



Arbeitskreis J. Müller

# Kompetenz Wirtschaft Industrie Band 1

Schwerpunkt Betriebswirtschaft  
Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle  
Schwerpunkt Gesamtwirtschaft

5. Auflage 2016





FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Kompetenz Wirtschaft Industrie

**Band 1**

5. Auflage

Verfasst von Lehrern des kaufmännisch-beruflichen  
Schulwesens

Lektorat: Jürgen Müller, 79112 Freiburg i. Br.

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 97682**



**Mitarbeiter des Arbeitskreises:**

Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Oberstudiendirektor	Wangen i. A.
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Biberach
Müller, Jürgen	Studiendirektor	Freiburg i. Br.

**Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:**

Jürgen Müller, Im Kapellenacker 4a, 79112 Freiburg i. Br.

**Bildbearbeitung:**

Verlag Europa-Lehrmittel, 42781 Haan-Gruiten

ISBN 978-3-8085-9323-3

5. Auflage 2016

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2016 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt

Umschlaggestaltung: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt

Umschlagfoto: © Tiberius Gracchus – Fotolia.com

Druck: CPI books GmbH, 25917 Leck

# Vorwort

»**Kompetenz Wirtschaft Industrie**«, **Band 1**, ist ein Lehr- und Lernbuch für den Ausbildungsberuf **Industriekauffrau/Industriekaufmann**. Es richtet sich insbesondere an

- **Schülerinnen und Schüler in kaufmännischen Berufsfeldern**
- **Industriekaufleute**
- **Schülerinnen und Schüler in Umschulungs- und Weiterbildungslehrgängen**
- **Dozenten und Teilnehmer von Fort- und Weiterbildungen in Unternehmen, Verbänden und sonstigen Institutionen**

Das Buch berücksichtigt die **Lernziele und Lerninhalte des Landeslehrplanes Baden-Württemberg** für den berufsbezogenen Unterricht an den Berufsschulen. Es enthält die Lernfelder der **Schwerpunkte Betriebswirtschaft** (LF 1, LF 2), **Steuerung und Kontrolle** (LF 7, LF 8) und den **Kompetenzbereich 1 des Schwerpunktes Gesamtwirtschaft**.

Die einzelnen Themen sind **in Lernfeldern zusammengefasst** und **prozessorientiert** aufgebaut. Die betrieblichen Abläufe werden anhand einer **integrierten Unternehmenssoftware** dargestellt. Zur Bearbeitung der Lernfelder wurden die drei grundlegenden **Kompetenzfelder** vorangestellt: **Projekt-, Prozess- und Informationsmanagement**.

**Hinführende Lernsituationen und Problemfälle** anhand eines durchgängigen Falles sowie zahlreiche fallbezogene und praxisorientierte Beispiele erleichtern das Verständnis für theoretische Aussagen und komplexe Zusammenhänge.



**Zentrale Aussagen** wurden besonders gekennzeichnet.



**Handlungsaufträge** sollen zum selbstständigen und problemlösenden Handeln auffordern.



**Aufgaben und Probleme** am Schluss der einzelnen Sachthemen dienen der Lernzielsicherung und der Lernerfolgskontrolle. Sie sollen zu kritischem, problemlösendem und handlungsorientiertem Denken anregen, zugleich Grundlage für Wiederholungen, Hausaufgaben und zur Prüfungsvorbereitung bieten.



Bei **lernfeldübergreifenden Themen** wird durch einen Vermerk am Seitenrand auf den Zusammenhang verwiesen.



Ausführliche **Inhalts- und Stichwortverzeichnisse** erleichtern das Auffinden von Lehrplanthemen, Kapiteln, Fachbegriffen und Erläuterungen.

Die »**Kompetenz Wirtschaft Industrie**«, **Band 1**, enthält die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** und die **statistischen Daten** bis zum **Sommer 2016**.

Ein **Löser** zu den Aufgaben und Problemen ist im Verlagsprogramm erhältlich (**Europa-Nummer 91130**).

**Ihr Feedback ist uns wichtig.**

Ihre Anmerkungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch nehmen wir gerne auf – schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de).

**Bildnachweis:**

Der Arbeitskreis dankt folgenden Unternehmen und Institutionen für die Überlassung von Bildmaterial:

- Bizerba GmbH und Co. KG, Balingen
- BMW AG, München
- Johann Borgers GmbH & Co. KG, Bocholt
- Daimler AG, Stuttgart
- GIF – Gesellschaft für Ingenieurprojekte Freiburg GmbH, Freiburg
- proLogistik GmbH & Co. KG, Dortmund
- LS – Landesinstitut für Schulentwicklung, Stuttgart
- Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Microsoft Business Solutions, Hamburg
- Rieber GmbH & Co. KG, Reutlingen
- Solar-Fabrik AG, Freiburg i. Br.
- Zeppelin Lufttechnik GmbH, Friedrichshafen

**Wichtiger Hinweis:**

In diesem Buch finden sich Verweise/Links auf Internetseiten. Für die Inhalte auf diesen Seiten sind ausschließlich die Betreiber verantwortlich, weshalb eine Haftung ausgeschlossen wird. Für den Fall, dass Sie auf den angegebenen Internetseiten auf illegale oder anstößige Inhalte treffen, bitten wir Sie, uns unter [info@europa-lehrmittel.de](mailto:info@europa-lehrmittel.de) davon in Kenntnis zu setzen, damit wir beim Nachdruck dieses Buches den entsprechenden Link entfernen können.

