

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 (Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com
(links): © arsdigital - Fotolia.com
(rechts): © XtravaganT - Fotolia.com
(Struktur): © marigold_88 - Fotolia.com
Bild auf Seite 297: © Nomad_Soul - Fotolia.com

* * *

3. Auflage 2019

© 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

ISBN 978-3-8120-0673-6

Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement 3“** ist der dritte Teil einer dreibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Das Lernbuch konzentriert sich auf die Lernfelder des dritten Ausbildungsjahres:

- 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 4 (1. Ausbildungsjahr) werden durch das **Merkurbuch 0671**, die Lernfelder 5 bis 8 (2. Ausbildungsjahr) durch das **Merkurbuch 0672** 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 2019

Merkurbuch 0816

oder

WORD 2016

Merkurbuch 0812

oder

WORD 2013

Merkurbuch 0810

oder

WORD 2010

Merkurbuch 0790

EXCEL 2019

Merkurbuch 0817

oder

EXCEL 2016

Merkurbuch 0813

oder

EXCEL 2013

Merkurbuch 0811

oder

EXCEL 2010

Merkurbuch 0791

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. Das vorliegende Lernbuch wird deshalb durch das **Arbeitsheft „Lernsituationen Büromanagement 3“ (Merkurbuch 1673)** ergänzt. Lernbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. Es ist daher ideal, wenn Lernbuch und Arbeitsheft 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.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Vorwort zur 3. Auflage

Für die Neuauflage wurden sämtliche IHK-Abschlussprüfungen der vergangenen vier Jahre gesichtet. Die inhaltliche Gewichtung in den Prüfungen schlägt sich jetzt noch konsequenter in dem Kompetenztraining des Schulbuches nieder. Zudem wurden die neuen Vorgaben, die der überarbeitete AkA/IHK-Prüfungskatalog mit sich bringt (z.B. weitere Kennzahlen), berücksichtigt.

Neben der Prüfungsrelevanz galt im Rahmen der Überarbeitung ein großes Augenmerk rechtlicher Aktualisierungen (z. B. Datenschutz).

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten



LS 1

LS 2

LS 3

1	Liquidität sichern	15
1.1	Sich über die Begriffe Finanzplanung und Liquidität informieren	15
1.2	Liquide Mittel ordnen	16
1.3	Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)	18
1.4	Kennzahlen zur Liquidität berechnen und beurteilen	19
1.5	Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität beurteilen	21
1.6	Für den Zahlungseingang durch Kunden sorgen	24
1.6.1	Rechte beim Zahlungsverzug durch Kunden sichern	24
1.6.1.1	Begriff Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	24
1.6.1.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	25
1.6.1.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	26
1.6.2	Kaufmännisches Mahnverfahren einleiten und Zinsen berechnen	29
1.6.2.1	Kaufmännisches Mahnverfahren einleiten	29
1.6.2.2	Zinsen berechnen	32
1.6.3	Einen gerichtlichen Mahnbescheid erwirken	36
1.6.4	Verjährung prüfen und deren rechtlichen und wirtschaftlichen Folgen entgegenwirken	38
1.6.4.1	Gegenstand und Begriff der Verjährung	38
1.6.4.2	Verjährungsfristen	39
1.6.4.3	Hemmung der Verjährung	40
1.6.4.4	Neubeginn der Verjährung	40
2	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben	43
2.1	Kaufmann	43
2.2	Handelsregister	44
2.3	Firma	45
3	Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden	47
3.1	Einzelunternehmung	47
3.2	Kommanditgesellschaft (KG)	50
3.2.1	Begriff, Firma und Eigenkapitalaufbringung der KG	50
3.2.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	51
3.2.3	Vor- und Nachteile der KG	56
3.2.4	Auflösung und Bedeutung der KG	56
3.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	59
3.3.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	59
3.3.2	Geschäftsführung, Vertretung, Haftung und Gewinnverteilung	60
3.3.3	Auflösung und Bedeutung der GmbH	63
3.3.4	Exkurs: Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	63
4	Vorgaben für die Finanzierung geplanter Anschaffungen des Betriebs klären	66
4.1	Begriff und Arten von Investitionen	66
4.2	Begriff und Ziele der Budgetierung	66
4.3	Begriff und Formen der Finanzierung sowie der Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	67

