

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	43
1.1.3.1 Analyseverfahren	43
1.1.3.2 Prognoseverfahren	44
1.2 Formulierung eines strategischen und operativen Zielprogramms	48
1.2.1 Unternehmensziele	48
1.2.2 Marketingziele	52
1.2.2.1 Produktpolitische Ziele	52
1.2.2.2 Kontrahierungspolitische Ziele	53
1.2.2.3 Distributionspolitische Ziele	57
1.2.2.4 Kommunikationspolitische Ziele	58
1.3 Formulierung zielgerichteter Marketingstrategien	64
1.3.1 Marketingstrategien	64
1.3.1.1 Segmentierungsstrategien	64
1.3.1.2 Wettbewerbsstrategien	66
1.3.1.3 Wachstumsstrategie	67
1.3.2 Implementierung von Marketingstrategien	68
1.4 Auswahl von Marketingaktivitäten	71
1.4.1 Produkt- und sortimentspolitische Aktivitäten	72
1.4.2 Kontrahierungspolitische (preispolitische) Aktivitäten	78
1.4.2.1 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung	78
1.4.2.2 Preisdifferenzierungen	79
1.4.3 Distributionspolitische Aktivitäten	82
1.4.3.1 Absatzwege	82
1.4.3.2 Handelsvertreter und Handelsreisender	86
1.4.3.3 Anzahl der Außendienstmitarbeiter	89
1.4.3.4 Gestaltung der Absatzkette	90
1.4.3.5 Gestaltung der Distribution	92

1.4.4 Kommunikationspolitische Aktivitäten	98
1.4.4.1 Werbung	98
1.4.4.1.1 Werbeziele	98
1.4.4.1.2 Zielgruppen und Segmentierung	99
1.4.4.1.3 Werbebotschaft	101
1.4.4.1.4 Werbemittel und Werbeträger	103
1.4.4.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion)	105
1.4.4.3 Direktwerbung	106
1.4.5 Marketingorganisation	108
1.4.5.1 Grundlagen	108
1.4.5.2 Marketingorientierte Aufbauorganisation	112
1.5 Bestimmung geeigneter Kontrollverfahren	123
1.5.1 Aufgaben und Ziele	123
1.5.2 Marketingcontrolling	125
2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens	129
2.1 Das Steuersystem in seiner Bedeutung für das Unternehmen	129
2.1.1 Grundbegriffe und Grundlagen	129
2.1.1.1 Grundbegriffe	129
2.1.1.2 Steuertarife	133
2.1.1.3 Steuerabwehr	135
2.1.1.4 Doppelbesteuerungsabkommen	137
2.1.2 Unternehmensteuern	138
2.1.2.1 Einkommensteuer	139
2.1.2.2 Körperschaftsteuer	145
2.1.2.3 Gewerbesteuer	146
2.1.2.4 Umsatzsteuer	149
2.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten	152
2.2 Zielorientierter Einsatz der Instrumente der Bilanzanalyse	156
2.2.1 Bedeutung der Bilanzanalyse für das Unternehmensmanagement	156
2.2.1.1 Der Jahresabschluss	156
2.2.1.2 Bilanzpolitik	167
2.2.1.2.1 Bilanzpolitische Ziele	167
2.2.1.2.2 Mittel der Bilanzpolitik	169
2.2.2 Bilanzanalyse	171
2.2.2.1 Qualitative Bilanzanalyse	177
2.2.2.2 Finanzkennzahlen als Ergebnis der quantitativen Analyse des Abschlusses	179