## Inhaltsverzeichnis nach Kompetenzbereichen und Schwerpunkten

### Kompetenz Projektmanagement

13

<b>1</b>	<b>Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten</b> .....	13	<b>2</b>	<b>Werkzeuge für die Projektarbeit kennenlernen</b> .....	30
1.1	Projektplan erstellen.....	14	2.1	Ideen finden mit Brainstorming.....	31
1.1.1	Projektthema.....	14	2.2	Strukturen zeigen und verstehen mit Mind Mapping.....	32
1.1.2	Projektziele.....	16	2.3	Termine planen im Gantt-Diagramm... ..	33
1.1.3	Problem- und Aufgabenanalyse.....	17	2.4	Richtig diskutieren und verhandeln mithilfe von Argumentations- und Verhandlungstechniken.....	33
1.1.4	Ablauf- und Zeitplanung.....	18	2.5	Im Team arbeiten mittels Teamfähigkeit.....	36
1.1.5	Aufgabenverteilung.....	19	2.6	Projekte dokumentieren mit Protokollen.....	38
1.2	Informationen zielgerichtet beschaffen und zur Lösung des Projektauftrags einsetzen.....	20	2.7	Projekte präsentieren mithilfe von Präsentationstechniken.....	39
1.2.1	Informationsgewinnung.....	20	2.8	Informationen gewinnen mit Fragebogen.....	41
1.2.2	Informationsbearbeitung.....	25	2.9	Informationen statistisch auswerten und grafisch darstellen.....	42
1.2.3	Informationsauswertung.....	26			
1.3	Projekte dokumentieren, präsentieren und diskutieren.....	28			
1.4	Projekte abschließen und reflektieren..	28			

### Kompetenz Geschäftskorrespondenz

45

<b>1</b>	<b>Formelle Grundsätze</b> .....	45	<b>3</b>	<b>Geschäftliche E-Mail</b> .....	48
<b>2</b>	<b>Aufbau eines Geschäftsbriefes</b> .	46			

### Kompetenz Prozessmanagement

49

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	49	<b>3</b>	<b>Beispiele von Geschäftsprozessen</b> .....	53
<b>2</b>	<b>Geschäftsprozesse mit ereignisgesteuerten Prozessketten darstellen</b> .....	51			

### Kompetenz integrierte Unternehmenssoftware

59

<b>1</b>	<b>Betriebliche Tätigkeiten mit einer integrierten Unternehmenssoftware abwickeln</b> .....	59	<b>3</b>	<b>Mit einer integrierten Unternehmenssoftware am Beispiel von MBS-Navision arbeiten</b> .....	61
<b>2</b>	<b>Den Aufbau einer integrierten Unternehmenssoftware darstellen</b> .....	59			

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

### Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten

65

<b>1</b>	<b>Die Bedeutung der Organisation für Geschäftsprozesse verstehen und beurteilen</b> . . . . .	67	<b>3.2</b>	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitg-Zahlung) . . . . .	131
1.1	Organisationsbegriff . . . . .	67	<b>3.3</b>	Überblick: Erfüllungsstörungen von Kaufverträgen . . . . .	133
1.2	Aufbauorganisation . . . . .	68	<b>3.4</b>	Verjährung, Mahn- und Klageverfahren . . . . .	133
1.3	Ablauforganisation . . . . .	74	3.4.1	Verjährung . . . . .	133
1.4	Kundenzufriedenheit als Vorgabe für die Organisationsform . . . . .	79	3.4.2	Außergerichtliches Mahnverfahren . . . . .	134
<b>2</b>	<b>Kaufverträge anbahnen, abschließen und deren Erfüllung überwachen</b> . . . . .	84	<b>4</b>	<b>Kundenaufträge mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware abwickeln</b> . . . . .	137
2.1	Rechtliche Grundtatbestände des Vertragsrechts . . . . .	84	4.1	Abwicklung von Kundenaufträgen bei Handelswaren mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	137
2.1.1	Vertragsfreiheit . . . . .	84	4.1.1	Anfrage . . . . .	138
2.1.2	Rechtsgeschäfte . . . . .	85	4.1.2	Angebot . . . . .	138
2.1.3	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit . . . . .	89	4.1.3	Auftragseingang . . . . .	141
2.1.4	Eigentum und Besitz . . . . .	91	4.1.4	Lieferung und Fakturierung . . . . .	143
2.2	Anbahnung von Kaufverträgen . . . . .	95	4.1.5	Zahlungseingang und Buchung des Zahlungseinganges . . . . .	145
2.2.1	Anfrage . . . . .	95	4.2	Rücksendungen und Preisnachlässe . . . . .	146
2.2.2	Angebot . . . . .	97	4.2.1	Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen . . . . .	146
2.2.3	Bestellung (Auftrag) . . . . .	100	4.2.2	Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	149
2.2.4	Bestellungsannahme (Auftragsbestätigung) . . . . .	101	4.2.3	Auswirkungen der Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen auf die Finanzbuchhaltung und die Warenwirtschaft . . . . .	149
2.3	Abschluss von Kaufverträgen . . . . .	103		<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 1</b> . . . . .	152
2.3.1	Zustandekommen von Kaufverträgen . . . . .	103			
2.3.2	Inhalt von Kaufverträgen . . . . .	105			
2.3.3	Arten von Kaufverträgen . . . . .	115			
2.3.4	Erfüllung von Kaufverträgen . . . . .	117			
2.3.5	Überwachung der Vertragserfüllung . . . . .	120			
<b>3</b>	<b>Störungen bei der Erfüllung von Kaufverträgen</b> . . . . .	126			
3.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung) . . . . .	127			

### Lernfeld 2: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

155

<b>1</b>	<b>Produktideen von der Forschung bis zur Konkretisierung umsetzen und Einflussfaktoren beachten</b> . . . . .	156	<b>2</b>	<b>Produktion aufgrund technischer Vorgaben planen und Fertigungsaufträge disponieren</b> . . . . .	168
1.1	Produktentstehung . . . . .	156	2.1	Produktionsplanung . . . . .	168
1.1.1	Produkt- und Programmplanung . . . . .	157	2.1.1	Fertigungsarten . . . . .	169
1.1.2	Produktforschung und -entwicklung . . . . .	159	2.1.2	Darstellung des Fertigungsablaufs mithilfe von Arbeitsplänen . . . . .	176
1.1.3	Einflussfaktoren der Produktkonkretisierung . . . . .	160	2.1.3	Elemente der Bedarfsplanung . . . . .	178
1.2	Rechtsschutz der Erzeugnisse . . . . .	165	2.2	Bearbeitung eines Fertigungsauftrages . . . . .	184



