

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

<b>1</b>	<b>Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen</b>	<b>17</b>
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
<b>2</b>	<b>Gespräche mit Geschäftspartnern erfolgreich führen – Gesprächssituationen meistern</b>	<b>24</b>
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
<b>3</b>	<b>Konflikte in Gesprächssituationen erkennen und lösen</b>	<b>32</b>
3.1	Auslöser für Konflikte erkennen	32
3.2	Sprachverhalten optimieren	34
3.3	Konflikte managen	37
<b>4</b>	<b>Beschwerden und Reklamationen erfolgreich bearbeiten</b>	<b>41</b>
4.1	Beschwerden und Reklamationen als Chancen nutzen	41
4.2	Beschwerdemanagement 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
<b>5</b>	<b>Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen</b>	<b>47</b>
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
<b>6</b>	<b>Geschäftsbesuch empfangen</b>	<b>53</b>
6.1	Besucher begrüßen und sich bekannt machen	53
6.2	Mit Small Talk eine Vertrauensbasis schaffen	54
6.3	Besucher bewirten	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

<b>7</b>	<b>Gesprächsleitfaden und Checkliste für die Gesprächsführung erstellen . . .</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Gesprächsverhalten beurteilen und Verbesserungen planen . . . . .</b>	<b>67</b>

## **Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen**

<b>1</b>	<b>Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln . . . . .</b>	<b>70</b>
<b>2</b>	<b>Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen .</b>	<b>70</b>
<b>3</b>	<b>Personalbedarfsplanung vornehmen . . . . .</b>	<b>72</b>
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
<b>4</b>	<b>Personalbeschaffungsplanung durchführen . . . . .</b>	<b>78</b>
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung . . . . .	78
4.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	79
4.2.1	Interne Personalbeschaffung . . . . .	79
4.2.2	Externe Personalbeschaffung . . . . .	80
<b>5</b>	<b>Personal beschaffen . . . . .</b>	<b>83</b>
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
<b>6</b>	<b>Personal verwalten . . . . .</b>	<b>114</b>
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 [§§ 68 ff. 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
<b>7</b>	<b>Entgelte abrechnen</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Mitarbeiter qualifizieren</b> .....	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
<b>9</b>	<b>Personal beurteilen</b> .....	155
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung .....	155
9.2	Formen der Beurteilung .....	156
<b>10</b>	<b>Arbeitsverhältnisse beenden</b> .....	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**

<b>1</b>	<b>Liquidität sichern .....</b>	<b>175</b>
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
<b>2</b>	<b>Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben .....</b>	<b>203</b>
2.1	Kaufmann .....	203
2.2	Handelsregister .....	204
2.3	Firma .....	205
<b>3</b>	<b>Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden .....</b>	<b>207</b>
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: Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH .....	223

<b>4</b>	<b>Vorgaben für die Finanzierung geplanter Anschaffungen des Betriebs klären</b>	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
<b>5</b>	<b>Formen der Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen</b>	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 (Dispositionscredit)	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
<b>6</b>	<b>Kreditsicherheiten erkunden</b>	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**

<b>1</b>	<b>Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen</b>	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
<b>2</b>	<b>Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren</b>	287
<b>3</b>	<b>Vollkostenrechnung durchführen</b>	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	Rückwärtskalkulation (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
<b>4</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen .....</b>	<b>325</b>
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
<b>5</b>	<b>Einfluss der Ausbringungsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln .....</b>	<b>338</b>

## **Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren**

<b>1</b>	<b>Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen .....</b>	<b>342</b>
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
<b>2</b>	<b>Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung .....</b>	<b>351</b>
2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement .....	351
2.2	Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff. ....	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
<b>3</b>	<b>Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens .....</b>	<b>358</b>
3.1	Grundsätzliches .....	358
3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse .....	359
<b>4</b>	<b>Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur .....</b>	<b>362</b>
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
<b>5</b>	<b>Prozesse optimieren</b> .....	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**

<b>1</b>	<b>Veranstaltungen planen</b> .....	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
<b>2</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b> .....	417
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen .....	417
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten .....	419
2.3	Veranstaltungen beenden .....	420
<b>3</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten und auswerten</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Geschäftsreisen planen</b> .....	<b>428</b>
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
<b>5</b>	<b>Geschäftsreisen durchführen</b> .....	<b>443</b>
5.1	Im Team organisieren .....	443
5.2	Erfolgreich kommunizieren .....	444
<b>6</b>	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b> .....	<b>447</b>
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**

<b>1</b>	<b>Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen</b> .....	<b>457</b>
<b>2</b>	<b>Projektmanagementprozess</b> .....	<b>460</b>
2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen .....	460
2.2	Begriff Projektmanagement .....	460
2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess .....	460
<b>3</b>	<b>Projektmanagementphasen unterscheiden</b> .....	<b>464</b>
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	Projektelevaluation durchführen	500
3.5.2	Projektteilnehmer aus Verantwortung entlassen	501
	Stichwortverzeichnis	503
	Bildverzeichnis	512