

Handlungsfeld 1:	
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	13
1. Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	13
1.1 Unternehmensziele	13
1.1.1 Erfolgsziele	18
1.1.2 Finanzziele	20
1.1.3 Sozialziele	21
1.2 Zielbeziehungen	22
1.2.1 Komplementäre Ziele	23
1.2.2 Konfliktäre Ziele	24
1.2.3 Indifferente Ziele	25
Wiederholungsfragen	26
2. Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	29
2.1 Unternehmenskultur	29
2.1.1 Symbole und Rituale	31
2.1.2 Normen und Werte	33
Wiederholungsfragen	35
3. Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	37
3.1 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	38
3.1.1 Unternehmensanalyse	38
3.1.2 Umfeldanalyse	42
3.2 Planung	46
3.2.1 Planungsbereiche und deren Abstimmung	48
3.2.2 Planungsphasen	49
3.3 Risikobewertung	53
Wiederholungsfragen	56

4. Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung, zur Analyse von Stärken und Schwächen eines Unternehmens nutzen _____	60
4.1 Teilsysteme der Unternehmensrechnung _____	60
4.1.1 Bilanzrechnung _____	64
4.1.2 Kosten- und Erlösrechnung _____	65
4.1.3 Finanzrechnung _____	66
4.1.4 Sozial- und Potenzialrechnung _____	68
4.2 Buchführung _____	69
4.2.1 Aufgaben und gesetzliche Regelungen _____	69
4.2.2 System der doppelten Buchführung _____	77
4.2.3 Inventur und Abschluss _____	94
4.2.4 Verfahrenstechniken _____	108
4.3 Jahresabschluss/Periodenabschluss _____	119
4.3.1 Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung _____	122
4.3.2 Spielräume bei Ansatz und Bewertung _____	130
4.4 Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses _____	143
4.4.1 Bilanzkennzahlen _____	152
4.4.2 Erfolgskennzahlen _____	159
4.4.3 Kontrollformen _____	166
Wiederholungsfragen _____	171
5. Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen _____	182
5.1 Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung _____	183
5.2 Kostenartenrechnung _____	188
5.2.1 Datenbasis _____	189
5.2.2 Ansatz kalkulatorischer Kosten _____	190
5.2.3 Einzelkosten _____	192
5.2.4 Gemeinkosten _____	195
5.2.5 Sondereinzelkosten _____	199

5.3	Kostenstellenrechnung	199
5.3.1	Bildung von Kostenstellen	200
5.3.2	Verteilung der Kosten auf Kostenstellen	202
5.3.3	Verteilung der Kosten zwischen Kostenstellen	202
5.3.4	Ermittlung von Kostenverrechnungssätzen	204
5.3.5	Vereinfachte Verfahren zur Verteilung der Gemeinkosten	207
5.3.6	Kontrolle der Gemeinkostenzuschlagssätze	209
5.4	Kostenträgerrechnung	210
5.4.1	Divisionskalkulation	212
5.4.2	Zuschlagskalkulation	215
5.5	Erfolgsrechnung	219
5.5.1	Stückerfolgsrechnung	219
5.5.2	Periodenerfolgsrechnung	221
5.6	Kostenrechnungssysteme	222
5.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	223
5.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	224
5.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	226
5.7	Anwendung der Kostenrechnung	228
5.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	228
5.7.2	Entscheidungsunterstützung	229
5.7.3	Gewinnschwellenanalyse	231
	Wiederholungsfragen	233
6.	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	245
6.1	Handwerks- und Gewerberecht	245
6.1.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	245
6.1.2	Eintragung in der Handwerksrolle	247
6.1.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	258

6.2	Handels- und Gesellschaftsrecht	260
6.2.1	Kaufmannseigenschaft	262
6.2.2	Firma	265
6.2.3	Handelsregister	266
6.3	Wettbewerbsrecht	267
6.3.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	268
6.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	272
6.3.3	Preisangabenverordnung	276
6.3.4	Ladenschlussgesetz	277
6.3.5	Urheberrecht	278
6.3.6	Schutz von Geschäftsgeheimnissen	284
6.4	Datenschutzrecht	285
	Wiederholungsfragen	287
	Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	299
	Stichwortverzeichnis	303

Handlungsfeld 2:	
Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	15
1. Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	15
1.1 Anforderungen an einen Unternehmer	15
1.1.1 Persönliche Anforderungen	15
1.1.2 Familiäre Anforderungen	16
1.1.3 Fachliche Anforderungen	17
Wiederholungsfragen	18
2. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	19
2.1 Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft	19
2.1.1 Grundzüge volkswirtschaftlicher Zusammenhänge	19
2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung	23
2.1.3 Gesellschaftliche Bedeutung	31
2.1.4 Kulturelle Bedeutung	31
2.2 Handwerksorganisationen	32
2.2.1 Strukturen und Aufgaben	32
2.2.2 Dienstleistungen	43
Wiederholungsfragen	48
3. Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	59
3.1 Gründungsberatung	59
3.1.1 Rechtliche Aspekte	60
3.1.2 Konzeptionelle Aspekte	62
3.1.3 Finanzielle Aspekte	63

