

Sage HR Focus
Effizientes Workforce
Management für den
Mittelstand.

A large, stylized graphic of the text "geHR FOCUS". The letters are arranged in two rows: "geHR" on top and "FOCUS" below. The letters are filled with a photograph of a woman's face and a grey sweater. The "ge" is in a brown color, while "HR" and "FOCUS" are in a grey color. The woman's eyes are visible through the "H" and "R" in the top row, and her sweater is visible through the "F", "O", and "C" in the bottom row.

Effizientes Workforce Management für den Mittelstand

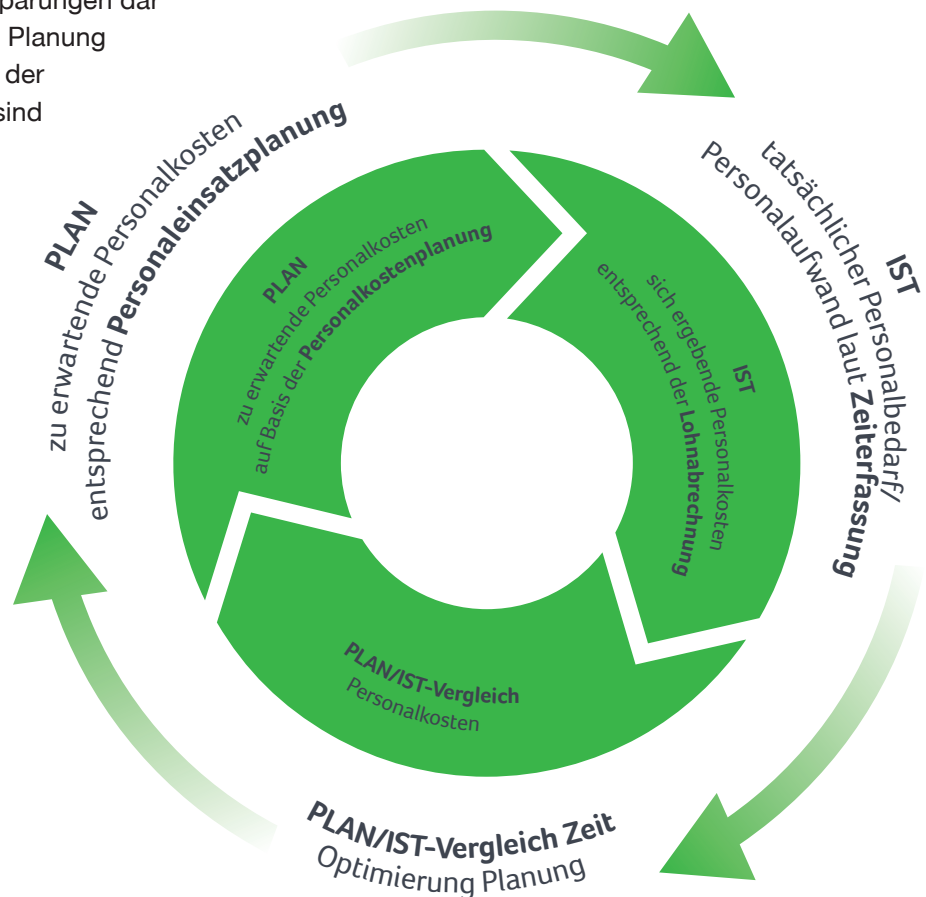
Inhalt

1.0	Was verstehen wir unter Workforce Management?	3
2.0	Warum ist Workforce Management wichtig?	4
3.0	Wie und wo wird Workforce Management im Unternehmen umgesetzt?	6
4.0	Personaleinsatzplanung als Basisinstrument des Workforce Management	7
5.0	Zeitmanagement als Basisinstrument des Workforce Management	9
6.0	Checkliste: Modernes Zeitmanagement – worauf mittelständische Unternehmen achten sollten	10

Was verstehen wir unter Workforce Management?

