

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
Verzeichnis der zitierten Gesetze und Verordnungen .....	17
Einleitung .....	19

## 1. Prüfungsteil: Wirtschaftliches Handeln und betriebliche Leistungsprozesse

### 1. Marketingmanagement

1.1 Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens .....	27
1.1.1 Marketing .....	27
1.1.2 Marketingforschung – Marktforschung .....	30
1.1.3 Analyse- und Prognoseverfahren .....	37
1.1.3.1 Analyseverfahren .....	37
1.1.3.2 Prognoseverfahren .....	38
1.2 Formulierung eines strategischen und operativen Zielprogramms .....	42
1.2.1 Unternehmensziele .....	42
1.2.2 Marketingziele .....	46
1.2.2.1 Produktpolitische Ziele .....	46
1.2.2.2 Kontrahierungspolitische Ziele .....	47
1.2.2.3 Distributionspolitische Ziele .....	50
1.2.2.4 Kommunikationspolitische Ziele .....	51
1.3 Formulierung zielgerichteter Marketingstrategien .....	57
1.3.1 Marketingstrategien .....	57
1.3.1.1 Segmentierungsstrategien .....	57
1.3.1.2 Wettbewerbsstrategien .....	59
1.3.1.3 Wachstumsstrategie .....	60
1.3.2 Implementierung von Marketingstrategien .....	61
1.4 Auswahl von Marketingaktivitäten .....	64
1.4.1 Produkt- und sortimentspolitische Aktivitäten .....	65
1.4.2 Kontrahierungspolitische (preispolitische) Aktivitäten .....	70
1.4.2.1 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung .....	70
1.4.2.2 Preisdifferenzierungen .....	71
1.4.3 Distributionspolitische Aktivitäten .....	75
1.4.3.1 Absatzwege .....	75
1.4.3.2 Handelsvertreter und Handelsreisender .....	78
1.4.3.3 Anzahl der Außendienstmitarbeiter .....	81
1.4.3.4 Gestaltung der Absatzkette .....	82
1.4.3.5 Gestaltung der Distribution .....	84
1.4.4 Kommunikationspolitische Aktivitäten .....	90
1.4.4.1 Werbung .....	90
1.4.4.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion) .....	96
1.4.4.3 Direktwerbung .....	98
1.4.5 Marketingorganisation .....	99
1.4.5.1 Grundlagen .....	99
1.4.5.2 Marketingorientierte Aufbauorganisation .....	103

1.5 Bestimmung geeigneter Kontrollverfahren .....	114
1.5.1 Aufgaben und Ziele .....	114
1.5.2 Marketingcontrolling .....	116

## 2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens

2.1 Das Steuersystem in seiner Bedeutung für das Unternehmen .....	121
2.1.1 Grundbegriffe und Grundlagen.....	121
2.1.1.1 Grundbegriffe.....	121
2.1.1.2 Steuerabwehr .....	126
2.1.1.3 Doppelbesteuerungsabkommen.....	128
2.1.2 Unternehmensteuern.....	129
2.1.2.1 Einkommensteuer.....	130
2.1.2.2 Körperschaftsteuer .....	137
2.1.2.3 Gewerbesteuer .....	138
2.1.2.4 Umsatzsteuer .....	141
2.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten .....	144
2.2 Zielorientierter Einsatz der Instrumente der Bilanzanalyse .....	148
2.2.1 Bedeutung der Bilanzanalyse für das Unternehmensmanagement .....	148
2.2.1.1 Der Jahresabschluss .....	148
2.2.1.2 Bilanzpolitik.....	152
2.2.2 Bilanzanalyse .....	156
2.2.2.1 Qualitative Bilanzanalyse .....	162
2.2.2.2 Finanzkennzahlen als Ergebnis der quantitativen Analyse des Abschlusses.....	164
2.2.2.3 Grenzen der Bilanzanalyse .....	171
2.3 Unterstützung der Unternehmensziele durch Bilanz- und Steuerpolitik .....	172
2.3.1 Bedeutung der Wahlrechte als situationsbezogenes Instrument der Unternehmensführung .....	172
2.3.1.1 Bedingungsrahmen .....	172
2.3.1.2 Grenzen und Probleme der Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben.....	183
2.3.1.3 Bedeutung des Wahlrechts .....	185
2.3.2 Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte .....	186
2.3.2.1 Bilanzierungswahlrechte.....	186
2.3.2.2 Bewertungswahlrechte .....	188
2.3.3 Steuerliche Entscheidungskriterien im Rahmen von Unter- nehmensbeteiligungen .....	194
2.4 Internationale Rechnungslegungsvorschriften .....	195
2.4.1 Auswirkungen von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen von Geschäftsbeziehungen in globalisierten Märkten.....	195
2.4.2 Rechtssysteme des externen Rechnungswesens.....	196
2.4.2.1 International Financial Reporting Standards (IFRS).....	197
2.4.2.2 DRS .....	200
2.4.2.3 US-GAAP .....	201
2.4.3 Rechtslage in der EU .....	202
2.4.4 Ausgewählte Unterschiede zwischen HGB und IFRS.....	203