3.2	Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	64
3.2.1	Angebote für Existenzgründer	64
3.2.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	65
	Wiederholungsfragen	69
4.	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	72
4.1	Markt- und Standortanalyse	72
4.1.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	72
4.1.2	Kundenstruktur	74
4.1.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	74
4.2	Planung der Gründung	76
4.2.1	Betriebseinrichtung	76
4.2.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	80
	Wiederholungsfragen	83
5.	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	86
5.1	Konzeption des Marketings	86
5.1.1	Ausgangssituation für Existenzgründer	86
5.1.2	Definition	86
5.1.3	Marketingziele	87
5.1.4	Marketingstrategie	87
5.2	Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	88
5.3	Markteintritts-Marketing-Mix	90
5.3.1	Marketing-Mix	90
5.3.2	Produkt bzw. Dienstleistung	90
5.3.3	Preis	90
5.3.4	Vertrieb	92
5.3.5	Werbung und Kommunikation	93
	Wiederholungsfragen	95

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	98
6.1 Finanzierung	98
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung	98
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche	99
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung	99
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept	102
6.1.5 Finanzierungsregeln	104
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau	105
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/ betrieblicher Kassenzufluss	105
6.2.2 Kostenplan	106
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes	108
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau	110
6.3 Liquiditätsplanung	111
6.3.1 Finanzplanung	111
6.3.2 Liquiditätsplan	112
6.3.3 Liquiditätsmanagement	114
Wiederholungsfragen	116
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	119
7.1 Rechtsformen	119
7.1.1 Kapitalgesellschaften	119
7.1.2 Personengesellschaften	123
7.1.3 Einzelunternehmen	126
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl	126
7.3 Gesellschaftsvertrag	130
Wiederholungsfragen	131

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden	134
8.1 Einteilung der Rechtsordnung	134
8.1.1 Privates und öffentliches Recht	134
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	135
8.2 Allgemeiner Teil des BGB	136
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit	136
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln	138
8.3 Vertragsrecht	140
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht	140
8.3.2 Kaufvertrag	150
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag	156
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag	164
8.3.5 Bürgschaft	166
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte)	167
8.4.1 Allgemeines	167
8.4.2 Besitz und Eigentum	168
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen	168
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	173
8.5.1 Bau-, Umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	173
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	179
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung	180
8.5.4 Arbeitssicherheit, Unfall- und Gesundheitsschutz	181
8.6 Steuerrecht	181
8.6.1 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	181
8.6.2 Gewerbesteuer	190
8.6.3 Veranlagte Einkommensteuer	191
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb	194

8.6.5	Körperschaftsteuer	202
8.6.6	Besteuerungsverfahren	205
	Wiederholungsfragen	209
9.	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	236
9.1	Soziale Sicherungssysteme	236
9.1.1	Krankenversicherung	237
9.1.2	Pflegeversicherung	238
9.1.3	Arbeitslosenversicherung	238
9.1.4	Unfallversicherung	239
9.2	Private Personen- und Sachversicherungen	239
9.2.1	Private Personenversicherungen	241
9.2.2	Sachversicherungen	243
9.3	Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	244
9.3.1	Gesetzliche Rentenversicherung	244
9.3.2	Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	246
9.3.3	Sonstige Formen der Altersversorgung	246
9.3.4	Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	247
	Wiederholungsfragen	248
10.	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	252
10.1	Unternehmenskonzept	252
10.1.1	Leitbild	252
10.1.2	Produkt- und Leistungsprogramm	255
10.1.3	Zielgruppen	256
10.1.4	Beispiel eines Businessplans	257

10.2 Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	259
10.2.1 Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	260
10.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	260
10.2.3 Formen der Betriebsübernahme	261
10.2.4 Betrieblicher Bestandsschutz	265
10.2.5 Kriterien der Kaufpreisermittlung	265
10.2.6 Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages (Kauf, Pacht, Rente etc.)	269
10.2.7 Gesetzliche und vertragliche Pflichten	271
10.2.8 Finanzierung der Betriebsübernahme	272
10.2.9 Formalitäten bei der Betriebsübernahme	273
10.2.10 Betriebsbeteiligung	273
10.2.11 Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	274
Wiederholungsfragen	277
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	283
Stichwortverzeichnis	286

