

**HAROLD KERZNER**

# **PROJEKT MANAGEMENT**

**Ein systemorientierter  
Ansatz zur Planung  
und Steuerung**

**2. deutsche Auflage  
Übersetzung der 9. englischsprachigen Auflage  
von Beate Majetschak und Judith Muhr**

**Fachkorrektur durch  
Prof. Dr. Nino Grau, Vorstandsmitglied der GPM,  
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**



**mitp**

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8266-1666-2

2. deutsche Auflage 2008

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Kopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Funktion einzelner Programme oder von Teilen derselben. Insbesondere übernimmt er keinerlei Haftung für eventuelle, aus dem Gebrauch resultierende Folgeschäden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe

Harold Kerzner: Project Management: A Systems Approach to planning,  
scheduling and controlling; 9th edition

Original English language Edition Copyright © 2006 by John Wiley & Sons,  
Inc., Hoboken, New Jersey

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This translation published by arrangement with the original publisher, John Wiley & Sons, Inc.

Printed in Austria

© Copyright 2008 by REDLINE GMBH, Heidelberg

[www.mitp.de](http://www.mitp.de)

All rights reserved

Lektorat: Sabine Schulz

Fachkorrektorat: Prof. Dr. Nino Grau

Sprachkorrektorat: Petra Heubach-Erdmann

Satz: III-satz, Husby, [www.drei-satz.de](http://www.drei-satz.de)

*Für  
Dr. Herman Krier  
meinem Freund und Vorbild,  
der mich die Bedeutung des Wortes  
»Beharrlichkeit« lehrte.*



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Vorwort</b> .....	<b>19</b>
<b>1 Überblick</b> .....	<b>21</b>
1.0 Einführung .....	21
1.1 Der Projektmanagement-Ansatz .....	22
1.2 Projekterfolg: Eine Definition .....	26
1.3 Die Schnittstelle zwischen Projekt- und Linienmanager .....	27
1.4 Die Rolle des Projektmanagers .....	29
1.5 Die Rolle des Linienmanagers .....	31
1.6 Die Rolle der Projektmitarbeiter .....	33
1.7 Die Rolle der Unternehmensführung .....	34
1.8 Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung .....	35
1.9 Der Projektmanager als Planer .....	35
1.10 Projekt-Champions .....	37
1.11 Die Nachteile des Projektmanagements .....	37
1.12 Projektorientierte und nicht projektorientierte Organisationen .....	38
1.13 Marketing in projektorientierten Organisationen .....	40
1.14 Klassifikation der Projekte .....	42
1.15 Die Stellung des Projektmanagers .....	43
1.16 Verschiedene Sichtweisen des Projektmanagements .....	44
1.17 Concurrent Engineering als Projektmanagement-Ansatz .....	45
1.18 Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen .....	46
Probleme .....	48
<b>Fallstudie</b> .....	<b>50</b>
Williams Werkzeugmaschinen .....	50
<b>2 Die Entwicklung des Projektmanagements</b> .....	<b>53</b>
2.0 Einführung .....	53
2.1 Allgemeines Systemmanagement .....	53
2.2 Projektmanagement zwischen 1945 und 1960 .....	54
2.3 Projektmanagement zwischen 1960 und 1985 .....	55
2.4 Projektmanagement seit 1985 .....	60
2.5 Widerstand gegen Änderungen .....	64
2.6 Systeme, Programme und Projekte .....	68
2.7 Der Unterschied zwischen Produkt- und Projektmanagement .....	70

2.8	Reifegrad und Exzellenz	72
2.9	Informelles Projektmanagement	73
2.10	Die vielen Gesichter des Erfolgs	74
2.11	Die vielen Gesichter des Misserfolgs	76
2.12	Der Stage-Gate-Prozess	79
2.13	Projektlebenszyklen	80
2.14	Gate-Review-Meetings (Projektabschluss)	85
2.15	Methoden des Projektmanagements	86
2.16	Änderungsmanagement (Change Management) und Unternehmenskulturen	88
2.17	Systemdenken	92
2.18	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	94
	Probleme	98

### **3 Organisationsstrukturen . . . . . 99**

3.0	Einleitung	99
3.1	Der Arbeitsablauf im Unternehmen	102
3.2	Die traditionelle (klassische) Organisation	102
3.3	Integration von Projektstrukturen in klassische Unternehmen	105
3.4	Die Stablinienorganisation (Projektkoordinator)	109
3.5	Die Produktorganisation	110
3.6	Die Matrixorganisation	112
3.7	Abwandlung der Matrixstruktur	119
3.8	Die starke, die schwache und die ausgeglichene Matrix	122
3.9	Kompetenzzentrum für Projektmanagement	122
3.10	Mehrschichtige Matrixorganisation	123
3.11	Wahl der Organisationsform	124
3.12	Strukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen	130
3.13	Projektmanagement in strategischen Geschäftseinheiten	132
3.14	Übergangsmanagement	133
3.15	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	135
	Probleme	137