2.2.2.2.1 Kennzahlenanalysen	179
2.2.2.2 Kennzahlen	181
2.2.2.3 Grenzen der Bilanzanalyse	187
2.3 Unterstützung der Unternehmensziele durch Bilanz- und Steuerpolitik	188
2.3.1 Bedeutung der Wahlrechte als situationsbezogenes Instrument der Unternehmensführung	188
2.3.1.1 Bedingungsrahmen	188
2.3.1.2 Bewertungsvorschriften	194
2.3.1.3 Grenzen und Probleme der Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben	199
2.3.1.4 Bedeutung des Wahlrechts	200
2.3.2 Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte	201
2.3.2.1 Bilanzierungswahlrechte	201
2.3.2.2 Bewertungswahlrechte	205
2.3.3 Steuerliche Entscheidungskriterien im Rahmen von Unternehmensbeteiligungen	211
2.4 Internationale Rechnungslegungsvorschriften	213
2.4.1 Auswirkungen von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen von Geschäftsbeziehungen in globalisierten Märkten	213
2.4.2 Rechtssysteme des externen Rechnungswesens	214
2.4.2.1 International Financial Reporting Standards (IFRS)	214
2.4.2.2 DRS	217
2.4.2.3 US-GAAP	218
2.4.3 Rechtslage in der EU	219
2.4.4 Ausgewählte Unterschiede zwischen HGB und IFRS/IAS?	221
3. Finanzwirtschaftliche Steuerung	229
3.1 Gestaltung des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	229
3.1.1 Grundlagen	229
3.1.1.1 Grundverständnis des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	229
3.1.1.2 Aufgabenbereiche des Controlling	230
3.1.1.3 Institutionale Gestaltung des Controlling im Unternehmen	231
3.1.2 Ergebnisse des operativen Controlling	232
3.1.2.1 Budgetierung	232
3.1.2.2 Plankostenrechnung	234
3.1.2.3 Deckungsbeitragsrechnung	237
3.1.2.4 Prozesskostenrechnung	240
3.1.3 Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung	244

3.2 Aufbau eines kennzahlengesteuerten Managementinformationssystems	244
3.2.1 Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen	244
3.2.2 Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme	245
3.2.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	249
3.2.3.1 Kennzahlen aus ausgewählten Unternehmensbereichen	251
3.2.3.1.1 Verkauf bzw. Marketing	251
3.2.3.1.2 Beschaffung	254
3.2.3.2 Kennzahlensysteme	257
3.3 Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess	260
3.3.1 Bedeutung der betrieblichen Finanzwirtschaft	260
3.3.1.1 Grundlagen	260
3.3.1.2 Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft	262
3.3.1.3 Insolvenzratbestände	265
3.3.2 Kapitalbedarfsermittlung	266
3.3.2.1 Grundbegriffe	266
3.3.2.2 Anlagekapitalbedarf	267
3.3.2.3 Umlaufkapitalbedarf	268
3.3.2.4 Finanzplan	269
3.3.2.5 Relevanz von Deckungsgraden	271
3.3.3 Kapitalbedarfsdeckung	272
3.3.3.1 Kapitalgeber	272
3.3.3.2 Finanzierungsquellen	275
3.3.3.2.1 Beteiligungsfinanzierung	275
3.3.3.2.2 Selbstfinanzierung	277
3.3.3.2.3 Finanzierung durch Abschreibung	278
3.3.3.3 Kreditwürdigkeit	281
3.3.4 Kapitalbeschaffung als ein Entscheidungskriterium für die Wahl der Rechtsform	283
3.3.4.1 Eigenkapital	283
3.3.4.1.1 Einzelunternehmung und Personengesellschaften	283
3.3.4.1.2 Kapitalgesellschaften	284
3.3.4.1.3 Der Gang an die Börse – Going Public	287
3.3.4.2 Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen	292
3.3.4.2.1 Industrieobligation	293
3.3.4.2.2 Wandelschuldverschreibung	295
3.3.4.2.3 Optionsanleihe	296
3.3.4.2.4 Gewinnschuldverschreibung	298
3.3.4.2.5 Aktienanleihe	298

3.3.5 Kreditsubstitute	299
3.3.5.1 Leasing	299
3.3.5.2 Factoring	300
3.3.5.3 Asset Backed Security	301
3.3.6 Allgemeine Risiken und Instrumente zur Risikobegrenzung	302
3.3.7 Kreditrisiken und ihre Begrenzung	303
3.3.7.1 Bedeutung von Kreditrisiken	303
3.3.7.2 Instrumente zur Begrenzung	304
3.3.7.2.1 Personal- und Realsicherheiten	304
3.3.7.2.2 Kreditversicherung und Kredit-Swap	305
3.3.7.2.3 Öffentliche Bürgschaften, Hermes-Bürgschaften	305
3.4 Lenkung der Mittelverwendung im Unternehmen	307
3.4.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Instrument der Lenkung der Mittelverwendung	307
3.4.1.1 Grundlagen	307
3.4.1.2 Verfahren	308
3.4.1.2.1 Kostenvergleichsrechnungen	308
3.4.1.2.2 Kapitalwertverfahren	311
3.4.1.2.3 Interne Zinsfußmethode	316
3.4.1.2.4 Break-even-Analyse	318
3.4.1.2.5 Nutzwertanalyse	319
3.4.1.3 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt	321
4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung	325
4.1 Haftungstatbestände für Unternehmen und die Unternehmensführung	325
4.1.1 Haftungstatbestände des BGB/HGB	325
4.1.1.1 Vertragshaftung	325
4.1.1.2 Haftung aus Gesetz	326
4.1.1.3 Haftungstatbestände im Personen- und Kapitalgesellschaftsrecht	327
4.1.1.4 Willensbildung in Personen- und Kapitalgesellschaften sowie Vertretung nach außen	329
4.1.1.4.1 Einzelunternehmung und Personengesellschaften	329
4.1.1.4.2 Kapitalgesellschaften	333
4.1.1.4.3 Gemischte Rechtsformen	338
4.1.2 Folgen der Haftung im Rahmen des Insolvenz- und Zwangsvollstreckungsverfahrens	339
4.1.2.1 Insolvenz und Insolvenzverfahren	339
4.1.2.2 Eröffnung und Abwicklung des Insolvenzverfahrens	342

