

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Sabine Knauer

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild (rund/Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com
(rund/links): © arsdigital - Fotolia.com
(rund/rechts): © XtravaganT - Fotolia.com
(Struktur/groß): © DavidArts - Fotolia.com

* * * * *

6. Auflage 2026

© 2015 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0682-06

ISBN 978-3-8120-1243-0

Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13“** ist der zweite Teil einer zweibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Die Buchreihe eignet sich insbesondere für Kurzzeitklassen.

- LF 7:** Gesprächssituationen gestalten
- LF 8:** Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen
- LF 9:** Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten
- LF 10:** Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern
- LF 11:** Geschäftsprozesse darstellen und optimieren
- LF 12:** Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren
- LF 13:** Ein Projekt planen und durchführen

Die Lernfelder 1 bis 6 werden durch das **Merkurbuch 0681** abgedeckt.

Für die Arbeit mit dem Buch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Im Vordergrund steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.
- Das Buch eignet sich ideal als **Informationspool** für die Erarbeitung von Lernsituationen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenverantwortlichen Nachbearbeitung.
- Durch das **integrierte Kompetenztraining** werden neben der Fachkompetenz auch die Selbst- und die Sozialkompetenzen eingeübt.
- Der Einsatz von Programmen zur **Textverarbeitung** und zur **Tabellenkalkulation** sowie der Erwerb von **Fremdsprachenkompetenz** ist integraler Bestandteil der Lernfelder. Im Buch wird diese Integration im Rahmen des Kompetenztrainings berücksichtigt, gekennzeichnet durch die folgenden Symbole:



- Zur **systematischen Erarbeitung der Grundlagen von WORD, EXCEL und Englisch** stehen weitere lernfeldorientierte Lernbücher bereit:

Erfolgreiches Büromanagement mit...

WORD 2024/365

Merkurbuch 0824

oder

WORD 2021/365

Merkurbuch 0819

oder

WORD 2019

Merkurbuch 0816

EXCEL 2024/365

Merkurbuch 0825

oder

EXCEL 2021/365

Merkurbuch 0820

oder

EXCEL 2019

Merkurbuch 0817

Business Class
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Schulbücher umfasst die EDV- bzw. fremdsprachenbezogenen Kompetenzen **für alle drei Ausbildungsjahre**.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern.

Die Buchreihe wird deshalb durch folgende Arbeitshefte ergänzt:

Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 1 bis 6 (Merkurbuch 1681)

Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13 (Merkurbuch 1682)

- Lernbücher und Arbeitshefte sind aufeinander abgestimmt. In den Lernbüchern wird im Inhaltsverzeichnis durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem jeweiligen Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbücher und Arbeitshefte gemeinsam im Unterricht eingesetzt werden.
- Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** werden der Erwerb themenübergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahresplanung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Freiraum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des neuen Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.



Vorwort zur 6. Auflage

Das Buch deckt die Vorgaben des aktuellen Rahmenlehrplans vom 20.03.2025 für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Büromanagement und Kauffrau für Büromanagement ab. Im Rahmen der Überarbeitung wurden – insbesondere im Bereich der Personalprozesse – zahlreiche Aktualisierungen vorgenommen.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis



Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

LS1	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
LS2	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
LS3	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
LS4	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
LS5	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
LS6	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
LS7	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	71
LS1		3	Personalbedarfsplanung vornehmen	72
		3.1	Ermittlung des derzeitigen Personalbestands	72
		3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung	75
		3.3	Arten des Personalbedarfs	75
		3.4	Quantitative Personalbedarfsplanung	76
		3.4.1	Ermittlung des Personalbedarfs	76
		3.4.2	Methoden zur Berechnung des geplanten Personalbedarfs	77
		3.5	Qualitative Personalbedarfsplanung	79
LS2		4	Personalbeschaffungsplanung	80
		4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	80
		4.2	Personalbeschaffungswege	80
		4.2.1	Interne Personalbeschaffung	80
		4.2.2	Externe Personalbeschaffung	81
		4.2.3	Interne und externe Personalbeschaffung im Vergleich	82
		4.2.4	Digitale Verfahren der Personalbeschaffung (digitales Recruiting)	82
		5	Personal beschaffen	86
		5.1	Überblick über das Auswahl- und Einstellungsverfahren	86
		5.1.1	Ablauf des Personalauswahlverfahrens	86
		5.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	87
LS3,4		5.2	Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil und Stellenanzeige	91
LS5		5.3	Überprüfung eingehender Bewerbungen	96
		5.3.1	Sichten der Bewerbungsunterlagen	96
		5.3.2	Durchführung der Personalauswahl	100
		5.3.2.1	Einladung zu einem Vorstellungsgespräch	100
		5.3.2.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs	101
		5.3.2.3	Aufbereitung eines Vorstellungsgesprächs	102
LS6		5.3.2.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center	103
		5.3.3	Personalauswahlentscheidung	105
LS7		5.3.4	Rechtliche Einbettung von Arbeitsverträgen	110
		5.3.4.1	Individuelle Ebene: Arbeitgeber – Arbeitnehmer	110
		5.3.4.2	Betriebliche Ebene: Arbeitgeber – Betriebsrat	115
		5.3.4.3	Tarifvertragliche Ebene: Arbeitgeberverbände – Gewerkschaften	115
		5.3.5	Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und beim Finanzamt	119
		5.3.6	Mitarbeiter einarbeiten (Onboarding)	119

