

Vorwort	5
Verzeichnis der Gesetze	23
Einleitung	25
1. Marketingmanagement	33
1.1 Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens	33
1.1.1 Marketing	33
1.1.2 Marketingforschung – Marktforschung	36
1.1.3 Analyse- und Prognoseverfahren	44
1.1.3.1 Analyseverfahren	44
1.1.3.2 Prognoseverfahren	45
1.2 Formulierung eines strategischen und operativen Zielprogramms	49
1.2.1 Unternehmensziele	49
1.2.2 Marketingziele	53
1.2.2.1 Produktpolitische Ziele	53
1.2.2.2 Kontrahierungspolitische Ziele	54
1.2.2.3 Distributionspolitische Ziele	58
1.2.2.4 Kommunikationspolitische Ziele	59
1.3 Formulierung zielgerichteter Marketingstrategien	65
1.3.1 Marketingstrategien	65
1.3.1.1 Segmentierungsstrategien	65
1.3.1.2 Wettbewerbsstrategien	67
1.3.1.3 Wachstumsstrategie	68
1.3.2 Implementierung von Marketingstrategien	69
1.4 Auswahl von Marketingaktivitäten	72
1.4.1 Produkt- und sortimentspolitische Aktivitäten	73
1.4.2 Kontrahierungspolitische (preispolitische) Aktivitäten	79
1.4.2.1 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung	79
1.4.2.2 Preisdifferenzierungen	80
1.4.3 Distributionspolitische Aktivitäten	83
1.4.3.1 Absatzwege	83
1.4.3.2 Handelsvertreter und Handelsreisender	87
1.4.3.3 Anzahl der Außendienstmitarbeiter	90
1.4.3.4 Gestaltung der Absatzkette	91
1.4.3.5 Gestaltung der Distribution	93

INHALTSVERZEICHNIS

1.4.4 Kommunikationspolitische Aktivitäten	99
1.4.4.1 Werbung	99
1.4.4.1.1 Werbeziele	99
1.4.4.1.2 Zielgruppen und Segmentierung	100
1.4.4.1.3 Werbebotschaft	102
1.4.4.1.4 Werbemittel und Werbeträger	104
1.4.4.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion)	106
1.4.4.3 Direktwerbung	107
1.4.5 Marketingorganisation	109
1.4.5.1 Grundlagen	109
1.4.5.2 Marketingorientierte Aufbauorganisation	113
1.5 Bestimmung geeigneter Kontrollverfahren	124
1.5.1 Aufgaben und Ziele	124
1.5.2 Marketingcontrolling	126
2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens	131
2.1 Das Steuersystem in seiner Bedeutung für das Unternehmen	131
2.1.1 Grundbegriffe und Grundlagen	131
2.1.1.1 Grundbegriffe	131
2.1.1.2 Steuertarife	135
2.1.1.3 Steuerabwehr	137
2.1.1.4 Doppelbesteuerungsabkommen	139
2.1.2 Unternehmensteuern	140
2.1.2.1 Einkommensteuer	141
2.1.2.2 Körperschaftsteuer	148
2.1.2.3 Gewerbesteuer	149
2.1.2.4 Umsatzsteuer	152
2.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten	155
2.2 Zielorientierter Einsatz der Instrumente der Bilanzanalyse	159
2.2.1 Bedeutung der Bilanzanalyse für das Unternehmensmanagement	159
2.2.1.1 Der Jahresabschluss	159
2.2.1.2 Bilanzpolitik	170
2.2.1.2.1 Bilanzpolitische Ziele	170
2.2.1.2.2 Mittel der Bilanzpolitik	172
2.2.2 Bilanzanalyse	174
2.2.2.1 Qualitative Bilanzanalyse	180
2.2.2.2 Finanzkennzahlen als Ergebnis der quantitativen Analyse des Abschlusses	182