4.1.2.3 Insolvenzplan	345
4.1.2.4 Verbraucherinsolvenzverfahren	346
4.1.2.5 Restschuldbefreiung	349
4.2 Vertragstypen und deren Gestaltung	351
4.2.1 Allgemeine Geschäftsbedingungen	351
4.2.1.1 Grundbegriffe des Vertragsrechts	351
4.2.1.2 Stellvertretungsrecht	356
4.2.2 Vertragsarten	359
4.2.2.1 Der Kaufvertrag	359
4.2.2.2 Kaufvertrag im Internet	361
4.2.2.3 Sonstige wichtige Verträge	364
4.2.3 Schuldrecht	366
4.2.3.1 Leistungen	366
4.2.3.2 Leistungsstörungen	369
4.2.3.2.1 Unmöglichkeit und Verzug	369
4.2.3.2.2 Sachmängel	372
4.2.3.2.3 Verjährung von Forderungen	375
4.2.4 Sachenrecht	376
4.2.5 Gesetzliche Schuldverhältnisse	381
4.2.5.1 Deliktsrecht	381
4.2.5.2 Gefährdungshaftung	382
4.2.5.3 Bereicherungsrecht	384
4.3 Nationale Ansätze des Wettbewerbsrechts	385
4.3.1 Kartellrecht	385
4.3.1.1 Schutz des Wettbewerbs	385
4.3.1.2 Wettbewerbsbeschränkungen	386
4.3.1.3 Befugnisse der Kartellbehörden	390
4.3.1.4 Fusionen und Zusammenschlusskontrolle	391
4.3.2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	393
4.3.2.1 Unlauterer Wettbewerb – Tatbestände	393
4.3.2.2 Ansprüche	396
4.4 Arbeitsrecht und dessen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen	397
4.4.1 Individualarbeitsrecht	397
4.4.1.1 Bewerbung und Vorstellungsgespräch	398
4.4.1.2 Haupt- und Nebenpflichten der Arbeitsvertragsparteien	400
4.4.1.3 Arbeitnehmerüberlassung, Teilzeit- und befristete Arbeit	404
4.4.1.3.1 Arbeitnehmerüberlassung	404
4.4.1.3.2 Teilzeit- und befristete Arbeit	406
4.4.1.4 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses	409

4.4.2 Kollektives Arbeitsrecht	416
4.4.2.1 Verfassungsrechtliche Grundlage	416
4.4.2.2 Tarifvertragsrecht	416
4.4.2.3 Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht	419
4.4.2.4 Arbeitskampfrecht	424
4.5 Auswirkungen der EU-Gesetzgebung auf nationales Recht	426
4.5.1 Europäisches Primärrecht	426
4.5.2 Europäisches Sekundärrecht	428
4.5.2.1 Grundbegriffe	428
4.5.2.2 Europäisches Wettbewerbsrecht	429
4.5.2.3 Verbraucherschutz	431
4.5.2.4 Die Europäische Gesellschaft – Societas Europaea (SE)	433
5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen	437
5.1 Auswirkungen makroökonomischer Aspekte globalisierter Märkte auf die Unternehmenspolitik	437
5.1.1 Weltwirtschaftliche Entwicklung	437
5.1.1.1 Globalisierung	437
5.1.1.2 Wichtige Zusammenschlüsse	438
5.1.2 Organisationen auf Weltebene	444
5.1.2.1 Welthandelsorganisation (WTO)	444
5.1.2.2 Der Internationale Währungsfonds (IWF)	445
5.1.2.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)	447
5.1.3 Europäische Union	450
5.1.3.1 Entstehung und Entwicklung der Europäischen Union	450
5.1.3.2 Die Europäische Gemeinschaft	454
5.1.3.3 Die Europäische Währungs- und Wirtschaftsunion	455
5.1.3.3.1 Die EWWU	455
5.1.3.3.2 Stabilitäts- und Wachstumspakt	458
5.1.3.3.3 Der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM)	460
5.1.3.3.4 Europäischer Fiskalpakt (SKS-Vertrag)	465
5.1.3.3.5 Das Eurosystem	468
5.1.4 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	473
5.1.4.1 Die Zahlungsbilanz	477
5.1.4.2 Wechselkurse	481
5.1.5 Veränderungen der Arbeitsmärkte	483

