Inhaltsverzeichnis

A Berufsbild des Ingenieurs 1

B Führungsfunktionen und Führungskonzepte 6

B 1 Führungsfunktionen 6

B 2 Ansätze für Managementkonzepte 7

B 3 Managementdisziplinen 11

C Steuern 16

C 1 Einkommensteuer 16
C 1.1 Maßgebender Einkommensteuer-Zeitraum 16
C 1.2 Gegenstand der Einkommensteuer 16
C 1.3 Sieben Einkunftsarten 17
C 1.3.1 Rechenschema zur Einkommensteuer 17
C 1.3.2 Einkünfte aus Gewerbebetrieb 17
C 1.3.3 Einkünfte aus selbständiger Arbeit 19
C 1.4 Abgrenzung zwischen Gewerbebetrieb und selbständiger Arbeit 20
C 1.5 Einkommensteuerpflicht 21
C 1.6 Berechnung des Erfolgs 21
C 1.6.1 Buchführung und Bilanzierung 22
C 1.6.2 Einnahme-Überschuß-Rechnung 22
C 1.6.3 Verlustverrechnung 23
C 1.6.4 Persönliche Verhältnisse 23
C 1.7 Absicht der Einkunftserzielung 24
C 1.8. Einkommen von GmbH-Geschäftsführern 25
C 1.9 Unterschied zwischen Einkommensteuer und Körperschaftssteuer 25

C 2 Lohnsteuer 25
C 2.1 Lohnsteuerkarte 26
C 2.2 Steuerklassen 27

C 3 Körperschaftsteuer 28
C 3.1 Gespaltener Steuersatz 28
C 3.2 Auswirkungen der neuen Steuersätze 30
C 4 Gewerbesteuer 32
C 4.1 Steuergegenstand 33
C 4.2 Gewerbesteuerpflicht 34

C 4.3 Gewerbeertrag und Gewerbekapital als Besteuerungsgrundlage 34
C 4.4 Hinzurechnungen 34
C 4.4.1 Renten und dauernde Lasten 35
C 4.4.2 Gewinnanteile des stillen Gesellschafters 36
C 4.4.3 Miet- und Pachtzinsen 36
C 4.5 Kürzungen (§ 9 GewStG) 36
C 4.6 Besteuerungsgrundlagen 36

C 5 Umsatzsteuer 37
C 5.1 Gegenstand der Umsatzbesteuerung 37
C 5.2 Steuerbefreiungen 38
C 5.3 Bemessungsgrundlage 38
C 5.4 Vorsteuer 39
C 5.5 Umsatzsteuer-Dokumentation 39

C 6 Vermögensteuer 40
C 6.1 Vermögensteuerliche Freibeträge 41
C 6.2 Vermögensteuererklärung und -veranlagung 42

D Recht 42

D 1 Unternehmensformen 44

D 2 Handelsrecht und Gesellschaftsrecht 44
D 2.1 Kaufmännisches Unternehmen 44
D 2.1.1 Kaufmannsbegriff und Kaufmannsarten 47
D 2.1.1.1 Handelsregister 47
D 2.1.1.2 Firma des Kaufmanns 47
D 2.1.1.3 Buchführung und Bilanz 48
D 2.1.1.4 Rechtsscheinhaftung 48
D 2.1.1.5 Kaufmännisches Unternehmen als Gegenstand des Rechtsverkehrs 48
D 2.2 Kaufmännische Hilfspersonen 48
D 2.2.1 Prokura und Handlungsvollmacht 48
D 2.2.2 Ladengeschäft und Warenlager (§ 56 HGB) 48
D 2.2.3 Handlungsgehilfe (§ 59 ff. HGB) 49
D 2.2.4 Handelsvertreter (§ 84 ff. HGB) 49
D 2.3 Handelsgeschäfte 49
D 2.4 Personengesellschaften 49
D 2.4.1 Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts nach §§ 705 ff. BGB . . . 51
D 2.4.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG) 51
D 2.4.3 Die Kommanditgesellschaft (KG, §§ 161 ff. HGB) 51
D 2.4.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) & Co.KG 52
D 2.4.5 Stille Gesellschaft 52
D 2.5 Kapitalgesellschaften 52
D 2.5.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 53
D 2.5.2 Aktiengesellschaft (AG) 53

D 3 Arbeitsrecht 53
D 3.1 Begriff, Bedeutung und Entwicklung des Arbeitsrechts 54

