

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.

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

* * * * *

4. Auflage 2022

© 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. 0682-04

ISBN 978-3-8120-0682-8

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 **Informationsspool** 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 2021/365

Merkurbuch 0819

oder

WORD 2019

Merkurbuch 0816

oder

WORD 2016

Merkurbuch 0812

EXCEL 2021/365

Merkurbuch 0820

oder

EXCEL 2019

Merkurbuch 0817

oder

EXCEL 2016

Merkurbuch 0813

Business Class
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Lernbücher 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 4. Auflage

Im Rahmen der Überarbeitung wurden redaktionelle Verbesserungen und Aktualisierungen (z. B. die Anpassung der Entgeltberechnungen an die aktuellen Rechengrößen der Sozialversicherung) vorgenommen.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis



Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

	1	Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen . . .	17
LS 1	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
LS 2	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
LS 3	3.1	Auslöser für Konflikte erkennen	32
	3.2	Sprachverhalten optimieren	34
	3.3	Konflikte managen	37
	4	Beschwerden und Reklamationen erfolgreich bearbeiten	41
LS 4	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
LS 5	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
LS 6	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

LS 7	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
LS 1	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
LS 2	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	Ziel der Personalauswahl und Ablauf des Personalauswahlverfahrens	83
	5.1.2	Rechtliche Grundlagen	84
LS 3, 4	5.2	Formulierung von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen	86
LS 5	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
LS 6	5.3.3	Personalauswahlentscheidung	97
LS 7	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
LS 8	6	Personal verwalten	114
	6.1	Personalakten	114
LS 9	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
LS 10	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
LS 11	7	Entgelte abrechnen	131
	7.1	Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	131
LS 12	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
LS 13–16	7.3	Aufbau der Lohn- und Gehaltsabrechnung	140
	7.3.1	Schema zur 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
LS 17	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
LS 18–20	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



LS 1

LS 2

LS 3

LS 4

1	Liquidität sichern	175
1.1	Sich über die Begriffe Finanzplanung und Liquidität informieren	175
1.2	Liquide Mittel ordnen	176
1.3	Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)	178
1.4	Kennzahlen zur Liquidität berechnen und beurteilen	179
1.5	Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität beurteilen	181
1.6	Für den Zahlungseingang durch Kunden sorgen	184
1.6.1	Rechte beim Zahlungsverzug durch Kunden sichern	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 einleiten und Zinsen berechnen	189
1.6.2.1	Kaufmännisches Mahnverfahren einleiten	189
1.6.2.2	Zinsen berechnen	192
1.6.3	Einen gerichtlichen Mahnbescheid erwirken	196
1.6.4	Verjährung prüfen und deren rechtlichen und wirtschaftlichen Folgen entgegenwirken	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: Unternehmergesellschaft 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
LS 5	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
LS 6	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
LS 7, 8	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
LS 9	6	Kreditsicherheiten erkunden	258
LS 10–12	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	Grundschild	264
	6.6.3	Hypothek	265



Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

LS 1	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
LS 2	1.3	Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln	276
	1.3.1	Ergebnistabelle erstellen	276
	1.3.2	Unternehmensbezogene Abgrenzung	277
LS 3	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
LS 4	3.1.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Ausbringungsmenge	289
LS 5	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
LS 6	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
LS 7	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

LS 8, 9	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
LS 10	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
LS 11	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
LS 1	2	Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung	351
	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
	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
LS 2	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
LS 3	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

LS 1

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
LS 2	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
LS 3	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
LS 4, 5	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

LS 1	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
3.2.3.1	Notwendigkeit der Zielformulierung	478
3.2.3.2	Anforderungen an die Zielformulierung	479
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	Projektlauf planen	486
3.3.4.1	Logische Abhängigkeiten der Arbeitspakete klären	486
3.3.4.2	Termine planen	489
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