5.2 Aufbau und Realisierung von Außenwirtschaftsbeziehungen	485
5.2.1 Distributionswege und -organe im Außenhandel	485
5.2.2 Sonderformen des Außenhandels	488
5.2.3 Beteiligungen	491
5.2.4 Institutionen im Dienste der EU und des Außenhandels	492
5.2.4.1 Kammern und Ländervereine	493
5.2.4.2 Sonstige Institutionen	496
5.2.4.3 Förderprogramme der EU	498
5.3 Abwickeln der außenwirtschaftlichen Transaktionen in verschiedenen Währungsgebieten	499
5.3.1 Zahlungsbedingungen	499
5.3.2 Auslandszahlungsverkehr	502
5.3.3 Dokumente im Außenhandel	506
5.3.4 Das Dokumenteninkasso	509
5.3.5 Das Dokumentenakkreditiv	510
5.3.6 Garantien im Auslandsgeschäft	512
5.3.7 Devisenhandel	514
5.3.8 Finanzierung des Außenhandels	516
5.3.8.1 Kurzfristige Finanzierung	516
5.3.8.2 Projektfinanzierung	523
5.3.8.3 Forfaitierung	524
5.4 Abwicklung des internationalen Warenverkehrs unter Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftskulturen und rechtlicher Rahmenbedingungen	526
5.4.1 Rechtliche Elemente des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs	526
5.4.1.1 Innergemeinschaftlicher Warenverkehr	526
5.4.1.2 Doppelbesteuerungsabkommen	528
5.4.1.3 Intrastat	529
5.4.1.4 Zollkodex	530
5.4.2 Grundfreiheiten	532
5.4.3 Risikomanagement	533
5.4.3.1 Länderrisiken	534
5.4.3.2 Zahlungsrisiken im Außenhandelsgeschäft	536
5.4.3.3 Liefer- und sonstige Risiken	537
5.4.3.4 Wechselkursrisiko	538
5.4.4 Incoterms	539
5.4.5 Kulturelle Unterschiede im internationalen Geschäft	543
5.4.5.1 Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen	543
5.4.5.2 Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz	551
5.4.5.3 Internationale Verhandlungen	555
5.4.5.4 Ausgewählte Landeskulturen	559

6. Unternehmensführung	565
6.1 Gestaltung der Strategiefindung, der Strategiumsetzung und des Strategiecontrolling	565
6.1.1 Ethik als Aspekt der Unternehmensführung	565
6.1.2 Grundlegende Gestaltungentscheidungen	567
6.1.3 Strategische Analysen	569
6.1.3.1 Portfolioanalyse	569
6.1.3.2 SWOT-Analyse	571
6.1.3.3 Gap-Analyse	573
6.1.3.4 Produktlebenszyklusanalyse	574
6.1.3.5 Benchmarking	577
6.1.3.6 Deckungsbeitragsanalyse	578
6.1.4 Strategiearten	579
6.1.4.1 Grundstrategien	579
6.1.4.1.1 Wettbewerbsstrategien	579
6.1.4.1.2 Wachstumsstrategien	582
6.1.4.2 Unternehmensstrategien	583
6.1.4.3 Bereichsstrategien	586
6.1.4.3.1 Logistikstrategien	587
6.1.4.3.2 Segmentierungsstrategien	588
6.1.4.3.3 Preisstrategien auf der Grundlage von Break-even-Analysen	590
6.1.5 Entwicklung eines strategischen Controlling	595
6.2 Entwicklung und Umsetzung von Zielsystemen im Unternehmen	598
6.2.1 Bestandteile von Führungsentscheidungen	598
6.2.2 Zielkatalog	599
6.2.3 Zielbildungsprozess	600
6.2.3.1 Autonome Entscheidungen – Kooperative Entscheidungen	600
6.2.3.2 Phasen des Zielbildungsprozesses	601
6.2.3.3 Anforderungen an die Ziele	602
6.2.4 Zielsysteme	603
6.2.4.1 Entwicklung	603
6.2.4.2 Zielsystem als Kennzahlenpyramide	605
6.2.4.3 Wechselwirkungen von Zielen	606
6.2.5 Technik der Zielvereinbarung	608