## 3. Finanzwirtschaftliche Steuerung

3.1 Gestaltung des Controlling als Instrument der Unternehmensführung .....	205
---	-----

3.1.1	Grundlagen.....	205
3.1.1.1	Grundverständnis des Controlling als Instrument der Unternehmensführung.....	205
3.1.1.2	Aufgabenbereiche des Controlling .....	206
3.1.1.3	Institutionale Gestaltung des Controlling im Unternehmen .....	207
3.1.2	Ergebnisse des operativen Controlling.....	208
3.1.2.1	Budgetierung .....	208
3.1.2.2	Plankostenrechnung .....	210
3.1.2.3	Deckungsbeitragsrechnung.....	213
3.1.2.4	Prozesskostenrechnung .....	216
3.1.3	Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung.....	218
3.2	Aufbau eines kennzahlengesteuerten Managementinformationssystems .....	219
3.2.1	Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen .....	219
3.2.2	Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme .....	220
3.2.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	224
3.2.3.1	Kennzahlen aus ausgewählten Unternehmensbereichen .....	226
3.2.3.2	Kennzahlensysteme .....	231
3.3	Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess .....	234
3.3.1	Bedeutung der betrieblichen Finanzwirtschaft .....	234
3.3.1.1	Grundlagen.....	234
3.3.1.2	Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft .....	236
3.3.1.3	Insolvenztatbestände.....	239
3.3.2	Kapitalbedarfsermittlung.....	240
3.3.2.1	Grundbegriffe.....	240
3.3.2.2	Anlagekapitalbedarf.....	241
3.3.2.3	Umlaufkapitalbedarf.....	242
3.3.2.4	Finanzplan .....	242
3.3.2.5	Relevanz von Deckungsgraden.....	244
3.3.3	Kapitalbedarfsdeckung.....	246
3.3.3.1	Kapitalgeber .....	246
3.3.3.2	Finanzierungsquellen .....	248
3.3.3.3	Kreditwürdigkeit.....	254
3.3.4	Kapitalbeschaffung als ein Entscheidungskriterium für die Wahl der Rechtsform .....	256
3.3.4.1	Eigenkapital .....	256
3.3.4.2	Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen .....	265
3.3.5	Kreditsubstitute.....	272
3.3.5.1	Leasing .....	272
3.3.5.2	Factoring.....	273
3.3.5.3	Asset Backed Security.....	274
3.3.6	Allgemeine Risiken und Instrumente zur Risikobegrenzung .....	275
3.3.7	Kreditrisiken und ihre Begrenzung .....	276
3.3.7.1	Bedeutung von Kreditrisiken.....	276
3.3.7.2	Instrumente zur Begrenzung .....	277
3.4	Lenkung der Mittelverwendung im Unternehmen.....	280
3.4.1	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Instrument der Lenkung der Mittelverwendung .....	280
3.4.1.1	Grundlagen.....	280
3.4.1.2	Verfahren .....	281
3.4.1.3	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt .....	293

