die Wertanalyse	475
10.4.5	Die Prozeßkostenrechnung	477

10.4.6	Das Zielkostenmanagement	480
10.4.7	Die Deckungsbeitragsrechnung	482
10.4.8	Die Prognose	483
10.4.9	Benchmarking	485
11	Informationswirtschaft	489
11.1	Grundbegriffe, Ziele und Aufgaben der Informationswirtschaft und des Informationsmanagements	489
11.2	Ebenen des Informationsmanagements	496
11.2.1	Überblick	496
11.2.2	Die Ebene des Informationseinsatzes	497
11.2.3	Die Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme (IuK-Systeme)	498
11.2.4	Die Ebene der informationstechnischen Infrastruktur	500
11.3	Betriebliche Informationssysteme	506
11.4	Methoden im Informationsmanagement	519
12	Personalwirtschaft und Personalführung	523
12.1	Grundbegriffe und Gegenstand	523
12.2	Personalbedarfsermittlung	528
12.3	"Personalbewegungen": Personalbeschaffung und -freistellung	530
12.4	Personaleinsatz	533
12.5	Personalentwicklung	535
12.6	Personalerhaltung und Leistungsstimulation	537
12.7	Personalführung	538
12.7.1	Begriff und Aufgaben	538
12.7.2	Personale Führungsansätze	539

12.7.2.1	Überblick	539
12.7.2.2	Motivation	541
12.7.2.2.1	Begriff der Motivation	541
12.7.2.2.2	Inhaltstheorien der Motivation	543
12.7.2.2.3	Prozeßtheorien der Motivation	547
12.7.3	Führungstheoretische Ansätze	551
12.7.3.1	Überblick	551
12.7.3.2	Der Eigenschafts-Ansatz	552
12.7.3.3	Verhaltensansätze der Führung	552
12.7.3.4	Das Kontingenzmodell von Fiedler	559
12.7.4	Praktische Führungsansätze	562
12.7.4.1	Überblick	562
12.7.4.2	Das 7-S-Modell	562
12.7.4.3	Management by Objectives	564
12.7.4.4	Management by Exception	567
13	Internationales Management	569
13.1	Internationalisierung der Unternehmen	569
13.2	Begriff und Gegenstand des internationalen Managements	572
13.3	Ziele und Strategien der Internationalisierung	575
13.4	Interkulturelles Management	585

14 Umweltmanagement	591
14.1 Begriff und Gegenstand des Umweltmanagements	591
14.2 Soziale Verantwortung des Umweltmanagements	594
14.3 Umweltschutz und Zielsystem der Unternehmung	595
14.4 Umweltorientierte Strategien	596
14.5 Instrumente des Umweltmanagements	598
14.5.1 Überblick	598
14.5.2 Beschaffung	599
14.5.3 Produktion	599
14.5.4 Marketing	602
14.6 Umwelt-Controlling	606
 Literaturverzeichnis	 609
 Sachwortregister	 625

Abbildungsverzeichnis

1 Grundlagen

1-1	Grundlegende Unternehmens-, Unternehmensführungs- und Unterstützungsfunktionen.....	4
1-2	Bedeutung der Managementfähigkeiten auf den verschiedenen Managementebenen	10
1-3	Der Aufbau des Buches im Überblick	14
1-4	Zielhierarchie	28
1-5	Systemindifferente und systembezogene Tatbestände des Betriebes.....	29
1-6	Grundmodell des sozio-technischen Systems.....	32
1-7	Konzepte von Menschenbildern und Konsequenzen für die Führung.....	38
1-8	Beschreibungsmodell: Prinzip der Doppelten Buchführung	39
1-9	Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge	40
1-10	Produktionsfaktorensystem	43
1-11	Beispiel lineare Abschreibungsmethode	50
1-12	Beispiel degressive Abschreibungsmethode.....	51
1-13	Lohnformen.....	57
1-14	Methoden der Arbeitsbewertung	58
1-15	Genfer Schema	62
1-16	Beispiel Stufenmethode, 1.Schritt	64
1-17	Beispiel Stufenmethode, 2.Schritt	64
1-18	Beispiel Stufenmethode, 3.Schritt	65
1-19	Grundbegriffe der Prämienentlohnung, dargestellt an einer degressiven Lohnlinie	70