LS 5

	4.3.1	Begriff und Formen der Finanzierung im Überblick	67
	4.3.2	Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition	68
	5	Formen der Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen	71
	5.1	Selbstfinanzierung	71
	5.1.1	Begriff Selbstfinanzierung	71
	5.1.2	Selbstfinanzierung bei der KG	72
	5.1.3	Selbstfinanzierung am Beispiel der GmbH	72
	5.1.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	73
	5.2	Beteiligungsfinanzierung	73
	5.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	73
	5.2.2	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der KG	74
	5.2.3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel der GmbH	75
	5.2.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	76
LS 6	5.3	Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	78
	5.3.1	Begriff Kreditfinanzierung	78
	5.3.2	Bankdarlehen	79
	5.3.2.1	Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags	79
	5.3.2.2	Darlehensformen	81
	5.3.2.3	Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank	83
	5.3.3	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	84
LS 7, 8	5.3.4	Lieferantenkredit (Warenkredit)	88
	5.3.5	Leasing	91
	5.3.5.1	Begriff Leasing	91
	5.3.5.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	92
	5.3.5.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung	92
	5.3.5.4	Beurteilung des Leasings	94
LS 9	5.3.6	Factoring	94
LS 10–12	6	Kreditsicherheiten erkunden	98
	6.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	98
	6.2	Bürgschaft	98
	6.3	Sicherungsübereignung	99
	6.4	Eigentumsvorbehalt	101
	6.5	Verpfändung (Lombard)	102
	6.6	Grundpfandrechte	103
	6.6.1	Begriff Grundpfandrechte	103
	6.6.2	Grundschild	104
	6.6.3	Hypothek	105



Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

LS 1	1	Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen	111
	1.1	Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	111
	1.2	Ableiten der Kosten und Leistungen aus der Buchführung	112
	1.2.1	Begriffe der Buchführung: Aufwendungen und Erträge	112
	1.2.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen	112
	1.2.3	Abgrenzung der Begriffe	113

	1.2.3.1	Begriffe Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	113
	1.2.3.2	Begriffe Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen	114
LS 2	1.3	Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln	116
	1.3.1	Ergebnistabelle erstellen	116
	1.3.2	Unternehmensbezogene Abgrenzung	117
LS 3	1.3.3	Kostenrechnerische Korrekturen	120
	1.3.3.1	Grundlegendes	120
	1.3.3.2	Anderskosten am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung . . .	121
	1.3.3.3	Zusatzkosten am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns	121
	1.3.4	Ergebnistabelle mit kostenrechnerischen Korrekturen	122
	1.3.5	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	125
	2	Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren	127
	3	Vollkostenrechnung durchführen	128
	3.1	Kostenarten bestimmen (Kostenartenrechnung)	128
	3.1.1	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	128
LS 4	3.1.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Ausbringungsmenge	129
LS 5	3.2	Kostenstellenrechnung durchführen	133
	3.2.1	Begriff und Aufgabe der Kostenstellenrechnung	133
	3.2.2	Bildung von Kostenstellen	134
	3.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	134
	3.2.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	134
	3.2.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	135
	3.2.3.3	Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens	135
	3.2.3.4	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten	137
	3.3	Kostenträgerrechnung durchführen	144
LS 6	3.3.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	144
	3.3.2	Kalkulation eigener Produkte	144
	3.3.3	Kalkulation von Handelswaren	148
	3.3.3.1	Angebotskalkulation	148
	3.3.3.2	Rückwärtskalkulation (retrograde Kalkulation)	155
	3.3.3.3	Vereinfachung der Kalkulation von Handelswaren: Kalkulationszuschlag, Kalkulationsfaktor, Handelsspanne	157
LS 7	3.4	Durch den Vergleich der Normal- und Istkosten im Rahmen der Nachkalkulation Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen beurteilen	160
	3.4.1	Ist- und Normalkosten und die Ermittlung von Normalzuschlagssätzen	160
	3.4.2	Kostenkontrolle durch Gegenüberstellung von Ist- und Normalkosten in der Kostenträgerstückrechnung	161
	3.5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	164
LS 8, 9	4	Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen	165
	4.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	165
	4.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	165
	4.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	165

