

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	Die Kommunikationssituation einschätzen	26
2.2.2	Den eigenen Standpunkt vertreten	27
2.2.3	Den 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	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
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 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

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

Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft ermitteln	70
1.1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft	70
2	Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen .	71
3	Personalbedarfsplanung vornehmen	72
3.1	Personalanalyse	72
3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung	75
3.3	Arten des Personalbedarfs	76
3.4	Quantitative Personalbedarfsplanung	76
3.5	Qualitative Personalbedarfsplanung	78
4	Personalbeschaffungsplanung durchführen	79
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	79
4.2	Personalbeschaffungswege	80
4.2.1	Interne Personalbeschaffung	80
4.2.2	Externe Personalbeschaffung	80
5	Personal beschaffen	83
5.1	Ablauf des Auswahl- und Einstellungsverfahrens	83
5.2	Formulierung von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen	85
5.3	Überprüfung eingehender Bewerbungen	88
5.3.1	Sortieren der Bewerbungsunterlagen	88
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 Arbeitsvertrages	102
5.3.4.2	Tarifvertragliche Regelungen	106
5.3.4.3	Betriebsvereinbarung	108
5.3.5	Anmeldung der Mitarbeiter zur Sozialversicherung	109
6	Personal verwalten	111
6.1	Personalakten	111
6.2	Personalinformationssystem	112
6.3	Personalstatistik	113
6.4	Datenschutz	115
6.5	Überwachung arbeitsrechtlicher Fristen und die Einhaltung des sozialen Arbeitsschutzes	115
6.5.1	Probezeit	115
6.5.2	Entgeltfortzahlung	116

6.5.3	Mutterschutz	117
6.5.4	Beschäftigung schwerbehinderter Menschen [§§ 68ff. SGB IX]	118
6.6	Modelle der Arbeitszeitregelung	120
6.6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	120
6.6.2	Flexible Arbeitszeiten	121
6.6.3	Teilzeitbeschäftigung	123
6.6.4	Personaleinsatzplanung	124
7	Entgelte abrechnen	127
7.1	Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	127
7.2	Formen des betrieblichen Entgelts	128
7.2.1	Zeitlohn	128
7.2.2	Leistungslohn	129
7.2.2.1	Akkordlohn	129
7.2.2.2	Prämienlohn	131
7.2.3	Beteiligungslohn	132
7.3	Aufbau der Lohn- und Gehaltsabrechnung	135
7.3.1	Schema zur Lohn- und Gehaltsabrechnung	135
7.3.2	Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer	137
7.3.3	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge	139
7.3.4	Lohn- und Gehaltsabrechnung	141
7.3.5	Informationstechnische Unterstützung der Entgeltabrechnung	144
8	Mitarbeiter qualifizieren	145
8.1	Personalentwicklung	145
8.1.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	145
8.1.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	146
8.2	Mitarbeiterförderung	147
8.3	Vorschläge zur besseren Arbeitsstrukturierung	147
8.4	Fort- und Weiterbildung	149
8.4.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	149
8.4.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	150
9	Personalbeurteilung vornehmen	151
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	151
9.2	Formen der Beurteilung	151
10	Arbeitsverhältnisse beenden	154
10.1	Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	154
10.2	Vertragsablauf und Auflösungsvertrag	155
10.3	Kündigung	156
10.3.1	Begriff Kündigung	156
10.3.2	Arten der Kündigung	156
10.3.3	Kündigungsschutz	160
10.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	161
10.3.5	Kündigungsschutzklage und die Arbeitsgerichtsbarkeit	162
10.3.5.1	Kündigungsschutzklage	162
10.3.5.2	Arbeitsgerichtsbarkeit	162
10.4	Ausstellen eines Zeugnisses	163
10.5	Entlassungsabwicklung	165