2.2.2.2.1 Kennzahlenanalysen	182
2.2.2.2.2 Kennzahlen	184
2.2.2.3 Grenzen der Bilanzanalyse	190
2.3 Unterstützung der Unternehmensziele durch Bilanz- und Steuerpolitik	191
2.3.1 Bedeutung der Wahlrechte als situationsbezogenes Instrument der Unternehmensführung	191
2.3.1.1 Bedingungsrahmen	191
2.3.1.2 Bewertungsvorschriften	197
2.3.1.3 Grenzen und Probleme der Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben	202
2.3.1.4 Bedeutung des Wahlrechts	203
2.3.2 Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte	204
2.3.2.1 Bilanzierungswahlrechte	204
2.3.2.2 Bewertungswahlrechte	208
2.3.3 Steuerliche Entscheidungskriterien im Rahmen von Unternehmensbeteiligungen	214
2.4 Internationale Rechnungslegungsvorschriften	216
2.4.1 Auswirkungen von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen von Geschäftsbeziehungen in globalisierten Märkten	216
2.4.2 Rechtssysteme des externen Rechnungswesens	217
2.4.2.1 International Financial Reporting Standards (IFRS)	217
2.4.2.2 DRS	220
2.4.2.3 US-GAAP	221
2.4.3 Rechtslage in der EU	222
2.4.4 Ausgewählte Unterschiede zwischen HGB und IFRS/IAS?	224
3. Finanzwirtschaftliche Steuerung	233
3.1 Gestaltung des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	233
3.1.1 Grundlagen	233
3.1.1.1 Grundverständnis des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	233
3.1.1.2 Aufgabenbereiche des Controlling	234
3.1.1.3 Institutionale Gestaltung des Controlling im Unternehmen	235
3.1.2 Ergebnisse des operativen Controlling	236
3.1.2.1 Budgetierung	236
3.1.2.2 Plankostenrechnung	238
3.1.2.3 Deckungsbeitragsrechnung	241
3.1.2.4 Prozesskostenrechnung	244
3.1.3 Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung	248

INHALTSVERZEICHNIS

3.2 Aufbau eines kennzahlengesteuerten Managementinformationssystems	248
3.2.1 Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen	248
3.2.2 Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme	249
3.2.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	253
3.2.3.1 Kennzahlen aus ausgewählten Unternehmensbereichen	255
3.2.3.1.1 Verkauf bzw. Marketing	255
3.2.3.1.2 Beschaffung	258
3.2.3.2 Kennzahlensysteme	261
3.3 Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess	264
3.3.1 Bedeutung der betrieblichen Finanzwirtschaft	264
3.3.1.1 Grundlagen	264
3.3.1.2 Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft	266
3.3.1.3 Insolvenzstatbestände	269
3.3.2 Kapitalbedarfsermittlung	270
3.3.2.1 Grundbegriffe	270
3.3.2.2 Anlagekapitalbedarf	271
3.3.2.3 Umlaufkapitalbedarf	272
3.3.2.4 Finanzplan	273
3.3.2.5 Relevanz von Deckungsgraden	275
3.3.3 Kapitalbedarfsdeckung	276
3.3.3.1 Kapitalgeber	276
3.3.3.2 Finanzierungsquellen	279
3.3.3.2.1 Beteiligungfinanzierung	279
3.3.3.2.2 Selbstfinanzierung	281
3.3.3.2.3 Finanzierung durch Abschreibung	282
3.3.3.3 Kreditwürdigkeit	285
3.3.4 Kapitalbeschaffung als ein Entscheidungskriterium für die Wahl der Rechtsform	287
3.3.4.1 Eigenkapital	287
3.3.4.1.1 Einzelunternehmung und Personengesellschaften	287
3.3.4.1.2 Kapitalgesellschaften	288
3.3.4.1.3 Der Gang an die Börse – Going Public	291
3.3.4.2 Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen	296
3.3.4.2.1 Industrieobligation	297
3.3.4.2.2 Wandelschuldverschreibung	299
3.3.4.2.3 Optionsanleihe	300
3.3.4.2.4 Gewinnschuldverschreibung	302
3.3.4.2.5 Aktienanleihe	302