Die langfristig rückläufige Entwicklung des Erwerbstätigenpotentials als Auslöser für den häufig zitierten „War for Talents“ ist die Hauptursache für einen künftig stärkeren Fachkräftemangel. Es wird also schwieriger, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Dadurch wird es umso wichtiger, eigene qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu entwickeln, langfristig zu binden und vor allem richtig einzusetzen.

Personalkosten machen häufig 80% der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Sie stellen damit die größte Stellschraube für Einsparungen dar und nehmen durch eine effektive Planung direkten Einfluss auf den Einsatz der Mitarbeiter. Die Personalkosten sind damit wesentlicher Treiber für eine effektive Personaleinsatzplanung bzw. ein modernes Zeitmanagement.



Warum ist Workforce Management wichtig?

Die langfristig rückläufige Entwicklung des Erwerbstätigenpotentials als Auslöser für den häufig zitierten „War for Talents“ ist die Hauptursache für einen künftig stärkeren Fachkräftemangel. Es wird also schwieriger, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Dadurch wird es umso wichtiger, eigene qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu entwickeln, langfristig zu binden und vor allem richtig einzusetzen.

Personalkosten machen häufig 80% der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Sie stellen damit die größte Stellschraube für Einsparungen dar und nehmen durch eine effektive Planung direkten Einfluss auf den Einsatz der Mitarbeiter. Die Personalkosten sind damit wesentlicher Treiber für eine effektive Personaleinsatzplanung bzw. ein modernes Zeitmanagement.

Die Planung und der richtige Einsatz von Personalressourcen kann entscheidend sein für den Erfolg oder Misserfolg eines Auftrages oder Projektes und folgend einer ganzen Unternehmung. Fehlplanung führt zu Über- oder Unterkapazitäten, die sich wiederum unmittelbar auf Qualität und Quantität der Arbeitsleistung auswirken.

Mit einem effizienten Workforce Management wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Vermeidung von Über- oder Unterforderung erhalten. Werden die Mitarbeiter aktiv in die Arbeitszeitgestaltung einbezogen, finden sie leichter die Balance zwischen Arbeit und Privatleben und sind so motivierter und zufriedener.

Unternehmen benötigen stets aktuelle und zuverlässige Informationen über die Verfügbarkeit von Mitarbeitern und entsprechenden Qualifikationen, um im Umfeld zunehmenden Wettbewerbsdrucks fundierte Entscheidungen zum Personaleinsatz treffen zu können und gleichzeitig die Qualitäts- und Serviceansprüche ihrer Kunden zu erfüllen.

Ein bedarfsorientierter Einsatz der im Unternehmen vorhandenen Manpower ist also die Basis für eine erfolgreiche Personal- und damit Unternehmensarbeit.



Wie und wo wird Workforce Management im Unternehmen umgesetzt?

Ein erfolgreiches Workforce Management setzt sich aus verschiedenen ineinandergreifenden Prozessen zusammen und ist durch einen laufenden Plan/Ist-Vergleich einer stetigen Analyse und Steuerung unterlegen:

Bedarfsorientiert:

- **Personaleinsatzplanung**
 - Effiziente Planung des zu erwartenden Personalbedarfes (Plan) für einen Auftrag, ein Projekt, einen Fachbereich oder ähnliches
 - Optimierung der Planung durch den Plan/Ist-Vergleich gemäß Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung
- **Zeitmanagement**
 - Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeiten zur Bestimmung des tatsächlichen Personalbedarfs/-aufwands (Ist),
 - Anknüpfend Analyse des entstandenen Personalbedarfs und Prognose über den Personalbedarf in der Folgeperiode
 - Steuerung durch den Plan/ Ist-Vergleich

Kostenorientiert:

- **Personalkostenplanung:**
 - Effiziente Planung der zu erwartenden Personalkosten (Plan) für ein Projekt, Auftrag, Fachbereich in der relevanten Zeitperiode
- **Lohnabrechnung:**
 - Übergabe der erfassten Arbeitszeiten aus dem Zeitmanagement zur Abrechnung der Löhne und damit Bestimmung der entsprechenden Personalkosten (Ist)
- **Steuerung durch den Plan/ Ist-Vergleich**

Das Workforce Management tangiert dabei nahezu alle Unternehmensbereiche.