D 3.2 Arbeitsgerichtliches Verfahren 55
D 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 55
D 3.4 Arbeitsvertragsrecht 57
D 3.4.1 Vor dem Vertragsabschluß 57
D 3.4.2 Abschluß des Arbeitsvertrags 58
D 3.4.3 Pflichten aus dem Arbeitsvertrag 58
D 3.4.4 Beendigung des Arbeitsverhältnisses 59

D 4 Vertragsrecht 61
D 4.1 Kaufvertrag (§§ 433 ff. BGB) 61
D 4.1.1 Abschluß und Erfüllung des Kaufvertrags 61
D 4.1.2 Haftung des Verkäufers wegen Mängel der Kaufsache (§§ 459 ff. BGB) 62
D 4.1.3 Besondere Arten des Kaufvertrags 65
D 4.1.4 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) 65
D 4.2 Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB) 66
D 4.2.1 Inhalt des Werkvertrags 66
D 4.2.2 Haftung des Unternehmers wegen Mängel des Werks 66
D 4.3 Dienstvertrag, §§ 611 ff. BGB 68

D 5 Qualitätsprobleme und Produkthaftung 69
D 5.1 Qualität von Produkten 69
D 5.2 Sachverhaltsaufklärung bei Qualitätsproblemen 69
D 5.3 Schadenspositionen bei Qualitätsproblemen 69
D 5.4 Haftung für mangelhafte oder fehlerhafte Produkte 69
D 5.4.1 Gewährleistungshaftung 70
D 5.4.1.1 Sachmängel 70
D 5.4.1.2 Ansprüche 70
D 5.4.2 Positive Vertragsverletzung 71
D 5.4.3 Produkthaftung 71
D 5.4.3.1 Verschuldungshaftung 72
D 5.4.3.2 Produkthaftungsgesetz 73

D 6 Gewerblicher Rechtsschutz 73
D 6.1 Aufgabengebiet 73
D 6.2 Schutzgesetze 74
D 6.3 Patent 76
D 6.3.1 Patentkategorien 76
D 6.3.2 Neuheit 76
D 6.3.3 Erfinderische Tätigkeit (Erfindungshöhe) 77
D 6.3.4 Patenterteilungsverfahren 77
D 6.3.5 Ausnahmen (nicht patentfähige Erfindungen) 79
D 6.4 Gebrauchsmuster 79
D 6.4.1 Gebrauchsmustererteilung 80
D 6.4.2 Gebrauchsmusterlöschung 81
D 6.5 Warenzeichen (Zeichenschutz) 81
D 6.5.1 Zeichenarten 81
D 6.5.2 Allgemeine Eintragungsvoraussetzungen 81
D 6.5.3 Absolute Eintragungshindernisse 82
D 6.5.4 Eintragungsverfahren 83
D 6.5.5 Zeichenlöschung 85

D 6.6 Geschmacksmuster 85
D 6.7 Verwertung von Schutzrechten 86
D 6.8 Rechtsverfolgung von Schutzrechten 87
D 6.9 Arbeitnehmer-Erfindergesetz (ArbEG) 87
D 6.10 Supranationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes 89

E Rechnungswesen 92

E 1 Jahresabschluß 93
E 1.1 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) 93
E 1.2 Bilanz 98
E 1.2.1 Aufgaben der Bilanz 98
E 1.2.2 Gliederung der Bilanz 98
E 1.2.2.1 Aktivseite 98
E 1.2.2.2 Passivseite 101
E 1.2.2.3 Anhang zur Bilanz 103
E 1.2.2.4 Lagebericht zur Bilanz 104
E 1.3 Auswertung mit Kennzahlen (Bilanzanalyse) 104
E 1.3.1 Aufgaben der Analyse 104
E 1.3.2 Aufbau der Kennzahlenanalyse 105

E 2 Kosten- und Leistungsrechnung 113
E 2.1 Einordnen in den Betriebsablauf 113
E 2.2 Aufgaben 113
E 2.3 Zentrale Begriffe 115
E 2.4 Kostenartenrechnung 115
E 2.5 Kostenstellenrechnung 121
E 2.5.1 Begriff und Aufgabe 121
E 2.5.2 Bildung der Kostenstellen 121
E 2.5.3 Beispiel einer Kostenstellensystematik 121
E 2.6 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 121
E 2.6.1 Aufgaben des BAB 121
E 2.6.2 Erstellung eines BAB 123

