

4.3.3 Lernfeld 1: Projekte mittels systematischem Projektmanagements planen, durchführen und kontrollieren [40-80h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	PROJEKTE MITTELS SYSTEMATISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS PLANEN, DURCHFÜHREN UND KONTROLLIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
planen kooperativ die Lösung komplexer Probleme mithilfe des Projektmanagements.	<p>Projektkennzeichen/-merkmale</p> <p>Aufgaben und Ziele des Projektmanagements</p> <p>Projektarten</p> <p>Überblick Projektphasen (Definition, Planung, Durchführung, Abschluss)</p> <p>Projektdefinition (z. B. Problem- und Ursachenanalyse, Anforderungskatalog, Projektauftrag, Projektorganisation, Lasten- und Pflichtenheft)</p> <p>Projektplanung (z. B. Arbeitspakete, Projektstruktur/-organisationsform, Rollenverteilung, Termin-, Kapazitäts-, Kosten-, Qualitätsplanung)</p> <p>Risikomanagement (z. B. sachliche und soziale Projektumfeldfaktoren, Maßnahmen zur Risikovermeidung)</p> <p>Machbarkeitsbewertung (z. B. Delphi-Methode)</p> <p>Projektmanagementsoftware</p> <p>Klassisches versus agiles versus hybrides Projektmanagement</p>	<p>Durchführung einer Problem- und Ursachenanalyse</p> <p>Entwicklung eines Anforderungskatalogs</p> <p>Entwicklung erster Lösungsideen und Bewertung dieser im Hinblick auf Machbarkeit, Risiken und Wirtschaftlichkeit</p> <p>Vereinbarung eines Projektauftrags sowie Verfassung eines Pflichtenhefts auf der Basis des Lastenhefts (z. B. Projektorganisation, Rollenverteilung, Arbeitspakete und Terminierung von Arbeitsabläufen sowie Meilensteinen, Kapazitäts- und Kostenplänen, Qualitätszielen und -kriterien)</p> <p>Durchführung eines Kick-Off-Meetings</p> <p>Ergebnisdokumentation</p> <p>Optimierung von Schnittstellenprozessen mit Hilfe von Projektmanagementsoftware</p>	<p>Entwicklungen im Rahmen von Industrie 4.0</p> <p>Notwendigkeit der Prozessorientierung</p> <p>Zunehmende Bedeutung von Projekten in der Wirtschaft</p> <p>Stakeholder-/Shareholder-Ansatz</p> <p>Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung</p> <p>Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	PROJEKTE MITTELS SYSTEMATISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS PLANEN, DURCHFÜHREN UND KONTROLLIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
realisieren Projekte auf der Grundlage ihrer Planungen.	Kick-off Kreativitätstechniken Begleitende Soll-/Ist-Analysen Projektsteuerung Projektcontrolling Risikomanagement Projektdokumentation	Durchführung von Teambesprechungen (regelmäßige) Kontaktaufnahme zum Auftraggeber Durchführung von Soll-/Ist-Analysen (Termine, Kapazitäten, Kosten, Ziele) sowie von Korrekturen bei Planabweichungen Dokumentation des Projektes (z. B. Protokolle, Statusbericht, Sonderbericht)	Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung Agilität: Umgang mit verpassten Meilensteinen/verfehlten Soll-Werten,/veränderten Zielsetzung Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware
schließen Projekte ab.	Abschlussbericht Nachkalkulation Projektevaluation Erfahrungssicherung (z. B. Lessons Learned, Demingkreis, PDCA-Zyklus)	Durchführung einer Abschlusspräsentation Reflexion des Projekts Fortführung der Projektdokumentation (Präsentation, Abschlussprotokoll, Abschlussbericht) Anwendung von Projektmanagement-Methoden (z. B. Lessons-Learned, Demingkreis, PDCA-Zyklus)	Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung Eigen- und Fremdwahrnehmung, Kritikfähigkeit Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware
HINWEISE	Die Kompetenzen in diesem Lernfeld orientieren sich bspw. an der Individual Competence Baseline (ICB), siehe auch https://www.gpm-ipma.de/know_how/pm_normen_und_standards/standard_icb_4.html .		