### **Fallstudie . . . . . 142**

	Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Jones & Shephard	142
--	--	-----

### **4 Organisation und Ausstattung des Projektteams . . . . . 145**

4.0	Einführung	145
4.1	Die Personalauswahl und ihr Umfeld	146
4.2	Die Wahl des Projektmanagers: Eine Entscheidung der Unternehmensführung	148
4.3	Anforderungen, die Projekt- und Programm-Manager erfüllen sollten	152
4.4	Spezialfälle bei der Wahl des Projektmanagers	157
4.5	Die Wahl eines ungeeigneten Projektmanagers	157
4.6	Projektmanager der nächsten Generation	160
4.7	Pflichten und Stellenbeschreibungen	161

4.8	Die Personalauswahl für das Projektteam	166
4.9	Das Project Office (PO)	171
4.10	Das Linienteam	176
4.11	Das Projekt-Organigramm	177
4.12	Spezielle Probleme	179
4.13	Zusammenstellung des Teams, das Projektmanagement einführt	181
4.14	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	184
	Probleme	186

## **5 Managementfunktionen . . . . . 193**

5.0	Einführung	193
5.1	Steuerung (Controlling)	194
5.2	Führung	195
5.3	Kompetenzen des Projektmanagers	199
5.4	Zwischenmenschliche Einflüsse	206
5.5	Hindernisse bei der Entwicklung des Projektteams	209
5.6	Vorschläge für den Umgang mit dem neu gebildeten Projektteam	214
5.7	Teambildung als fortlaufender Prozess	216
5.8	Führung im Projektumfeld	217
5.9	Anpassung der Führungstechnik an den Lebenszyklus	218
5.10	Einfluss des Führungsstils auf die Organisation	220
5.11	Probleme zwischen Mitarbeitern und Projektmanagern	222
5.12	Management-Fallen	225
5.13	Kommunikation	227
5.14	Projektreview-Sitzungen	236
5.15	Engpässe im Projektmanagement	236
5.16	Kommunikationsfallen	237
5.17	Sprichwörter und Gesetze	239
5.18	Management-Richtlinien und -Verfahrensweisen	241
5.19	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	243
	Probleme	246

## **Fallstudien . . . . . 256**

	Das Trophy-Projekt	256
	Effektivität des Führungsstils (A)	258
	Effektivität des Führungsstils (B)	262
	Fragebogen zur Motivation.	268

## **6 Zeit- und Stressmanagement . . . . . 275**

6.0	Einführung	275
6.1	Grundlagen des Zeitmanagements	275
6.2	Zeitdiebe	276
6.3	Formulare für das Zeitmanagement	278
6.4	Effektives Zeitmanagement	279

6.5	Stress und Burnout	280
6.6	Studententips für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	282
	Probleme	282
	<b>Fallstudie</b>	<b>283</b>
	Die unwilligen Arbeiter	283
<b>7</b>	<b>Konflikte</b>	<b>285</b>
7.0	Einführung	285
7.1	Projektziele	285
7.2	Das Konfliktumfeld	287
7.3	Konfliktlösung	289
7.4	Konflikte mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Fachabteilungen	290
7.5	Konfliktmanagement	292
7.6	Konfliktlösungsmethoden	293
7.7	Studententips für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	295
	Probleme	296
	<b>Fallstudien</b>	<b>299</b>
	Die Planung von Testaktivitäten bei der Firma Mayer	299
	Telestar International	301
	Umgang mit Konflikten im Projektmanagement	302
<b>8</b>	<b>Spezialthemen</b>	<b>309</b>
8.0	Einführung	309
8.1	Mitarbeiterbewertung	309
8.2	Entlohnung und Belohnung	315
8.3	Effektives Projektmanagement in kleinen Unternehmen	321
8.4	Durchführung von Großprojekten	323
8.5	Moral, Ethik und die Unternehmenskultur	324
8.6	Professionelle Verantwortung	326
8.7	Interne Partnerschaften	329
8.8	Externe Partnerschaften	330
8.9	Schulung und Weiterbildung	331
8.10	Integrierte Projektteams	334
8.11	Studententips für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	336
	Probleme	342
<b>9</b>	<b>Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg</b>	<b>347</b>
9.0	Einführung	347
9.1	Vorhersage von Projekterfolg	347
9.2	Effektivität von Projektmanagement	351
9.3	Erwartungen	352