	4.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	168
LS 10	4.5	Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung Preisuntergrenzen bestimmen	170
	4.5.1	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	170
	4.5.2	Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-even-Point)	172
LS 11	4.6	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags nutzen	175
	5	Einfluss der Ausbringungsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln	178

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

	1	Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen	182
	1.1	Effektivität und Effizienz als Ziel des Prozessmanagements	182
	1.2	Management von Geschäftsprozessen	183
	1.3	Notwendigkeit von Geschäftsprozessen	185
	1.4	Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden	187
	1.4.1	Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse	187
	1.4.2	Schnittstellen zwischen den Prozessen	189
	2	Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung	191
LS 1	2.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	191
	2.2	Normenfamilie DIN EN ISO 9000ff.	192
	2.2.1	Überblick	192
	2.2.2	Normenreihe DIN EN ISO 9001:2015	193
	2.2.3	Externe Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015	194
	2.3	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	195
	3	Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens	198
	3.1	Grundsätzliches	198
	3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse	199
	4	Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur	202
LS 2	4.1	Ist-Zustand der Unternehmensstruktur aufnehmen (Aufbauorganisation)	203
	4.1.1	Begriffe Improvisation, Disposition und Organisation	203
	4.1.2	Durchführung der Aufbauorganisation	204
	4.1.3	Schaffung eines Leitungssystems (Weisungssystem)	206
	4.1.3.1	Einliniensystem (Einlinienorganisation)	206
	4.1.3.2	Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)	207
	4.1.3.3	Stabliniensystem (Stablinienorganisation)	208
	4.1.3.4	Matrixsystem (Matrixorganisation)	209
	4.1.3.5	Projektorganisation	211
LS 3	4.2	Ist-Zustand der Geschäftsprozesse aufnehmen	211
	4.2.1	Grundsätzliches	211
	4.2.2	Erhebungsmethoden	212
	4.2.2.1	Überblick	212
	4.2.2.2	Kurzbeschreibung der Erhebungsmethoden	212
	4.2.3	Geschäftsprozesse darstellen	215
	4.2.3.1	Arbeitsablaufdiagramm	215



4.2.3.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	216
4.3	Schwachstellen in Geschäftsprozessen identifizieren	221
4.3.1	Prozessmängel feststellen	221
4.3.2	Maßnahmen zur Behebung der Schwächen	223
5	Prozesse optimieren	227
5.1	Ansatzpunkte der Optimierung	227
5.2	Maßnahmen zur Optimierung von Schwachstellen und Geschäftsprozessen	228
5.2.1	Managementprozess der kontinuierlichen Verbesserung (Verbesserung der Effizienz der Geschäftsprozesse)	229
5.2.1.1	Grundlagen des Konzepts	229
5.2.1.2	Phasen des PDCA-Zyklus im Überblick	231
5.2.1.3	Erläuterungen der einzelnen Phasen	231
5.2.2	Prozess des radikalen Neuaufbaus (Redesign, Reengineering)	234



Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren

1	Veranstaltungen planen	236
1.1	Sich über Anlässe, Zielsetzungen und Arten von Veranstaltungen informieren	236
1.2	Rahmenbedingungen prüfen	238
1.3	Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen berücksichtigen	239
1.3.1	Ökonomische Grundlagen: Mittel planen	239
1.3.2	Ökologische und soziale Grundlagen – Ressourcen nachhaltig nutzen	240
1.4	Gesetzliche Vorschriften einhalten und sich über Versicherungen und Gebühren informieren	242
1.5	Programmgestaltung ausarbeiten	245
1.5.1	Art der Bewirtung festlegen	245
1.5.2	Aktivitäten planen	246
1.6	Zeit bestimmen	247
1.7	Veranstaltungsort wählen	248
1.8	Dienstleistungsverträge abschließen	253
1.9	Alternativen bereithalten	254
1.10	Kommunikations- und Organisationsmaßnahmen treffen	255
2	Veranstaltungen durchführen	257
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	257
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	259
2.3	Veranstaltungen beenden	260
3	Veranstaltungen nachbereiten und auswerten	262
3.1	Dokumentationen erstellen, Ergebnisse beurteilen	262
3.2	Abrechnungen und Kostenanalyse durchführen	265
3.3	Zielerreichung bewerten	265
3.4	Stärken-Schwächen-Analyse erstellen	266
3.5	Abschlussbericht verfassen	266
4	Geschäftsreisen planen	268
4.1	Rahmenbedingungen bestimmen	268
4.2	Reisedokumente organisieren	272