6.3 Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Planung	610
6.3.1 Elemente der Planung	610
6.3.1.1 Einflussfaktoren, Instanzen, Prozesse	610
6.3.1.2 Instrumente	612
6.3.1.2.1 Lineare Programmierung	612
6.3.1.2.2 Netzplantechnik	614
6.3.1.2.3 Meilensteintechnik	618
6.3.2 Funktionsweise von Planungs- und Kontrollsystmen	619
6.3.3 Budgetierung	622
6.3.3.1 Budget und Budgetierung	622
6.3.3.2 Formen der Budgetierung	623
6.4 Management einer kundenorientierten Qualitätspolitik	624
6.4.1 Qualitätsmanagement-Normen und Qualitätsmanagement-Richtlinien als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns	624
6.4.2 Qualitätsmanagementsysteme	628
6.4.2.1 QM-Systeme – Aufgaben, Ziele	628
6.4.2.2 Qualitätsmethoden	638
6.4.3 Kunden- und Lieferantenbeziehungen	642
6.4.3.1 Kundenbeziehungen	643
6.4.3.2 Lieferantenbeziehungen	645
6.4.4 Weiterentwicklung zum „Integrierten Management“	649
6.5 Management einer nachhaltigen Ökologiepolitik	652
6.5.1 Nachhaltige Verantwortung des Unternehmens	652
6.5.2 Nationale und internationale rechtliche Rahmenbedingungen	654
6.5.2.1 Nationale Rahmenbedingungen	654
6.5.2.2 Internationale (europäische) rechtliche Rahmenbedingungen	657
6.5.3 Umweltrechtliche Regelungen	657
6.5.3.1 Immissionsschutzrecht	657
6.5.3.2 Gewässerschutzrecht	660
6.5.3.3 Abfallrecht	667
6.5.3.3.1 Gesetzliche Bestimmungen	667
6.5.3.3.2 Formen der Entsorgung als Ziel der Abfallwirtschaft	668
6.5.3.3.3 Betriebliche Aspekte der Bewirtschaftung von Abfällen	670
6.5.3.4 Bodenschutz- und Altlastenrecht	672
6.5.3.5 Gefahrstoffrecht	674
6.5.3.6 Natur- und Landschaftsschutzrecht	676
6.5.4 Umweltmanagementsysteme	678
6.5.4.1 EMAS	679
6.5.4.2 ISO 14001	684

7. Unternehmensorganisation und Projektmanagement	691
7.1 Organisation als strategischer Erfolgsfaktor des Unternehmens	691
7.1.1 Zusammenhang von Strategie und Unternehmensorganisation	691
7.1.1.1 Unterstützung der Strategie durch Gestaltung der Unternehmensorganisation	691
7.1.1.1.1 Grundlagen	691
7.1.1.1.2 Aufbauorganisation und Strategien	692
7.1.1.1.3 Ablauforganisation	701
7.1.1.2 Wahrnehmung und Verarbeitung relevanter Umweltinformationen	704
7.1.1.3 Anschlussfähigkeit der Unternehmensorganisation an strategische Veränderungen	705
7.1.2 Unternehmensorganisation auf strategischer Entscheidungsebene	706
7.1.2.1 Unternehmensverfassung	706
7.1.2.2 Spitzen- und Führungsorganisation	707
7.1.2.3 Corporate Governance	707
7.1.2.4 Holdingorganisation	709
7.1.2.5 Centerorganisation	711
7.1.3 Funktionsweise eines strategisch ausgerichteten Organisationscontrolling	712
7.2 Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)	714
7.2.1 Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung (OE)	714
7.2.2 Prozess der Organisationsentwicklung – Management des Wandels	716
7.2.3 Modelle des Wandels	720
7.2.3.1 Überblick	720
7.2.3.2 Organisationales Lernen als Modell des Wandels	722
7.2.4 Widerstände im Prozess der Organisationsentwicklung	723
7.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)	724
7.3.1 Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft	724
7.3.2 Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) für Unternehmensorganisationen	726
7.3.2.1 Grundlagen	726
7.3.2.2 Beispiele für Anwendungen	730
7.3.2.2.1 E-Commerce	730
7.3.2.2.2 Supply Chain Management	734
7.3.3 Management der IuK	739
7.3.3.1 Ableitung von IuK-Zielen aus der Strategie	740
7.3.3.2 Planung des IuK-Einsatzes	741
7.3.3.3 Funktionsweise eines IuK-Controlling	743