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

1	Liquidität sichern	170
1.1	Sich über die Begriffe Finanzplanung und Liquidität informieren	170
1.2	Liquide Mittel ordnen	171
1.3	Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)	173
1.4	Kennzahlen zur Liquidität berechnen und beurteilen	174
1.5	Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität beurteilen	178
1.6	Für den Zahlungseingang durch Kunden sorgen	179
1.6.1	Rechte beim Zahlungsverzug durch Kunden sichern	179
1.6.1.1	Begriff Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	179
1.6.1.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	180
1.6.1.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	181
1.6.2	Kaufmännisches Mahnverfahren einleiten und Zinsen berechnen	184
1.6.2.1	Kaufmännisches Mahnverfahren einleiten	184
1.6.2.2	Zinsen berechnen	187
1.6.3	Einen gerichtlichen Mahnbescheid erwirken	191
1.6.4	Verjährung prüfen und deren rechtlichen und wirtschaftlichen Folgen entgegenwirken	193
1.6.4.1	Gegenstand und Begriff der Verjährung	193
1.6.4.2	Verjährungsfristen	194
1.6.4.3	Hemmung der Verjährung	195
1.6.4.4	Neubeginn der Verjährung	195
2	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben	197
2.1	Kaufmann	197
2.2	Handelsregister	199
2.3	Firma	200
3	Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden	202
3.1	Einzelunternehmung	202
3.2	Kommanditgesellschaft (KG)	205
3.2.1	Begriff, Firma und Eigenkapitalaufbringung der KG	205
3.2.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	205
3.2.3	Vor- und Nachteile der KG	210
3.2.4	Auflösung und Bedeutung der KG	211
3.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	213
3.3.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	213
3.3.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	215
3.3.3	Auflösung und Bedeutung der GmbH	217
3.3.4	Exkurs: Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	218
4	Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen	220
4.1	Investitionen	220
4.2	Budgetierung	221
4.3	Begriff Finanzierung, Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung und Überblick über die Formen der Finanzierung	222
4.3.1	Begriff Finanzierung	222

4.3.2	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	222
4.3.2.1	Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz	222
4.3.2.2	Dynamische Betrachtung	223
4.3.3	Überblick über die Formen der Finanzierung	224
4.4	Selbstfinanzierung	226
4.4.1	Begriff Selbstfinanzierung	226
4.4.2	Selbstfinanzierung bei der KG	227
4.4.3	Selbstfinanzierung am Beispiel der GmbH	228
4.4.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	228
4.5	Beteiligungsfinanzierung	229
4.5.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	229
4.5.2	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der KG	229
4.5.3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der GmbH	230
4.5.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	231
4.6	Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	233
4.6.1	Begriff Kreditfinanzierung	233
4.6.2	Darlehen	234
4.6.2.1	Begriff Darlehen und der Inhalt eines Darlehensvertrags	234
4.6.2.2	Darlehensformen	236
4.6.2.3	Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank	238
4.6.3	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	241
4.6.3.1	Begriff Kontokorrentkredit	241
4.6.3.2	Wirtschaftliche Merkmale	241
4.6.3.3	Abgrenzung zwischen Fälligkeitsdarlehen und Kontokorrentkredit	242
4.6.4	Lieferantenkredit (Warenkredit)	243
4.7	Inanspruchnahme von Leasing und Factoring abwägen	247
4.7.1	Leasing als spezielle Finanzierungsform im Vergleich zur Kreditfinanzierung untersuchen	247
4.7.1.1	Begriff Leasing	247
4.7.1.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	247
4.7.1.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Kreditfinanzierung	248
4.7.1.4	Beurteilung des Leasings	250
4.7.2	Factoring	251
5	Kreditsicherheiten erkunden	255
5.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	255
5.2	Bürgschaft	255
5.3	Sicherungsübereignung	256
5.4	Eigentumsvorbehalt	257
5.5	Verpfändung (Lombard)	258
5.6	Grundpfandrechte	259

Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

1	Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen	266
1.1	Ableiten der Kosten und Leistungen aus der Buchführung	266
1.1.1	Begriffe der Buchführung: Aufwendungen und Erträge	266
1.1.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen	266

1.1.3	Abgrenzung der Begriffe	267
1.1.3.1	Inhaltliche Abgrenzung zwischen den Begriffen Aufwendungen und Kosten	267
1.1.3.2	Inhaltliche Abgrenzung zwischen den Begriffen Erträge und Leistungen	268
1.1.3.3	Unternehmensergebnis, Betriebsergebnis und neutrales Ergebnis	269
1.2	Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln	271
1.2.1	Ergebnistabelle erstellen	271
1.2.2	Abgrenzung der neutralen Aufwendungen und Erträge aus der Buchführung (unternehmensbezogene Abgrenzung)	272
1.2.3	Kostenrechnerische Korrekturen unter Berücksichtigung von kalkulatorischer Abschreibung und kalkulatorischem Unternehmerlohn	275
1.2.3.1	Grundlegendes	275
1.2.3.2	Anderskosten am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung ...	275
1.2.3.3	Zusatzkosten am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns	276
1.2.3.4	Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses unter Berücksichtigung von kostenrechnerischen Korrekturen	276
1.2.3.5	Zusammenfassende Darstellung einer Abgrenzungsrechnung mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	280
2	Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren	283
3	Vollkostenrechnung durchführen	284
3.1	Kostenarten bestimmen (Kostenartenrechnung)	284
3.1.1	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	284
3.1.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Produktionsmenge	285
3.1.3	Kostenauflösung bei Mischkosten	286
3.2	Kostenstellenrechnung durchführen	289
3.2.1	Begriff und Aufgabe der Kostenstellenrechnung	289
3.2.2	Bildung von Kostenstellen	290
3.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	290
3.2.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	290
3.2.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	291
3.2.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	291
3.2.3.4	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten	293
3.3	Im Rahmen der Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis Angebotspreise kalkulieren	300
3.3.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	300
3.3.2	Angebotspreise kalkulieren (Kostenträgerstückrechnung)	300
3.3.2.1	Angebotspreise für eigene Produkte kalkulieren	301
3.3.2.2	Angebotspreise für Handelswaren kalkulieren	304
3.4	Durch den Vergleich der Normal- und Istkosten im Rahmen der Nachkalkulation Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen beurteilen	312
3.4.1	Ist- und Normalkosten und die Ermittlung von Normalzuschlagssätzen	312
3.4.2	Kostenkontrolle durch Gegenüberstellung von Ist- und Normalkosten in der Kostenträgerstückrechnung	313

