

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

1	Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen	17
1.1	Bedeutung von Gesprächen im Berufsalltag	17
1.2	Einflüsse auf die Gesprächssituation	17
1.3	Grundlagen der Gesprächsführung	18
1.3.1	Elemente des Kommunikationsprozesses	18
1.3.2	Kommunikationsquadrat („Vier-Ohren-Modell“)	19
1.3.3	Verbale und nonverbale Kommunikation	20
2	Gespräche mit Geschäftspartnern erfolgreich führen – Gesprächssituationen meistern	24
2.1	Vorüberlegungen	24
2.2	Kompetenzen für eine erfolgreiche Gesprächsführung	25
2.2.1	Kommunikationssituation einschätzen	26
2.2.2	Eigenen Standpunkt vertreten	27
2.2.3	Gesprächsverlauf strukturieren	29
3	Konflikte in Gesprächssituationen erkennen und lösen	32
3.1	Auslöser für Konflikte erkennen	32
3.2	Sprachverhalten optimieren	34
3.3	Konflikte managen	37
4	Beschwerden und Reklamationen erfolgreich bearbeiten	41
4.1	Beschwerden und Reklamationen als Chancen nutzen	41
4.2	Beschwerdemangement organisieren, durchführen und kontrollieren	42
4.2.1	Planung und Organisation	42
4.2.2	Durchführung: Verhalten bei der Entgegennahme von Beschwerden oder Reklamationen	43
4.2.3	Erfolgskontrolle	45
4.3	Eigene Beschwerden und Reklamationen formulieren	45
5	Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen	47
5.1	Erfolgreich telefonieren	47
5.1.1	Einen Gesprächspartner anrufen	48
5.1.2	An einer Telefonkonferenz teilnehmen	49
5.2	In Video-/Webkonferenzen kommunizieren	50
5.3	Schlussfolgerungen	51
6	Geschäftsbesuch empfangen	53
6.1	Besucher begrüßen und sich bekannt machen	53
6.2	Mit Small Talk eine Vertrauensbasis schaffen	54
6.3	Besucher bewirken	55
6.4	Mit Visitenkarten umgehen	56
6.5	Besucher verabschieden	56
6.6	Dresscode berücksichtigen	57
6.7	Kulturelle Besonderheiten beachten	57
6.8	Sich mit Besuchern in englischer Sprache unterhalten	60

7	Gesprächsleitfaden und Checkliste für die Gesprächsführung erstellen	65
8	Gesprächsverhalten beurteilen und Verbesserungen planen	67

Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln	70
2	Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen	70
3	Personalbedarfsplanung vornehmen	72
3.1	Personalanalyse	72
3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung	75
3.3	Arten des Personalbedarfs	75
3.4	Quantitative Personalbedarfsplanung	76
3.5	Qualitative Personalbedarfsplanung	78
4	Personalbeschaffungsplanung durchführen	78
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	78
4.2	Personalbeschaffungswege	79
4.2.1	Interne Personalbeschaffung	79
4.2.2	Externe Personalbeschaffung	80
5	Personal beschaffen	83
5.1	Überblick über das Auswahl- und Einstellungsverfahren	83
5.1.1	Ablauf des Personalauswahlverfahrens	83
5.1.2	Rechtliche Grundlagen	84
5.2	Formulierung von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen	86
5.3	Überprüfung eingehender Bewerbungen	89
5.3.1	Sortieren der Bewerbungsunterlagen	89
5.3.2	Durchführung der Personalauswahl	92
5.3.2.1	Einladung zu einem Vorstellungsgespräch	92
5.3.2.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs	93
5.3.2.3	Aufbereitung eines Vorstellungsgesprächs	94
5.3.2.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center	95
5.3.3	Personalauswahlentscheidung	97
5.3.4	Rechtliche Anforderungen an Arbeitsverträge	102
5.3.4.1	Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags	102
5.3.4.2	Tarifvertragliche Regelungen	107
5.3.4.3	Betriebsvereinbarung	109
5.3.5	Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und beim Finanzamt	109
5.3.6	Mitarbeiter einarbeiten	110
6	Personal verwalten	114
6.1	Personalakten	114
6.2	Personalinformationssystem	115
6.3	Personalstatistik	116
6.4	Datenschutz	117
6.4.1	EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]	117
6.4.2	Bundesdatenschutzgesetz [BDSG]	118