## 4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

4.1 Haftungstatbestände für Unternehmen und die Unternehmensführung .....	297
4.1.1 Haftungstatbestände des BGB/HGB.....	297
4.1.1.1 Vertragshaftung .....	297
4.1.1.2 Haftung aus Gesetz.....	298
4.1.1.3 Haftungstatbestände im Personen- und Gesellschaftsrecht .....	299
4.1.1.4 Willensbildung in Personen- und Kapitalgesellschaften sowie Vertretung nach außen .....	301
4.1.2 Folgen der Haftung im Rahmen des Insolvenz- und Zwangsvoll- streckungsverfahrens.....	311
4.1.2.1 Insolvenzverfahren .....	311
4.1.2.2 Ermittlung der Insolvenzquote .....	314
4.1.2.3 Verbraucherinsolvenzverfahren.....	316
4.2 Vertragstypen und deren Gestaltung .....	319
4.2.1 Allgemeine Geschäftsbedingungen .....	319
4.2.1.1 Grundbegriffe des Vertragsrechts.....	319
4.2.1.2 Stellvertretungsrecht.....	322
4.2.2 Vertragsarten .....	324
4.2.2.1 Der Kaufvertrag .....	324
4.2.2.2 Sonstige wichtige Verträge .....	326
4.2.3 Schuldrecht .....	329
4.2.3.1 Leistungen .....	329
4.2.3.2 Leistungsstörungen .....	331
4.2.4 Sachenrecht .....	339
4.2.5 Gesetzliche Schuldverhältnisse .....	344
4.2.5.1 Deliktsrecht .....	344
4.2.5.2 Gefährdungshaftung .....	345
4.2.5.3 Bereicherungsrecht .....	347
4.3 Nationale Ansätze des Wettbewerbsrechts .....	348
4.3.1 Kartellrecht .....	348
4.3.1.1 Schutz des Wettbewerbs .....	348
4.3.1.2 Wettbewerbsbeschränkungen .....	349
4.3.1.3 Befugnisse der Kartellbehörden .....	352
4.3.1.4 Fusionen und Zusammenschlusskontrolle .....	353
4.3.2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb .....	354
4.3.2.1 Unlauterer Wettbewerb – Tatbestände .....	354
4.3.2.2 Ansprüche .....	357
4.4 Arbeitsrecht und dessen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen .....	359
4.4.1 Individualarbeitsrecht .....	359
4.4.1.1 Bewerbung und Vorstellungsgespräch .....	360
4.4.1.2 Haupt- und Nebenpflichten der Arbeitsvertragsparteien.....	361
4.4.1.3 Arbeitnehmerüberlassung, Teilzeit- und befristete Arbeit .....	365
4.4.1.4 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses .....	371
4.4.2 Kollektives Arbeitsrecht .....	378
4.4.2.1 Verfassungsrechtliche Grundlage .....	378
4.4.2.2 Tarifvertragsrecht .....	378
4.4.2.3 Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht.....	381
4.4.2.4 Arbeitskampfrecht.....	385
4.5 Auswirkungen der EU-Gesetzgebung auf nationales Recht.....	387
4.5.1 Europäisches Primärrecht.....	387
4.5.2 Europäisches Sekundärrecht.....	389