E 3 Kalkulation 131
E 3.1 Aufgaben 131
E 3.2 Kostendurchlauf in der Vollkostenrechnung 131
E 3.3 Zuschlagskalkulation 132
E 3.3.1 Maschinenstundensatz-Rechnung 134
E 3.3.2 Kalkulation im Handel 137

E 4 Deckungsbeitragsrechnung 139
E 4.1 Wesen der Deckungsbeitragsrechnung 139
E 4.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für Sparten bzw. Produkte 142
E 4.2.1 Schema 142
E 4.2.2 Beispiel 142
E 4.3 Kunden-Deckungsbeitragsrechnung 147
E 4.4 Kalkulation mit Deckungsbeiträgen 149
E 4.4.1 Kalkulation bei fehlendem preislichen Spielraum 149
E 4.4.2 Kalkulation bei vorhandenem preislichen Spielraum 149
E 4.4.3 Kalkulation mit Soll-Deckungsbeitrags-Faktoren 151

E 5 Sonstige Verfahren 153
E 5.1 Gewinnschwellen-Analyse (Break-Even-Punkt) 153
E 5.1.1 Break-Even-Umsatzdiagramm (Mindestumsatz) 154
E 5.1.2 Break-Even-Stückzahldiagramm (Mindeststückzahl) 157
E 5.2 Zielkostenmanagement (Target Costing) 158
E 5.2.1 Wesen der Zielkostenmanagements 158
E 5.2.2 Vorgehensweise 158
E 5.2.3 Beispiel 160
E 5.3 Prozeßkostenrechnung 166
E 5.3.1 Wesen der Prozeßkostenrechnung 166
E 5.3.2 Vorgehen 167
E 5.3.3 Einführung 170

F Finanzierung 184

F 1 Einführung 184
F 1.1 Finanzierungsbegriff 184
F 1.2 Finanzierung im Unternehmen 184
F 1.3 Beziehung zu Finanzmärkten 185
F 1.4 Investition und Finanzierung 186

F 2 Finanzierungsaufgaben 186
F 2.1 Liquidität und finanzielles Gleichgewicht 186
F 2.2 Zahlungsverkehr 187
F 2.3 Finanzmittelverwendung 187
F 2.4. Finanzmittelbedarf 187
F 2.5 Finanzmittelbeschaffung 187
F 2.6 Risikosicherung 188
F 2.7 Vermögens- und Kapitalstrukturierung 188

F 3 Finanzierungsarten 188
F 3.1 Art der Kapitalmittel 188
F 3.2 Herkunft der Kapitalmittel 189
F 3.3 Rechtsstellung des Kapitalgebers 190
F 3.4 Einfluß auf den Vermögens- und Kapitalbereich 190
F 3.5 Dauer der Kapitalbereitstellung (Fristigkeit) 190
F 3.6 Anlaß der Finanzierung 190

F 4 Finanzierungsinstrumente und -formen 192
F 4.1 Außenfinanzierung 192
F 4.1.1 Beteiligungsfinanzierung 192
F 4.1.2 Kreditfinanzierung 195
F 4.1.2.1 Ablauf der Kreditfinanzierung 195
F 4.1.2.2 Kreditprüfung 195
F 4.1.2.3 Kreditmittelsicherung 196
F 4.1.2.4 Lieferantenkredit 197
F 4.1.2.5 Kontokorrentkredit 198
F 4.1.2.6 Diskontkredit 198
F 4.1.2.7 Akzeptkredit 199
F 4.1.2.8 Lombardkredit 199
F 4.1.2.9 Avalkredit 199