	6	Personal verwalten	123
LS 8	6.1	Personalakten	123
	6.2	Personalinformationssystem	124
LS 9	6.3	Personalstatistik	125
	6.4	Datenschutz	127
	6.4.1	EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]	127
	6.4.2	Bundesdatenschutzgesetz [BDSG]	128
	6.5	Überwachung arbeitsrechtlicher Fristen und die Einhaltung des sozialen Arbeitsschutzes	128
	6.5.1	Probezeit	128
	6.5.2	Entgeltfortzahlung	129
	6.5.3	Mutterschutz	129
	6.5.4	Beschäftigung schwerbehinderter Menschen	131
	6.6	Modelle der Arbeitszeitregelung	134
LS 10	6.6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	134
	6.6.2	Flexible Arbeitszeiten	135
	6.6.3	Teilzeitbeschäftigung	136
	6.6.4	Personaleinsatzplanung	137
	6.7	Arbeitsort	140
	7	Entgelte abrechnen	142
LS 11	7.1	Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	142
	7.2	Formen des betrieblichen Entgelts	143
LS 12	7.2.1	Zeitlohn	143
	7.2.2	Leistungslohn	144
	7.2.2.1	Akkordlohn	144
	7.2.2.2	Prämienlohn	146
	7.2.3	Beteiligungslohn	147
	7.3	Aufbau der Entgeltabrechnung	151
LS 13–16	7.3.1	Stufen der Entgeltabrechnung	151
	7.3.2	Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer	152
	7.3.3	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge	155
	7.3.4	Beispiel einer Entgeltabrechnung	158
	7.3.5	Informationstechnische Unterstützung der Entgeltabrechnung	158
	8	Mitarbeiter qualifizieren	162
LS 17	8.1	Personalentwicklung	162
	8.1.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	162
	8.1.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	164
	8.2	Personalförderung	165
	8.3	Arbeitsstrukturierung	165
	8.4	Fort- und Weiterbildung	167
	8.4.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	167
	8.4.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	168

9	Personal beurteilen	169
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	169
9.2	Formen der Beurteilung	170
10	Arbeitsverhältnisse beenden	173
10.1	Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	173
10.2	Maßnahmen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen	173
10.3	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	174
10.4	Kündigung	174
10.4.1	Begriff Kündigung	174
10.4.2	Arten der Kündigung	175
10.4.3	Kündigungsschutz	179
10.4.4	Kündigungsschutzklage und die Arbeitsgerichtsbarkeit	180
10.4.4.1	Kündigungsschutzklage	180
10.4.4.2	Arbeitsgerichtsbarkeit	180
10.5	Ausstellen eines Zeugnisses	181
10.6	Austrittsmanagement (Offboarding)	183

LS 18–20

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

1	Liquidität sichern	189
1.1	Begriffe Finanzplanung und Liquidität	189
1.2	Ordnen der liquiden Mittel	190
1.3	Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)	192
1.4	Kennzahlen zur Liquidität	193
1.5	Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität	195
1.6	Überwachung des Zahlungseingangs	198
1.6.1	Zahlungsverzug des Kunden	198
1.6.1.1	Begriff Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	198
1.6.1.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	199
1.6.1.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	200
1.6.2	Kaufmännisches Mahnverfahren und die Berechnung von Zinsen	203
1.6.2.1	Kaufmännisches Mahnverfahren	203
1.6.2.2	Berechnung von Zinsen	206
1.6.3	Gerichtliches Mahnverfahren	210
1.6.4	Verjährung	212
1.6.4.1	Gegenstand und Begriff der Verjährung	212
1.6.4.2	Verjährungsfristen	213
1.6.4.3	Hemmung der Verjährung	214
1.6.4.4	Neubeginn der Verjährung	214
2	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben	217
2.1	Kaufmann	217
2.2	Handelsregister	218
2.3	Firma	219
3	Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden	221
3.1	Einzelunternehmung	221