LS 1

LS 2

	4.3	Verkehrsmittel und Unterkunft bestimmen und buchen	274
	4.3.1	Verkehrsmittel bestimmen	274
	4.3.2	Unterkunft ermitteln	275
	4.3.3	Buchungssysteme für Hotel- und Reisebuchungen nutzen	277
	4.4	Zahlungsmittel bereitstellen	278
	4.4.1	Bargeldlose Zahlungsmittel für Geschäftsreisen	278
	4.4.2	Bargeld	279
LS 3	4.5	Reisedokumentation erstellen	280
	4.5.1	Reiseplan erstellen	280
	4.5.2	Reisemappe zusammenstellen	281
	4.5.3	Technische Geräte auswählen	282
	4.5.4	Sonstige Arbeitsunterlagen und berufliche Reisegegenstände bereitstellen	282
	5	Geschäftsreisen durchführen	283
	5.1	Im Team organisieren	283
	5.2	Erfolgreich kommunizieren	284
LS 4, 5	6	Geschäftsreisen nachbereiten	287
	6.1	Reisekostenabrechnung erstellen	287
	6.1.1	Rechtliche Grundlagen	287
	6.1.2	Reisekosten	288
	6.1.3	Reisekostenabrechnungen mithilfe einer Software	290
	6.2	Ergebnisse der Reise auswerten	292
	6.2.1	Dokumente auswerten	292
	6.2.2	Terminvereinbarung überwachen	293
	6.2.3	Kontakt mit besuchten Geschäftspartnern aufnehmen	293
	6.2.4	Reisebericht verfassen	293
	6.2.5	Reiseorganisation beurteilen	294
	6.3	Reiserichtlinien erstellen	296



LS 1

Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen

LS 1	1	Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen	297
	2	Projektmanagementprozess	300
	2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen	300
	2.2	Begriff Projektmanagement	300
	2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	300
	3	Projektmanagementphasen unterscheiden	304
	3.1	Phase 1: Projekt initiieren	304
	3.1.1	Grundsätzliches	304
	3.1.2	Projektidee entwickeln	305
	3.1.3	Projektskizze erstellen	307
	3.1.4	Projekt mit der Unternehmensstrategie durch die Project Scorecard verknüpfen	308
	3.1.5	Erfolg bewerten	311
	3.1.6	Projekte priorisieren	313
	3.1.7	Priorisierte Projekte im Projektportfolio grafisch abbilden	313
	3.1.8	Projekte auswählen	315
	3.2	Phase 2: Projekt definieren	317

3.2.1	Grundsätzliches	317
3.2.2	Projektauftrag konkretisieren	317
3.2.3	Ziele überprüfen und bestimmen	318
3.2.3.1	Notwendigkeit der Zielformulierung	318
3.2.3.2	Anforderungen an die Zielformulierung	319
3.2.4	Projektumfeld klären	319
3.2.5	Risiken abwägen	320
3.2.6	Kick-off-Meeting veranstalten	320
3.3	Phase 3: Projekt planen	322
3.3.1	Grundsätzliches	322
3.3.2	Projektphasenmodell auswählen	322
3.3.3	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	324
3.3.4	Projektablauf planen	326
3.3.4.1	Logische Abhängigkeiten der Arbeitspakete klären	326
3.3.4.2	Termine planen	329
3.3.5	Ressourcen (Kapazität) planen	330
3.4	Phase 4: Projekt steuern	333
3.4.1	Grundsätzliches	333
3.4.2	Termine steuern (Soll-Ist-Vergleich)	334
3.4.3	Kosten steuern (Soll-Ist-Vergleich)	335
3.4.4	Ursachen bei negativen Abweichungen analysieren	336
3.4.5	Steuerungsmaßnahmen bei negativen Abweichungen treffen	336
3.4.6	Projekt präsentieren	337
3.4.7	Konflikte in Projektteams lösen	337
3.5	Phase 5: Projekt abschließen	340
3.5.1	Projektelevaluation durchführen	340
3.5.2	Projektteilnehmer aus Verantwortung entlassen	341
	Stichwortverzeichnis	343