4.3.8 Lernfeld 6: (Inter-)nationale Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesse planen, finanzieren, steuern und kontrollieren sowie Investitionsentscheidungen treffen [180-220]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
analysieren den Markt und die Beschaffungsstruktur ihres Unternehmens und ermitteln potentielle Lieferanten im In- und Ausland.	Aufgaben der Beschaffung Ziele der Beschaffung Beschaffungsobjekte Organisationsformen Bezugsermittlung	Analyse von Beschaffungsmärkten Ermittlung der Bezugsquellen für die benötigten Güter	Bewertungsmaßstäbe Kosteneffizienz Nachhaltigkeit
ermitteln den Bedarf, legen die (optimale) Bestellmenge fest, planen die Beschaffungszeit und optimieren den Beschaffungsprozess.	Plangesteuerte und verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung optimale Bestellmenge Bestellpunkt- und Bestellrhythmusverfahren Bestellverfahren Lean Management Kanban Kaizen E-Procurement ABC-XYZ-Analyse Supply-Chain-Management	Ermittlung von Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarfen Durchführung und Auswertung des Modells der optimalen Bestellmenge situationsgerechte Auswahl des Bestellverfahrens Durchführung einer ABC/XYZ-Analyse und Ableitung beschaffungspolitischer Maßnahmen Optimierung der Beschaffungsstruktur	Bewertungsmaßstäbe zur Optimierung: Kosten, Zeit, Umwelt und Sicherheit Outsourcing Kaizen Lean Management ABC-Analyse nutzbar für Schwerpunkt Controlling und Marketing
wählen Lieferanten aus und beschaffen die benötigte Ware.	qualitativer und quantitativer Angebotsvergleich Digitalisierte/automatisierte Beschaffungsprozesse	Durchführung und Auswertung des Angebotsvergleichs Bestellung und Abschluss des Beschaffungsprozesses	Total Cost of Ownership Modellierung des Beschaffungsprozesses
treffen Entscheidungen im Rahmen der	Bedeutung und Ziele der Logistik	Entscheidungsfindung zur Logistik	Benchmarks für logistische Entscheidungen

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
Logistik und optimieren die Lagerhaltung im Unternehmen.	Entscheidungskonzepte zur Logistik Organisation des Lagers Lagerkennziffern	Treffen von operativen logistischen Entscheidungen anhand von Kriterien und Kennzahlen Einordnung der Logistik in ein passendes Qualitätsmanagementsystem Organisierung und Optimierung der Lagerhaltung Ermittlung und Auswertung von Lagerkennziffern	Entwicklungslinien in der Logistik Kostenminimierung Nachhaltigkeit Kaizen Lean Management Just-in-time Kanban
analysieren und optimieren die Fertigung.	Fertigungs- versus Absatzprogramm Fertigungsvarianten: Synchronisation, Emanzipation, Eskalation Fertigungsverfahren Make-or-buy Digitalisierung/Industrie 4.0	(Neu-)Organisation der Fertigung unter Berücksichtigung von Digitalisierung/Industrie 4.0 Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse	Mass Customization (Bezug zum Vertrieb und zur Produktpolitik) Bewertungsmaßstäbe: Durchlaufzeiten, Kosteneffizienz, Flexibilität, Fachkräftebedarf, Nachhaltigkeit one-piece-flow
ergänzen das Produktionsprogramm unter Berücksichtigung des Produktentstehungs- und Entwicklungsprozesses.	Prozess der Produktentwicklung kreative Methoden zur Produktentwicklung Wirtschaftlichkeitsanalyse: z. B. Break-even-point, Entscheidungsbaum	Analyse des bisherigen Produktionsprogramms zur Ableitung von Produktideen Anwendung von Kreativitätstechniken zwecks Ideenfindung Durchführung und Auswertung von Wirtschaftlichkeitsanalysen	cradle to cradle Make-or-buy Produktpolitik
führen die Produktionsplanung und -steuerung durch.	Terminplanung Kapazitätsplanung Losgrößenplanung Maschinenbelegungsplanung optimales Produktionsprogramm bei Eng-	Bestimmung von Durchlaufzeiten Prüfung freier Kapazitäten und Ableitung von Maßnahmen bei Über- und Unterkapazitäten Bildung von Losen Feinterminierung mit Hilfe von Maschinenbe-	Dilemma der Ablaufplanung Prioritätsregeln Wagner-Whitin-Verfahren Teilkostenrechnung Zusammenhang mit quantitativer und quali-

