

Inhaltsverzeichnis

1 Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

1.1	Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	23
1.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	23
1.1.2	Lerninhalt: Unternehmensziele	23
1.1.2.1	Erfolgsziele	24
1.1.2.2	Finanzziele	24
1.1.2.3	Sozialziele	24
1.1.3	Lerninhalt: Zielbeziehungen	25
1.1.3.1	Komplementäre Ziele	25
1.1.3.2	Konkurrierende Ziele	25
1.1.3.3	Indifferente Ziele	25
1.1.4	Lerninhalt: Aufstellen eines Zielsystems	26
1.2	Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	27
1.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	27
1.2.2	Lerninhalt: Unternehmenskultur	27
1.2.2.1	Symbole und Rituale	28
1.2.2.2	Normen und Werte	28
1.2.3	Lerninhalt: Bedeutung der Unternehmenskultur	29
1.3	Situation eines Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	31
1.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	31
1.3.2	Lerninhalt: Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	31
1.3.3	Lerninhalt: Planung	32
1.3.3.1	Planungsbereiche und deren Abstimmung	32
1.3.3.2	Planungsphasen	32
1.3.3.3	Planungsinstrumente und -kontrolle	33
1.3.4	Lerninhalt: Risikobewertung	36
1.3.4.1	Analyse der Risiken	36
1.3.4.2	Absicherung der Risiken	36
1.4	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	38
1.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	38
1.4.2	Lerninhalt: Teilsysteme der Unternehmensrechnung	38
1.4.2.1	Bilanzrechnung	38
1.4.2.1.1	Inventar	38
1.4.2.1.2	Bilanz	40
1.4.2.1.3	Gewinn- und Verlustrechnung	43
1.4.2.1.4	Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben (Überschussrechnung)	46
1.4.2.1.5	Vermögensvergleich	46
1.4.2.1.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	46
1.4.2.2	Kosten- und Erlösrechnung	47

1.4.2.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	47
1.4.2.2.2	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	48
1.4.2.3	Finanzrechnung	49
1.4.2.3.1	Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan	49
1.4.2.3.2	Finanzierungsregeln	49
1.4.2.3.3	Finanzplan	50
1.4.2.4	Sozial- und Potenzialrechnungen	52
1.4.3	Lerninhalt: Buchführung	52
1.4.3.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen	52
1.4.3.1.1	Aufgaben der Buchführung	52
1.4.3.1.2	Gesetzliche Regelungen	53
1.4.3.2	System der doppelten Buchführung	55
1.4.3.2.1	Einfache Buchführung	55
1.4.3.2.2	Doppelte Buchführung	56
1.4.3.2.3	Die einzelnen Bücher	57
1.4.3.3	Inventur und Abschluss	61
1.4.3.3.1	Inventurarten	61
1.4.3.3.2	Bestandsaufzeichnung	61
1.4.3.3.3	Abschluss	62
1.4.3.4	Konten und Buchen	63
1.4.3.4.1	Das Konto	63
1.4.3.4.2	Besondere Konten	65
1.4.3.4.3	Wareneingangskonto	66
1.4.3.4.4	Warenausgangskonto	66
1.4.3.4.5	Kontenrahmen und Kontenplan	66
1.4.3.4.6	Das eigentliche Buchen	67
1.4.3.4.7	Stornobuchungen und Korrekturen	69
1.4.3.4.8	Vorbereitende Abschlussbuchungen	70
1.4.3.4.9	Abschlussbuchungen	70
1.4.3.4.10	Übungs-Geschäftsgang	71
1.4.3.4.11	Ausgliederung der Buchführung	79
1.4.4	Lerninhalt: Jahresabschluss/Periodenabschluss	80
1.4.4.1	Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	80
1.4.4.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung	80
1.4.4.2.1	Bilanzierungsgrundsätze	80
1.4.4.2.2	Bestandsbewertung	80
1.4.4.2.3	Abschreibungen	82
1.4.4.2.4	Rückstellungen	84
1.4.5	Lerninhalt: Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses	85
1.4.5.1	Bilanzkennzahlen	85
1.4.5.1.1	Bilanz	85
1.4.5.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung	87
1.4.5.1.3	Einzelne Begriffe	88
1.4.5.2	Kennzahlenrechnung	88
1.4.5.2.1	Begriff	88
1.4.5.2.2	Liquidität	88
1.4.5.2.3	Finanzierungsregeln	89
1.4.5.2.4	Mittelherkunft und Mittelverwendung (Bewegungsbilanz)	90
1.4.5.2.5	Vermögensstruktur	92
1.4.5.2.6	Kapitalstruktur	93
1.4.5.2.7	Warenlager-Kennzahlen	93
1.4.5.2.8	Dauer der Außenstände	94
1.4.5.2.9	Dauer der Lieferantenverbindlichkeiten	95
1.4.5.3	Erfolgskennzahlen	97
1.4.5.4	Kontrollformen	99