3.3.5 Kreditsubstitute	303
3.3.5.1 Leasing	303
3.3.5.2 Factoring	304
3.3.5.3 Asset Backed Security	305
3.3.6 Allgemeine Risiken und Instrumente zur Risikobegrenzung	306
3.3.7 Kreditrisiken und ihre Begrenzung	307
3.3.7.1 Bedeutung von Kreditrisiken	307
3.3.7.2 Instrumente zur Begrenzung	308
3.3.7.2.1 Personal- und Realsicherheiten	308
3.3.7.2.2 Kreditversicherung und Kredit-Swap	309
3.3.7.2.3 Öffentliche Bürgschaften, Hermes-Bürgschaften	309
3.4 Lenkung der Mittelverwendung im Unternehmen	311
3.4.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Instrument der Lenkung der Mittelverwendung	311
3.4.1.1 Grundlagen	311
3.4.1.2 Verfahren	312
3.4.1.2.1 Kostenvergleichsrechnungen	312
3.4.1.2.2 Kapitalwertverfahren	315
3.4.1.2.3 Interne Zinsfußmethode	320
3.4.1.2.4 Break-even-Analyse	322
3.4.1.2.5 Nutzwertanalyse	323
3.4.1.3 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt	325
4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung	329
4.1 Haftungstatbestände für Unternehmen und die Unternehmensführung	329
4.1.1 Haftungstatbestände des BGB/HGB	329
4.1.1.1 Vertragshaftung	329
4.1.1.2 Haftung aus Gesetz	330
4.1.1.3 Haftungstatbestände im Personen- und Kapitalgesellschaftsrecht	331
4.1.1.4 Willensbildung in Personen- und Kapitalgesellschaften sowie Vertretung nach außen	333
4.1.1.4.1 Einzelunternehmung und Personengesellschaften	333
4.1.1.4.2 Kapitalgesellschaften	337
4.1.1.4.3 Gemischte Rechtsformen	342
4.1.2 Folgen der Haftung im Rahmen des Insolvenz- und Zwangsvollstreckungsverfahrens	343
4.1.2.1 Insolvenz und Insolvenzverfahren	343
4.1.2.2 Eröffnung und Abwicklung des Insolvenzverfahrens	346

INHALTSVERZEICHNIS

4.1.2.3 Insolvenzplan	349
4.1.2.4 Verbraucherinsolvenzverfahren	350
4.1.2.5 Restschuldbefreiung	353
4.2 Vertragstypen und deren Gestaltung	355
4.2.1 Allgemeine Geschäftsbedingungen	355
4.2.1.1 Grundbegriffe des Vertragsrechts	355
4.2.1.2 Stellvertretungsrecht	360
4.2.2 Vertragsarten	363
4.2.2.1 Der Kaufvertrag	363
4.2.2.2 Kaufvertrag im Internet	365
4.2.2.3 Sonstige wichtige Verträge	368
4.2.3 Schuldrecht	370
4.2.3.1 Leistungen	370
4.2.3.2 Leistungsstörungen	373
4.2.3.2.1 Unmöglichkeit und Verzug	373
4.2.3.2.2 Sachmängel	376
4.2.3.2.3 Verjährung von Forderungen	379
4.2.4 Sachenrecht	380
4.2.5 Gesetzliche Schuldverhältnisse	385
4.2.5.1 Deliktsrecht	385
4.2.5.2 Gefährdungshaftung	386
4.2.5.3 Bereicherungsrecht	388
4.3 Nationale Ansätze des Wettbewerbsrechts	389
4.3.1 Kartellrecht	389
4.3.1.1 Schutz des Wettbewerbs	389
4.3.1.2 Wettbewerbsbeschränkungen	390
4.3.1.3 Befugnisse der Kartellbehörden	394
4.3.1.4 Fusionen und Zusammenschlusskontrolle	395
4.3.2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	397
4.3.2.1 Unlauterer Wettbewerb – Tatbestände	397
4.3.2.2 Ansprüche	400
4.4 Arbeitsrecht und dessen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen	401
4.4.1 Individualarbeitsrecht	401
4.4.1.1 Bewerbung und Vorstellungsgespräch	402
4.4.1.2 Haupt- und Nebenpflichten der Arbeitsvertragsparteien	404
4.4.1.3 Arbeitnehmerüberlassung, Teilzeit- und befristete Arbeit	408
4.4.1.3.1 Arbeitnehmerüberlassung	408
4.4.1.3.2 Teilzeit- und befristete Arbeit	410
4.4.1.4 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses	413