2 Theoretische Ansätze

2-1	Systembeziehungen	77
2-2	Schema eines Regelkreises	78
2-3	Systemebenen im Kontingenzansatz.....	81

3 Konstitutive Entscheidungen und Unternehmensgenese

3-1	Rechtsformen der Unternehmen	90
3-2	Die Bestimmung des optimalen Standortes.....	126
3-3	Ein Beispiel zur Bestimmung des optimalen Standortes	126
3-4	Beispiel zur Standortbestimmung mittels Scoring-Modell.....	128
3-5	Beispiel zur Standortbewertung.....	129
3-6	Beispiel zur Standortbestimmung mittels Standortbewertung und Scoring-Modell	129
3-7	Verbotene Kartelle	136
3-8	Anmeldepflichtige Kartelle	137
3-9	Erlaubniskartelle.....	138

4 Organisation

4-1	Strukturelle und personale Verhaltenssteuerung	149
4-2	Organisationsstruktur der Unternehmung.....	152
4-3	Grundformen des Einliniensystems	163
4-4	Mehrliniensystem	164
4-5	Stablinienorganisation.....	166
4-6	Matrix-Organisation	167
4-7	Produkt-Matrix-Organisation.....	168
4-8	Divisionale Organisation	169
4-9	Beispiel für eine divisionale Organisationsstruktur	171
4-10	Organisationsstruktur (IVG Holding AG)	172

4-11	Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung Siemens Nixdorf	174
4-12	Beispiele für virtuelle Objekte	176
4-13	Zerlegung von Prozessen.....	180
4-14	Beispiel eines Geschäftsprozesses	181
4-15	Abteilungsübergreifender Auftragsbearbeitungsprozeß	182
4-16	Organisationsentwicklungs-Prozeß.....	188
5	Grundlagen der Planung	
5-1	Die Planung im Kontext der Managementfunktionen.....	191
5-2	Ebenen der Unternehmensplanung	197
5-3	Unterschiedliche Planungssysteme der taktischen Planung	199
5-4	Operative Teilpläne im Produktionsbereich.....	200
5-5	Dimensionen der Planung.....	201
5-6	Wesensmerkmale von Strategien und strategischer Planung	204
5-7	Strategieformen und Teilstrategien.....	207
5-8	Planungsinstrumente im Überblick.....	212
5-9	Der idealtypische Lebenszyklus eines Produktes	213
5-10	Die Beziehung zwischen dem Marktanteil und den Ertrags- potentialen	215
5-11	Der Preis-/Kostenverlauf bei unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen.....	216
5-12	Das Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio	223
5-13	Grundschemata des Marktattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolios....	229
5-14	Produktlebenszyklus-/Wettbewerbspositions-Matrix mit Normstrategien.....	233
5-15	Verbindung der Wertketten	236
5-16	Die Wertkette	238
5-17	Die Bruttoumsatzgewinnrate.....	240