1.4.5.4.1	Betriebsvergleiche	100
1.4.5.4.2	Zeitvergleiche	102
1.4.5.4.3	Soll-Ist-Vergleiche	103
1.5	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	104
1.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	104
1.5.2	Lerninhalt: Kosten- und Erlösrechnung	104
1.5.2.1	Aufgaben und Gliederung	104
1.5.2.2	Kostenartenrechnung	104
1.5.2.2.1	Begriff der Kosten	104
1.5.2.2.2	Buchhalterische und kalkulatorische Kosten	105
1.5.2.2.3	Einzel- und Gemeinkosten	105
1.5.2.2.4	Variable und fixe Kosten	106
1.5.2.2.5	Selbstkosten	106
1.5.2.3	Kostenstellenrechnung	106
1.5.2.3.1	Begriff der Kostenstelle	106
1.5.2.3.2	Schlüsselung der Kosten	107
1.5.2.3.3	Kostenstellenumlage	107
1.5.2.3.4	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	107
1.5.2.4	Kostenträgerrechnung	110
1.5.2.4.1	Begriff, Kalkulationsarten und -methoden	110
1.5.2.4.2	Divisionskalkulation	111
1.5.2.4.3	Zuschlagskalkulation	111
1.5.2.5	Erfolgsrechnung	121
1.5.2.5.1	Stückerfolgsrechnung	121
1.5.2.5.2	Periodenerfolgsrechnung	121
1.5.2.6	Kostenrechnungssysteme	122
1.5.2.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	122
1.5.2.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	122
1.5.2.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	123
1.5.2.7	Anwendung der Kostenrechnung	123
1.5.2.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	123
1.5.2.7.2	Entscheidungsunterstützung	124
1.5.2.7.3	Gewinnschwellenanalyse	125
1.5.2.8	Controlling	127
1.5.2.8.1	Aufgaben und Ziele	127
1.5.2.8.2	SWOT-Analyse	128
1.5.2.8.3	Wertanalyse	129
1.5.2.8.4	Pro- und Contra-Analyse	130
1.6	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	131
1.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	131
1.6.2	Lerninhalt: Handwerks- und Gewerberecht	131
1.6.2.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	132
1.6.2.1.1	Handwerksrolle und großer Befähigungsnachweis	132
1.6.2.1.2	Definition des Handwerksbetriebes	133
1.6.2.2	Eintragung in die Handwerksrolle	134
1.6.2.2.1	Grundsätze	134
1.6.2.2.2	Ausnahmen	135
1.6.2.2.3	Bestandsschutz	135
1.6.2.2.4	Eintragung in das Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (Anlage B, Abschnitt 2 zur Handwerksordnung)	135
1.6.2.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	136