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	pässen	legungsplänen	tativer Personalbeschaffung Beschaffung von RHB und Baugruppen Fertigungstiefe
verschlanen und verbessern die Fertigung und deren Prozesse.	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung Lean Production TQM Produktionskennzahlen	Ableitung von Optimierungspotenzialen unter Berücksichtigung von Lean Management und TQM Ermittlung und Auswertung von Produktionskennzahlen	Kosten- und Zeiteffizienz Kaizen 5-S-Arbeitsplatzorganisation Arbeitssicherheit Nachhaltigkeit Geschäftsprozessmodellierung
formulieren unter Zuhilfenahme von Situationsanalysen Marketingziele und leiten daraus Marketingstrategien ab.	Grundlegende Situationsanalysen <ul style="list-style-type: none"> • SWOT • Produktlebenszyklus • Portfolio Marketingziele (SMART) Marketingstrategien <ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategien • Segmentierungsstrategien • Positionierungsstrategien 	Anwendung und Auswertung von Situationsanalysen Formulierung von Marketingzielen Entwicklung von Marketingstrategien	Unternehmensziele Käufer- und Verkäufermarkt Methoden zur Auswertung von Marktforschungsergebnissen
wenden auf der Grundlage von Marktforschungsergebnissen die einzelnen Bereiche des Marketingmix situativ an, kontrollieren das Erreichen der gesetzten Ziele und führen weitere Optimierungen durch.	Möglichkeiten der Marktinformationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Markterkundung, • Marktforschung (Primär- und Sekundärforschung) Produkt- und Sortimentspolitik	Entwicklung, Auswertung und Präsentation von Marktforschungsdaten Planung und Durchführung von aufeinander abgestimmten Maßnahmen aus dem Marketingmix Durchführung und Auswertung eines Soll-Ist-	Kostenrechnung Preis-Absatz-Funktion Konsumenten- und Produzentenrente Ableitungen (Mathe) Digitalisierung/Industrie 4.0

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Produktpolitische Maßnahmen • Marke • Verpackung • Zusatzleistungen Kontrahierungspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Preisbestimmung • Preisstrategien • Preisdifferenzierung • Elastizitäten • Konditionen Kommunikationspolitik <ul style="list-style-type: none"> • werbepolitische Maßnahmen • Werbeplan Distributionspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Absatz und indirekter Absatz • distributionspolitische Maßnahmen • Logistik • Erfolgskontrolle 	Vergleichs, z.B. mit Hilfe von Kennziffern	
berücksichtigen Risiken im Außenhandel bei internationalen Geschäften.	Risiken im Außenhandel Spezielle Außenhandelsdokumente Absicherung durch Dokumenteninkasso und Dokumentenakkreditiv Absicherung von Wechselkursrisiken	Anwendung verschiedener Sicherungsmethoden zur Absicherung gegen Risiken im Außenhandel	Globalisierung

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
stellen den Investitionsbedarf fest und vergleichen Investitionsalternativen miteinander.	Abgrenzung Investition - Finanzierung Investitionsarten im Überblick Investitionsplanung im Überblick Verfahren der statischen Investitionsrechnung	Auswertung ausgewählter statischer Investitionsrechenverfahren für eine geplante Anschaffung von Betriebsmitteln	Tabellenkalkulation
prüfen für die Finanzierung der zu tätigen Investitionen unterschiedliche Finanzierungsmodelle.	Überblick Finanzierungsarten wie Innen-/Außenfinanzierung, Eigen-/Fremdfinanzierung Darlehen mit Kreditwürdigkeit, Tilgungsplänen, Effektivverzinsung Leasing Funktionen des Factorings Beteiligungsfinanzierung Selbstfinanzierung	Auswertung von Tilgungsplänen, Ermittlung der Gesamtkosten und sowie der effektiven Verzinsung und/oder Vergleich von Darlehns- und Leasingangeboten und/oder Vergleichende Gegenüberstellung von Beteiligungsfinanzierungsmöglichkeiten und/oder Ermittlung des Finanzierungspotenzials aus einbehaltenen Gewinnen (offen, still), (Rückstellungen, Abschreibungen)	Private Equity, Crowdfinanzierung Kapazitätserweiterungskoeffizient Bewertungskriterien: Finanzwirtschaftliche Zielsetzungen, Kosten, Zeit, ökonomische Nachhaltigkeit, ...
ermitteln für Erweiterungsinvestitionen die Höhe des Kapitalbedarfs.	Kapitalbedarfsrechnung für Anlage- und Umlaufvermögen, Kapitalbindung	Durchführung einer Kapitalbedarfsrechnung	Finanzpläne
prüfen das Erreichen finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen mithilfe von Kennziffern und analysieren die Auswirkungen von Investitionen auf den betrieblichen Finanzplan.	Liquidität, Rentabilität, und Cash-Flow Leverage-Effekt Finanzplan	Prüfung der Zielerreichung mithilfe von ausgewählten Kennziffern Auswertung von Finanzplänen Kapitalbedarfsplanung	Finanzcontrolling Insolvenz
HINWEISE:	Betriebsbesichtigungen bieten sich an, um gerade denjenigen Studierenden einen Einblick in Produktionsprozesse zu geben, die nicht aus einem produzierenden Unternehmen kommen.		