2.2.1	Stücklistenauflösung . . . . .	185	3.1.3	Produktivität und Wirtschaftlichkeit . . .	207
2.2.2	Auftragsterminierung und Kapazitäts- steuerung . . . . .	188	3.1.4	Qualitätsmanagement . . . . .	209
2.2.3	Auftragsveranlassung . . . . .	190	3.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	216
2.2.4	Erfassung und Buchung des Material- verbrauchs . . . . .	192	3.2.1	Standardisierung . . . . .	217
2.2.5	Auftragsüberwachung . . . . .	193	3.2.2	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen . . . .	219
<b>3</b>	<b>Produktionscontrolling durch Kostenanalyse, Qualitäts- management und Rationalisie- rungskonzepte vornehmen</b> . . . . .	195	3.2.3	Eigenfertigung oder Fremdbezug (make or buy) . . . . .	219
3.1	Produktionscontrolling . . . . .	195	3.3	Ganzheitliche Rationalisierungs- konzepte . . . . .	222
3.1.1	Analyse des Kostenverhaltens bei Beschäftigungsschwankungen . . . . .	196	3.4	Abwicklung eines Kundenauftrages unter Einsatz einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	226
3.1.2	Kostenverlauf und kritische Beschäftigungsgrade . . . . .	199			
			<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 2</b> . . . . .		232

## Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle

### Lernfeld 7: Geschäftsvorfälle erfassen und buchen

235

<b>1</b>	<b>Buchführung als Informations- instrument der Unternehmung beschreiben</b> . . . . .	237	<b>4</b>	<b>Besonderheiten der Industrie- buchführung erfassen und buchen</b> . . . . .	267
1.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung . . . .	237	4.1	Erfassen der Handelswarenströme . . . .	267
1.2	Rechtliche Grundlagen . . . . .	237	4.2	Bezug und Verbrauch von Stoffen . . . .	272
<b>2</b>	<b>Vermögen und Schulden im Inventar erfassen und die Bilanz ableiten</b> . . . . .	238	4.3	Bestandsveränderungen und Inventurdifferenzen . . . . .	275
2.1	Inventur . . . . .	238	<b>5</b>	<b>Umsatzsteuer erfassen und buchen</b> . . . . .	277
2.2	Inventar . . . . .	239	5.1	Erfassen der Umsatzsteuer . . . . .	277
2.3	Bilanz . . . . .	239	5.2	Buchen der Umsatzsteuer . . . . .	278
2.4	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz . . . . .	240	<b>6</b>	<b>Bedeutung der Abschreibung beschreiben, Abschreibungsbe- träge berechnen und buchen</b> . . . . .	284
2.5	Darstellung von Wertveränderungen in der Bilanz . . . . .	243	<b>7</b>	<b>Verschiedene Darstellungs- formen der Buchführung kennenlernen</b> . . . . .	287
<b>3</b>	<b>Auf Bestands- und Ergebnis- konten buchen und diese abschließen</b> . . . . .	244	7.1	Grund-, Haupt- und Nebenbücher . . . .	287
3.1	Bestandskonten . . . . .	244	7.2	Kontenrahmen und Kontenplan . . . . .	289
3.2	Buchungssatz . . . . .	246	7.3	Kreditoren- und Debitorenbuch . . . . .	291
3.3	Schlussbilanzkonto . . . . .	252	<b>8</b>	<b>Einen einfachen Jahres- abschluss erstellen</b> . . . . .	295
3.4	Ergebniskonten (Erfolgskonten) . . . . .	257			
3.5	Gewinn- und Verlust-Konto – Abschluss der Ergebniskonten . . . . .	258	<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 7</b> . . . . .		306
3.6	Zusammenfassendes Beispiel für die Buchung auf Bestands- und Ergebnis- konten sowie deren Abschluss . . . . .	263			

## Lernfeld 8: Kosten erfassen, verursachungsgerecht verteilen und analysieren

312

<b>1</b>	<b>Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung voneinander abgrenzen</b> . . . . .	313	<b>5</b>	<b>Absatz- und Produktionsentscheidungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung treffen</b> . . . . .	357
1.1	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	314	5.1	Rechnerische Kostenauflösung . . . . .	357
1.1.1	Ausgaben – Einnahmen . . . . .	314	5.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	358
1.1.2	Aufwendungen – Erträge . . . . .	315	5.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung . . . . .	358
1.1.3	Kosten – Leistungen . . . . .	317	5.2.2	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung . . . . .	359
1.2	Aus dem Gesamtergebnis das Betriebsergebnis und das neutrale Ergebnis ermitteln . . . . .	319	5.3	Entscheidungen mithilfe der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	360
1.2.1	Unternehmensbezogene Abgrenzung . . . . .	319	5.3.1	Bestimmung von Preisuntergrenzen . . . . .	360
1.2.2	Kostenrechnerische Korrekturen und kalkulatorische Kosten . . . . .	321	5.3.2	Entscheidung über Zusatzaufträge . . . . .	361
1.2.3	Gesamtergebnis – neutrales Ergebnis – Betriebsergebnis . . . . .	323	5.3.3	Optimale Sortimentsgestaltung (Produktionsprogramm) . . . . .	362
<b>2</b>	<b>Kostenartenrechnung durchführen</b> . . . . .	326	5.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbezug . . . . .	364
2.1	Gliederung nach Kostenarten . . . . .	327	<b>6</b>	<b>Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung vergleichen</b> . . . . .	367
2.2	Zurechenbarkeit auf die Kostenträger . . . . .	328	<b>7</b>	<b>Prozesskostenrechnung als Form der Kostenrechnung erkennen</b> . . . . .	372
2.3	Verhalten bei Beschäftigungsänderungen . . . . .	329	7.1	Prozesskostenrechnung im Überblick . . . . .	373
<b>3</b>	<b>Kostenstellenrechnung erstellen</b> . . . . .	331	7.2	Ablauf der Prozesskostenrechnung . . . . .	374
3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung . . . . .	331	7.2.1	Analyse einer Kostenstelle zum Aufbau einer Prozesskostenrechnung . . . . .	374
3.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen . . . . .	332	7.2.2	Bestimmung der Kostentreiber . . . . .	376
3.3	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen	332	7.2.3	Ermittlung der Prozesskostensätze . . . . .	376
3.4	Istkosten und Istkostenzuschlagsätze . . . . .	336	7.2.4	Kalkulation mit Prozesskosten . . . . .	377
3.5	Normalkosten und Normalkostenzuschlagssätze . . . . .	337	7.3	Bedeutung der Prozesskostenrechnung	379
3.6	Kostenüber- und Kostenunterdeckung . . . . .	339	7.3.1	Allokationseffekt der Prozesskostenrechnung . . . . .	380
3.7	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	342	7.3.2	Komplexitätseffekt der Prozesskostenrechnung . . . . .	381
3.7.1	Bestandsveränderungen . . . . .	344	7.3.3	Stellung der Prozesskostenrechnung innerhalb der Vollkostenrechnung . . . . .	382
3.7.2	Bedeutung der Kostenstellenrechnung im Rahmen des Controllings . . . . .	345	7.3.4	Vorteile der Prozesskostenrechnung . . . . .	382
<b>4</b>	<b>Kostenträgerstückrechnung durchführen</b> . . . . .	349	7.3.5	Nachteile der Prozesskostenrechnung . . . . .	383
4.1	Vorwärtskalkulation . . . . .	350	<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 8</b> . . . . .	385	
4.2	Rückwärtskalkulation . . . . .	352			
4.3	Differenzkalkulation . . . . .	354			