Die Abteilungs- und Unternehmensleitung oder die Personalabteilung erstellt auf Grundlage von zeit- und kriterienbezogenen Auswertungen die Personal- und Kostenplanung für die Folgeperiode. Stetige Plan-Ist-Vergleiche ermöglichen eine Korrektur bzw. Optimierung der Planung und damit einen bedarfsgerechten Einsatz aller Personalressourcen.

Der einzelne Mitarbeiter ist mit seiner Qualifikation und Arbeitskraft der „Planungsgegenstand“ und übernimmt mit dem Erfassen seiner Arbeitszeiten einen wesentlichen Teil des Zeitmanagements. Darüber hinaus werden anstehender oder genommener Urlaub, angefallene Krankheitstage oder Projektzeiten im System hinterlegt.

Die Daten werden zur Ermittlung der tatsächlichen Personalkosten zum Ende der Abrechnungsperiode automatisch an die Lohnabrechnungssysteme der Personalabteilung übergeben und abgerechnet.

Zur Umsetzung eines effizienten Workforce Management empfehlen sich moderne softwaregestützte Systeme, die alle Aufgabenbereiche von der Personaleinsatzplanung über die Zeiterfassung bis hin zu Auswertungswerkzeugen abbilden und so einen nahtlosen Planungs-, Abrechnungs- und Kontrollprozess ermöglichen.

Personaleinsatzplanung als Basisinstrument des Workforce Management

.....

Grundlage aller systematischen Produktionsprozesse, sei es in klassischen industriellen Produktionen, im Dienstleistungssektor, dem Handel oder dem Gesundheits- und Sozialwesen, ist eine effiziente Planung der verfügbaren Personalressourcen.

Softwaregestützte Personaleinsatzplanung erhöht Flexibilität

Um in Zeiten zunehmenden Wettbewerbsdrucks erfolgreich zu sein, müssen fundierte Entscheidungen auch kurzfristig getroffen werden können.

IT-Tipp:

Mit der Sage Personaleinsatzplanung haben Sie stets den aktuellen Überblick zu den Planzahlen je Mitarbeiter, Aktivität und Tag. Planungsrelevante Fähigkeiten und Aktivitäten können von Ihnen dabei frei definiert werden.

Softwaregestützte Personaleinsatzplanung minimiert zeitlichen Planungsaufwand

Je höher die Mitarbeiteranzahl, umso komplexer gestaltet sich die Ressourcenplanung.

IT-Tipp:

Dank intuitiver Bedienung erstellen Sie mit der Software Sage Personaleinsatzplanung unkompliziert und schnell Schichtpläne und/ oder eine flexible zielorientierte Planung nach Ihren Vorgaben



Zeitmanagement als Basisinstrument des Workforce Management

Zentrales Element des Workforce Management und Informationsquelle für anstehende Planungen ist ein effizientes Zeitmanagement. Unter Einhaltung der gesetzlichen, tarifvertraglichen und firmenspezifischen Bestimmungen ist es ein intelligentes Instrument zur flexiblen Planung und Auswertung der Kapazitäten.

Softwaregestützte Zeiterfassung minimiert den administrativen Aufwand

Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit ist die Basis zur Bestimmung des tatsächlichen Personalbedarfes.

IT-Tipp:

Mit der Software Sage Zeitmanagement erfassen die Mitarbeiter die Kommen- und Gehen-Zeiten über Terminal, Webmodul, Desktop oder einfach von unterwegs mit der browserbasierten Webapplikation über iPhone, Nokia oder HTC.

Durch die korrekte und automatisierte Informationsbereitstellung der geleisteten Arbeitszeit wird der administrative Aufwand minimiert und personelle Kapazitäten für andere wichtige Personalaufgaben freigesetzt.