6.5	Überwachung arbeitsrechtlicher Fristen und die Einhaltung des sozialen Arbeitsschutzes	118
6.5.1	Probezeit	119
6.5.2	Entgeltfortzahlung	119
6.5.3	Mutterschutz	120
6.5.4	Beschäftigung schwerbehinderter Menschen [§§ 68ff. SGB IX]	122
6.6	Modelle der Arbeitszeitregelung	124
6.6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	124
6.6.2	Flexible Arbeitszeiten	125
6.6.3	Teilzeitbeschäftigung	126
6.6.4	Personaleinsatzplanung	128
7	Entgelte abrechnen	131
7.1	Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	131
7.2	Formen des betrieblichen Entgelts	132
7.2.1	Zeitlohn	133
7.2.2	Leistungslohn	133
	7.2.2.1 Akkordlohn	133
	7.2.2.2 Prämienlohn	136
7.2.3	Beteiligungslohn	137
7.3	Aufbau der Lohn- und Gehaltsabrechnung	140
7.3.1	Stufen der Lohn- und Gehaltsabrechnung	140
7.3.2	Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer	141
7.3.3	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge	144
7.3.4	Lohn- und Gehaltsabrechnung	146
7.3.5	Informationstechnische Unterstützung der Entgeltabrechnung	146
8	Mitarbeiter qualifizieren	150
8.1	Personalentwicklung	150
8.1.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	150
8.1.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	151
8.2	Personalförderung	151
8.3	Arbeitsstrukturierung	152
8.4	Fort- und Weiterbildung	154
8.4.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	154
8.4.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	154
9	Personal beurteilen	155
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	155
9.2	Formen der Beurteilung	156
10	Arbeitsverhältnisse beenden	159
10.1	Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	159
10.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	160
10.3	Kündigung	161
10.3.1	Begriff Kündigung	161
10.3.2	Arten der Kündigung	161
10.3.3	Kündigungsschutz	165
10.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	166

10.3.5	Kündigungsschutzklage und die Arbeitsgerichtsbarkeit	167
10.3.5.1	Kündigungsschutzklage	167
10.3.5.2	Arbeitsgerichtsbarkeit	167
10.4	Ausstellen eines Zeugnisses	168
10.5	Entlassungsabwicklung	170

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

1	Liquidität sichern	175
1.1	Begriffe Finanzplanung und Liquidität	175
1.2	Ordnen der liquiden Mittel	176
1.3	Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)	178
1.4	Kennzahlen zur Liquidität	179
1.5	Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität	181
1.6	Überwachung des Zahlungseingangs	184
1.6.1	Zahlungsverzug des Kunden	184
1.6.1.1	Begriff Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	184
1.6.1.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	185
1.6.1.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	186
1.6.2	Kaufmännisches Mahnverfahren und die Berechnung von Zinsen	189
1.6.2.1	Kaufmännisches Mahnverfahren	189
1.6.2.2	Berechnung von Zinsen	192
1.6.3	Gerichtliches Mahnverfahren	196
1.6.4	Verjährung	198
1.6.4.1	Gegenstand und Begriff der Verjährung	198
1.6.4.2	Verjährungsfristen	199
1.6.4.3	Hemmung der Verjährung	200
1.6.4.4	Neubeginn der Verjährung	200
2	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben	203
2.1	Kaufmann	203
2.2	Handelsregister	204
2.3	Firma	205
3	Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden	207
3.1	Einzelunternehmung	207
3.2	Kommanditgesellschaft (KG)	210
3.2.1	Begriff, Firma und Eigenkapitalaufbringung der KG	210
3.2.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	211
3.2.3	Vor- und Nachteile der KG	216
3.2.4	Auflösung und Bedeutung der KG	216
3.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	219
3.3.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	219
3.3.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	220
3.3.3	Auflösung und Bedeutung der GmbH	223
3.3.4	Exkurs: Unternehmergegesellschaft als Sonderform der GmbH	223