F 4.1.2.10 Faktoringkredit . . . 200
F 4.1.2.11 Ratenkredit . . . 200
F 4.1.2.12 Schuldscheindarlehen . . . 200
F 4.1.2.13 Schuldverschreibung . . . 200
F 4.1.2.14 Hypothekarkredit . . . 201
F 4.1.2.15 Rembourskredit . . . 201
F 41.2.16 Fortfaitierung . . . 201
F 4.1.3 Anzahlungsfinanzierung . . . 202
F 4.1.4 Leasingfinanzierung . . . 202
F 4.1.4.1 Mobilität der Leasingobjekte . . . 203
F 4.1.4.2 Leasingnehmer . . . 205
F 4.1.4.3 Leasinggeber . . . 205
F 4.1.4.5 Vorteile und Nachteile einer Leasingfinanzierung . . . 205
F 4.1.5 Franchisefinanzierung . . . 206
F 4.2 Innenfinanzierung . . . 206
F 4.2.1 Gewinnthesaurierung . . . 207
F 4.2.2 Rückstellungsfinanzierung . . . 208
F 4.2.3 Abschreibungsfinanzierung . . . 208
F 4.2.4 Rationalisierungsfinanzierung . . . 210
F 4.2.5 Desinvestitionsfinanzierung . . . 212
F 5 Finanzanalyse . . . 212
F 5.1 Horizontale Finanzstukturkennzahlen und Finanzierungsregeln . . . 212
F 5.1.1 Goldene Bilanzregel . . . 213
F 5.1.2 Goldene Finanzierungsregel . . . 213
F 5.1.3 Two-to-one-Rule . . . 214
F 5.1.4 One-to-one-Rule . . . 214
F 5.2 Vertikale Finanzstrukturkennzahlen . . . 214
F 5.3 Kennzahlensystem zur Finanzanalyse . . . 214
F 6 Finanzplanung . . . 214
F 6.1 Instrumente der Finanzplanung . . . 218
F 6.1.1 Kapitalbindungsplanung . . . 218
F 6.1.2 Cash-Flow-Prognose-Rechnung . . . 218
F 6.1.3 Finanzbudgetierung . . . 219
F 6.1.4 Liquititätsplanung . . . 220
F 6.2 Entscheidungskriterien zur Finanzplanung . . . 220
F 6.2.1 Finanzierungskosten und Tilgungsformen . . . 220
F 6.2.2 Entscheidungsmatrix zur Finanzierung . . . 222
F 6.3 Langfristige Finanzplanung . . . 223
F 6.4 Mittelfristige Finanzplanung . . . 224
F 6.5 Kurzfristige Finanzplanung . . . 225
. . . 225
G Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . 228
G 1 Statische Verfahren . . . 229
G 1.1 Kostenvergleichsrechnung . . . 229
G 1.2 Gewinnvergleichsrechnung . . . 230
G 1.3 Amortisationsrechnung . . . 230
G 1.4 Rentabilitätsrechnung . . . 233
G 1.5 Berechnung der Maschinenstundensätze . . . 234

G 2 Dynamische Verfahren 235
G 2.1 Kapitalwertmethode 235
G 2.2 Interner Zinsfluß 239
G 2.3 Annuitätenmethode 239
G 2.4 Spezielle Verfahren 242

H Planung, Steuerung und Controlling 244

H 1 System der Planung 244
H 1.1 Phasen der Planung 244
H 1.2 Planungsgrundsätze im Unternehmen 246

H 2 Strategische Planung 247
H 2.1 Prognose 250
H 2.2 Festlegen der strategischen Ziele 253
H 2.3 Festlegen der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) 257
H 2.4 Planung in den Teilbereichen 258
H 2.4.1 Planung der Unternehmenskonzeption 259
H 2.4.2 Teilpläne für die einzelnen Funktionen 261
H 2.5 Controlling für die strategische Planung 262

H 3 Operative Planung 262
H 3.1 Planungsschema 262
H 3.2 Zeitliche Abfolge der Planungen 262
H 3.3 Geschäftsplanung 264
H 3.3.1 Umsatzplatz 266
H 3.3.2 Geschäftsplan 266
H 3.3.3 Finanzplan 268
H 3.3.4 Planung des gesamten Unternehmens 272
H 3.3.5 Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplan für das gesamte Unternehmen 274
H 3.4 Personalplanung 277

H 4 Controlling 281
H 4.1 Aufgabe des Controlling 281
H 4.2 Einsatz des Controlling 284
H 4.2.1 Abweichungsanalyse für Geschäfts- und Finanzpläne 285
H 4.2.2 Personal-Controlling 285
H 4.2.3 Vertriebs-Controlling 291

K Organisation, Materialwirtschaft und Logistik 296

K 1 Organisation in der Unternehmensführung 296
K 1.1 Organisation und Organisationsformen 296
K 1.2 Organisation und wirtschaftliche Interessen 305
K 1.3 Organisation der Leistungsprozesse 308
K 1.4 Organisation von sozialen Systemen 312