9.4	Lessons learned	354
9.5	Verständnis für die Best Practices	354
9.6	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	360
	Probleme	361
<b>10</b>	<b>Der Umgang mit der Unternehmensführung</b>	<b>363</b>
10.0	Einführung	363
10.1	Der Projektponsor	363
10.2	Der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten mit dem Sponsor	372
10.3	Ein Vertreter des Auftraggebers im eigenen Haus	372
10.4	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	373
	Probleme	374
	<b>Fallstudie</b>	<b>377</b>
	Die Firma Corwin	377
<b>11</b>	<b>Planung</b>	<b>385</b>
11.0	Einführung	385
11.1	Allgemeine Planung	387
11.2	Planung in den einzelnen Projektphasen	390
11.3	Die Erstellung von Angeboten	393
11.4	Die Rollen der Teilnehmer	393
11.5	Projektplanung	394
11.6	Das Lastenheft	395
11.7	Die Projektspezifikationen	399
11.8	Die Meilensteinplanung	402
11.9	Der Projektstrukturplan	402
11.10	Probleme bei der Gliederung des Projektstrukturplans	408
11.11	Die Rolle der Unternehmensführung bei der Projektauswahl	412
11.12	Die Rolle der Unternehmensführung bei der Planung	416
11.13	Der Planungskreislauf	416
11.14	Die Planungsbewilligung	417
11.15	Warum schlagen Pläne fehl?	418
11.16	Projekte vorzeitig beenden	419
11.17	Der Projektabschluss	420
11.18	Feinplanung	421
11.19	Der Hauptproduktionsplan	423
11.20	Der Projektplan	425
11.21	Gesamtprojektplanung	429
11.22	Die Projektcharta	434
11.23	Projektsteuerung	435
11.24	Das Verhältnis zwischen Projekt- und Linienmanager	437
11.25	Projekte beschleunigen	439

11.26	Konfigurationsmanagement	440
11.27	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	441
	Probleme	444
<b>12</b>	<b>Netzplantechniken</b>	<b>455</b>
12.0	Einführung	455
12.1	Grundlagen der Netzplantechnik	457
12.2	GERT (Graphical Evaluation and Review Technique)	462
12.3	Abhängigkeiten	462
12.4	Pufferzeit	463
12.5	Neuplanung	469
12.6	Den Zeitbedarf für Tätigkeiten einschätzen	473
12.7	Schätzung der Gesamtprojektdauer	474
12.8	PERT-/CPM-Gesamtplanung	475
12.9	Abläufe verkürzen	476
12.10	Problemereiche bei PERT-/CPM-Netzplänen	480
12.11	Alternative PERT-/CPM-Modelle	481
12.12	Vorgangsknotennetzpläne	482
12.13	Zeitabstand	485
12.14	Projektmanagement-Software	487
12.15	Funktionen von Projektmanagement-Software	487
12.16	Klassifikation der Projektmanagement-Software	488
12.17	Probleme bei der Implementierung	489
12.18	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	491
	Probleme	494
	<b>Fallstudie</b>	<b>503</b>
	Die Firma Crosby Manufacturing	503
<b>13</b>	<b>Projektgrafiken</b>	<b>507</b>
13.0	Einführung	507
13.1	Berichterstattung an Auftraggeber	508
13.2	Das Balkendiagramm (Gantt-Diagramm)	508
13.3	Andere konventionelle Präsentationstechniken	515
13.4	Logikpläne	518
13.5	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	519
	Probleme	519
<b>14</b>	<b>Die Projektkalkulation</b>	<b>521</b>
14.0	Einführung	521
14.1	Globale Kalkulationsstrategien	522
14.2	Schätzverfahren	523
14.3	Die Kalkulation	528
14.4	Anforderungen, die die Organisation erfüllen muss	530

14.5	Aufteilung der Arbeit	531
14.6	Gemeinkosten	534
14.7	Materialkosten	536
14.8	Preisbildungstechniken	538
14.9	Ausgleich der abteilungsbezogenen Personenstunden	539
14.10	Review der Projektkalkulation	541
14.11	Die systemische Projektkalkulation	542
14.12	Die Kostendaten absichern	543
14.13	Das Dilemma der Niedrigpreisstrategie	547
14.14	Spezielle Probleme	548
14.15	Fallen erkennen	549
14.16	Aufwandsschätzung bei Projekten mit hohem Risiko	549
14.17	Projektrisiken	553
14.18	Das Problem der 10-Prozent-Lösung für die Projektkalkulation	553
14.19	Lebenszykluskosten	555
14.20	Logistische Betreuung	559
14.21	Ökonomische Projektauswahlkriterien	560
14.22	Die Amortisationsdauer	561
14.23	Erwartungswertmethode	561
14.24	Die Kapitalwertmethode	562
14.25	Die kalkulatorischen Zinsen	563
14.26	Vergleich von Amortisationsdauer, Erwartungswert, Kapitalwert und Rendite	564
14.27	Risikoanalyse	564
14.28	Die Kapitalrationierung	565
14.29	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	566
	Probleme	569