## 5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

5.1 Auswirkungen markroökonomischer Aspekte globalisierter Märkte auf die Unternehmenspolitik .....	395
5.1.1 Weltwirtschaftliche Entwicklung .....	395
5.1.1.1 Globalisierung .....	395
5.1.1.2 Wichtige Zusammenschlüsse .....	396
5.1.2 Organisationen auf Weltebene .....	399
5.1.2.1 Welthandelsorganisation (WTO) .....	399
5.1.2.2 Der Internationale Währungsfonds (IWF) .....	400
5.1.2.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) .....	403
5.1.3 Europäische Union .....	405
5.1.3.1 Entstehung und Entwicklung der Europäischen Union .....	405
5.1.3.2 Die Europäische Gemeinschaft .....	407
5.1.3.3 Die Europäische Währungs- und Wirtschaftsunion .....	408
5.1.4 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft .....	424
5.1.5 Veränderungen der Arbeitsmärkte .....	430
5.2 Aufbau und Realisierung von Außenwirtschaftsbeziehungen .....	432
5.2.1 Distributionswege und -organe im Außenhandel .....	432
5.2.2 Sonderformen des Außenhandels .....	435
5.2.3 Beteiligungen .....	438
5.2.4 Institutionen im Dienste der EU und des Außenhandels .....	440
5.2.4.1 Kammern und Ländervereine .....	441
5.2.4.2 Sonstige Institutionen .....	444
5.2.4.3 Förderprogramme der EU .....	445
5.3 Abwickeln der außenwirtschaftlichen Transaktionen in verschiedenen Währungsgebieten .....	447
5.3.1 Zahlungsbedingungen .....	447
5.3.2 Auslandszahlungsverkehr .....	449
5.3.3 Dokumente im Außenhandel .....	453
5.3.4 Das Dokumenteninkasso .....	456
5.3.5 Das Dokumentenakkreditiv .....	457
5.3.6 Garantien im Auslandsgeschäft .....	459
5.3.7 Devisenhandel .....	461
5.3.8 Finanzierung des Außenhandels .....	463
5.3.8.1 Kurzfristige Finanzierung .....	463
5.3.8.2 Projektfinanzierung .....	471
5.3.8.3 Forfaitierung .....	472
5.4 Abwicklung des internationalen Warenverkehrs unter Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftskulturen und rechtlicher Rahmenbedingungen .....	473
5.4.1 Rechtliche Elemente des innergemeinschaftlicher Warenverkehrs .....	473
5.4.1.1 Inngemeinschaftlicher Warenverkehr .....	473
5.4.1.2 Doppelbesteuerungsabkommen .....	476
5.4.1.3 Intrastat .....	477
5.4.1.4 Zollkodex .....	478
5.4.2 Grundfreiheiten .....	480
5.4.3 Risikomanagement .....	481
5.4.3.1 Länderrisiken .....	482
5.4.3.2 Zahlungsrisiken im Außenhandelsgeschäft .....	484
5.4.3.3 Liefer- und sonstige Risiken .....	485

5.4.4	Incoterms .....	486
5.4.5	Kulturelle Unterschiede im internationalen Geschäft .....	489
5.4.5.1	Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen .....	489
5.4.5.2	Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz .....	498
5.4.5.3	Internationale Verhandlungen .....	502
5.4.5.4	Ausgewählte Landeskulturen .....	506

## 2. Prüfungsteil: Führung und Management im Unternehmen

### 6. Unternehmensführung

6.1	Gestaltung der Strategiefindung, der Strategieumsetzung und des Strategie-controlling .....	513
6.1.1	Ethik als Aspekt der Unternehmensführung .....	513
6.1.2	Grundlegende Gestaltungentscheidungen .....	515
6.1.3	Strategische Analysen .....	517
6.1.3.1	Portfolioanalyse .....	517
6.1.3.2	SWOT-Analyse .....	519
6.1.3.3	Gap-Analyse .....	521
6.1.3.4	Produktlebenszyklusanalyse .....	522
6.1.3.5	Benchmarking .....	525
6.1.3.6	Deckungsbeitragsanalyse .....	526
6.1.4	Strategiearten .....	527
6.1.4.1	Grundstrategien .....	527
6.1.4.2	Unternehmensstrategien .....	531
6.1.4.3	Bereichsstrategien .....	534
6.1.5	Entwicklung eines strategischen Controlling .....	543
6.2	Entwicklung und Umsetzung von Zielsystemen im Unternehmen .....	545
6.2.1	Bestandteile von Führungsentscheidungen .....	545
6.2.2	Zielkatalog .....	547
6.2.3	Zielbildungsprozess .....	548
6.2.3.1	Autonome Entscheidungen – Kooperative Entscheidungen .....	548
6.2.3.2	Phasen des Zielbildungsprozesses .....	549
6.2.3.3	Anforderungen an die Ziele .....	551
6.2.4	Zielsysteme .....	551
6.2.4.1	Entwicklung .....	551
6.2.4.2	Zielsystem als Kennzahlenpyramide .....	554
6.2.4.3	Wechselwirkungen von Zielen .....	555
6.2.5	Technik der Zielvereinbarung .....	557
6.3	Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Planung .....	559
6.3.1	Elemente der Planung .....	559
6.3.1.1	Einflussfaktoren, Instanzen, Prozesse .....	559
6.3.1.2	Instrumente .....	561
6.3.2	Funktionsweise von Planungs- und Kontrollsystmen .....	567
6.3.3	Budgetierung .....	570
6.3.3.1	Budget und Budgetierung .....	570
6.3.3.2	Formen der Budgetierung .....	571
6.4	Management einer kundenorientierten Qualitätspolitik .....	572
6.4.1	Qualitätsmanagement-Normen und Qualitätsmanagement-Richtlinien als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns .....	572

