

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		24
1.2.2 Konfliktäre Ziele		25
1.2.3 Indifferente Ziele		26
Wiederholungsfragen		27
2. Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen		30
2.1 Unternehmenskultur		30
2.1.1 Symbole und Rituale		32
2.1.2 Normen und Werte		34
Wiederholungsfragen		37
3. Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen		39
3.1 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung		40
3.1.1 Unternehmensanalyse		40
3.1.2 Umfeldanalyse		44
3.2 Planung		48
3.2.1 Planungsbereiche und deren Abstimmung		50
3.2.2 Planungsphasen		51
3.3 Risikobewertung		55
Wiederholungsfragen		58

4. Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung, zur Analyse von Stärken und Schwächen eines Unternehmens nutzen	62
4.1 Teilsysteme der Unternehmensrechnung	63
4.1.1 Bilanzrechnung	66
4.1.2 Kosten- und Erlösrechnung	67
4.1.3 Finanzrechnung	68
4.1.4 Sozial- und Potenzialrechnung	70
4.2 Buchführung	72
4.2.1 Aufgaben und gesetzliche Regelungen	72
4.2.2 System der doppelten Buchführung	80
4.2.3 Inventur und Abschluss	97
4.2.4 Verfahrenstechniken	111
4.3 Jahresabschluss/Periodenabschluss	122
4.3.1 Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	125
4.3.2 Spielräume bei Ansatz und Bewertung	133
4.4 Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses	146
4.4.1 Bilanzkennzahlen	156
4.4.2 Erfolgskennzahlen	163
4.4.3 Kontrollformen	170
Wiederholungsfragen	175
5. Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	186
5.1 Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung	187
5.2 Kostenartenrechnung	192
5.2.1 Datenbasis	193
5.2.2 Ansatz kalkulatorischer Kosten	194
5.2.3 Einzelkosten	196
5.2.4 Gemeinkosten	199
5.2.5 Sondereinzelkosten	203

5.3 Kostenstellenrechnung	203
5.3.1 Bildung von Kostenstellen	204
5.3.2 Verteilung der Kosten auf Kostenstellen	206
5.3.3 Verteilung der Kosten zwischen Kostenstellen	206
5.3.4 Ermittlung von Kostenverrechnungssätzen	208
5.3.5 Vereinfachte Verfahren zur Verteilung der Gemeinkosten	211
5.3.6 Kontrolle der Gemeinkostenzuschlagssätze	213
5.4 Kostenträgerrechnung	214
5.4.1 Divisionskalkulation	216
5.4.2 Zuschlagskalkulation	219
5.5 Erfolgsrechnung	223
5.5.1 Stückerfolgsrechnung	223
5.5.2 Periodenerfolgsrechnung	225
5.6 Kostenrechnungssysteme	226
5.6.1 Ist- und Plankostenrechnung	227
5.6.2 Voll- und Teilkostenrechnung	228
5.6.3 Deckungsbeitragsrechnung	230
5.7 Anwendung der Kostenrechnung	232
5.7.1 Kostenplanung und -kontrolle	232
5.7.2 Entscheidungsunterstützung	233
5.7.3 Gewinnschwellenanalyse	235
Wiederholungsfragen	237
6. Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	249
6.1 Handwerks- und Gewerberecht	249
6.1.1 Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	249
6.1.2 Eintragung in der Handwerksrolle	251
6.1.3 Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	262

6.2 Handels- und Gesellschaftsrecht	264
6.2.1 Kaufmannseigenschaft	266
6.2.2 Firma	269
6.2.3 Handelsregister	270
6.3 Wettbewerbsrecht	271
6.3.1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	272
6.3.2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	276
6.3.3 Preisangabenverordnung	280
6.3.4 Ladenschlussgesetz	281
6.3.5 Urheberrecht	282
6.3.6 Schutz von Geschäftsgeheimnissen	288
6.4 Datenschutzrecht	289
Wiederholungsfragen	291
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	303
Stichwortverzeichnis	307