## Schwerpunkt Gesamtwirtschaft

### Kompetenzbereich I – In Ausbildung und Beruf orientieren

390

<b>1</b>	<b>Konzept der dualen Berufsausbildung charakterisieren</b> . . . . .	390
1.1	Duales Ausbildungssystem . . . . .	391
1.2	Berufsausbildungsvertrag . . . . .	393
<b>2</b>	<b>Den betrieblichen Arbeitsplatz analysieren und Gestaltungsvorschläge unter Beachtung von Schutzbestimmungen entwickeln</b> . . . . .	396
2.1	Arbeitsschutz . . . . .	396
2.2	Gesundheits- und Unfallschutz . . . . .	398
2.3	Umweltschutz . . . . .	399
2.4	Jugendarbeitsschutz . . . . .	400
<b>3</b>	<b>Voraussetzungen für die Errichtung eines Betriebsrates und einer Jugend- und Auszubildendenvertretung prüfen</b> . . . . .	402
3.1	Betriebsrat . . . . .	402
3.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung . . . . .	405
<b>4</b>	<b>Mit der Bedeutung von Tarifverträgen auseinandersetzen und die Rolle der Sozialpartner beurteilen</b> . . . . .	407
4.1	Tarifautonomie . . . . .	407
4.2	Rolle der Sozialpartner . . . . .	408
4.3	Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung . . . . .	410
4.3.1	Tarifvertrag . . . . .	410
4.3.2	Betriebsvereinbarung . . . . .	411
4.4	Mittel zur Durchsetzung tarifrechtlicher Forderungen . . . . .	413
4.4.1	Tarifverhandlungen und Schlichtung . . . . .	413
4.4.2	Streik und Aussperrung . . . . .	414
<b>5</b>	<b>System der gesetzlichen Sozialversicherung beschreiben</b> . . . . .	418
5.1	Gesetzliche Sozialversicherung . . . . .	418
5.2	Probleme der Sozialversicherung . . . . .	421
5.3	Dreischichtenmodell der Alterssicherung . . . . .	423
5.3.1	Gesetzliche Altersvorsorge . . . . .	423
5.3.2	Betriebliche Altersvorsorge . . . . .	423
5.3.3	Private Vorsorge . . . . .	424
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	427

## Fach- und Fremdwörterverzeichnis

abstrakt	begrifflich, unanschaulich
aktiv	tätig, handelnd, wirksam
Aktiva, sg. Aktivum	Vermögenswerte, Guthaben
alternativ	wechselweise, zwei Möglichkeiten
Analyse	Untersuchung, Zergliederung
audiovisuell	Hören und Sehen ansprechen
auditiv	das Hören betreffend
Automatismus	unbewusster Ablauf von Bewegungen oder Handlungen
autonom	unabhängig, selbstständig, nach eigenen Gesetzen lebend
Brainstorming	Ideenfindung, spontane Ideenäußerung
brutto	ohne Abzug
chronologisch	zeitlich folgend
Defizit	fehlender Betrag, Einbuße, Verlust
Devisen	Zahlungsmittel in ausländischer Währung
Dezentralisation	Aufteilung auf verschiedene Stellen
Diagnose	Feststellung, Erkennung von Merkmalen, gegenwärtiger Stand oder Befund
Differenzierung	Unterscheidung, Trennung
differieren	voneinander abweichen, verschieden sein
dispositiv	verfügbar, abdingbar, nach Vereinbarung änderbar
dynamisch	lebendig bewegt, schwungvoll
effizient	wirksam
elementar	grundlegend
Existenz	Leben, Dasein, Vorhandensein
Experte	Gutachter, Sachverständiger
Export	Ausfuhr (von Waren)
extern	außerhalb, auswärtig, draußen befindlich
Exzerpt	schriftlicher Auszug aus einem Werk
Faktor	mitwirkender Umstand, Multiplikator
finanzieren	die nötigen Geldmittel bereitstellen
Flexibilität	Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit
Funktion	Tätigkeit, Wirksamkeit
funktionell	nach Aufgabenbereichen eingeteilt
Generation	Menschenalter, Zeitraum von etwa 30 Jahren
Globalisierung	weltweite Verbreitung, weltumspannende Ausrichtung
grafisch	durch Zeichnung dargestellt, zeichnerisch
Harmonie	Zusammenklang, Eintracht, Übereinstimmung
horizontal	waagrecht, auf einer Ebene oder Stufe befindlich
immateriell	unkörperlich, rein geistig
Import	Einfuhr aus dem Ausland
inaktiv	untätig
individuell	den Einzelmenschen betreffend
Individuum	Einzelmensch
initiiieren	den Anstoß geben, einführen
Innovation	Erneuerung, Verbesserung
Input	Einsatzfaktor, Betrag der Hereinnahme von Produktionsfaktoren, Waren, Dienstleistungen
Instabilität	Unsicherheit, Unbeständigkeit
Inстанz	zuständige Behörde, zuständiges Gericht
Institution	Einrichtung, Einsetzung
intern	innerhalb, die eigenen Verhältnisse angehend
Investition	langfristige Kapitalanlage, Kapitaleinlage
Kapazität	Fassungskraft, Aufnahmevermögen
Kombination	Verbindung, Verknüpfung
kommunal	gemeinschaftlich, gemeinsam, eine Gemeinde betreffend
Kompetenz	Fähigkeit, Sachverstand, Zuständigkeit
komplex	umfassend
Konflikt	Streit, Auseinandersetzung, innerer Zwiespalt
konkret	wirklich, sinnlich, wahrnehmbar, gegenständlich, greifbar
Konkurrenz	Wettstreit, (wirtschaftlicher) Wettbewerb
Konsum	Verbrauch (von Bedarfsgütern)
Kontingent	festgelegte, begrenzte, zugeteilte Menge (Waren, Geld)
kontinuierlich	stetig, ununterbrochen, fortdauernd