4.4.2 Kollektives Arbeitsrecht	420
4.4.2.1 Verfassungsrechtliche Grundlage	420
4.4.2.2 Tarifvertragsrecht	420
4.4.2.3 Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht	423
4.4.2.4 Arbeitskampfrecht	428
4.5 Auswirkungen der EU-Gesetzgebung auf nationales Recht	430
4.5.1 Europäisches Primärrecht	430
4.5.2 Europäisches Sekundärrecht	432
4.5.2.1 Grundbegriffe	432
4.5.2.2 Europäisches Wettbewerbsrecht	433
4.5.2.3 Verbraucherschutz	435
4.5.2.4 Die Europäische Gesellschaft – Societas Europaea (SE)	437
5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen	441
5.1 Auswirkungen makroökonomischer Aspekte globalisierter Märkte auf die Unternehmenspolitik	441
5.1.1 Weltwirtschaftliche Entwicklung	441
5.1.1.1 Globalisierung	441
5.1.1.2 Wichtige Zusammenschlüsse	442
5.1.2 Organisationen auf Weltebene	448
5.1.2.1 Welthandelsorganisation (WTO)	448
5.1.2.2 Der Internationale Währungsfonds (IWF)	449
5.1.2.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)	451
5.1.3 Europäische Union	454
5.1.3.1 Entstehung und Entwicklung der Europäischen Union	454
5.1.3.2 Die Europäische Gemeinschaft	457
5.1.3.3 Die Europäische Währungs- und Wirtschaftsunion	458
5.1.3.3.1 Die EWWU	458
5.1.3.3.2 Stabilitäts- und Wachstumspakt	461
5.1.3.3.3 Der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM)	462
5.1.3.3.4 Europäischer Fiskalpakt (SKS-Vertrag)	468
5.1.3.3.5 Das Eurosystem	471
5.1.4 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	476
5.1.4.1 Die Zahlungsbilanz	480
5.1.4.2 Wechselkurse	484
5.1.5 Veränderungen der Arbeitsmärkte	486