K 2 Logistik in der Betriebsorganisation 315
K 2.1 Logistik als Prinzip 315
K 2.2 Übergang zur logistischen Organisation 317
K 2.3 Logistiksystem 319

K 3 Einkauf und Beschaffungslogistik 321
K 3.1 Beschaffungsobjekte 321
K 3.2 Beschaffungsorganisation 326
K 3.3 Bedarfsermittlung und Bestellrechnung 330

K 4 Produktionslogistik und Lagerwirtschaft 334
K 4.1 Arbeitsteilung in Fertigungsprozessen 334
K 4.2 Fertigungssegmentierung 339
K 4.3 Anlagenlogistik und Fertigungssteuerung 343
K 4.4 Qualitätsmanagement 346

K 5 Absatzlogistik und Materialflußoptimierung 347
K 5.1 Absatzbedingungen 347
K 5.2 Materialflußoptimierung und Lagerwirtschaft 349
K 5.3 Lagersteuerung 353
K 5.4 Logistische Vertriebsorganisation 353

L Produktfindung und Produktentwicklung 363

L 1 Produktpolitische Bedingungen 363
L 1.1 Unternehmensziele und Ansprüche 363
L 1.2 Produktanalysen 365
L 1.2.1 Produktlebenszyklus 366
L 1.2.2 Analyse der Produktbereiche 368
L 1.2.3 Produktionsprogrammstruktur 368
L 1.3 Technikanalyse und Technikgenerationen 369
L 1.4 Programm- und Sortimentspolitik 370

L 2 Ideensuche und Ideenfindung 371
L 2.1 Quellen für Produktideen 371
L 2.2 Wege der Ideenfindung 374
L 2.3 Methoden der Ideenfindung 375
L 2.4 Auswahl und Bewertung der Ideen 383

L 3 Instrumente der Produktpolitik 386
L 3.1 Innovationsentscheidungen 386
L 3.2 Produktentwicklung 388
L 3.2.1 Neuproduktplanung 388
L 3.2.2 Neuproduktplazierung 390
L 3.2.3 Markttest 391
L 3.3 Wirtschaftlichkeitsprüfung 392
L 3.4 Einführung neuer Produkte 393

M Wertanalyse 396

M 1 Einleitung 396
M 1.1 Der Wertanalyse-Begriff 396
M 1.2 Wertanalyse als System (Wertanalyse-Tisch) 397

M 2 Methodische Grundprinzipien der Wertanalyse 398
M 2.1 Ganzheitliche Betrachtungsweise 398

M 2.2 Orientierung an klaren Zielvorgaben 398
M 2.3 Funtionsorientierte Denk- und Arbeitsweise 399
M 2.4 Innovativ-kreatives Problemlösen 401
M 2.5 Ganzheitliche Beurteilung der Arbeitsergebnisse 402

M 3 Organisation der Wertanalyse-Arbeit 403
M 3.1 Ablauforganisation der Wertanalyse (WA-Arbeitsplan) 403
M 3.2 Aufwand zur Durchführung einer Wertanalyse 406

M 4 Anwendungsbereiche der Wertanalyse 406

M 5 Wertanalyse Fallstudie: Bremsmagnet für Wechselstromzähler 408

N Marketing 420

N 1 Aufgaben des Marketing 420

N 2 Analyse des Umfelds 422
N 2.1 Allgemeine Trends 423
N 2.2 Bevölkerungsentwicklung und Wertewandel 427
N 2.3 Politisches Umfeld 427
N 2.4 Rechtliches Umfeld 429
N 2.5 Versicherungen 429
N 2.6 Ökologisches Umfeld 429
N 2.7 Ökonomisches Umfeld 429
N 2.8 Technisches und technologisches Umfeld 431
N 2.9 Wissenschaftliches Umfeld 431
N 2.10 Zusammenfassung der Ergebnisse 431

N 3 Analyse der Marktbedürfnisse (Kundenwünsche) 432
N 3.1 Allgemeine Menschenkenntnis 432
N 3.1.1 Grundlagen 433
N 3.1.2 Schirm-Test 433
N 3.1.3 Hirn-Dominanz-Instrument (HDI) 435
N 3.2 Ermitteln der Kundenwünsche und ihre Erfüllung 437
N 3.3 Analyse der Kunden nach Marktsegmenten 438