3.5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	317
3.6	Kritische Fragen zur Vollkostenrechnung stellen	318
4	Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen	321
4.1	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	321
4.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung	322
4.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	322
4.2.2	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	323
4.3	Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung Preisuntergrenzen bestimmen	326
4.3.1	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	326
4.3.2	Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-even-Point)	327
4.4	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags nutzen	330
5	Einfluss der Produktionsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln	333

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

1	Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen	337
1.1	Effektivität und Effizienz als Ziel des Prozessmanagements	337
1.2	Management von Geschäftsprozessen	338
1.3	Notwendigkeit von Geschäftsprozessen	340
1.4	Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden	342
1.4.1	Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse	342
1.4.2	Schnittstellen zwischen den Prozessen	344
2	Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung	346
2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	346
2.2	Maßnahmen für ein Qualitätsmanagement	347
2.2.1	Normenreihe DIN EN ISO 9000:2008 ff.	347
2.2.2	Externe Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2008 ff.	348
2.3	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	349
3	Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens	352
3.1	Grundsätzliches	352
3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse	353
4	Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur	356
4.1	Ist-Zustand der Unternehmensstruktur aufnehmen	357
4.1.1	Grundsätzliches	357
4.1.2	Leitungssysteme	357
4.1.2.1	Einliniensystem (Einlinienorganisation)	357
4.1.2.2	Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)	358
4.1.2.3	Stabliniensystem (Stablinienorganisation)	359
4.1.2.4	Matrixsystem (Matrixorganisation)	360
4.1.2.5	Projektorganisation	362
4.1.3	Aufgaben und Ziele betrieblicher Organisation	362

4.2	Ist-Zustand der Geschäftsprozesse aufnehmen	363
4.2.1	Grundsätzliches	363
4.2.2	Erhebungsmethoden	364
4.2.2.1	Überblick	364
4.2.2.2	Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden	364
4.2.3	Geschäftsprozesse darstellen	367
4.2.3.1	Arbeitsablaufdiagramm	367
4.2.3.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	368
4.3	Schwachstellen in Geschäftsprozessen identifizieren	373
4.3.1	Prozessmängel feststellen	373
4.3.2	Maßnahmen zur Behebung der Schwächen	375
5	Bestehende Prozesse optimieren	379
5.1	Ansatzpunkte der Optimierung	379
5.2	Managementprozess der kontinuierlichen Verbesserung (Verbesserung der Effizienz der Geschäftsprozesse)	380
5.2.1	Grundlagen des Konzepts	380
5.2.2	Der PDCA-Zyklus im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung	383
5.2.2.1	Phasen des PDCA-Zyklus (Deming-Kreislauf)	383
5.2.2.2	Erläuterungen der einzelnen Phasen	383
6	Prozess des radikalen Neuaufbaus (Redesign, Reengineering)	386

Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren

1	Veranstaltungen planen	389
1.1	Sich über Anlässe, Zielsetzungen und Arten von Veranstaltungen informieren	389
1.2	Rahmenbedingungen prüfen	391
1.3	Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen berücksichtigen	392
1.3.1	Ökonomische Grundlagen: Mittel planen	392
1.3.2	Ökologische und soziale Grundlagen – Ressourcen nachhaltig nutzen	393
1.4	Gesetzliche Vorschriften einhalten und sich über Versicherungen und Gebühren informieren	395
1.5	Programmgestaltung ausarbeiten	397
1.5.1	Art der Bewirtung festlegen	397
1.5.2	Aktivitäten planen	398
1.6	Zeit bestimmen	399
1.7	Veranstaltungsort wählen	400
1.8	Dienstleistungsverträge abschließen	405
1.9	Alternativen bereithalten	406
1.10	Kommunikations- und Organisationsmaßnahmen treffen	407
2	Veranstaltungen durchführen	409
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	409
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	411
2.3	Veranstaltungen beenden	412
3	Veranstaltungen nachbereiten und auswerten	414
3.1	Dokumentationen erstellen, Ergebnisse beurteilen	414
3.2	Abrechnungen und Kostenanalyse durchführen	417