Konzentration	Zusammendrängung, Zusammenballung
Konzession	Erlaubnis, Zugeständnis, behördliche Genehmigung
Kreativität	schöpferische Kraft
Limit	Grenze, äußerster Preis
liquid	flüssig, zahlungsfähig, zahlungskräftig
Lizenz	Erlaubnis, Genehmigung (zur Nutzung eines Patents)
Manager	Leiter eines Unternehmens
maximieren	auf den höchstmöglichen Stand bringen
Mechanismus	gewohnheitsmäßiger Ablauf von Vorgängen
minimieren	auf den niedrigsten Stand bringen
Motivation	Beweggrund, Antrieb (zum Handeln)
Multiplikator	Vervielfältiger
netto	nach Abzug
Niveau	Rang, Höhenstufe, Stand
nominal	zum Nennwert
objektiv	sachlich, vorurteilslos
Ökologie	Lehre von den Beziehungen der Lebewesen zu ihrer Umwelt
Ökonomie	Wirtschaft, Bewirtschaftung (der Erde)
optimal	bestmöglich
Output	(Produktions-)Ausstoß
Potenzial	Leistungsvermögen
potenziell	möglich, denkbar
primär	erstrangig
Prinzip	Grundsatz, Grundlage
Priorität	Vorrangigkeit, Vorzugsrecht
Produktion	Erzeugung, Herstellung, Fertigung
Produktionsfaktor	Mittel oder Kraft zur Erstellung von Leistungen
Produzent	Hersteller (von Gütern), Erzeuger
Prognose	Vorhersage
Progression	Steigerung, Zunahme, Zuwachs
Projekt	Plan, Vorhaben
Proportion	Größenverhältnis
qualitativ	die Güte (Qualität) betreffend, gütemäßig
quantitativ	die Menge (Quantität) betreffend, mengenmäßig
Quartal	Vierteljahr
Quote	verhältnismäßiger Anteil
Rating	Beurteilung der Bonität von Schuldnern oder Wertpapieren
rational	vernunftsgemäß
Rationalisierung	vernünftige, wirtschaftliche Gestaltung des Betriebsablaufs
real	wirklich, tatsächlich, rein gütermäßig bewertet
Recycling	Wiederverwertung, Wiederverwendung
refinanzieren	fremde Mittel aufnehmen, um selbst Kredit gewähren zu können
Reflexion	Betrachtung
Reklamation	Beanstandung, Beschwerde, Rüge
Ressourcen	Hilfsquellen, Bestände an Rohstoffen, Arbeitskräften, Geld
Rhetorik	Lehre von der wirkungsvollen Gestaltung der Rede
Scoring	Analyse zur Entscheidung unter mehreren Alternativen
Sektor	Ausschnitt, Abschnitt, Bereich, Sachgebiet
sekundär	zweitrangig
signalisieren	anzeigen, ankündigen, Zeichen geben
Situation	Lage, Sachlage, Zustand
standardisieren	vereinheitlichen, normieren
stationär	auf der Stelle stehend, starr, unbeweglich
Struktur	Aufbau, Gefüge, Gliederung
substituieren	ersetzen, austauschen
subventionieren	(finanziell) stützen, unterstützen
Synthese	Zusammenfügung
Tarif	festgelegte Summe für Löhne, Gehälter, Preise, Steuern
tertiär	drittrangig
Transfer	Übertragung von Geld oder Transportgegenständen in ein anderes Land
vertikal	senkrecht, aufeinander aufbauend, untereinander stehend
Visualisierung	optische Gestaltung, Sachverhalt, anschaulich, gestalten
visuell	das Sehen betreffend

## Gesetze

AbfBeauftrV	Verordnung über Betriebsbeauftragte für Abfall
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BImSchG	Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge
BNatSchG	Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz)
DrittlbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte
ESTG	Einkommensteuergesetz
GewStG	Gewerbesteuergesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GGBefG	Gesetz über die Beförderung gefährlicher Güter
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
InsO	Insolvenzordnung
JArbSchG	Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz)
KrWG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltfreundlichen Bewirtschaftung von Abfällen (Kreislaufwirtschaftsgesetz)
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
MuSchG	Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz)
NachwG	Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen (Nachweisgesetz)
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft
SGB	Sozialgesetzbuch
SigG	Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen (Signaturgesetz)
StGB	Strafgesetzbuch
TVG	Tarifvertragsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VerpackV	Verordnung über die Vereinbarung und Verwertung von Verpackungsabfällen (Verpackungsverordnung)
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
WHG	Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts (Wasserhaushaltsgesetz)
ZAG	Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten
ZPO	Zivilprozessordnung

## Kompetenz Projektmanagement

### 1 Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten

Kunden verlangen in modernen Volkswirtschaften sehr oft spezielle Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen. Diese »Güter« weichen von den Standardprodukten eines Unternehmens ab und müssen an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Meist geschieht dies unter erschwerten Bedingungen. Der Kunde macht Vorgaben im Hinblick auf das Produkt und die Termine.

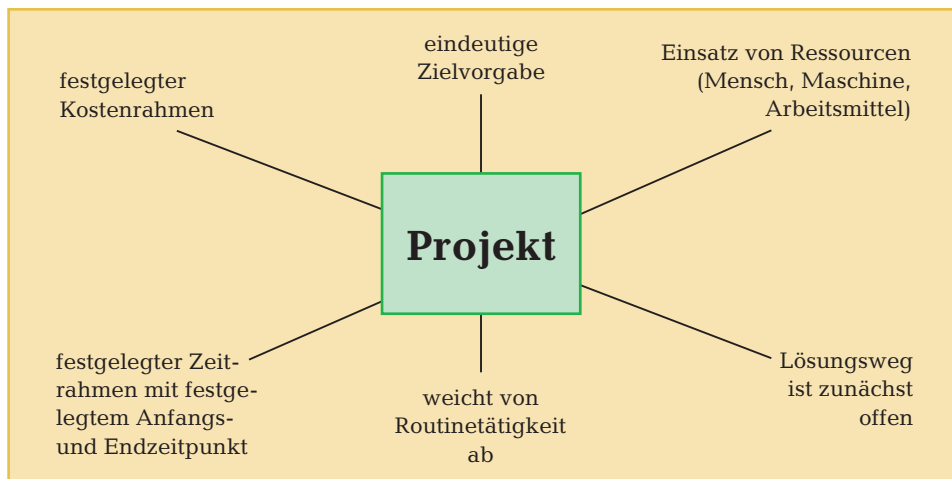
**Beispiel:** Die Einführung eines Intranets in einem mittelständischen Unternehmen erfordert eine individuelle Hardwareausstattung, aber auch die Anpassung von Standard-Software zur Datensicherung und zum Datenschutz. Gleichzeitig darf der betriebliche Ablauf des Kunden nicht gestört werden. Die Installation des Produktes muss in knapper Zeit erfolgen.