INHALTSVERZEICHNIS

5.2 Aufbau und Realisierung von Außenwirtschaftsbeziehungen	488
5.2.1 Distributionswege und -organe im Außenhandel	488
5.2.2 Sonderformen des Außenhandels	491
5.2.3 Beteiligungen	494
5.2.4 Institutionen im Dienste der EU und des Außenhandels	495
5.2.4.1 Kammern und Ländervereine	496
5.2.4.2 Sonstige Institutionen	499
5.2.4.3 Förderprogramme der EU	501
5.3 Abwickeln der Außenwirtschaftlichen Transaktionen in verschiedenen Währungsgebieten	502
5.3.1 Zahlungsbedingungen	502
5.3.2 Auslandszahlungsverkehr	505
5.3.3 Dokumente im Außenhandel	509
5.3.4 Das Dokumenteninkasso	512
5.3.5 Das Dokumentenakkreditiv	513
5.3.6 Garantien im Auslandsgeschäft	515
5.3.7 Devisenhandel	517
5.3.8 Finanzierung des Außenhandels	519
5.3.8.1 Kurzfristige Finanzierung	519
5.3.8.2 Projektfinanzierung	526
5.3.8.3 Forfaitierung	527
5.4 Abwicklung des internationalen Warenverkehrs unter Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftskulturen und rechtlicher Rahmenbedingungen	529
5.4.1 Rechtliche Elemente des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs	529
5.4.1.1 Innergemeinschaftlicher Warenverkehr	529
5.4.1.2 Doppelbesteuerungsabkommen	531
5.4.1.3 Instrat	532
5.4.1.4 Zollkodex	533
5.4.2 Grundfreiheiten	535
5.4.3 Risikomanagement	536
5.4.3.1 Länderrisiken	537
5.4.3.2 Zahlungsrisiken im Außenhandelsgeschäft	539
5.4.3.3 Liefer- und sonstige Risiken	540
5.4.4 Incoterms	541
5.4.5 Kulturelle Unterschiede im internationalen Geschäft	545
5.4.5.1 Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen	545
5.4.5.2 Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz	553
5.4.5.3 Internationale Verhandlungen	557
5.4.5.4 Ausgewählte Landeskulturen	561

6. Unternehmensführung	567
6.1 Gestaltung der Strategiefindung, der Strategieumsetzung und des Strategiecontrolling	567
6.1.1 Ethik als Aspekt der Unternehmensführung	567
6.1.2 Grundlegende Gestaltungsentscheidungen	569
6.1.3 Strategische Analysen	571
6.1.3.1 Portfolioanalyse	571
6.1.3.2 SWOT-Analyse	573
6.1.3.3 Gap-Analyse	575
6.1.3.4 Produktlebenszyklusanalyse	576
6.1.3.5 Benchmarking	579
6.1.3.6 Deckungsbeitragsanalyse	580
6.1.4 Strategiearten	581
6.1.4.1 Grundstrategien	581
6.1.4.1.1 Wettbewerbsstrategien	581
6.1.4.1.2 Wachstumsstrategien	584
6.1.4.2 Unternehmensstrategien	585
6.1.4.3 Bereichsstrategien	588
6.1.4.3.1 Logistikstrategien	589
6.1.4.3.2 Segmentierungsstrategien	590
6.1.4.3.3 Preisstrategien auf der Grundlage von Break-even-Analysen	592
6.1.5 Entwicklung eines strategischen Controlling	597
6.2 Entwicklung und Umsetzung von Zielsystemen im Unternehmen	600
6.2.1 Bestandteile von Führungsentscheidungen	600
6.2.2 Zielkatalog	601
6.2.3 Zielbildungsprozess	602
6.2.3.1 Autonome Entscheidungen – Kooperative Entscheidungen	602
6.2.3.2 Phasen des Zielbildungsprozesses	603
6.2.3.3 Anforderungen an die Ziele	604
6.2.4 Zielsysteme	605
6.2.4.1 Entwicklung	605
6.2.4.2 Zielsystem als Kennzahlenpyramide	607
6.2.4.3 Wechselwirkungen von Zielen	608
6.2.5 Technik der Zielvereinbarung	610