Handlungsfeld 2:	
Gründungs- und Übernahmearbeitäten 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	32
2.2 Handwerksorganisationen	32
2.2.1 Strukturen und Aufgaben	32
2.2.2 Dienstleistungen	44
Wiederholungsfragen	49
3. Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	60
3.1 Gründungsberatung	60
3.1.1 Rechtliche Aspekte	61
3.1.2 Konzeptionelle Aspekte	63
3.1.3 Finanzielle Aspekte	64

3.2 Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	65
3.2.1 Angebote für Existenzgründer	65
3.2.2 Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	66
Wiederholungsfragen	71
4. Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	74
4.1 Markt- und Standortanalyse	74
4.1.1 Absatzgebiete und -möglichkeiten	74
4.1.2 Kundenstruktur	76
4.1.3 Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	76
4.2 Planung der Gründung	78
4.2.1 Betriebseinrichtung	78
4.2.2 Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	82
Wiederholungsfragen	85
5. Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	88
5.1 Konzeption des Marketings	88
5.1.1 Ausgangssituation für Existenzgründer	88
5.1.2 Definition	88
5.1.3 Marketingziele	89
5.1.4 Marketingstrategie	89
5.2 Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	90
5.3 Markteintritts-Marketing-Mix	92
5.3.1 Marketing-Mix	92
5.3.2 Produkt bzw. Dienstleistung	92
5.3.3 Preis	92
5.3.4 Vertrieb	94
5.3.5 Werbung und Kommunikation	95
Wiederholungsfragen	97

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen _____	100
6.1 Finanzierung _____	100
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung _____	100
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche _____	101
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung _____	101
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept _____	104
6.1.5 Finanzierungsregeln _____	106
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau _____	107
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/ betrieblicher Kassenzufluss _____	107
6.2.2 Kostenplan _____	108
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes _____	110
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau _____	112
6.3 Liquiditätsplanung _____	113
6.3.1 Finanzplanung _____	113
6.3.2 Liquiditätsplan _____	114
6.3.3 Liquiditätsmanagement _____	116
Wiederholungsfragen _____	118
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen _____	121
7.1 Rechtsformen _____	121
7.1.1 Kapitalgesellschaften _____	121
7.1.2 Personengesellschaften _____	125
7.1.3 Einzelunternehmen _____	128
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl _____	128
7.3 Gesellschaftsvertrag _____	132
Wiederholungsfragen _____	133

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden	136
8.1 Einteilung der Rechtsordnung	136
8.1.1 Privates und öffentliches Recht	136
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	137
8.2 Allgemeiner Teil des BGB	138
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit	138
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln	140
8.3 Vertragsrecht	142
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht	142
8.3.2 Kaufvertrag	152
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag	158
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag	166
8.3.5 Bürgschaft	168
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte)	170
8.4.1 Allgemeines	170
8.4.2 Besitz und Eigentum	170
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen	170
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	175
8.5.1 Bau-, Umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	175
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	181
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung	182
8.5.4 Arbeitssicherheit, Unfall- und Gesundheitsschutz	183
8.6 Steuerrecht	183
8.6.1 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	183
8.6.2 Gewerbesteuer	192
8.6.3 Veranlagte Einkommensteuer	193
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb	196

8.6.5 Körperschaftsteuer	204
8.6.6 Besteuerungsverfahren	207
Wiederholungsfragen	211
9. Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	238
9.1 Soziale Sicherungssysteme	238
9.1.1 Krankenversicherung	239
9.1.2 Pflegeversicherung	240
9.1.3 Arbeitslosenversicherung	240
9.1.4 Unfallversicherung	241
9.2 Private Personen- und Sachversicherungen	241
9.2.1 Private Personenversicherungen	243
9.2.2 Sachversicherungen	245
9.3 Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	246
9.3.1 Gesetzliche Rentenversicherung	246
9.3.2 Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	248
9.3.3 Sonstige Formen der Altersversorgung	249
9.3.4 Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	249
Wiederholungsfragen	251
10. Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	255
10.1 Unternehmenskonzept	255
10.1.1 Leitbild	255
10.1.2 Produkt- und Leistungsprogramm	258
10.1.3 Zielgruppen	259
10.1.4 Beispiel eines Businessplans	260