4	Vorgaben für die Finanzierung geplanter Anschaffungen des Betriebs	
klären	226
4.1	Begriff und Arten von Investitionen	226
4.2	Begriff und Ziele der Budgetierung	226
4.3	Begriff und Formen der Finanzierung sowie der Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	227
4.3.1	Begriff und Formen der Finanzierung im Überblick	227
4.3.2	Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	228
5	Formen der Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen	231
5.1	Selbstfinanzierung	231
5.1.1	Begriff Selbstfinanzierung	231
5.1.2	Selbstfinanzierung bei der KG	232
5.1.3	Selbstfinanzierung am Beispiel der GmbH	232
5.1.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	233
5.2	Beteiligungsfinanzierung	233
5.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	233
5.2.2	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der KG	234
5.2.3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der GmbH	235
5.2.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	236
5.3	Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	238
5.3.1	Begriff Kreditfinanzierung	238
5.3.2	Bankdarlehen	239
5.3.2.1	Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags	239
5.3.2.2	Darlehensformen	241
5.3.2.3	Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank	243
5.3.3	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	244
5.3.4	Lieferantenkredit (Warenkredit)	248
5.3.5	Leasing	251
5.3.5.1	Begriff Leasing	251
5.3.5.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	252
5.3.5.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung ..	252
5.3.5.4	Beurteilung des Leasings	254
5.3.6	Factoring	254
6	Kreditsicherheiten erkunden	258
6.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	258
6.2	Bürgschaft	258
6.3	Sicherungsübereignung	259
6.4	Eigentumsvorbehalt	261
6.5	Verpfändung (Lombard)	262
6.6	Grundpfandrechte	263
6.6.1	Begriff Grundpfandrechte	263
6.6.2	Grundschuld	264
6.6.3	Hypothek	265

Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

1	Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen	271
1.1	Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	271
1.2	Ableiten der Kosten und Leistungen aus der Buchführung	272
1.2.1	Begriffe der Buchführung: Aufwendungen und Erträge	272
1.2.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen	272
1.2.3	Abgrenzung der Begriffe	273
1.2.3.1	Begriffe Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	273
1.2.3.2	Begriffe Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen	274
1.3	Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln	276
1.3.1	Ergebnistabelle erstellen	276
1.3.2	Unternehmensbezogene Abgrenzung	277
1.3.3	Kostenrechnerische Korrekturen	280
1.3.3.1	Grundlegendes	280
1.3.3.2	Anderskosten am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung	281
1.3.3.3	Zusatzkosten am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns	281
1.3.4	Ergebnistabelle mit kostenrechnerischen Korrekturen	282
1.3.5	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	285
2	Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren	287
3	Vollkostenrechnung durchführen	288
3.1	Kostenarten bestimmen (Kostenartenrechnung)	288
3.1.1	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	288
3.1.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Ausbringungsmenge	289
3.2	Kostenstellenrechnung durchführen	293
3.2.1	Begriff und Aufgabe der Kostenstellenrechnung	293
3.2.2	Bildung von Kostenstellen	294
3.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	294
3.2.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	294
3.2.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	295
3.2.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	295
3.2.3.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	297
3.3	Kostenträgerrechnung durchführen	304
3.3.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	304
3.3.2	Kalkulation eigener Produkte	304
3.3.3	Kalkulation von Handelswaren	308
3.3.3.1	Angebotskalkulation	308
3.3.3.2	Rückwärtakkalkulation (retrograde Kalkulation)	315
3.3.3.3	Vereinfachung der Kalkulation von Handelswaren: Kalkulationszuschlag, Kalkulationsfaktor, Handelsspanne	317
3.4	Durch den Vergleich der Normal- und Istkosten im Rahmen der Nachkalkulation Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen beurteilen	320
3.4.1	Ist- und Normalkosten und die Ermittlung von Normalzuschlagssätzen	320
3.4.2	Kostenkontrolle durch Gegenüberstellung von Ist- und Normalkosten in der Kostenträgerstückrechnung	321