Arbeitszeitmodelle steigern die Effizienz und senken Personalkosten

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten die Möglichkeit, auf schwankende Auftragslagen zu reagieren und somit die Ressource Arbeitskraft kostenoptimal einzusetzen.

IT-Tipp:

Das Sage Zeitmanagement ermöglicht die Umsetzung verschiedenster Arbeitszeitmodelle, wie Wochen-, Rundungs- oder Zuschlagsmodell. Die Verwaltung von Jahres-, Lebensarbeitszeit- oder Überstundenkonten ist ebenso problemlos möglich wie das Einführen und die Kontrolle von schwankenden Arbeitszeiten sowie die Berechnung und Hinterlegung von Kern-, Zwangs- und Mindestpausen.

Ein konsequenter, bedarfsorientierter Personaleinsatz erhöht einerseits die Effizienz der Unternehmensarbeit und hilft andererseits Personalkosten zu reduzieren, weil unproduktive Leerlaufzeiten vermieden werden.

Softwaregestütztes Zeitmanagement erhöht die Transparenz

Regelmäßige Reports aus den erfassten Arbeitszeiten bilden eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für Abteilungs- und Unternehmensleitung hinsichtlich künftiger Planungen.

IT-Tipp:

Die Software Sage Zeitmanagement ermöglicht die Erstellung von zeit- und kriterienbezogenen Auswertungen auf Mitarbeiter- bzw. Projektebene. Standardauswertungen und individuelle Reports direkt aus den Echtdateien sichern dabei schnelle und topaktuelle Informationen.

Checkliste: Modernes Zeitmanagement – worauf mittelständige Unternehmen achten sollten

Die Umsetzung eines effektiven Zeitmanagements ist die Basis für ein erfolgreiches Workforce Management im Unternehmen.

Welche Vorteile Sie durch die Einführung eines softwaregestützten Zeitmanagements haben und welche Kriterien Sie dafür bei der Auswahl eines Systems beachten sollten, zeigt folgende Übersicht:

Flexibilität erhalten

Softwarebezogene Kriterien	Beschreibung
Zeitkonten und Zuschläge flexibel berechnen können	Um Soll- und Ist-Zeiten korrekt bewerten und zuordnen zu können und die jeweiligen arbeitszeitabhängigen Zuschläge so differenziert zu ermitteln, wie sie in den jeweils gelten Tarifvertragswerken und Vereinbarungen gefordert werden, muss die Rechenlogik, der funktionale Kern jeder Zeitwirtschaft, hochflexibel sein. Basis für diese Operationen sind umfangreiche und differenzierte Möglichkeiten zur Festlegung beispielsweise von Arbeitszeitmodellen, Bewertungsvorschriften, Abwesenheitsgründen und mehr.
Einstellbarkeit der Kriterien zur Zeitbewertung durch Key-User	In einem dynamischen, flexibel arbeitenden Unternehmen verändern sich die Rahmenbedingungen für ein Zeitwirtschaftssystem im Verlauf seiner Nutzung. Ein Zeitwirtschaftssystem wird jedoch erst dann richtig wirtschaftlich, wenn es über möglichst viele Jahre genutzt werden kann. Die Anwender in den einzelnen Fachbereichen sollten deshalb in der Lage sein, selbst die Regeln zur Zeitbewertung an veränderte Anforderungen anpassen zu können. Lassen Sie sich also zeigen, wie die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen sind und machen Sie sich ein Bild davon, ob Sie und Ihre Mitarbeiter diese Systematik beherrschen können. Externe Unterstützung durch den Systemanbieter selbst oder die interne IT-Abteilung sollten die absolute Ausnahme sein und bleiben.
Vordefinierte und anpassbare Reports	In Zeitwirtschaftssystemen sind eine Fülle interessanter, wichtiger und nützlicher Daten abgelegt, die Sie für eine Vielzahl von Auswertungen nutzen können. Prüfen Sie deshalb, welche Reports im System bereits vordefiniert vorhanden sind, wie diese Reports auf bestimmte Zeiträume und/oder Organisationseinheiten eingeschränkt werden können oder welche Auswertungsmöglichkeiten diese Reports grundsätzlich bieten. Prüfen Sie ebenso, wie flexibel die Lösung im Hinblick auf die Erstellung eigener Reports ist und wie sie vorhandene Reports ggf. auf spezielle Fragestellungen anpassen können.