6.4.2	Qualitätsmanagementsysteme .....	578
6.4.2.1	QM-Systeme – Aufgaben, Ziele.....	578
6.4.2.2	Qualitätsmethoden .....	582
6.4.3	Kunden- und Lieferantenbeziehungen.....	586
6.4.3.1	Kundenbeziehungen.....	587
6.4.3.2	Lieferantenbeziehungen.....	589
6.4.4	Weiterentwicklung zum „Integrierten Management“ .....	593
6.5	Management einer nachhaltigen Ökologiepolitik.....	595
6.5.1	Nachhaltige Verantwortung des Unternehmens .....	595
6.5.2	Nationale und internationale rechtliche Rahmenbedingungen .....	597
6.5.2.1	Nationale Rahmenbedingungen .....	597
6.5.2.2	Internationale (europäische) rechtliche Rahmenbedingungen .....	600
6.5.3	Umweltrechtliche Regelungen .....	600
6.5.3.1	Immissionsschutzrecht .....	600
6.5.3.2	Gewässerschutzrecht .....	603
6.5.3.3	Abfallrecht.....	606
6.5.3.4	Bodenschutz- und Altlastenrecht .....	611
6.5.3.5	Gefahrstoffrecht.....	612
6.5.3.6	Natur- und Landschaftsschutzrecht.....	615
6.5.4	Umweltmanagementsysteme.....	617
6.5.4.1	EMAS .....	618
6.5.4.2	ISO 14001 .....	623

## 7. Unternehmensorganisation und Projektmanagement

7.1	Organisation als strategischer Erfolgsfaktor des Unternehmens.....	629
7.1.1	Zusammenhang von Strategie und Unternehmensorganisation.....	629
7.1.1.1	Unterstützung der Strategie durch Gestaltung der Unternehmensorganisation .....	629
7.1.1.2	Wahrnehmung und Verarbeitung relevanter Umweltinformationen .....	643
7.1.1.3	Anschlussfähigkeit der Unternehmensorganisation an strategische Veränderungen.....	644
7.1.2	Unternehmensorganisation auf strategischer Entscheidungsebene.....	645
7.1.2.1	Unternehmensverfassung .....	645
7.1.2.2	Spitzen- und Führungsorganisation .....	646
7.1.2.3	Corporate Governance .....	646
7.1.2.4	Holdingorganisation .....	648
7.1.2.5	Centerorganisation .....	650
7.1.3	Funktionsweise eines strategisch ausgerichteten Organisationscontrolling .....	651
7.2	Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE).....	653
7.2.1	Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung (OE).....	653
7.2.2	Prozess der Organisationsentwicklung – Management des Wandels .....	655
7.2.3	Modelle des Wandels.....	659
7.2.3.1	Überblick.....	659
7.2.3.2	Organisationales Lernen als Modell des Wandels .....	661
7.2.4	Widerstände im Prozess der Organisationsentwicklung.....	662
7.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) .....	664
7.3.1	Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft .....	664
7.3.2	Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) für Unternehmensorganisationen.....	666