5-18	Produktrentabilitätsprofil in Abhängigkeit vom Alter	241
5-19	Kumulierte Umsatzprozente	242
6	Die Beschaffungswirtschaft	
6-1	Abgrenzung von Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik ..	244
6-2	A-B-C-Güter in der Lorenzkurve (Beispiel)	248
6-3	1. Schritt der ABC-Analyse: Klassifikation nach Maßgabe des Güterwertes.....	249
6-4	2. Schritt der ABC-Analyse: Klasseneinteilung.....	249
6-5	Kostenvergleich Eigen- und Fremdbeschaffung (make or buy)....	251
6-6	Hypothetisches Beispiel für einen Gozinto-Graphen.....	259
6-7	Erzeugnisbaum	260
6-8	Mengenübersichtsstückliste	261
6-9	Strukturstückliste	262
6-10	Baukastenstückliste	263
6-11	Beispiel zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge	268
6-12	Beschaffungskosten pro Stück.....	269
6-13	Veränderung der Beschaffungsfunktion bei Endproduktther- stellern.....	273
7	Produktionswirtschaft	
7-1	Aufgabenbereiche des Produktionsmanagements.....	280
7-2	Beispiel zur Entscheidung bei ausreichender Kapazität	283
7-3	Beispiel zur Entscheidung bei Kapazitätsengpaß	283
7-4	Beispiel zur angepaßten Entscheidung bei Kapazitätsengpaß	284
7-5	Beispiel zur Produktion zweier Produkte auf drei Maschinen	285
7-6	Beispiel zur monatlichen Kapazität dreier Maschinen	285
7-7	Simplex-Anfangstableau	286

7-8	Simplex-Tableau	287
7-9	Simplex-Endtableau	288
7-10	Grafische Bestimmung des Optimalpunktes	289
7-11	Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Losgröße	297
7-12	Produktion und Absatz bei kontinuierlichem Produktionsausstoß.....	299
7-13	Produktion und Absatz bei diskontinuierlichem Produktionsausstoß.....	300
7-14	Eckpfeiler der JIT-Produktion.....	304
7-15	Die Gesamtertragskurve	309
7-16	Beziehungen zwischen den Ertragskurven	309
7-17	Übersicht zu den Phasen der Ertragskurven	310
7-18	Optimalpunkte des Ertrages	310
7-19	Das Ertragsgebirge einer substitutionalen Produktionsfunktion ..	312
7-20	Indifferenzkurven unterschiedlicher Ertragsniveaus	312
7-21	Ermittlung der Substitutionsrate einer Faktorkombination	313
7-22	Die Ermittlung der Minimalkostenlinie	316
7-23	Verbrauchsfunktionen der Einsatzmengen r_j am Aggregat j	319
7-24	Bestimmung der kostenoptimalen Intensität für das Aggregat j	320
7-25	Kostenverlauf durch zeitliche Anpassung	324
7-26	Kostenverlauf bei intensitätsmäßiger Anpassung	325
7-27	Der Gesamtkostenverlauf bei einer quantitativ-selektiven Anpassung.....	327
7-28	Der Zusammenhang zwischen Ertrags- und zugehöriger Kostenfunktion	330
7-29	Beziehungen zwischen den Kostenkurven.....	331
7-30	Nutz- und Leerkosten	332

8 Marketing

8-1	Aufgaben des Marketing-Managements.....	335
8-2	Gegenstandsbereiche der Marketing-Forschung.....	340
8-3	Die Gruppendifferenzierung nach der Clusteranalyse	347
8-4	Gruppenbildung mit Hilfe der Diskriminanzanalyse.....	349
8-5	Produkt-Markt-Matrix	351
8-6	Elemente der Preispolitik	359
8-7	Preisfixierung auf Vollkostenbasis	361
8-8	Preiselastizität der Nachfrage	363
8-9	Konkurrenzbezogene Preisgestaltung - dargestellt anhand der Erfahrungskurve - bei stabilem und instabilem Wettbewerb	366
8-10	Die Konsumentenrente bei einem vorgegebenen Produktpreis p	368
8-11	Preisgestaltung bei der Abschöpfungs- und Penetrationsstrategie	369
8-12	Transportkosten in Abhängigkeit von dem Transportmittel und der Versandmenge.....	376
8-13	Zuordnung von Werbemitteln und Werbemedien	383
8-14	Kategorien, Maßnahmen und Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit.....	388

9 Investition und Finanzierung

9-1	Investitionsarten.....	397
9-2	Methoden der Investitionsrechnung	399
9-3	Kostenvergleich zweier Investitionen	401
9-4	Beispiel zur Kostenvergleichsrechnung.....	401
9-5	Gewinnschwelle einer Investition.....	403
9-6	Beispiel zur Gewinnvergleichsrechnung	404
9-7	Beispiel zur Rentabilitätsrechnung	407
9-8	Beispiel zur Amortisationsrechnung	408