.....

Administrativen Aufwand minimieren

Softwarebezogene Kriterien	Beschreibung
Employee- und Manager Self Service über flexible Workflows gestalten können	<p>Ein Zeitwirtschaftssystem muss die Möglichkeit zur Abbildung unterschiedlicher Workflows direkt vom Arbeitsplatz aus erlauben: Welche Daten soll der Mitarbeiter selbst erfassen? Welche davon bedürfen der Zustimmung durch den Vorgesetzten? Wie gelangt die Information zum Vorgesetzten oder – bei dessen Abwesenheit – zu seinem Vertreter? usw.</p> <p>Diese administrativen Aufgaben werden heute nicht mehr durch aufwändige Mitarbeiterstäbe und ebenso aufwändige Workflows, beispielsweise zur Korrektur oder Nachmeldung von Abwesenheitszeiten, zur Beantragung und Meldung von Abwesenheiten aus unterschiedlichen Gründen, sondern lokal dort erledigt, wo diese Informationen entstehen und anfallen – in der Regel im Dialog zwischen dem Mitarbeiter und seinem Fachvorgesetzten.</p>
Web-/Browserbasierte Architektur	<p>Die Frage nach der zu nutzenden oder genutzten IT-Technologie ist von grundsätzlicher Bedeutung. Es ist zum Beispiel wichtig, dass das gewählte Zeitwirtschaftssystem Ihren fachlichen Anforderungen entspricht. Zu diesen Anforderungen zählt aber auch in zunehmendem Maß die Unterstützung durch Employee Self Services und die entsprechenden Workflows. Möglichst viele Mitarbeiter und alle Führungskräfte sollten problemlos von ihrem (auch mobilen) Arbeitsplatz aus auf das System zugreifen und mit ihm arbeiten können. Web- und Browser-basierte Architekturen bieten dazu die einfachsten und kostengünstigsten Lösungen.</p>

.....

Effizienz und Transparenz erhöhen

Softwarebezogene Kriterien	Beschreibung
<p>Operationen/ Aktivitäten auf Zeitkonten vordefinieren</p>	<p>Im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle müssen heute nicht mehr nur angefallene Arbeitsstunden auf Zeitkonten abgelegt werden: Negative Konten müssen mit Guthabenkonten ausgeglichen werden, Arbeitszeiten werden auf andere Konten umgebucht, bei Überlauf abgeschnitten u.v.m. Vordefinierte Operationen wie „Begrenze das Konto auf 50 Stunden und buche überschießende Beträge auf ein anderes Konto um“, die automatisch ausgeführt, bei Bedarf in Einzelfällen aber auch außer Kraft gesetzt werden können, erhöhen die Bearbeitungseffizienz und –transparenz, senken die Gefahr von Bearbeitungsfehlern und sichern eine korrekte Rückrechnung auch bei rückwirkenden Korrekturen über Periodengrenzen hinweg.</p> <p>Ein professionelles Zeitwirtschaftssystem unterstützt genau diese Definition unterschiedlicher Operationen, die später entweder manuell durch den Mitarbeiter angestoßen oder automatisiert durch das System erledigt werden. Ältere Systeme erlauben hier immer noch lediglich die Zu- oder Abbuchung fester Werte von einem Konto.</p>
<p>Key-User müssen effizient arbeiten können</p>	<p>Vorab: Es genügt nicht, im Pflichtenheft eine benutzerfreundliche Anwendung sowie die Einhaltung bestimmter Standards zu fordern und sich ansonsten auf den Augenschein einer Präsentation zu verlassen! Dies ist zwar häufig die gängige Praxis, doch das ist zu kurzfristig gedacht.</p> <p>Es gibt einige zu überprüfende Kriterien für die zu erwartende Bearbeitungseffizienz, die weit über das übliche „sieht gut aus und entspricht weitgehend dem Window-Standard“ hinausgehen. Wichtig ist zum Beispiel, dass für Key User bereits im Vorfeld festgelegt wird, welche die wichtigen und häufigen Bearbeitungsvorgänge sein werden. Lassen Sie sich zum Beispiel vorführen, für welchen Bearbeitungsvorgang wie viele Klicks und Eingaben erforderlich sind und welche Informationen das System dabei zur Verfügung stellt (bzw. welche Information der Bearbeiter im Kopf haben muss, weil das System sie nicht zeigt). Oder werden die Bearbeiter vom System aktiv auf alle Fälle hingewiesen, in denen eine Bearbeitung notwendig ist oder sein könnte? Müssen die Anwender erst Listen studieren, um mögliche Unregelmäßigkeiten oder Bearbeitungsnotwendigkeiten zu erkennen? und vieles mehr.</p>