LS 1

LS 2

LS 3

LS 4

	3.2	Kommanditgesellschaft (KG)	224
	3.2.1	Begriff, Firma und Eigenkapitalaufbringung der KG	224
	3.2.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	225
	3.2.3	Vor- und Nachteile der KG	230
	3.2.4	Auflösung und Bedeutung der KG	230
	3.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	233
	3.3.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	233
	3.3.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	234
	3.3.3	Auflösung und Bedeutung der GmbH	237
	3.3.4	Exkurs: Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	237
	4	Vorgaben für die Finanzierung geplanter Anschaffungen des Betriebs klären ..	240
	4.1	Begriff und Arten von Investitionen	240
	4.2	Begriff und Ziele der Budgetierung	240
LS 5	4.3	Begriff und Formen der Finanzierung sowie der Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	241
	4.3.1	Begriff und Formen der Finanzierung im Überblick	241
	4.3.2	Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	242
	5	Formen der Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen	245
	5.1	Selbstfinanzierung	245
	5.1.1	Begriff Selbstfinanzierung	245
	5.1.2	Selbstfinanzierung bei der KG	246
	5.1.3	Selbstfinanzierung am Beispiel der GmbH	246
	5.1.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	247
	5.2	Beteiligungsfinanzierung	247
	5.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	247
	5.2.2	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der KG	248
	5.2.3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der GmbH	249
	5.2.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	250
LS 6	5.3	Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	252
	5.3.1	Begriff Kreditfinanzierung	252
	5.3.2	Bankdarlehen	253
	5.3.2.1	Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags	253
	5.3.2.2	Darlehensformen	255
	5.3.2.3	Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank	257
	5.3.3	Kontokorrentkredit (Dispositionscredit)	258
LS 7, 8	5.3.4	Lieferantenkredit (Warenkredit)	262
	5.3.5	Leasing	265
	5.3.5.1	Begriff Leasing	265
	5.3.5.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	266
	5.3.5.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung	266
	5.3.5.4	Beurteilung des Leasings	268
LS 9	5.3.6	Factoring	268
LS 10–12	6	Kreditsicherheiten erkunden	272
	6.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	272
	6.2	Bürgschaft	272

6.3	Sicherungsübereignung	273
6.4	Eigentumsvorbehalt	275
6.5	Verpfändung (Lombard)	276
6.6	Grundpfandrechte	277
6.6.1	Begriff Grundpfandrechte	277
6.6.2	Grundschild	278
6.6.3	Hypothek	279



Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

LS1	1	Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen	285
	1.1	Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	285
	1.2	Ableiten der Kosten und Leistungen aus der Buchführung	286
	1.2.1	Begriffe der Buchführung: Aufwendungen und Erträge	286
	1.2.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen	286
	1.2.3	Abgrenzung der Begriffe	287
	1.2.3.1	Begriffe Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	287
	1.2.3.2	Begriffe Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen	288
LS2	1.3	Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln	290
	1.3.1	Ergebnistabelle erstellen	290
	1.3.2	Unternehmensbezogene Abgrenzung	291
LS3	1.3.3	Kostenrechnerische Korrekturen	294
	1.3.3.1	Grundlegendes	294
	1.3.3.2	Anderskosten am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung	295
	1.3.3.3	Zusatzkosten am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns ...	295
	1.3.4	Ergebnistabelle mit kostenrechnerischen Korrekturen	296
	1.3.5	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	299
	2	Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren	301
	3	Vollkostenrechnung durchführen	302
	3.1	Kostenarten bestimmen (Kostenartenrechnung)	302
	3.1.1	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	302
LS4	3.1.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Ausbringungsmenge	303
LS5	3.2	Kostenstellenrechnung durchführen	307
	3.2.1	Begriff und Aufgabe der Kostenstellenrechnung	307
	3.2.2	Bildung von Kostenstellen	308
	3.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	308
	3.2.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	308
	3.2.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen ...	309
	3.2.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	309
	3.2.3.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	311
LS6	3.3	Kostenträgerrechnung durchführen	318
	3.3.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	318
	3.3.2	Kalkulation eigener Produkte	318