10.2 Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	262
10.2.1 Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	263
10.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	263
10.2.3 Formen der Betriebsübernahme	264
10.2.4 Betrieblicher Bestandsschutz	268
10.2.5 Kriterien der Kaufpreisermittlung	268
10.2.6 Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages (Kauf, Pacht, Rente etc.)	272
10.2.7 Gesetzliche und vertragliche Pflichten	274
10.2.8 Finanzierung der Betriebsübernahme	275
10.2.9 Formalitäten bei der Betriebsübernahme	276
10.2.10 Betriebsbeteiligung	276
10.2.11 Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	277
Wiederholungsfragen	280
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	287
Stichwortverzeichnis	291

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	128

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	133
5.1 Personalplanung	133
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	133
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	135
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	138
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	142
5.1.5 Personalentwicklung	144
5.2 Personalverwaltung	145
5.2.1 Personalakte	145
5.2.2 Zeugniserteilung	146
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	147
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	150
5.3 Entlohnung	150
5.3.1 Zeiterfassung	150
5.3.2 Arbeitsbewertung	151
5.3.3 Lohnformen	152
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	154
5.4 Mitarbeiterführung	155
5.4.1 Führungsstile und -mittel	156
5.4.2 Betriebsklima	160
5.4.3 Soziale Beziehungen	162
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	162
Wiederholungsfragen	164
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	170
6.1 Arbeitsrecht	170
6.1.1 Arbeitsvertrag	170
6.1.2 Kündigungsschutz	184
6.1.3 Tarifvertrag	189
6.1.4 Betriebsverfassung	190

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	194
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	203
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	205
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	205
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	209
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	214
6.2.4	Rentenversicherung	220
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	227
6.3	Lohnsteuer	230
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	230
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	235
	Wiederholungsfragen	237
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	246
7.1	Wertschöpfungsketten	246
7.2	Kooperationsformen	248
	Wiederholungsfragen	251
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	253
8.1	Controlling	253
8.1.1	Aufgaben und Ziele	253
8.1.2	Schwachstellenanalyse	254
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	255
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	257
8.1.5	Budgetierung	264
8.1.6	Szenario-Technik	267
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	268
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	268

8.2.2 Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	270
Wiederholungsfragen	272
9. Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	278
9.1 Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	278
9.2 Mahn- und Klageverfahren	279
9.2.1 Zuständige Gerichtsbarkeit	279
9.2.2 Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	280
9.2.3 Gerichtliches Klageverfahren	283
9.2.4 Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	287
9.2.5 Gerichtliches Mahnverfahren	288
9.3 Inkasso und Zwangsvollstreckung	290
9.3.1 Inkasso	290
9.3.2 Zwangsvollstreckung	290
Wiederholungsfragen	294
10. Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	299
10.1 Familien- und Erbrecht	299
10.1.1 Eheliches Güterrecht	299
10.1.2 Erbfolge	303
10.2 Erbschaft- und Schenkungsteuer	309
10.2.1 Wertermittlung	309
10.2.2 Steuerklassen	311
10.2.3 Steuersätze	312
10.2.4 Steuerfreibeträge	312
10.2.5 Zehnjahresfrist	317
10.2.6 Verfahrensbestimmungen	317
Wiederholungsfragen	318

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	325
11.1 Insolvenzverfahren	325
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren	325
11.1.2 Restrukturierung	326
11.1.3 Insolvenzordnung	326
11.2 Sanierung und Liquidation	333
11.3 Insolvenzanfechtung	335
Wiederholungsfragen	337
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	340
Stichwortverzeichnis	342