4.3.11 Lernfeld 9: Betriebswirtschaftliche Prozesse vertiefen [80-120h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
entwickeln und optimieren ein unternehmensbezogenes Leadershipkonzept.	Leadership Qualifications <ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Selbstkontrolle • Motivation • Empathie • soziale Kompetenz • Umgang mit Widerständen Führung in sich verändernden Organisationsformen, v. a. folgende Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> • Servant Leadership • kollektive Intelligenz 	Definition von Zielen eines Leadershipkonzepts Analyse des internen Bereichs und des externen Umfelds Durchführung, Analyse und Auswertung von Mitarbeitergesprächen Durchführung von Maßnahmen der Talententwicklung Analyse und Optimierung eines Leadershipkonzepts	Management vs. Leadership Kommunikations- und Feedbackregeln Motivationstheorien
initiiieren und leiten Changemanagement-Prozesse.	Organisation von Veränderungsprozessen Phasenmodelle Umgang mit Widerständen Steuerung und Kommunikation des Wandels Psychologie der Veränderung Individual- und Systempsychologie Kennzahlen im Changemanagement	Definition von Zielen der Veränderung Entwurf von Roadmaps Initiierung von Veränderungsprozessen (Unfreezing) Festlegung von Veränderungsmaßnahmen Durchführung von Veränderungsprozessen (Moving) Stabilisation der geänderten Verhaltensweisen in der Unternehmung (Refreezing) Analyse und Optimierung der Veränderungsmaßnahmen	Aufbau- und Ablauforganisation Prozess- und Projektorganisation Unternehmenskultur Führung und Ethik Personalentwicklung Bedeutung der Personalführung mit besonderem Fokus auf der Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern Rhetorik und Präsentationstechniken
setzen Instrumente des Controllings für das operative Management ein.	Einkaufscontrolling <ul style="list-style-type: none"> • Prozesskosten je Bestellung • Anteil des Single Sourcing 	Zielsetzung und Planung von Controllingmaßnahmen für ausgewählte Funktionsbereiche	Unternehmensmodelle Managemententscheidungen Kosten-Nutzen-Analysen

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Reklamationsquote von Lieferanten • Maverick-Buying-Quote <p>Vertriebscontrolling, v. a. folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdeanalysen • Response-Rate • Neukundengewinnung • E-Commerce-Kennzahlen • Markenstärke <p>Investitionscontrolling, v. a. folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amortisation • Rentabilität <p>Logistikcontrolling, v. a. folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liefertermintreue • Umschlagshäufigkeit • Lagerreichweite • Transportkosten je Stück / VE • Produktivität des Versands / Dispo <p>Produktionscontrolling, v. a. folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeit • Rückmeldequote • Wirtschaftlichkeit • Termintreue • Qualitätskennzahlen <p>Benchmarking, v. a. folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formen des Benchmarkings 	<p>Durchführung des Funktionsbereichscontrollings</p> <p>Anwendung der bereichsspezifisch relevanten Kennzahlen</p> <p>exemplarische Ableitung von Handlungsempfehlungen</p> <p>Realisierung entsprechender unternehmerischer Entscheidungen</p>	<p>Managementkonzepte</p>

Die staatlich geprüften Betriebs- wirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Benchmarkingprozesse		
HINWEISE:	<p>Die Lernfelder 1 bis 8 sind in allen Schwerpunkten der Fachrichtung Betriebswirtschaft identisch. Das vorliegende Lernfeld dient dazu, unterrichtliche Vertiefungen in fachrichtungsbezogenen und lernfeldübergreifenden Inhalten vorzunehmen, die in den Schwerpunktlernfeldern des Lehrplans nicht berücksichtigt werden, jedoch im Sinne einer ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Weiterbildung grundlegend sind. Im Schwerpunkt Personal sind dies Aspekte aus den Bereichen Unternehmensführung und Controlling.</p>		