	3.3.3	Kalkulation von Handelswaren	322
	3.3.3.1	Angebotskalkulation	322
	3.3.3.2	Rückwärtskalkulation (retrograde Kalkulation)	329
	3.3.3.3	Vereinfachung der Kalkulation von Handelswaren: Kalkulationszuschlag, Kalkulationsfaktor, Handelsspanne	331
LS7	3.4	Durch den Vergleich der Normal- und Istkosten im Rahmen der Nachkalkulation Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen beurteilen	334
	3.4.1	Ist- und Normalkosten und die Ermittlung von Normalzuschlagssätzen	334
	3.4.2	Kostenkontrolle durch Gegenüberstellung von Ist- und Normalkosten in der Kostenträgerstückrechnung	335
	3.5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	338
LS 8, 9	4	Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen	339
	4.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	339
	4.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	339
	4.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	339
	4.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	342
LS 10	4.5	Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung Preisuntergrenzen bestimmen	344
	4.5.1	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	344
	4.5.2	Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-even-Point)	346
LS 11	4.6	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags nutzen	349
	5	Einfluss der Ausbringungsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln	352

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

	1	Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen	356
	1.1	Effektivität und Effizienz als Ziel des Prozessmanagements	356
	1.2	Management von Geschäftsprozessen	357
	1.3	Notwendigkeit von Geschäftsprozessen	359
	1.4	Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden	360
	1.4.1	Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse	360
	1.4.2	Schnittstellen zwischen den Prozessen	363
LS1	2	Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung	365
	2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	365
	2.2	Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.	366
	2.2.1	Überblick	366
	2.2.2	Normenreihe DIN EN ISO 9001:2015	366
	2.2.3	Externe Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015	369
	2.3	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	369
	3	Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens	372
	3.1	Grundsätzliches	372
	3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse	373



	4	Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur	376
LS2	4.1	Ist-Zustand der Unternehmensstruktur aufnehmen (Aufbauorganisation)	377
	4.1.1	Begriffe Improvisation, Disposition und Organisation	377
	4.1.2	Durchführung der Aufbauorganisation	378
	4.1.3	Schaffung eines Leitungssystems (Weisungssystem)	380
	4.1.3.1	Einliniensystem (Einlinienorganisation)	380
	4.1.3.2	Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)	381
	4.1.3.3	Stabliniensystem (Stablinienorganisation)	382
	4.1.3.4	Matrixsystem (Matrixorganisation)	383
	4.1.3.5	Projektorganisation	385
LS3	4.2	Ist-Zustand der Geschäftsprozesse aufnehmen	385
	4.2.1	Grundsätzliches	385
	4.2.2	Erhebungsmethoden	386
	4.2.2.1	Überblick	386
	4.2.2.2	Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden	386
	4.2.3	Geschäftsprozesse darstellen	389
	4.2.3.1	Arbeitsablaufdiagramm	389
	4.2.3.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	390
	4.3	Schwachstellen in Geschäftsprozessen identifizieren	395
	4.3.1	Prozessmängel feststellen	395
	4.3.2	Maßnahmen zur Behebung der Schwächen	397
	5	Prozesse optimieren	401
	5.1	Ansatzpunkte der Optimierung	401
	5.2	Maßnahmen zur Optimierung von Schwachstellen und Geschäftsprozessen	402
	5.2.1	Managementprozess der kontinuierlichen Verbesserung (Verbesserung der Effizienz der Geschäftsprozesse)	403
	5.2.1.1	Grundlagen des Konzepts	403
	5.2.1.2	Phasen des PDCA-Zyklus im Überblick	405
	5.2.1.3	Erläuterungen der einzelnen Phasen	405
	5.2.2	Prozess des radikalen Neuaufbaus (Redesign, Reengineering)	408



Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren

LS1	1	Veranstaltungen planen	410
	1.1	Sich über Anlässe, Zielsetzungen und Arten von Veranstaltungen informieren	410
	1.2	Rahmenbedingungen prüfen	412
	1.3	Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen berücksichtigen	413
	1.3.1	Ökonomische Grundlagen: Mittel planen	413
	1.3.2	Ökologische und soziale Grundlagen – Ressourcen nachhaltig nutzen	414
	1.4	Gesetzliche Vorschriften einhalten und sich über Versicherungen und Gebühren informieren	416
	1.5	Programmgestaltung ausarbeiten	419
	1.5.1	Art der Bewirtung festlegen	419
	1.5.2	Aktivitäten planen	420
	1.6	Zeit bestimmen	421
	1.7	Veranstaltungsort wählen	422