3.3	Zielerreichung bewerten	417
3.4	Stärken-Schwächen-Analyse erstellen	418
3.5	Abschlussbericht verfassen	418
4	Geschäftsreisen planen	420
4.1	Rahmenbedingungen bestimmen	420
4.2	Reisedokumente organisieren	424
4.3	Verkehrsmittel und Unterkunft bestimmen und buchen	426
4.3.1	Verkehrsmittel bestimmen	426
4.3.2	Unterkunft ermitteln	427
4.3.3	Buchungssysteme für Hotel- und Reisebuchungen nutzen	429
4.4	Zahlungsmittel bereitstellen	430
4.4.1	Bargeldlose Zahlungsmittel für Geschäftsreisen	430
4.4.2	Bargeld	431
4.5	Reisedokumentation erstellen	432
4.5.1	Reiseplan erstellen	432
4.5.2	Reisemappe zusammenstellen	433
4.5.3	Technische Geräte auswählen	434
4.5.4	Sonstige Arbeitsunterlagen und berufliche Reisegegenstände bereitstellen	434
5	Geschäftsreisen durchführen	435
5.1	Im Team organisieren	435
5.2	Erfolgreich kommunizieren	436
6	Geschäftsreisen nachbereiten	439
6.1	Reisekostenabrechnung erstellen	439
6.1.1	Rechtliche Grundlagen	439
6.1.2	Reisekosten	440
6.1.3	Reisekostenabrechnungen mithilfe einer Software	442
6.2	Ergebnisse der Reise auswerten	444
6.2.1	Dokumente auswerten	444
6.2.2	Terminvereinbarung überwachen	445
6.2.3	Kontakt mit besuchten Geschäftspartnern aufnehmen	445
6.2.4	Reisebericht verfassen	445
6.2.5	Reiseorganisation beurteilen	446
6.3	Reiserichtlinien erstellen	448

Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen

1	Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen	449
2	Projektmanagementprozess	452
2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen	452
2.2	Begriff Projektmanagement	452
2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	452
3	Projektmanagementphasen unterscheiden	456
3.1	Phase 1: Projekt initiieren	456
3.1.1	Grundsätzliches	456
3.1.2	Projektidee entwickeln	457
3.1.3	Projektskizze erstellen	459

3.1.4	Projekt mit der Unternehmensstrategie durch die Project Scorecard verknüpfen	460
3.1.5	Erfolg bewerten	463
3.1.6	Projekte priorisieren	465
3.1.7	Priorisierte Projekte im Projektportfolio grafisch abbilden	465
3.1.8	Projekte auswählen	467
3.2	Phase 2: Projekt definieren	469
3.2.1	Grundsätzliches	469
3.2.2	Projektauftrag konkretisieren	469
3.2.3	Ziele überprüfen und bestimmen	470
	3.2.3.1 Notwendigkeit der Zielformulierung	470
	3.2.3.2 Anforderungen an die Zielformulierung	471
3.2.4	Projektfeld klären	471
3.2.5	Risiken abwägen	472
3.2.6	Kick-off-Meeting veranstalten	472
3.3	Phase 3: Projekt planen	474
3.3.1	Grundsätzliches	474
3.3.2	Projektphasenmodell auswählen	474
3.3.3	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	476
3.3.4	Projektablauf planen	478
	3.3.4.1 Logische Abhängigkeiten der Arbeitspakete klären	478
	3.3.4.2 Termine planen	481
3.3.5	Ressourcen (Kapazität) planen	482
3.4	Phase 4: Projekt steuern	485
3.4.1	Grundsätzliches	485
3.4.2	Termine steuern (Soll-Ist-Vergleich)	486
3.4.3	Kosten steuern (Soll-Ist-Vergleich)	487
3.4.4	Ursachen bei negativen Abweichungen analysieren	488
3.4.5	Steuerungsmaßnahmen bei negativen Abweichungen treffen	488
3.4.6	Projekt präsentieren	489
3.4.7	Konflikte in Projektteams lösen	489
3.5	Phase 5: Projekt abschließen	492
3.5.1	Projektevaluation durchführen	492
3.5.2	Projektteilnehmer aus Verantwortung entlassen	493
	Stichwortverzeichnis	495
	Bilderverzeichnis	505