## **15 Kostenkontrolle . . . . . 573**

15.0	Einführung	573
15.1	Die Kostenkontrolle	577
15.2	Der Durchführungszyklus	579
15.3	Kostenverrechnungsschlüssel	580
15.4	Budgets	587
15.5	Ein Bewertungssystem für den Leistungswert (EVMS, Earned Value Measurement System)	587
15.6	Abweichung und erbrachte Leistung	589
15.7	Die Kostenbasis	608
15.8	Rechtfertigung der Kosten	609
15.9	Das Dilemma der Kostenüberschreitung	611
15.10	Aufzeichnung der Materialkosten mit der Earned-Value-Analyse	613
15.11	Kriterien für die Materialberechnung	615
15.12	Ursachen der Materialkostenabweichung	616
15.13	Die Gesamtabweichungen	617
15.14	Erstellung von Statusberichten	617
15.15	Probleme bei der Kostenkontrolle	624
15.16	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	625

Probleme . . . . .	628
<b>Fallstudie . . . . .</b>	<b>644</b>
Die Leerlauf-Periode . . . . .	644
<b>16 Die Trade-Off-Analyse im Projektumfeld. . . . .</b>	<b>651</b>
16.0 Einführung . . . . .	651
16.1 Methoden der Trade-Off-Analyse . . . . .	654
16.2 Der Einfluss des Vertragstyps auf Kompromisslösungen . . . . .	670
16.3 Vorlieben für Kompromisse in den einzelnen Branchen . . . . .	671
16.4 Fazit . . . . .	673
16.5 Studentipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen . . . . .	673
<b>17 Risikomanagement . . . . .</b>	<b>675</b>
17.0 Einführung . . . . .	675
17.1 Risiko: Eine Definition . . . . .	677
17.2 Die Risikobereitschaft . . . . .	678
17.3 Risikomanagement: Eine Definition . . . . .	679
17.4 Entscheidungen bei Sicherheit, Risiko und Unsicherheit . . . . .	679
17.5 Risikomanagement im Einsatz . . . . .	685
17.6 Die Risikoplanung . . . . .	687
17.7 Die Risikobewertung . . . . .	687
17.8 Die Risikoidentifikation . . . . .	688
17.9 Die Risikoanalyse . . . . .	694
17.10 Die Monte-Carlo-Simulation . . . . .	701
17.11 Die Risikobehandlung . . . . .	707
17.12 Auswahl der passenden Risikobehandlungsstrategie . . . . .	711
17.13 Die Risikoüberwachung . . . . .	712
17.14 Überlegungen zur Implementierung . . . . .	713
17.15 Erfahrungswerte nutzen . . . . .	714
17.16 Abhängigkeiten zwischen Risiken . . . . .	717
17.17 Folgen der Risikobehandlung . . . . .	722
17.18 Risiko und Concurrent Engineering . . . . .	725
17.19 Studentipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen . . . . .	728
Probleme . . . . .	732
<b>Fallstudie . . . . .</b>	<b>738</b>
Telox Engineering (A). . . . .	738
Telox Engineering (B). . . . .	739
<b>18 Lernkurven . . . . .</b>	<b>741</b>
18.0 Einführung . . . . .	741
18.1 Die Theorie der Lernkurven . . . . .	741
18.2 Das Konzept der Lernkurven . . . . .	742
18.3 Die grafische Darstellung von Lernkurven . . . . .	743

18.4	Schlagwörter im Zusammenhang mit Lernkurven	745
18.5	Der kumulierte Durchschnitt	747
18.6	Quellen für Erfahrungen	749
18.7	Maße für die Kurvenneigung	752
18.8	Stückkosten und Mittelwerte	752
18.9	Auswahl von Lernkurven	753
18.10	Folgaufträge	754
18.11	Unterbrechung der Fertigung	754
18.12	Lernkurven und ihre Grenzen	755
18.13	Preise und Erfahrung	756
18.14	Lernkurven als Waffe im Konkurrenzkampf	759
18.15	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	760
	Probleme	761

