

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

<b>1</b>	<b>Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen</b>	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
<b>2</b>	<b>Gespräche mit Geschäftspartnern erfolgreich führen – Gesprächssituationen meistern</b>	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
<b>3</b>	<b>Konflikte in Gesprächssituationen erkennen und lösen</b>	32
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>	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
<b>5</b>	<b>Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen</b>	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
<b>6</b>	<b>Geschäftsbesuch empfangen</b>	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	<b>Gesprächsleitfaden und Checkliste für die Gesprächsführung erstellen . . . . .</b>	65
8	<b>Gesprächsverhalten beurteilen und Verbesserungen planen . . . . .</b>	67

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

1	<b>Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft ermitteln . . . . .</b>	70
1.1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft . . . . .	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft . . . . .	70
2	<b>Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen . . . . .</b>	71
3	<b>Personalbedarfsplanung vornehmen . . . . .</b>	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	<b>Personalbeschaffungsplanung durchführen . . . . .</b>	79
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung . . . . .	79
4.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	80
4.2.1	Interne Personalbeschaffung . . . . .	80
4.2.2	Externe Personalbeschaffung . . . . .	80
5	<b>Personal beschaffen . . . . .</b>	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	<b>Personal verwalten . . . . .</b>	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	<b>Entgelte abrechnen</b> .....	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	<b>Mitarbeiter qualifizieren</b> .....	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	<b>Personalbeurteilung vornehmen</b> .....	151
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung .....	151
9.2	Formen der Beurteilung .....	151
10	<b>Arbeitsverhältnisse beenden</b> .....	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

<b>1</b>	<b>Liquidität sichern</b>	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
<b>2</b>	<b>Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben</b>	197
2.1	Kaufmann	197
2.2	Handelsregister	199
2.3	Firma	200
<b>3</b>	<b>Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden</b>	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: Unternehmergegesellschaft als Sonderform der GmbH	218
<b>4</b>	<b>Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen</b>	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	<b>Kreditsicherheiten erkunden</b> . . . . .	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	<b>Vollkostenrechnung durchführen .....</b>	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	<b>Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen . . . . .</b>	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	<b>Einfluss der Produktionsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln . . . . .</b>	333

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

1	<b>Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen . . . . .</b>	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	<b>Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung . . . . .</b>	346
2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement . . . . .	346
2.2	Maßnahmen für ein Qualitätsmanagement . . . . .	347
2.2.1	Normenreihe DIN EN ISO 9000:2008ff. . . . .	347
2.2.2	Externe Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2008ff. . . . .	348
2.3	Konzept des Total Quality Managements (TQM) . . . . .	349
3	<b>Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens . . . . .</b>	352
3.1	Grundsätzliches . . . . .	352
3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse . . . . .	353
4	<b>Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur . . . . .</b>	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

<b>4.2</b>	<b>Ist-Zustand der Geschäftsprozesse aufnehmen</b>	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
<b>5</b>	<b>Bestehende Prozesse optimieren</b>	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
<b>6</b>	<b>Prozess des radikalen Neuaufbaus (Redesign, Reengineering)</b>	386

<b>Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren</b>
--

<b>1</b>	<b>Veranstaltungen planen</b>	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
<b>2</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b>	409
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	409
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	411
2.3	Veranstaltungen beenden	412
<b>3</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten und auswerten</b>	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	<b>Geschäftsreisen planen</b> . . . . .	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	<b>Geschäftsreisen durchführen</b> . . . . .	435
5.1	Im Team organisieren . . . . .	435
5.2	Erfolgreich kommunizieren . . . . .	436
6	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b> . . . . .	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	<b>Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen</b> . . . . .	449
2	<b>Projektmanagementprozess</b> . . . . .	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	<b>Projektmanagementphasen unterscheiden</b> . . . . .	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	Projektumfeld 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