3.5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	324
4	Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen	325
4.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	325
4.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	325
4.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	325
4.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	328
4.5	Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung Preisuntergrenzen bestimmen	330
4.5.1	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	330
4.5.2	Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-even-Point)	332
4.6	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags nutzen	335
5	Einfluss der Ausbringungsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln	338

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

1	Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen	342
1.1	Effektivität und Effizienz als Ziel des Prozessmanagements	342
1.2	Management von Geschäftsprozessen	343
1.3	Notwendigkeit von Geschäftsprozessen	345
1.4	Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden	347
1.4.1	Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse	347
1.4.2	Schnittstellen zwischen den Prozessen	349
2	Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung	351
2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	351
2.2	Normenfamilie DIN EN ISO 9000ff.	352
2.2.1	Überblick	352
2.2.2	Normenreihe DIN EN ISO 9001:2015	353
2.2.3	Externe Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015	354
2.3	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	355
3	Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens	358
3.1	Grundsätzliches	358
3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse	359
4	Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur	362
4.1	Ist-Zustand der Unternehmensstruktur aufnehmen (Aufbauorganisation)	363
4.1.1	Begriffe Improvisation, Disposition und Organisation	363
4.1.2	Durchführung der Aufbauorganisation	364
4.1.3	Schaffung eines Leitungssystems (Weisungssystem)	366
4.1.3.1	Einliniensystem (Einlinienorganisation)	366
4.1.3.2	Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)	367
4.1.3.3	Stabliniensystem (Stablinienorganisation)	368
4.1.3.4	Matrixsystem (Matrixorganisation)	369
4.1.3.5	Projektorganisation	371

4.2	Ist-Zustand der Geschäftsprozesse aufnehmen	371
4.2.1	Grundsätzliches	371
4.2.2	Erhebungsmethoden	372
4.2.2.1	Überblick	372
4.2.2.2	Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden	372
4.2.3	Geschäftsprozesse darstellen	375
4.2.3.1	Arbeitsablaufdiagramm	375
4.2.3.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	376
4.3	Schwachstellen in Geschäftsprozessen identifizieren	381
4.3.1	Prozessmängel feststellen	381
4.3.2	Maßnahmen zur Behebung der Schwächen	383
5	Prozesse optimieren	387
5.1	Ansatzpunkte der Optimierung	387
5.2	Maßnahmen zur Optimierung von Schwachstellen und Geschäftsprozessen	388
5.2.1	Managementprozess der kontinuierlichen Verbesserung (Verbesserung der Effizienz der Geschäftsprozesse)	389
5.2.1.1	Grundlagen des Konzepts	389
5.2.1.2	Phasen des PDCA-Zyklus im Überblick	391
5.2.1.3	Erläuterungen der einzelnen Phasen	391
5.2.2	Prozess des radikalen Neuaufbaus (Redesign, Reengineering)	394

Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren

1	Veranstaltungen planen	396
1.1	Sich über Anlässe, Zielsetzungen und Arten von Veranstaltungen informieren	396
1.2	Rahmenbedingungen prüfen	398
1.3	Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen berücksichtigen	399
1.3.1	Ökonomische Grundlagen: Mittel planen	399
1.3.2	Ökologische und soziale Grundlagen – Ressourcen nachhaltig nutzen	400
1.4	Gesetzliche Vorschriften einhalten und sich über Versicherungen und Gebühren informieren	402
1.5	Programmgestaltung ausarbeiten	405
1.5.1	Art der Bewirtung festlegen	405
1.5.2	Aktivitäten planen	406
1.6	Zeit bestimmen	407
1.7	Veranstaltungsort wählen	408
1.8	Dienstleistungsverträge abschließen	413
1.9	Alternativen bereithalten	414
1.10	Kommunikations- und Organisationsmaßnahmen treffen	415
2	Veranstaltungen durchführen	417
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	417
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	419
2.3	Veranstaltungen beenden	420
3	Veranstaltungen nachbereiten und auswerten	422
3.1	Dokumentationen erstellen, Ergebnisse beurteilen	422
3.2	Abrechnungen und Kostenanalyse durchführen	425