.....

Schnelle Umsetzung

Softwarebezogene Kriterien	Beschreibung
Schnittstellen- freie Integration	Aufgrund der Zunahme flexibler Arbeitszeitmodelle macht die Kombination von Zeitwirtschaftssystemen und Personaleinsatzplanung Sinn, wenn man mit ihrer Unterstützung die Mitarbeiter bedarfsabhängig exakt zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz einsetzen kann. Aus diesem Grund achten Sie darauf, dass Sie bei Bedarf problemlos eine Personaleinsatzplanung in Ihr Zeitwirtschaftssystem integrieren können. Wichtig ist dabei, dass die bisher kalkulierten und die für die Zukunft prognostizierten Zeitkontenstände nach identischen Regeln berechnet werden und dass, um ein routinemäßiges reibungsloses Zusammenspiel sicherzustellen, die parallele Nutzung beider Systeme ohne Schnittstellen funktioniert. Sie sollten Ihr neues System auf diese Integrationsmöglichkeit hin prüfen, selbst wenn Sie vorerst lediglich über ein neues Zeitwirtschaftssystem nachdenken.
Service-Kompetenz	Ob die Implementierung Ihrer Zeitwirtschaft erfolgreich verläuft, hängt sehr stark von der fachlichen und technischen Kompetenz der Berater vor Ort ab. Prüfen Sie deshalb bereits im Vorfeld, über welche Kompetenz die Berater des Anbieters verfügen. Informieren Sie sich beispielsweise bei Kunden und beim Anbieter darüber, mit welcher Erfahrung und Kompetenz der Berater Sie rechnen können. Prüfen Sie vor allem auch, ob Ihre Ansprechpartner Ihre Sprache sprechen und Ihre fachlichen Anforderungen verstehen. Stellen Sie die richtigen Fragen!

Ihre nächsten Schritte:

.....

Sie haben in diesem Papier wichtige Informationen über effizientes Workforce Management gefunden und erkennen jetzt, dass das Thema Ihre Unternehmensabläufe optimieren könnte?

Sie möchten nun gern mit einem Experten Ihre speziellen Anforderungen und Möglichkeiten besprechen?

Die Sage HR Solutions AG bietet Ihnen erfahrene Berater, die gemeinsam mit Ihnen die Prozesse und Werkzeuge erarbeiten, um die Sage Personalwirtschaft als komfortable und wirtschaftlich effiziente Lösung zur Umsetzung eines modernen Zeitmanagements in Ihrem Unternehmen einzusetzen.

Gern präsentieren wir Ihnen unverbindlich und kostenfrei online oder vor Ort die Softwarelösung Sage HR und beraten Sie hinsichtlich Ihrer individuellen Anforderungen, Unternehmensvorgaben und Prozesse.