7.4 Festlegung der Organisationsformen von Projekten	744
7.4.1 Managementrelevanter Kontext von Projekten	744
7.4.1.1 Projekte und Projektarten	744
7.4.1.2 Projektinitialisierung	747
7.4.2 Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement	748
7.4.2.1 Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation	749
7.4.2.2 Gestaltungsfelder der Ablauforganisation	751
7.4.2.3 Ablauf von Projekten nach DIN 69901	753
7.4.3 Gestaltung von Projekten im Unternehmen	755
7.4.4 Gremien, Instanzen, Rollen im Projekt	760
7.4.4.1 Gremien und Instanzen	760
7.4.4.2 Das Projektteam	761
7.4.4.3 Die Projektleitung	764
7.4.4.4 Teamführung	766
7.4.4.5 Konfliktmanagement	770
7.5 Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten	772
7.5.1 Projektmanagement-Funktionskreis	772
7.5.2 Aufgaben des Projektmanagement	774
7.5.2.1 Anforderungsmanagement	774
7.5.2.2 Terminmanagement	775
7.5.2.3 Risikomanagement	776
7.5.2.4 Management der Kosten und Finanzen (Aufwandsmanagement)	778
7.5.2.5 Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsmanagement	779
7.5.3 Ordnungsgemäßer Projektabschluss	781
8. Personalmanagement	783
8.1 Bestimmung der Vorgaben für die quantitative und qualitative Personalplanung des Unternehmens	783
8.1.1 Ethik und Personalmanagement	783
8.1.2 Ziele und Aufgaben der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	784
8.1.3 Interne und externe Planungsbedingungen	786
8.1.4 Gegenstandsbezogene Personalplanungen	787

8.2 Situationsgerechte Auswahl der Formen der Personalbeschaffung	791
8.2.1 Arbeitsmarkt	791
8.2.1.1 Rahmenbedingungen	791
8.2.1.2 Analyse des Arbeitsmarktes	794
8.2.2 Personalmarketing	796
8.2.2.1 Bedeutung eines positiven Unternehmensimages	796
8.2.2.2 Maßnahmen der Personalbeschaffung, -bindung und -erhaltung	797
8.2.2.2.1 Personalbeschaffung	797
8.2.2.2.1.1 Stellenausschreibung	797
8.2.2.2.1.2 Bewerbung	800
8.2.2.2.1.3 Vorstellungsgespräch	803
8.2.2.2.1.4 Tests	804
8.2.2.2.2 Personalbindung und -erhaltung	805
8.2.3 Personalfreisetzung	808
8.2.3.1 Gründe für Freisetzungen	809
8.2.3.2 Verwendungsalternativen	810
8.2.3.3 Trennungsgespräch	812
8.2.4 Internationales Personalmanagement	814
8.2.4.1 Internationale Rekrutierung	814
8.2.4.2 Entsendung und Rückintegration	816
8.2.5 Beteiligung des Betriebsrates	819
8.3 Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung im Unternehmen	821
8.3.1 Personalentwicklung	821
8.3.2 Personalentwicklungsmaßnahmen	823
8.3.2.1 Auswahlmöglichkeiten	823
8.3.2.1.1 Arten	823
8.3.2.1.2 Maßnahmen der Personalförderung i.e.S.	824
8.3.2.1.3 Maßnahmen zur Personalförderung	829
8.3.2.2 Konzeptentwicklung zur Umsetzung	832
8.3.3 Personalentwicklungscontrolling	834
8.3.4 Personalinformationssysteme	837

9. Projektarbeit	843
9.1 Vorbemerkungen	843
9.2 Thema der Projektarbeit	844
9.3 Form und äußere Gestaltung	846
10. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch	851
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	853
Lösungen	967
Literaturverzeichnis	1107
Stichwortverzeichnis	1109