Handlungsfeld 3:**Unternehmensführungsstrategien entwickeln** _____ 15

1. Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung eines Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen _____ 15

1.1 Aufbauorganisation _____ 15

1.1.1 Aufgabenanalyse und -synthese _____ 16

1.1.2 Stellenbildung _____ 18

1.1.3 Organisationsformen (funktional, divisional, Team, Projekt) _____ 18

1.1.4 Organisationsentwicklung _____ 21

1.2 Ablauforganisation _____ 22

1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung _____ 22

1.2.2 Logistik _____ 23

1.2.3 Qualitätsmanagement _____ 24

1.2.4 Arbeitszeitmodelle _____ 26

1.2.5 Gruppenorganisation _____ 27

1.3 Verwaltungs- und Büroorganisation _____ 28

1.3.1 Digitales Dokumentenmanagement _____ 28

1.3.2 Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien _____ 35

1.3.3 Organisation des Rechnungswesens _____ 45

Wiederholungsfragen _____ 48

2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten _____ 54

2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes _____ 54

2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung _____ 54

2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung _____ 56

2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation _____ 62

Wiederholungsfragen _____ 72

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	75
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	75
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	75
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	80
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	90
3.1.4 Vertriebspolitik	92
3.2 Beschaffung	96
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	96
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	98
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	99
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	99
Wiederholungsfragen	101
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	106
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	106
4.1.1 Investitionsplanung	106
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	107
4.2 Arten der Finanzierung	111
4.2.1 Eigenfinanzierung	111
4.2.2 Selbstfinanzierung	112
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	113
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	121
4.3 Zahlungsverkehr	124
4.3.1 Barzahlung	125
4.3.2 Halbbare Zahlung	125
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	125
Wiederholungsfragen	129

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	134
5.1 Personalplanung	134
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	134
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	136
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	139
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	143
5.1.5 Personalentwicklung	145
5.2 Personalverwaltung	146
5.2.1 Personalakte	146
5.2.2 Zeugniserteilung	147
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	148
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	151
5.3 Entlohnung	151
5.3.1 Zeiterfassung	151
5.3.2 Arbeitsbewertung	152
5.3.3 Lohnformen	153
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	155
5.4 Mitarbeiterführung	156
5.4.1 Führungsstile und -mittel	157
5.4.2 Betriebsklima	161
5.4.3 Soziale Beziehungen	163
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	163
Wiederholungsfragen	165
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	171
6.1 Arbeitsrecht	171
6.1.1 Arbeitsvertrag	171
6.1.2 Kündigungsschutz	185
6.1.3 Tarifvertrag	189
6.1.4 Betriebsverfassung	190

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	195
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	204
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	205
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	205
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	210
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	215
6.2.4	Rentenversicherung	221
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	229
6.3	Lohnsteuer	232
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	232
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	237
	Wiederholungsfragen	239
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	248
7.1	Wertschöpfungsketten	248
7.2	Kooperationsformen	250
	Wiederholungsfragen	253
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	255
8.1	Controlling	255
8.1.1	Aufgaben und Ziele	255
8.1.2	Schwachstellenanalyse	256
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	257
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	259
8.1.5	Budgetierung	266
8.1.6	Szenario-Technik	269
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	270
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	270

8.2.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	272
	Wiederholungsfragen	274
9.	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	280
9.1	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	280
9.2	Mahn- und Klageverfahren	281
9.2.1	Zuständige Gerichtsbarkeit	281
9.2.2	Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	282
9.2.3	Gerichtliches Klageverfahren	285
9.2.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	289
9.2.5	Gerichtliches Mahnverfahren	290
9.3	Inkasso und Zwangsvollstreckung	292
9.3.1	Inkasso	292
9.3.2	Zwangsvollstreckung	292
	Wiederholungsfragen	296
10.	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	301
10.1	Familien- und Erbrecht	301
10.1.1	Eheliches Güterrecht	301
10.1.2	Erbfolge	305
10.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	311
10.2.1	Wertermittlung	311
10.2.2	Steuerklassen	313
10.2.3	Steuersätze	314
10.2.4	Steuerfreibeträge	314
10.2.5	Zehnjahresfrist	319
10.2.6	Verfahrensbestimmungen	319
	Wiederholungsfragen	320

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen _____	327
11.1 Insolvenzverfahren _____	327
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren _____	327
11.1.2 Restrukturierung _____	328
11.1.3 Insolvenzordnung _____	328
11.2 Sanierung und Liquidation _____	335
11.3 Insolvenzanfechtung _____	337
Wiederholungsfragen _____	339
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben _____	343
Stichwortverzeichnis _____	347