Ihre Ansprechpartner – Consultants für Personalmanagementlösungen, z.B.: Jens Hauck, Consultant bei der Sage HR Solutions AG, Experte für Personalmanagementlösungen im Mittelstand

Rufen Sie uns an und vereinbaren Sie einen persönlichen Präsentationstermin:

Telefon: 0341/ 48 44 00

Oder gehen Sie im Internet auf

www.sage.de/hr

Informieren Sie sich über die Sage HR Lösungen und vereinbaren per Klick Ihren Beratungstermin!

Oder schreiben Sie uns eine E-Mail an

hrsolutions@sage.de

Oder senden Sie uns diese Seite per

Fax: 0341/ 48 44 0-22

Jetzt in einem persönlichen Beratungstermin kennenlernen!

Ja, bei mir vor Ort

Ja, per Online-Präsentation

Ihre Daten für die Anforderung:

Firma: _____

Vorname Name: _____

E-Mail: _____

Straße Nr.: _____

PLZ Ort: _____

Über die Sage HR Solutions AG

Sie wollen eine Software, die Sie bei zeitaufwendigen administrativen Aufgaben nachhaltig entlastet? Die Sie aktiv bei der Einstellung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern unterstützt? Und Ihre Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse beschleunigt und Ihnen

so einen besseren Überblick über Ihre wichtigsten Kennzahlen bietet? Dann wird Ihnen die Software von Sage HR gefallen. Wir haben die richtige Lösung für Ihre Anforderungen, abgestimmt auf Ihre Unternehmensgröße.

<p>Geeignet für Unternehmen: 10-100 AN</p> <p>Online</p> <h2>Sage Entgelt & Personal</h2> <ul style="list-style-type: none">€ LohnabrechnungPersonen Personalverwaltung1 Urlaub & Abwesenheit	<p>Geeignet für Unternehmen: über 100 AN</p> <p>Inhouse Online</p> <h2>Sage HR Suite</h2> <ul style="list-style-type: none">🔍 Recruiting👤 Talent🎯 Performance€ Payroll & Admin📅 Workforce & Time📊 Budgeting & Controlling
<h3>Services & Dienstleistungen</h3>	

Sage Entgelt & Personal

Mit Sage Entgelt & Personal erledigen Sie die Lohnabrechnung von nun an mit einer modernen Online-Lösung – zu jeder Zeit an jedem Ort. Die smarte und kompakte Lösung müssen Sie nicht installieren, Updates werden automatisch im ISO-zertifizierten Rechenzentrum eingespielt.

Die Online-Lohnabrechnung Sage Entgelt & Personal führt Sie intuitiv und mit nur wenigen Klicks durch den Abrechnungsprozess – sicher, professionell und immer up to date! Alle gesetzlichen Meldungen an Krankenkassen und Finanzamt erzeugen Sie automatisiert. Auch Personaldokumente und das Urlaubswesen verwalten Sie damit einfach und übersichtlich.

Sage HR Suite

Neben den administrativen Personalaufgaben der Abrechnung und der Personalverwaltung sind in Ihrem Unternehmen mehr und mehr strategische Themen wie Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung oder Employer Branding gefragt. Sie haben erkannt, dass Sie diese wichtigen Zukunftsthemen nicht vernachlässigen dürfen, um Ihre besten Mitarbeiter nicht zu verlieren oder neue zu finden.

Es gilt daher, Ihre administrativen Prozesse zu optimieren und Freiräume zu schaffen für neue HR-Prozesse – wie dem Recruiting oder der Mitarbeiterbindung. Genau dabei unterstützt Sie Sage HR. Entsprechend Ihren Anforderungen optimieren Sie mit der modularen Software die HR-Prozesse Ihres Unternehmens.

Sage

Sage HR Solutions AG | Karl-Heine-Straße 109-111 | 04229 Leipzig
Telefon: 0341 48 44 0-0 | Fax: 0341 48 44 0-22 | E-Mail: hrsolutions@sage.de | Internet: www.sage.de/hr

Technische, formale und druckgrafische Änderungen vorbehalten. Stand: Juni 2013