Die Kundenorientierung verlangt, dass Unternehmen bereits beim Eingang der Kundenanfrage flexibel und wirksam arbeiten. Es müssen »alle Räder ineinandergreifen«. Zunehmend verlangen deshalb Unternehmen von ihren Mitarbeitern, dass sie sich für Projekte und die damit verbundenen Abläufe fortbilden. Die Methodik, also das Vorgehen bei der Projektarbeit, wird deshalb sowohl in der Schule als auch im Unternehmen erlernt.

Nach **DIN-Norm 69901** ist ein **Projekt ein Vorhaben**, das im Wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit **gekennzeichnet** ist.



Diese Definition verlangt nach einer näheren Beschreibung. Für ein Projekt können folgende **Merkmale** benannt werden:



Um Projekte im Unternehmen wirksam gestalten zu können, müssen sowohl an die Planung als auch an die anschließende Leitung, Koordination und Kontrolle während der gesamten Projektdauer hohe Ansprüche gestellt werden. Die Projektleitung ist deshalb für das gesamte **Projektmanagement** verantwortlich. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:

- die Teammitglieder führen,
- die Abläufe organisieren,
- die Ressourcen bereitstellen,
- die Methoden und Werkzeuge zur Projektarbeit einsetzen,
- die Projektergebnisse feststellen und auswerten.

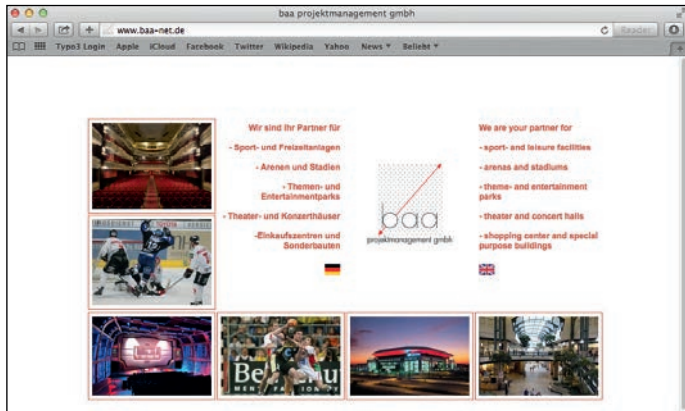
Mit der Übernahme von Projekten sind für ein Unternehmen üblicherweise hohe Kosten und Entscheidungen großer Tragweite verbunden. Deshalb wird das *Projektmanagement*

sehr oft *direkt bei der Unternehmensleitung* angesiedelt. In Abhängigkeit der Kompetenz der Mitarbeiter kann die Leitung auf untere Leitungsebenen delegiert werden.

Da viele Unternehmen noch keine ausreichenden Fachleute für Projekte haben, werden die Projektarbeiten häufig von unternehmensfremden Experten unterstützt, teilweise auch komplett durchgeführt.

**Beispiel:** Auszug aus der Internetwerbung eines Beratungsunternehmens für Projektmanagement im Bereich von Sport- und Freizeitanlagen. Dabei werden Dienste angeboten für

- Medizin,
- Werbung und Marktforschung,
- Sportwissenschaft und Pädagogik,
- Einrichtungsplanung,
- Finanzdienstleistung,
- Anlagenleitung,
- Sportgerätevertrieb.



## 1.1 Projektplan erstellen

### 1.1.1 Projektthema

Die erste Phase eines Projektes ist die *Projektinitialisierung* und die damit verbundene Vorgabe eines **Projektthemas**. Als Ergebnis dieser Phase steht der schriftlich festgelegte **Projektauftrag**, der mit allen betroffenen Personen und Organisationseinheiten abgestimmt werden muss.

Grundlage dafür ist bei **externen Projekten** der mit dem Kunden abgeschlossene Vertrag mit den darin festgelegten Vereinbarungen (Lastenheft), wie z. B. Leistungsumfang, Termine, Aufwand, einzuhaltende Standards, Methoden und Richtlinien, Pflichten des Auftraggebers, Vereinbarungen zur Projektübergabe, Qualitätskriterien, Regeln zur Projektsteuerung.

Bei **internen Projekten** werden die Vorgaben von der Geschäftsleitung festgelegt, die inhaltlich denen von externen Projekten entsprechen.

Interne Projekte	Externe Projekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines neuen Produktes</li> <li>- Einführung eines neuen Produktes am Markt</li> <li>- Entwicklung und Veröffentlichung eines gewandelten Unternehmensleitbildes</li> <li>- Installation eines DV-Netzes im eigenen Unternehmen</li> <li>- Neuorganisation betrieblicher Teilbereiche oder des gesamten Unternehmens</li> <li>- Einführung von Telearbeitsplätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellen eines Web-Auftritts für einen Kunden</li> <li>- Durchführung eines Open-Air-Konzerts für die Stadt Mannheim</li> <li>- Organisation einer Jubiläumsveranstaltung</li> </ul>



Bei der Durchführung von internen bzw. externen Projekten sollten folgende **organisatorische Rahmenbedingungen** geschaffen werden:

- Eine Übersicht erstellen, in der alle Aufgaben aufgelistet werden, die die einzelnen Teammitglieder während des Projekts erfüllen sollen;
- ein »Projektbüro« einrichten, das als Sitzungszimmer dient und mit den notwendigen Gegenständen ausgestattet ist, mindestens mit einer Projektwand, an der alle wichtigen Mitteilungen und der aktuelle Projektplan hängen;
- eine Projektorganisation einrichten, die eine effiziente Abwicklung des Projekts sichert. Diese Art von Organisation ist nur für die Dauer des Projekts aufgebaut und muss wegen der Vielfältigkeit eines Projekts mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen besetzt sein.

Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg



Internes Papier

4. Mai 2016

Sehr geehrte Damen und Herren,

unser Unternehmen ist in der Region bekannt für innovative und zukunftsweisende Produkte und Dienstleistungen.

Es wird auch weiterhin unser oberstes Ziel sein, kreativ am Markt zu agieren. Dafür schlagen wir nun auch neue Wege ein.

Nicht mehr nur der Kunde draußen ist unser Ansprechpartner. Wir verstehen auch unsere Mitarbeiter als Kunden und gleichzeitig Dienstleister in unserem Unternehmen. Dafür kann jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter etwas leisten. Dafür kann aber auch unser Unternehmen etwas leisten.

#### »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

... unter diesem Thema wollen wir unser Projekt angehen. Geplant ist die Errichtung und anschließende Unterhaltung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße.

Als von der Geschäftsleitung benannte Projektleiterin möchte ich Sie deshalb zu unserem **»Kick-off-Meeting«** am **18. Mai 2016** in den **Kleinen Konferenzraum** im Hause einladen. Herr Disch-Wendler, ausgewiesener Experte im Bereich des Projektmanagements, wird uns als externer Berater in die Thematik einführen und das Projekt organisatorisch begleiten.

#### Tagesordnung:

- Begrüßung – Herr Dr. Schwab
- Projekteinführung – Herr Disch-Wendler
- Zeitplanung, Fixpunkte, Kostenrahmen – Frau Werthmann
- Workshop – Moderation Herr Disch-Wendler

Bringen Sie Offenheit und Ideen mit.

Auf eine spannende und konstruktive Projektarbeit mit Ihnen freut sich

Ihre

*C. Solltau*

Claire Solltau  
Personalleiterin

#### Verteiler:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Herr Dr. Schwab (S)      | – Geschäftsleitung (GL)                                      |
| Frau Solltau (So)        | – Geschäftsleitung/Personalleitung, Projektleitung           |
| Herr Disch-Wendler, M.A. | – Senior Consult der Benedikt Disch Management Consult GmbH, |
| Frau Dr. Kern (Kn)       | – Personalleitung – Personalentwicklung                      |
| Frau Werthmann (We)      | – Controlling  |
| Herr Künast (Kü)         | – Geschäftsleitung/Geschäftsfeldstrategie                    |

## 1.1.2 Projektziele

»Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn.« (Jean Paul, 1763–1825)



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

### Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

Gesprächsnotiz

18. Mai 2016

Kick-off-Meeting

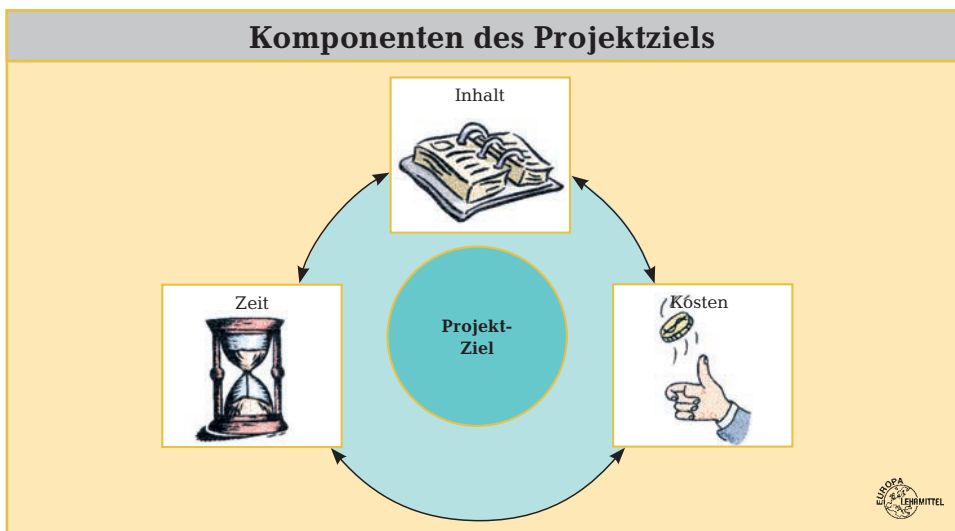
Als wesentliche und definierte Ziele des Projekts wurden herausgearbeitet und der GL unterbreitet:

- ▶ **Inhaltsziel:** Errichtung und Einrichtung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße
- ▶ **Zeitziel:** 14. Juni 2017 – fällt zusammen mit dem 25-jährigen Betriebsjubiläum
- ▶ **Budget:** 1,5 Mio. EUR – laufende Kosten: 150.000 EUR

Das **Projektziel** schafft eine *gesicherte Planungs- und Handlungsgrundlage*.

Sehr häufig besteht das Projektziel aus den Komponenten

- **Leistungs-/Inhaltsziel:** inhaltliche Beschreibung des Projekts,
- **Zeitziel:** Terminvorgaben für das Erreichen des inhaltlichen Projektziels,
- **Kostenziel:** Budget des Projekts.



Die beiden Komponenten *Zeitziel* und *Kostenziel* hängen in der Regel vom *Inhaltsziel* ab. Dieses Ziel ist jedoch bei Kosten- und/oder Terminüberschreitung hinfällig.