3.3	Zielerreichung bewerten	425
3.4	Stärken-Schwächen-Analyse erstellen	426
3.5	Abschlussbericht verfassen	426
4	Geschäftsreisen planen	428
4.1	Rahmenbedingungen bestimmen	428
4.2	Reisedokumente organisieren	432
4.3	Verkehrsmittel und Unterkunft bestimmen und buchen	434
4.3.1	Verkehrsmittel bestimmen	434
4.3.2	Unterkunft ermitteln	435
4.3.3	Buchungssysteme für Hotel- und Reisebuchungen nutzen	437
4.4	Zahlungsmittel bereitstellen	438
4.4.1	Bargeldlose Zahlungsmittel für Geschäftsreisen	438
4.4.2	Bargeld	439
4.5	Reisedokumentation erstellen	440
4.5.1	Reiseplan erstellen	440
4.5.2	Reisemappe zusammenstellen	441
4.5.3	Technische Geräte auswählen	442
4.5.4	Sonstige Arbeitsunterlagen und berufliche Reisegegenstände bereitstellen	442
5	Geschäftsreisen durchführen	443
5.1	Im Team organisieren	443
5.2	Erfolgreich kommunizieren	444
6	Geschäftsreisen nachbereiten	447
6.1	Reisekostenabrechnung erstellen	447
6.1.1	Rechtliche Grundlagen	447
6.1.2	Reisekosten	448
6.1.3	Reisekostenabrechnungen mithilfe einer Software	450
6.2	Ergebnisse der Reise auswerten	452
6.2.1	Dokumente auswerten	452
6.2.2	Terminvereinbarung überwachen	453
6.2.3	Kontakt mit besuchten Geschäftspartnern aufnehmen	453
6.2.4	Reisebericht verfassen	453
6.2.5	Reiseorganisation beurteilen	454
6.3	Reiserichtlinien erstellen	456

Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen

1	Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen	457
2	Projektmanagementprozess	460
2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen	460
2.2	Begriff Projektmanagement	460
2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	460
3	Projektmanagementphasen unterscheiden	464
3.1	Phase 1: Projekt initiieren	464
3.1.1	Grundsätzliches	464
3.1.2	Projektidee entwickeln	465
3.1.3	Projektskizze erstellen	467

3.1.4	Projekt mit der Unternehmensstrategie durch die Project Scorecard verknüpfen	468
3.1.5	Erfolg bewerten	471
3.1.6	Projekte priorisieren	473
3.1.7	Priorisierte Projekte im Projektportfolio grafisch abbilden	473
3.1.8	Projekte auswählen	475
3.2	Phase 2: Projekt definieren	477
3.2.1	Grundsätzliches	477
3.2.2	Projektauftrag konkretisieren	477
3.2.3	Ziele überprüfen und bestimmen	478
3.2.4	Projektumfeld klären	479
3.2.5	Risiken abwägen	480
3.2.6	Kick-off-Meeting veranstalten	480
3.3	Phase 3: Projekt planen	482
3.3.1	Grundsätzliches	482
3.3.2	Projektphasenmodell auswählen	482
3.3.3	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	484
3.3.4	Projektablauf planen	486
3.3.5	Ressourcen (Kapazität) planen	490
3.4	Phase 4: Projekt steuern	493
3.4.1	Grundsätzliches	493
3.4.2	Termine steuern (Soll-Ist-Vergleich)	494
3.4.3	Kosten steuern (Soll-Ist-Vergleich)	495
3.4.4	Ursachen bei negativen Abweichungen analysieren	496
3.4.5	Steuerungsmaßnahmen bei negativen Abweichungen treffen	496
3.4.6	Projekt präsentieren	497
3.4.7	Konflikte in Projektteams lösen	497
3.5	Phase 5: Projekt abschließen	500
3.5.1	Projektevaluation durchführen	500
3.5.2	Projektteilnehmer aus Verantwortung entlassen	501
	Stichwortverzeichnis	503
	Bildverzeichnis	512