**19 Verträge und Beschaffung . . . . . 763**

19.0	Einführung	763
19.1	Die Beschaffung	764
19.2	Die Bedarfsdefinition	765
19.3	Der Bestellzyklus	766
19.4	Der Angebotseinholungszyklus	767
19.5	Der Zuschlagszyklus	768
19.6	Vertragsarten	770
19.7	Verträge mit Leistungsanreiz	775
19.8	Vertragsart und Vertragsrisiko	777
19.9	Der Vertragsverhandlungszyklus	777
19.10	Einsatz von Checklisten	779
19.11	Zusammenhang zwischen Angeboten und Verträgen	781
19.12	Zusammenfassung	783
19.13	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	783

**20 Qualitätsmanagement . . . . . 789**

20.0	Einführung	789
20.1	Definition von Qualität	791
20.2	Die Qualitätsbewegung	792
20.3	Vergleich der »Pioniersansätze«	796
20.4	Der Taguchi-Ansatz	797
20.5	Der Malcolm Baldrige National Quality Award	799
20.6	ISO 9000	800
20.7	Qualitätsmanagementkonzepte	801
20.8	Die Qualitätskosten	804
20.9	Die sieben Werkzeuge der Qualitätslenkung	807
20.10	Die Prozessfähigkeit	822
20.11	Die Annahme-Stichprobenprüfung	823
20.12	OC-Kurven (Operating Characteristic Curves)	824
20.13	Implementierung der Six-Sigma-Strategie	827

20.14	Quality Leadership	828
20.15	Verpflichtung zur Qualität	829
20.16	Qualitätszirkel	830
20.17	Die Just-in-time-Fertigung (JIT)	830
20.18	Total Quality Management (TQM)	832
20.19	Studientipps für das PMI®-Projektmanagement-Zertifizierungsexamen	837
<b>21</b>	<b>Moderne Entwicklungen im Projektmanagement</b>	<b>841</b>
21.0	Einführung	841
21.1	Das Project Management Maturity Model (PMMM)	841
21.2	Die Entwicklung effektiver Verfahrensdokumentationen	845
21.3	Projektmanagement-Methodiken	849
21.4	Die kontinuierliche Verbesserung	852
21.5	Die Kapazitätsplanung	853
21.6	Kompetenzmodelle	854
21.7	Mehrprojektmanagement	856
21.8	Projektreviews	857
<b>22</b>	<b>Critical-Chain-Projektmanagement</b>	<b>859</b>
22.0	Einführung	859
22.1	Die Einschätzung des Zeitbedarfs für Aufgaben	861
22.2	Die Ausführung von Aufgaben	865
22.3	Terminplanung bei einem Critical-Chain-Projekt	865
22.4	Puffermanagement	869
22.5	Management eines Critical-Chain-Projekts	870
22.6	Die Critical-Chain-Methode beim Mehrprojektmanagement	871
22.7	Einführung der Critical-Chain-Methode in einer Mehrprojektumgebung	873
22.8	Critical Chain und Critical Path	874
	Probleme	875
	<b>Fallstudien</b>	<b>877</b>
	Lucent Technologies	877
	Elbit Systems	878
	Seagate Technology	881
<b>23</b>	<b>Das Project Office (PO)</b>	<b>885</b>
23.0	Einführung	885
23.1	Das moderne Project Office	885
23.2	Implementierungsrisiken	886
23.3	Verschiedene Arten von Project Offices	887
23.4	Vernetzung von Project Management Offices	888
23.5	Projektmanagement-Informationssysteme	888
23.6	Weitergabe von Informationen	890
23.7	Mentoring	891

---

23.8	Entwicklung von Standards und Methoden . . . . .	891
23.9	Projektmanagement-Benchmarks . . . . .	892
23.10	Entwicklung von Business Cases . . . . .	893
23.11	Benutzerdefinierte Schulung (für das Projektmanagement) . . . . .	894
23.12	Stakeholder verwalten . . . . .	895
23.13	Stetige Verbesserung . . . . .	895
23.14	Kapazitätsplanung . . . . .	895
23.15	Risiken beim Einsatz eines Project Office . . . . .	896
<b>A</b>	<b>Lösungen zur Projektmanagement-Konflikt-Übung . . . . .</b>	<b>899</b>
<b>B</b>	<b>Lösungen zur Führungsstil-Übung . . . . .</b>	<b>903</b>
<b>C</b>	<b>Fallstudien Dorale Products . . . . .</b>	<b>909</b>
<b>D</b>	<b>Lösungen für die Fallstudien Dorale Products . . . . .</b>	<b>919</b>
<b>E</b>	<b>Referenzliste auf PMBOK® . . . . .</b>	<b>923</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>927</b>