INHALTSVERZEICHNIS

6.3 Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Planung	612
6.3.1 Elemente der Planung	612
6.3.1.1 Einflussfaktoren, Instanzen, Prozesse	612
6.3.1.2 Instrumente	614
6.3.1.2.1 Lineare Programmierung	614
6.3.1.2.2 Netzplantechnik	616
6.3.1.2.3 Meilensteintechnik	620
6.3.2 Funktionsweise von Planungs- und Kontrollsystmen	621
6.3.3 Budgetierung	624
6.3.3.1 Budget und Budgetierung	624
6.3.3.2 Formen der Budgetierung	625
6.4 Management einer kundenorientierten Qualitätspolitik	626
6.4.1 Qualitätsmanagement-Normen und Qualitätsmanagement-Richtlinien als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns	626
6.4.2 Qualitätsmanagementsysteme	632
6.4.2.1 QM-Systeme – Aufgaben, Ziele	632
6.4.2.2 Qualitätsmethoden	636
6.4.3 Kunden- und Lieferantenbeziehungen	640
6.4.3.1 Kundenbeziehungen	641
6.4.3.2 Lieferantenbeziehungen	643
6.4.4 Weiterentwicklung zum „Integrierten Management“	647
6.5 Management einer nachhaltigen Ökologiepolitik	650
6.5.1 Nachhaltige Verantwortung des Unternehmens	650
6.5.2 Nationale und internationale rechtliche Rahmenbedingungen	652
6.5.2.1 Nationale Rahmenbedingungen	652
6.5.2.2 Internationale (europäische) rechtliche Rahmenbedingungen	655
6.5.3 Umweltrechtliche Regelungen	655
6.5.3.1 Immissionsschutzrecht	655
6.5.3.2 Gewässerschutzrecht	658
6.5.3.3 Abfallrecht	665
6.5.3.3.1 Gesetzliche Bestimmungen	665
6.5.3.3.2 Formen der Entsorgung als Ziel der Abfallwirtschaft	666
6.5.3.3.3 Betriebliche Aspekte der Bewirtschaftung von Abfällen	668
6.5.3.4 Bodenschutz- und Altlastenrecht	670
6.5.3.5 Gefahrstoffrecht	672
6.5.3.6 Natur- und Landschaftsschutzrecht	674
6.5.4 Umweltmanagementsysteme	676
6.5.4.1 EMAS	677
6.5.4.2 ISO 14001	682

7. Unternehmensorganisation und Projektmanagement	687
7.1 Organisation als strategischer Erfolgsfaktor des Unternehmens	687
7.1.1 Zusammenhang von Strategie und Unternehmensorganisation	687
7.1.1.1 Unterstützung der Strategie durch Gestaltung der Unternehmensorganisation	687
7.1.1.1.1 Grundlagen	687
7.1.1.1.2 Aufbauorganisation und Strategien	688
7.1.1.1.3 Ablauforganisation	697
7.1.1.2 Wahrnehmung und Verarbeitung relevanter Umweltinformationen	701
7.1.1.3 Anschlussfähigkeit der Unternehmensorganisation an strategische Veränderungen	702
7.1.2 Unternehmensorganisation auf strategischer Entscheidungsebene	703
7.1.2.1 Unternehmensverfassung	703
7.1.2.2 Spitzen- und Führungsorganisation	704
7.1.2.3 Corporate Governance	704
7.1.2.4 Holdingorganisation	706
7.1.2.5 Centerorganisation	708
7.1.3 Funktionsweise eines strategisch ausgerichteten Organisationscontrolling	709
7.2 Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)	711
7.2.1 Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung (OE)	711
7.2.2 Prozess der Organisationsentwicklung – Management des Wandels	713
7.2.3 Modelle des Wandels	717
7.2.3.1 Überblick	717
7.2.3.2 Organisationales Lernen als Modell des Wandels	719
7.2.4 Widerstände im Prozess der Organisationsentwicklung	720
7.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)	721
7.3.1 Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft	721
7.3.2 Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) für Unternehmensorganisationen	723
7.3.2.1 Grundlagen	723
7.3.2.2 Beispiele für Anwendungen	727
7.3.2.2.1 E-Commerce	727
7.3.2.2.2 Supply Chain Management	731
7.3.3 Management der IuK	736
7.3.3.1 Ableitung von IuK-Zielen aus der Strategie	737
7.3.3.2 Planung des IuK-Einsatzes	738
7.3.3.3 Funktionsweise eines IuK-Controlling	740