N 4 Analyse der Wettbewerber 443
N 4.1 Kräfte des Wettbewerbs 443
N 4.2 Wettbewerbsanalyse 445
N 4.2.1 Ermittlung der direkten und potentiellen Wettbewerber 445
N 4.2.2 Chancen und Gefahren durch die Wettbewerbskräfte 447
N 4.2.3 Gefahren durch die direkte und potentielle Konkurrenz 448
N 4.2.4 Bewertung relativ zur Konkurrenz 449
N 4.2.5 Auswertung der Wettbewerbsanalyse 452

N 5 Unternehmensamalyse (Wer bin ich und was kann ich?) 452
N 5.1 Unternehmensphilosophie 452
N 5.2 Feststellung der erfolgreichen Produkte bzw. Produktgruppen 452
N 5.2.1 Strategische Geschäftseinheiten 452
N 5.2.2 Portfolio-Technik 453

N 5.2.2.1 Marktwachstum-Marktposition-Portfolio 454
N 5.2.2.2 Marktattraktivität-Produktstärke-Portfolio 459
N 5.2.2.3 Wettbewerbsorientierte Portfolios 462
N 5.2.3 ABC-Analyse 466
N 5.2.4 Altersstruktur-Analyse 467
N 5.2.5 Erfolgsstruktur-Analyse 467
N 5.2.5.1 Umsatz-Umsatzrentabilitäts-Profil 469
N 5.2.5.2 Umsatz-Deckungsbeitrags-Profil 471
N 5.3 Erkennen der Schwachstellen nach Verbesserungen 473
N 5.4 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Innovationen) 473
N 5.5 Zusammenstellung der Ressourcen 473

N 6 Marketing-Konzeption 473
N 6.1 Strategien 473
N 6.1.1 Strategien für Wettbewerbsmärkte 475
N 6.1.2 Strategien aus den Portfolios 476
N 6.1.3 Strategien und Innovation 477
N 6.2 Festlegen der Marktziele 477
N 6.2.1 Geschäftspläne (Umsatzpläne) 479
N 6.2.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 479
N 6.3 Bestimmen der Maßnahmen 481
N 6.3.1 Produkt-Mix 481
N 6.3.2 Konditionen-Mix 483
N 6.3.3 Distributions-Mix 484
N 6.3.4 Kommunikations-Mix 485
N 6.3.5 Kontrahierungs-Mix 489
N 6.4 Zuteilen der Mittel 489
N 6.5 Festlegen konkreter Maßnahmen 489
N 6.6 Marketing-Controlling 491

O Messeplanung 494

O 1 Bedeutung von Messen und Ausstellungen 494
O 1.1 Messe als Ort der Kommunikation 494
O 1.2 Interesse der Messebesucher 496

O 2 Phasen der Messeplanung 497
O 2.1 Interne Messeplanung 497
O 2.1.1 Auswahl der Messe 497
O 2.1.2 Ermitteln der Kosten 497
O 2.1.3 Einzelne Aktivitäten 498
O 2.2 Externe Messeplanung 504
O 2.3 Messedurchführung 508
O 2.3.1 Vor der Messe 508
O 2.3.2 Während der Messe 510
O 2.4 Messenacharbeit und Erfolgsanalyse 510
O 2.4.1 Abschlußbericht 510
O 2.4.2 Nachkalkulation 512
O 2.4.3 Dank an die Mitarbeiter 513
O 2.4.4 Nachfaßbriefe an die Kunden (Follow up) 513
O 2.4.5 Sonstige Aktionen 513

P Personalführung 515

P 1 Inhalt und Ansprüche 515
P 1.1 Personal in der Betriebsführung 515
P 1.2 Anforderungen an die Personalführung 517
P 1.3 Ziele der Personalführung 517
P 1.4 Mitbestimmung im Betrieb 522
P 1.5 Träger der Personalarbeit 523

P 2 Aufgaben der Personalführung 524
P 2.1 Personalplanung 524
P 2.2 Personalbeschaffung 530
P 2.3 Personalentwicklung 542
P 2.3.1 Personaleinsatz und Personalauswahl 543
P 2.3.2 Personalgespräch 545
P 2.3.3 Personalqualifizierung 552
P 2.3.4 Personalmotivation 556
P 2.4 Personalbeurteilung 559

P 3 Arbeitssystem in der Personalarbeit 566
P 3.1 Arbeitssystem und Arbeitsgestaltung 566
P 3.2 Arbeitsbewertung 571
P 3.3 Arbeitsvergütung und Personalkosten 573
P 3.4 Arbeitszeit 575

