

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 21

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 37

3.1.1 Unternehmensanalyse 38

3.1.2 Umfeldanalyse 41

3.2 Planung 46

3.2.1 Planungsbereiche und deren Abstimmung 48

3.2.2 Planungsphasen 49

3.3 Risikobewertung 52

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 _____	165
Wiederholungsfragen _____	170
5. Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen _____	181
5.1 Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung _____	182
5.2 Kostenartenrechnung _____	187
5.2.1 Datenbasis _____	188
5.2.2 Ansatz kalkulatorischer Kosten _____	189
5.2.3 Einzelkosten _____	191
5.2.4 Gemeinkosten _____	194
5.2.5 Sondereinzelkosten _____	198

5.3	Kostenstellenrechnung	198
5.3.1	Bildung von Kostenstellen	199
5.3.2	Verteilung der Kosten auf Kostenstellen	201
5.3.3	Verteilung der Kosten zwischen Kostenstellen	201
5.3.4	Ermittlung von Kostenverrechnungssätzen	203
5.3.5	Vereinfachte Verfahren zur Verteilung der Gemeinkosten	206
5.3.6	Kontrolle der Gemeinkostenzuschlagssätze	208
5.4	Kostenträgerrechnung	209
5.4.1	Divisionskalkulation	211
5.4.2	Zuschlagskalkulation	214
5.5	Erfolgsrechnung	218
5.5.1	Stückerfolgsrechnung	218
5.5.2	Periodenerfolgsrechnung	220
5.6	Kostenrechnungssysteme	221
5.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	222
5.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	223
5.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	225
5.7	Anwendung der Kostenrechnung	226
5.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	226
5.7.2	Entscheidungsunterstützung	227
5.7.3	Gewinnschwellenanalyse	229
	Wiederholungsfragen	231
6.	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	243
6.1	Handwerks- und Gewerberecht	243
6.1.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	243
6.1.2	Eintragung in der Handwerksrolle	244
6.1.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	255

6.2	Handels- und Gesellschaftsrecht	257
6.2.1	Kaufmannseigenschaft	258
6.2.2	Firma	261
6.2.3	Handelsregister	263
6.3	Wettbewerbsrecht	264
6.3.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	264
6.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	267
6.3.3	Preisangabenverordnung	271
6.3.4	Ladenschlussgesetz	272
6.3.5	Urheberrecht	273
	Wiederholungsfragen	279
	Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben	288
	Stichwortverzeichnis	291

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	30
2.1.4 Kulturelle Bedeutung	31
2.2 Handwerksorganisationen	32
2.2.1 Strukturen und Aufgaben	32
2.2.2 Dienstleistungen	42
Wiederholungsfragen	47
3. Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsdienstleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	58
3.1 Gründungsberatung	58
3.1.1 Rechtliche Aspekte	58
3.1.2 Konzeptionelle Aspekte	61
3.1.3 Finanzielle Aspekte	62

3.2	Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	63
3.2.1	Angebote für Existenzgründer	63
3.2.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	64
	Wiederholungsfragen	68
4.	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	71
4.1	Markt- und Standortanalyse	71
4.1.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	71
4.1.2	Kundenstruktur	73
4.1.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	73
4.2	Planung der Gründung	75
4.2.1	Betriebseinrichtung	75
4.2.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	78
	Wiederholungsfragen	81
5.	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	84
5.1	Konzeption des Marketings	84
5.1.1	Ausgangssituation für Existenzgründer	84
5.1.2	Definition	84
5.1.3	Marketingziele	85
5.1.4	Marketingstrategie	85
5.2	Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	86
5.3	Markteintritts-Marketing-Mix	88
5.3.1	Marketing-Mix	88
5.3.2	Produkt bzw. Dienstleistung	88
5.3.3	Preis	88
5.3.4	Vertrieb	90
5.3.5	Werbung und Kommunikation	90
	Wiederholungsfragen	93

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	96
6.1 Finanzierung	96
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung	96
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche	97
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung	97
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept	100
6.1.5 Finanzierungsregeln	102
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau	103
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/ betrieblicher Kassenzufluss	103
6.2.2 Kostenplan	104
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes	106
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau	108
6.3 Liquiditätsplanung	109
6.3.1 Finanzplanung	109
6.3.2 Liquiditätsplan	110
6.3.3 Liquiditätsmanagement	112
Wiederholungsfragen	114
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	117
7.1 Rechtsformen	117
7.1.1 Kapitalgesellschaften	117
7.1.2 Personengesellschaften	120
7.1.3 Einzelunternehmen	123
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl	123
7.3 Gesellschaftsvertrag	126
Wiederholungsfragen	127

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden _____	129
8.1 Einteilung der Rechtsordnung _____	129
8.1.1 Privates und öffentliches Recht _____	129
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches _____	130
8.2 Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches _____	131
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit _____	131
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln _____	134
8.3 Vertragsrecht _____	135
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht _____	135
8.3.2 Kaufvertrag _____	145
8.3.3 Werk- und Werklieferungsvertrag _____	151
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag _____	157
8.3.5 Bürgschaft _____	160
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte) _____	161
8.4.1 Allgemeines _____	161
8.4.2 Besitz und Eigentum _____	161
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen _____	161
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften _____	167
8.5.1 Bau-, Umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften _____	167
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht _____	172
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung _____	173
8.5.4 Arbeitssicherheit, Unfall- und Gesundheitsschutz _____	173
8.6 Steuerrecht _____	173
8.6.1 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) _____	173
8.6.2 Gewerbesteuer _____	182
8.6.3 Veranlagte Einkommensteuer _____	183
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb _____	185
8.6.5 Körperschaftsteuer _____	193
8.6.6 Besteuerungsverfahren _____	195
Wiederholungsfragen _____	200

9. Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	225
9.1 Soziale Sicherungssysteme	225
9.1.1 Krankenversicherung	226
9.1.2 Pflegeversicherung	227
9.1.3 Arbeitslosenversicherung	227
9.1.4 Unfallversicherung	228
9.2 Private Personen- und Sachversicherungen	228
9.2.1 Private Personenversicherungen	230
9.2.2 Sachversicherungen	232
9.3 Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	232
9.3.1 Gesetzliche Rentenversicherung	232
9.3.2 Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	234
9.3.3 Sonstige Formen der Altersversorgung	235
9.3.4 Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	235
Wiederholungsfragen	237
10. Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	242
10.1 Unternehmenskonzept	242
10.1.1 Leitbild	242
10.1.2 Produkt- und Leistungsprogramm	245
10.1.3 Zielgruppen	246
10.1.4 Beispiel eines Businessplans	246
10.2 Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	249
10.2.1 Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	249
10.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	250
10.2.3 Formen der Betriebsübernahme	250
10.2.4 Betrieblicher Bestandsschutz	254
10.2.5 Kriterien der Kaufpreisermittlung	254

10.2.6 Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages (Kauf, Pacht, Rente etc.)	258
10.2.7 Gesetzliche und vertragliche Pflichten	260
10.2.8 Finanzierung der Betriebsübernahme	261
10.2.9 Formalitäten bei der Betriebsübernahme	262
10.2.10 Betriebsbeteiligung	262
10.2.11 Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	262
Wiederholungsfragen	266
Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben	271
Stichwortverzeichnis	275

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	21
1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung	22
1.2.2 Logistik	22
1.2.3 Qualitätsmanagement	23
1.2.4 Arbeitszeitmodelle	26
1.2.5 Gruppenorganisation	27
1.3 Verwaltungs- und Büroorganisation	28
1.3.1 Dokumentenmanagement	28
1.3.2 Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	35
1.3.3 Organisation des Rechnungswesens	48
Wiederholungsfragen	51
2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	57
2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	57
2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	57
2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung	59
2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation	64
Wiederholungsfragen	75

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	78
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	78
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	78
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	83
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	94
3.1.4 Vertriebspolitik	96
3.2 Beschaffung	100
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	100
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	102
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	103
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	104
Wiederholungsfragen	105
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	110
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	110
4.1.1 Investitionsplanung	110
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	111
4.2 Arten der Finanzierung	115
4.2.1 Eigenfinanzierung	115
4.2.2 Selbstfinanzierung	116
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	117
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	125
4.3 Zahlungsverkehr	128
4.3.1 Barzahlung	129
4.3.2 Bargeld sparende Zahlung	130
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	130
Wiederholungsfragen	134

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	140
5.1 Personalplanung	140
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	140
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	142
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	145
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	149
5.1.5 Personalentwicklung	151
5.2 Personalverwaltung	152
5.2.1 Personalakte	152
5.2.2 Zeugniserteilung	153
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	154
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	157
5.3 Entlohnung	157
5.3.1 Zeiterfassung	157
5.3.2 Arbeitsbewertung	158
5.3.3 Lohnformen	159
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	161
5.4 Mitarbeiterführung	162
5.4.1 Führungsstile und -mittel	163
5.4.2 Betriebsklima	167
5.4.3 Soziale Beziehungen	169
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	169
Wiederholungsfragen	171
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	177
6.1 Arbeitsrecht	177
6.1.1 Arbeitsvertrag	177
6.1.2 Kündigungsschutz	190
6.1.3 Tarifvertrag	196
6.1.4 Betriebsverfassung	197

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	202
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	210
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	212
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	212
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	218
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	223
6.2.4	Rentenversicherung	229
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	237
6.3	Lohnsteuer	240
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	240
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	245
	Wiederholungsfragen	247
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	256
7.1	Wertschöpfungsketten	256
7.2	Kooperationsformen	258
	Wiederholungsfragen	262
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	264
8.1	Controlling	264
8.1.1	Aufgaben und Ziele	264
8.1.2	Schwachstellenanalyse	265
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	266
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	268
8.1.5	Budgetierung	277
8.1.6	Szenario-Technik	279
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	280
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	280

8.2.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	282
	Wiederholungsfragen	284
9.	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	290
9.1	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	290
9.2	Mahn- und Klageverfahren	291
9.2.1	Zuständige Gerichtsbarkeit	291
9.2.2	Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	292
9.2.3	Gerichtliches Klageverfahren	294
9.2.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	296
9.2.5	Gerichtliches Mahnverfahren	297
9.3	Inkasso und Zwangsvollstreckung	299
9.3.1	Inkasso	299
9.3.2	Zwangsvollstreckung	299
	Wiederholungsfragen	304
10.	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	309
10.1	Familien- und Erbrecht	309
10.1.1	Eheliches Güterrecht	309
10.1.2	Erbfolge	313
10.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	319
10.2.1	Wertermittlung	319
10.2.2	Steuerklassen	321
10.2.3	Steuersätze	321
10.2.4	Steuerfreibeträge	322
10.2.5	Zehnjahresfrist	324
10.2.6	Verfahrensbestimmungen	324
	Wiederholungsfragen	325

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen _____	331
11.1 Insolvenzverfahren _____	331
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren _____	331
11.1.2 Insolvenzordnung _____	331
11.2 Sanierung und Liquidation _____	337
11.3 Insolvenzanfechtung _____	339
Wiederholungsfragen _____	341
Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben _____	343
Stichwortverzeichnis _____	347