#### Beispiele:

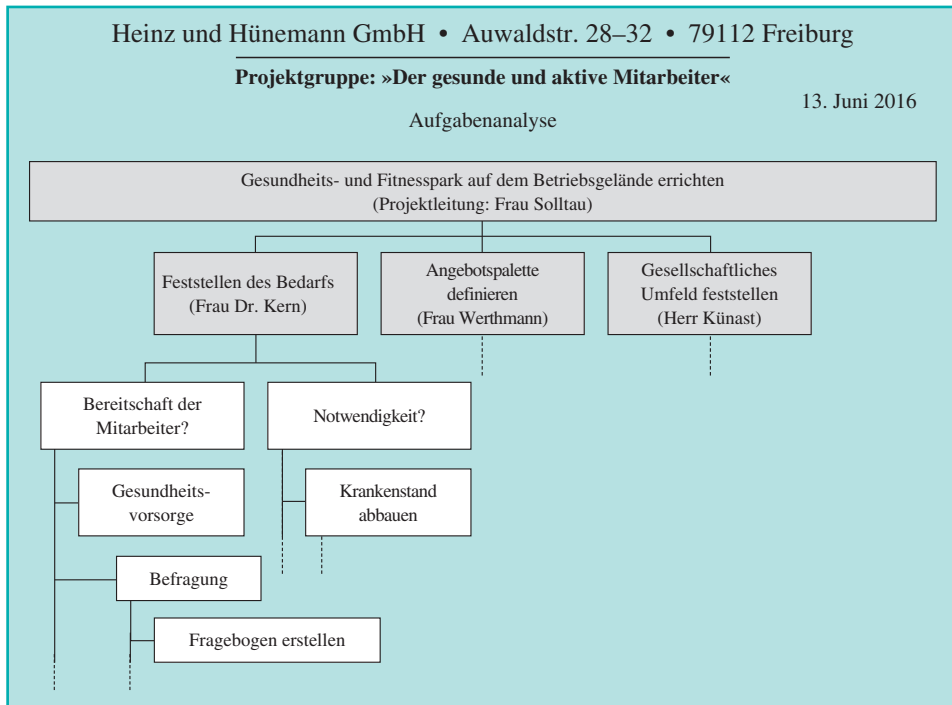
1. Das Projekt »Präsentation des Unternehmens auf einer Messe« muss vor Beginn der Messe abgeschlossen sein, da es sonst keinen Sinn mehr hat.
2. Sollte die Finanzierung bei Konjunkturreinbruch problematisch werden, dann würde damit das gesamte Projekt hinfällig werden.

Damit das Projektziel erreicht werden kann, muss es

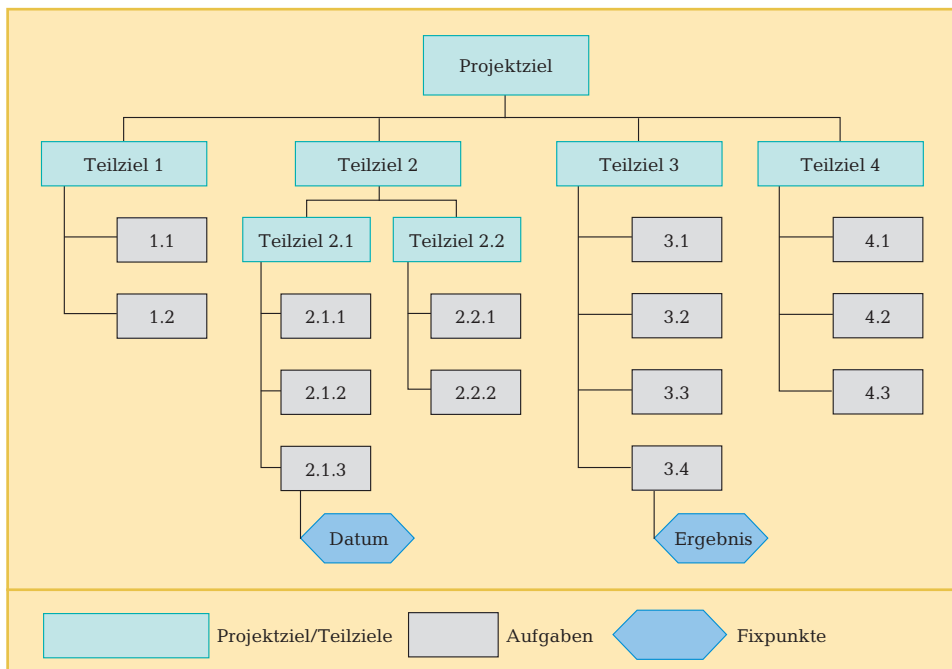
*eindeutig, vollständig, widerspruchsfrei, überprüfbar, erreichbar, auf der Grundlage der im Projektauftrag festgelegten Vereinbarungen*

formuliert und schriftlich festgelegt werden. Dabei ist es hilfreich, sich das Projektende vor Augen zu führen und die gewünschte Endsituation eindeutig zu beschreiben.

### 1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse



Ist das Projektziel eindeutig formuliert, so kann nun festgelegt werden, was alles zu tun ist, um das Ziel zu erreichen. Dabei ist es sinnvoll, das gesamte Projekt zu strukturieren und die einzelnen Aktivitäten und Aufgaben grafisch darzustellen.



Es gibt zwei *Vorgehensweisen* bei der *Strukturierung*:

- **Objekt- bzw. produktorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist das *Projektziel*, das in seine *Bestandteile* zerlegt wird.
- **Prozess- bzw. phasenorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist der *Weg*, der zum Erreichen des Projektziels zurückgelegt werden muss. Er wird in kleinere *Teilziele* zerlegt, die chronologisch geordnet werden.

Unabhängig von der Vorgehensweise müssen dabei **wichtige Grundsätze** beachtet werden:

- Die Aufgaben müssen eindeutig und vollständig beschrieben sein.
- Die Aufgaben müssen vollständig aufgelistet sein.
- Die Aufgaben müssen klar voneinander abgegrenzt sein.
- Die Aufgaben dürfen sich nicht überschneiden.
- Die Aufgaben müssen einem Verantwortlichen genau zugeordnet werden können.
- Probleme und Risiken, die bei der Analyse auftauchen, sollten festgehalten und während der Durchführung besonders beachtet werden.

Eine nach diesen Grundsätzen durchgeführte Analyse

- bietet eine relativ einfache Überprüfung auf Vollständigkeit der Aufgaben,
- fördert ganzheitliches Denken, da immer das gesamte Projekt vor Augen geführt wird,
- eignet sich als Kommunikationsmittel, da jedes Projektmitglied sofort seinen Beitrag zum Projekt erkennt,
- reduziert die Komplexität, da das Gesamtprojekt in einzelne, leichter überschaubare Aufgaben unterteilt wird.

Am Ende jeder Aufgabenreihe werden *Fixpunkte* gesetzt, bei denen die vereinbarten Ergebnisse erbracht sein müssen.

## 1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung

Seiten  
33,  
77

Es gibt eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten der Ablauf- und Zeitplanung, wie zum Beispiel

- Gantt-Diagramm,
- Netzplantechnik,
- Kalendarium,
- Zeitstrahl.

Durch die grafische Darstellung des Ablaufs ist es jederzeit möglich, den Stand des Projekts festzustellen.



**Fixpunkte** markieren den **Abschluss wichtiger Projektschritte**.

Zu diesen Zeitpunkten können Entscheidungen über den weiteren Projektfortgang gefällt werden: Wird das Projekt wie geplant fortgeführt, wird es abgebrochen oder wird es in Teilen wiederholt?