9-9	Aus-, Einzahlungen und Zahlungsströme einer Investition	409
9-10	Zusammenhang zwischen Kalkulationszinssatz und Kapitalwert	412
9-11	Angenommene Einnahmen und Ausgaben zur Berechnung des internen Zinsfußes	414
9-12	Näherungslösung zur Ermittlung des internen Zinsfußes	415
9-13	Vergleich zweier Investitionen	416
9-14	1. Beispiel zur Berechnung von Annuitäten	418
9-15	2. Beispiel zur Annuitätenmethode	419
9-16	Bestimmung der Ein- und Auszahlungen	423
9-17	Ermittlung des externen Finanzierungsbedarfs	424
9-18	Struktur der Finanzierungsmittel	425
9-19	Beispiel für einen kurzfristigen Finanzplan	426
9-20	Finanzierungsarten nach der Kapitalherkunft	427
9-21	1. Beispiel für die Berechnung des Bezugsrechts	434
9-22	2. Beispiel für die Berechnung des Bezugsrechts	434
9-23	Systematisierung der Kreditsicherheiten	438
9-24	Beispiel zur Kapitalfreisetzung und Kapazitätserweiterung	450
10	Controlling	
10-1	Komponenten des Controllingkonzeptes	453
10-2	Inputorientierte Feedforward- und outputorientierte Feedback-Regelung	456
10-3	Wesentliche Dimensionen der Controlling-Aufgaben	463
10-4	Überblick über zentrale Informationsaufgaben und Instrumente des Controlling	467
10-5	DuPont-Kennzahlensystem	469
10-6	Shareholder-Value-Netzwerk nach Rappaport	471
10-7	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	475

11 Informationswirtschaft

11-1	Vergleich von materiellen Wirtschaftsgütern und Information	490
11-2	Anforderungs- und Qualitätsmerkmalskatalog der Informationsversorgung	493
11-3	Ebenen des Informationsmanagements	497
11-4	Die chronologische Entwicklung von Netzwerkarchitekturen	502
11-5	Architekturelemente Offener Systeme	504
11-6	Ebenen des Informationsmanagements	505
11-7	Architekturkomponenten und Datenflüsse bei "analytischen Informationssystemen"	512
11-8	Multidimensionaler Datenwürfel	515
11-9	Informatorische Beziehung zwischen zwei Stellen	520
11-10	Zuordnung von Aufgaben und Softwaresystemen	522

12 Personalwirtschaft und Personalführung

12-1	Instrumente externer Personalbeschaffung	531
12-2	Motivationsprozeß	542
12-3	Hierarchie der Motivgruppen nach Maslow	543
12-4	Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg	545
12-5	Arbeitsfaktoren nach Herzberg	546
12-6	Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt	554
12-7	Führungs-(Verhaltens-)gitter ("Managerial Grid") nach Blake/Mouton/McCanse	555
12-8	Median-Korrelation zwischen dem LPC-Wert des Führenden und der Gruppenleistung in bezug auf die acht Situationen	561
12-9	Die 7-S-Konzeption von Pascale/Athos	563

13 Internationales Management

13-1	Phasen der Internationalisierung.....	570
13-2	EPRG-Profil.....	578
13-3	Dimensionen des Internationalen Managements.....	579
13-4	Grundlegende strategische Alternativen in einer globalen Branche	582
13-5	Beispiele für kulturelle Einflüsse im Entscheidungsprozeß	588

14 Umweltmanagement

14-1	Marktchance-Risiko-Kombination	597
14-2	Input-Throughput-Output-Schema der Produktion aus ökonomischer Sicht.....	599
14-3	Beziehungskorridor von Funktionsverteilung und absatzmittlergerichteter Strategie.....	603
14-4	Produktentwicklung und Kreislaufprinzip	605