7.3.2.1	Grundlagen.....	666
7.3.2.2	Beispiele für Anwendungen .....	670
7.3.3	Management der IuK .....	679
7.3.3.1	Ableitung von IuK-Zielen aus der Strategie .....	680
7.3.3.2	Planung des IuK-Einsatzes .....	681
7.3.3.3	Funktionsweise eines IuK-Controlling .....	683
7.4	Festlegung der Organisationsformen von Projekten .....	684
7.4.1	Managementrelevanter Kontext von Projekten.....	684
7.4.1.1	Projekte und Projektarten .....	684
7.4.1.2	Projektinitialisierung.....	687
7.4.2	Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement .....	688
7.4.2.1	Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation .....	688
7.4.2.2	Gestaltungsfelder der Ablauforganisation.....	690
7.4.2.3	Ablauf von Projekten nach DIN 69901 .....	693
7.4.3	Gestaltung von Projekten im Unternehmen .....	695
7.4.4	Gremien, Instanzen, Rollen im Projekt .....	699
7.4.4.1	Gremien und Instanzen .....	699
7.4.4.2	Das Projektteam .....	701
7.4.4.3	Die Projektleitung .....	703
7.4.4.4	Teamführung.....	705
7.4.4.5	Konfliktmanagement.....	709
7.5	Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten.....	711
7.5.1	Projektmanagement-Funktionskreis .....	711
7.5.2	Aufgaben des Projektmanagement.....	713
7.5.2.1	Anforderungsmanagement .....	713
7.5.2.2	Terminmanagement.....	714
7.5.2.3	Risikomanagement.....	716
7.5.2.4	Management der Kosten und Finanzen (Aufwandsmanagement) .....	717
7.5.2.5	Informations-, Kommunikations- und Dokumentations- management.....	718
7.5.3	Ordnungsgemäßer Projektabschluss.....	720

## 8. Personalmanagement

8.1	Bestimmung der Vorgaben für die quantitative und qualitative Personal- planung des Unternehmens.....	723
8.1.1	Ethik und Personalmanagement.....	723
8.1.2	Ziele und Aufgaben der Personalplanung als Teil der Unternehmens- planung .....	724
8.1.3	Interne und externe Planungsbedingungen .....	726
8.1.4	Gegenstandsbezogene Personalplanungen.....	727
8.2	Situationsgerechte Auswahl der Formen der Personalbeschaffung .....	731
8.2.1	Arbeitsmarkt.....	731
8.2.1.1	Rahmenbedingungen .....	732
8.2.1.2	Analyse des Arbeitsmarktes .....	735
8.2.2	Personalmarketing .....	736
8.2.2.1	Bedeutung eines positiven Unternehmensimages .....	737
8.2.2.2	Maßnahmen der Personalbeschaffung, -bindung und -erhaltung .....	738
8.2.3	Personalfreisetzung .....	748
8.2.3.1	Gründe für Freisetzungen.....	750
8.2.3.2	Verwendungsalternativen .....	751

8.2.3.3	Trennungsgespräch.....	752
8.2.4	Internationales Personalmanagement .....	755
8.2.4.1	Internationale Rekrutierung .....	755
8.2.4.2	Entsendung und Rückintegration .....	757
8.2.5	Beteiligung des Betriebsrates .....	760
8.3	Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung im Unternehmen.....	761
8.3.1	Personalentwicklung .....	761
8.3.2	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	764
8.3.2.1	Auswahlmöglichkeiten .....	764
8.3.2.2	Konzeptentwicklung zur Umsetzung .....	772
8.3.3	Personalentwicklungscontrolling.....	775
8.3.4	Personalinformationssysteme .....	778

### **3. Prüfungsteil: Projektarbeit und projektarbeitsbezogenes Fachgespräch**

#### **9. Projektarbeit**

9.1	Vorbemerkungen .....	783
9.2	Thema der Projektarbeit .....	784
9.3	Form und äußere Gestaltung.....	786

#### **10. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch**

<b>Übungs- und klausurtypische Aufgaben</b> .....	795
<b>Lösungen</b> .....	877
Literaturverzeichnis .....	991
Stichwortverzeichnis .....	993