INHALTSVERZEICHNIS

7.4 Festlegung der Organisationsformen von Projekten	741
7.4.1 Managementrelevanter Kontext von Projekten	741
7.4.1.1 Projekte und Projektarten	741
7.4.1.2 Projektinitialisierung	744
7.4.2 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement	745
7.4.2.1 Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation	746
7.4.2.2 Gestaltungsfelder der Ablauforganisation	748
7.4.2.3 Ablauf von Projekten nach DIN 69901	750
7.4.3 Gestaltung von Projekten im Unternehmen	752
7.4.4 Gremien, Instanzen, Rollen im Projekt	757
7.4.4.1 Gremien und Instanzen	757
7.4.4.2 Das Projektteam	758
7.4.4.3 Die Projektleitung	760
7.4.4.4 Teamführung	763
7.4.4.5 Konfliktmanagement	766
7.5 Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten	768
7.5.1 Projektmanagement-Funktionskreis	768
7.5.2 Aufgaben des Projektmanagement	771
7.5.2.1 Anforderungsmanagement	771
7.5.2.2 Terminmanagement	772
7.5.2.3 Risikomanagement	773
7.5.2.4 Management der Kosten und Finanzen (Aufwandsmanagement)	775
7.5.2.5 Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsmanagement	776
7.5.3 Ordnungsgemäßer Projektabschluss	778
8. Personalmanagement	781
8.1 Bestimmung der Vorgaben für die quantitative und qualitative Personalplanung des Unternehmens	781
8.1.1 Ethik und Personalmanagement	781
8.1.2 Ziele und Aufgaben der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	782
8.1.3 Interne und externe Planungsbedingungen	784
8.1.4 Gegenstandsbezogene Personalplanungen	785

8.2 Situationsgerechte Auswahl der Formen der Personalbeschaffung	789
8.2.1 Arbeitsmarkt	789
8.2.1.1 Rahmenbedingungen	789
8.2.1.2 Analyse des Arbeitsmarktes	792
8.2.2 Personalmarketing	794
8.2.2.1 Bedeutung eines positiven Unternehmensimages	794
8.2.2.2 Maßnahmen der Personalbeschaffung, -bindung und -erhaltung	795
8.2.2.2.1 Personalbeschaffung	795
8.2.2.2.1.1 Stellenausschreibung	795
8.2.2.2.1.2 Bewerbung	798
8.2.2.2.1.3 Vorstellungsgespräch	801
8.2.2.2.1.4 Tests	802
8.2.2.2.2 Personalbindung und -erhaltung	803
8.2.3 Personalfreisetzung	806
8.2.3.1 Gründe für Freisetzungen	807
8.2.3.2 Verwendungsalternativen	808
8.2.3.3 Trennungsgespräch	810
8.2.4 Internationales Personalmanagement	812
8.2.4.1 Internationale Rekrutierung	812
8.2.4.2 Entsendung und Rückintegration	814
8.2.5 Beteiligung des Betriebsrates	817
8.3 Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung im Unternehmen	819
8.3.1 Personalentwicklung	819
8.3.2 Personalentwicklungsmaßnahmen	821
8.3.2.1 Auswahlmöglichkeiten	821
8.3.2.1.1 Arten	821
8.3.2.1.2 Maßnahmen der Personalförderung i. e. S.	822
8.3.2.1.3 Maßnahmen zur Personalförderung	827
8.3.2.2 Konzeptentwicklung zur Umsetzung	830
8.3.3 Personalentwicklungscontrolling	832
8.3.4 Personalinformationssysteme	835

INHALTSVERZEICHNIS

9. Projektarbeit	841
9.1 Vorbemerkungen	841
9.2 Thema der Projektarbeit	842
9.3 Form und äußere Gestaltung	844
10. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch	849
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	851
Lösungen	955
Literaturverzeichnis	1087
Stichwortverzeichnis	1089