	1.8	Dienstleistungsverträge abschließen	427
	1.9	Alternativen bereithalten	428
	1.10	Kommunikations- und Organisationsmaßnahmen treffen	429
	2	Veranstaltungen durchführen	431
	2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	431
	2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	433
	2.3	Veranstaltungen beenden	434
	3	Veranstaltungen nachbereiten und auswerten	436
	3.1	Dokumentationen erstellen, Ergebnisse beurteilen	436
	3.2	Abrechnungen und Kostenanalyse durchführen	439
	3.3	Zielerreichung bewerten	439
	3.4	Stärken-Schwächen-Analyse erstellen	440
	3.5	Abschlussbericht verfassen	440
LS2	4	Geschäftsreisen planen	442
	4.1	Rahmenbedingungen bestimmen	442
	4.2	Reisedokumente organisieren	446
	4.3	Verkehrsmittel und Unterkunft bestimmen und buchen	448
	4.3.1	Verkehrsmittel bestimmen	448
	4.3.2	Unterkunft ermitteln	449
	4.3.3	Buchungssysteme für Hotel- und Reisebuchungen nutzen	451
	4.4	Zahlungsmittel bereitstellen	452
	4.4.1	Bargeldlose Zahlungsmittel für Geschäftsreisen	452
	4.4.2	Bargeld	453
LS3	4.5	Reisedokumentation erstellen	454
	4.5.1	Reiseplan erstellen	454
	4.5.2	Reisemappe zusammenstellen	455
	4.5.3	Technische Geräte auswählen	456
	4.5.4	Sonstige Arbeitsunterlagen und berufliche Reisegegenstände bereitstellen	456
	5	Geschäftsreisen durchführen	457
	5.1	Im Team organisieren	457
	5.2	Erfolgreich kommunizieren	458
LS4,5	6	Geschäftsreisen nachbereiten	461
	6.1	Reisekostenabrechnung erstellen	461
	6.1.1	Rechtliche Grundlagen	461
	6.1.2	Reisekosten	462
	6.1.3	Reisekostenabrechnungen mithilfe einer Software	464
	6.2	Ergebnisse der Reise auswerten	466
	6.2.1	Dokumente auswerten	466
	6.2.2	Terminvereinbarung überwachen	467
	6.2.3	Kontakt mit besuchten Geschäftspartnern aufnehmen	467
	6.2.4	Reisebericht verfassen	467
	6.2.5	Reiseorganisation beurteilen	468
	6.3	Reiserichtlinien erstellen	470



Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen

LS1	1	Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen	471
	2	Projektmanagementprozess	474
	2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen	474
	2.2	Begriff Projektmanagement	474
	2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	474
	3	Projektmanagementphasen unterscheiden	478
	3.1	Phase 1: Projekt initiieren	478
	3.1.1	Grundsätzliches	478
	3.1.2	Projektidee entwickeln	479
	3.1.3	Projektskizze erstellen	481
	3.1.4	Projekt mit der Unternehmensstrategie durch die Project Scorecard verknüpfen	482
	3.1.5	Erfolg bewerten	485
	3.1.6	Projekte priorisieren	487
	3.1.7	Priorisierte Projekte im Projektportfolio grafisch abbilden	487
	3.1.8	Projekte auswählen	489
	3.2	Phase 2: Projekt definieren	491
	3.2.1	Grundsätzliches	491
	3.2.2	Projektauftrag konkretisieren	491
	3.2.3	Ziele überprüfen und bestimmen	492
	3.2.4	Projektumfeld klären	493
	3.2.5	Risiken abwägen	494
	3.2.6	Kick-off-Meeting veranstalten	494
	3.3	Phase 3: Projekt planen	496
	3.3.1	Grundsätzliches	496
	3.3.2	Projektphasenmodell auswählen	496
	3.3.3	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	498
	3.3.4	Projektablauf planen	500
	3.3.5	Ressourcen (Kapazität) planen	504
	3.4	Phase 4: Projekt steuern	507
	3.4.1	Grundsätzliches	507
	3.4.2	Termine steuern (Soll-Ist-Vergleich)	508
	3.4.3	Kosten steuern (Soll-Ist-Vergleich)	509
	3.4.4	Ursachen bei negativen Abweichungen analysieren	510
	3.4.5	Steuerungsmaßnahmen bei negativen Abweichungen treffen	510
	3.4.6	Projekt präsentieren	511
	3.4.7	Konflikte in Projektteams lösen	511
	3.5	Phase 5: Projekt abschließen	514
	3.5.1	Projektevaluation durchführen	514
	3.5.2	Projektteilnehmer aus Verantwortung entlassen	515
		Stichwortverzeichnis	517
		Bilderverzeichnis	526