

# 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

\* \* \* \* \*

3. Auflage 2019

© 2015 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

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 2019**

Merkurbuch 0816

oder

**EXCEL 2019**

Merkurbuch 0817

oder

**WORD 2016**

Merkurbuch 0812

**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 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. im Bereich Personalwirtschaft), berücksichtigt.

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

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

# Inhaltsverzeichnis



## Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten

	<b>1</b>	<b>Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen</b> . . .	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
	<b>2</b>	<b>Gespräche mit Geschäftspartnern erfolgreich führen – Gesprächssituationen meistern</b> . . . . .	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
	<b>3</b>	<b>Konflikte in Gesprächssituationen erkennen und lösen</b> . . . . .	32
LS 3	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
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
	<b>5</b>	<b>Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen</b> . . . . .	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
	<b>6</b>	<b>Geschäftsbesuch empfangen</b> . . . . .	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	<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>Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln . . . . .</b>	70
	2	<b>Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen .</b>	70
LS 1	3	<b>Personalbedarfsplanung vornehmen . . . . .</b>	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	<b>Personalbeschaffungsplanung durchführen . . . . .</b>	78
	4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung . . . . .	78
	4.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	79
	4.2.1	Interne Personalbeschaffung . . . . .	79
	4.2.2	Externe Personalbeschaffung . . . . .	80
	5	<b>Personal beschaffen . . . . .</b>	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	<b>Personal verwalten . . . . .</b>	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	<b>7</b>	<b>Entgelte abrechnen</b>	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	<b>8</b>	<b>Mitarbeiter qualifizieren</b>	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
	<b>9</b>	<b>Personal beurteilen</b>	155
	9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	155
	9.2	Formen der Beurteilung	156
	<b>10</b>	<b>Arbeitsverhältnisse beenden</b>	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

<b>1</b>	<b>Liquidität sichern</b> .....	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
<b>2</b>	<b>Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung beschreiben</b> .....	203
2.1	Kaufmann .....	203
2.2	Handelsregister .....	204
2.3	Firma .....	205
<b>3</b>	<b>Informationen über Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft (KG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erkunden</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Vorgaben für die Finanzierung geplanter Anschaffungen des Betriebs klären</b> .....	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
	<b>5</b>	<b>Formen der Finanzierung für geplante Investitionen vorschlagen . . . . .</b>	<b>231</b>
	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
LS 6	5.3	Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung) . . . . .	238
	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
LS 7, 8	5.3.4	Lieferantenkredit (Warenkredit) . . . . .	248
	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
LS 9	5.3.6	Factoring . . . . .	254
LS 10–12	<b>6</b>	<b>Kreditsicherheiten erkunden . . . . .</b>	<b>258</b>
	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	<b>1</b>	<b>Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen . . . . .</b>	<b>271</b>
	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
	<b>2</b>	<b>Sich über das Ziel der Kostenrechnung informieren . . . . .</b>	<b>287</b>
	<b>3</b>	<b>Vollkostenrechnung durchführen . . . . .</b>	<b>288</b>
	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 Zuschlagssätze für die Gemeinkosten . . . . .	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	<b>4</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) durchführen und Entscheidungen treffen</b>	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
	<b>5</b>	<b>Einfluss der Ausbringungsmenge (des Beschäftigungsgrades) auf die Kosten ermitteln</b>	338

### Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

	<b>1</b>	<b>Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen</b>	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	<b>2</b>	<b>Qualitätsmanagement und externe Zertifizierung</b>	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
	<b>3</b>	<b>Bestimmung der effektiven Geschäftsprozesse im Zielsystem des Unternehmens</b>	358
	3.1	Grundsätzliches	358
	3.2	Methoden zur Ermittlung der effektiven Geschäftsprozesse	359
	<b>4</b>	<b>Errichtung einer prozessorientierten Unternehmensstruktur</b>	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
<b>5</b>	<b>Prozesse optimieren</b>	<b>387</b>
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

<b>1</b>	<b>Veranstaltungen planen</b>	<b>396</b>
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
<b>2</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b>	<b>417</b>
2.1	Organisatorische, kommunikative und kreative Herausforderungen	417
2.2	Veranstaltungsprogramm begleiten	419
2.3	Veranstaltungen beenden	420
<b>3</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten und auswerten</b>	<b>422</b>
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	<b>4</b>	<b>Geschäftsreisen planen</b>	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
	<b>5</b>	<b>Geschäftsreisen durchführen</b>	443
	5.1	Im Team organisieren	443
	5.2	Erfolgreich kommunizieren	444
LS 4, 5	<b>6</b>	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b>	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	<b>1</b>	<b>Einen Überblick über die Projektwirtschaft gewinnen</b>	457
	<b>2</b>	<b>Projektmanagementprozess</b>	460
	2.1	Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen	460
	2.2	Begriff Projektmanagement	460
	2.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	460
	<b>3</b>	<b>Projektmanagementphasen unterscheiden</b>	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	Projektablauf 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