P 4 Personalführungskonzepte und -instrumente 578
P 4.1 Von der Personalverwaltung zur Personalführung 579
P 4.2 Technik und Personalführung 580
P 4.3 Personalmarketing 583
P 4.4 Personalcontrolling 584

Q Management-Techniken 589

Q 1 Überblick 589
Q 1.1 Managertypen 589
Q 1.2 Managementtechniken 590
Q 1.3 Menschenkenntnis 594

Q 2 Zeitmanagment 595
Q 2.1 Umgang mit der Zeit 595
Q 2.1.1 Umfrageergebnisse bei Ingenieuren 595
Q 2.1.2 Selbsteinschätzung 595
Q 2.2 Gegebenheiten 597
Q 2.2.1 Leistungskurve 597
Q 2.2.2 Tagestörkurve 598
Q 2.2.3 Konzentrationsabfall 599
Q 2.2.4 Pareto-Prinzip (ABC-Prinzip oder 20/80 Regel) 599
Q 2.3 Zielsetzungen 600
Q 2.4 Planung 600
Q 2.4.1 Zusammenstellung von Aktivitäten und Terminen 601
Q 2.4.2 Schätzen der Zeitdauer von Aktivitäten 601

Q 2.4.3 Reservieren von Pufferzeiten 602
Q 2.4.4 Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation . . 602
Q 2.5 Prüfung der ausgeführten Arbeit 604

Q 3 Streßbewältigung und Fitneß 604
Q 3.1 Wesen und Wirkung von Streß 604
Q 3.2 Methoden zur Streßbewältigung 607
Q 3.3 Fitneß 608

Q 4 Rhetorik 609
Q 4.1 Grundlegende Begriffe 609
Q 4.2 Vorbereitung 610
Q 4.2.1 Zielbestimmung und Stoffsammlung 610
Q 4.2.2 Gliederung 611
Q 4.3 Durchführung 612
Q 4.4 Fragen und Einwände 613
Q 4.4.1 Fragen 613
Q 4.4.2 Einwände 613
Q 4.5 Gespräche mit Mitarbeitern 614

Q 5 Präsentationstechniken 614

Q 6 Techniken des Schnellesens 616
Q 6.1 Lesen und Leseerfolg 616
Q 6.2 Rationelles Lesen 616
Q 6.2.1 Lesen von Fachartikeln und Fachbüchern 617
Q 6.2.2 Tägliche Korrespondenz 618

R Projektmanagement 620

R 1 Begriffsdefinitionen 620
R 1.1 Projekt 620
R 1.2 Projektmanagement 620
R 1.3 Phasen des Projektmanagements 620

R 2 Zweck des Projektmanagements 621

R 3 Organisatorische Aspekte des Projektmanagements 622
R 3.1 Grundformen der Projektorganisation 623
R 3.1.1 Reine Projektorganisation (Task Force) 623
R 3.1.2 Einfluß-Projektorganisation 624
R 3.1.3 Projekt-Matrixorganisation 624
R 3.1.4 Time-Sharing-Projektorganisation 625
R 3.2 Projektinstanzen 627
R 3.2.1 Projektleiter 627
R 3.2.2 Projektbüro 627
R 3.2.3 Projektteam 627

R 4 Projektplanung und -steuerung 629
R 4.1 Stationen des Planungsprozesses 629
R 4.2 Wichtige Planungsphasen im einzelnen 632

R 4.2.1 Schätzung des Aufwands und des Risikos 632
R 4.2.2 Kostenplanung 633
R 4.2.3 Terminplanung 635
R 4.2.4 Aufgaben-, Personal-, Kosten- und Terminplanung mit der Netzplantechnik 636
R 4.2.4.1 Methoden der Netzplandartellung nach DIN 69900 . . 636
R 4.2.4.2 Beispiel eines Netzplans 639
R 4.2.4.3 Kritische Würdigung der Netzplantechnik 640
R 4.3 Verfahren zur Projektsteuerung 640
R 4.3.1 Berichtswesen (Projekttagebuch) 641
R 4.3.2 Zeit-Kosten-Fortschritt. 642
R 4.3.3 Einleitung von Maßnahmen 642

S Lösungen der Übungsaufgaben 646

Sachwortverzeichnis 689