1.6.3	Lerninhalt: Handelsrecht	137
1.6.3.1	Kaufmannseigenschaft	137
1.6.3.1.1	Kaufmann nach HGB	137
1.6.3.1.2	Kaufmann auf Antrag	138
1.6.3.2	Firma	138
1.6.3.2.1	Grundsätze	139
1.6.3.2.2	Verbraucherschutz und Interessen des Rechtsverkehrs	139
1.6.3.2.3	Fortführung der Firma	140
1.6.3.2.4	Gewerbebezeichnungen des Nicht-Kaufmanns	141
1.6.3.3	Handelsregister	141
1.6.4	Lerninhalt: Wettbewerbsrecht	141
1.6.4.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	141
1.6.4.1.1	Grundsätze	141
1.6.4.1.2	Ausnahmen: Mittelstandskartelle und Mittelstandsempfehlungen	142
1.6.4.1.3	Diskriminierungs- und Behinderungsverbot	142
1.6.4.2	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb	142
1.6.4.2.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	143
1.6.4.2.2	Irreführende Werbung	143
1.6.4.2.3	Vergleichende Werbung	144
1.6.4.2.4	Unzumutbare Belästigungen	144
1.6.4.2.5	Sonderveranstaltungen und Räumungsverkäufe	144
1.6.4.2.6	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	145
1.6.4.2.7	UWG-Reform	145
1.6.4.3	Preisangabenverordnung	146
1.6.4.4	Ladenschlussgesetze	147
1.6.4.5	Gewerbliche Schutzrechte	147
1.6.4.5.1	Patentrecht	147
1.6.4.5.2	Gebrauchsmusterrecht	148
1.6.4.5.3	Das eingetragene Design	148
1.6.4.5.4	Arbeitnehmer als Erfinder	149
1.6.4.5.5	Markenrecht	149
1.6.4.5.6	Sonderregelung für die neuen Bundesländer	149

2	Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	151
2.1	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	151
2.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	151
2.1.2	Lerninhalt: Anforderungen an einen Unternehmer	151
2.1.2.1	Persönliche und familiäre Anforderungen	151
2.1.2.2	Fachliche Anforderungen	152
2.2	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	154
2.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	154
2.2.2	Lerninhalt: Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft	154
2.2.2.1	Wirtschaftliche Bedeutung	154
2.2.2.1.1	Grundzüge der volkswirtschaftlichen Zusammenhänge	154
2.2.2.1.2	Merkmale der sozialen Marktwirtschaft	156
2.2.2.1.3	Einordnung des Handwerks in die Gesamtwirtschaft	158

2.2.2.1.4	Geschichte, Zukunftsperspektiven und Strukturwandel	160
2.2.2.2	Gesellschaftliche Bedeutung	163
2.2.2.3	Kulturelle Bedeutung	164
2.2.3	Lerninhalt: Handwerksorganisationen	164
2.2.3.1	Strukturen und Aufgaben	164
2.2.3.1.1	Handwerksinnungen	166
2.2.3.1.2	Landesinnungsverbände	167
2.2.3.1.3	Zentralfachverbände	168
2.2.3.1.4	Kreishandwerkerschaften	168
2.2.3.1.5	Handwerkskammern	169
2.2.3.1.6	Spitzenverbände des deutschen Handwerks	170
2.2.3.2	Dienstleistungen	171
2.2.3.2.1	Betriebsberatungsstellen	171
2.2.3.2.2	Sonstige Beratungs- und Informationsstellen	173
2.2.3.2.3	Wissenschaftliche Institute	174
2.2.3.2.4	Weiterbildungsinstitutionen	174
2.3	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	175
2.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	175
2.3.2	Lerninhalt: Gründungsberatung	175
2.3.2.1	Allgemeines	175
2.3.2.2	Rechtliche Aspekte	176
2.3.2.3	Konzeptionelle Aspekte	177
2.3.2.4	Finanzielle Aspekte – Investitionsplan	177
2.3.3	Lerninhalt: Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen für den Handwerksbetrieb	177
2.3.3.1	Finanzierungshilfen des Bundes	178
2.3.3.2	Finanzierungshilfen der Länder	178
2.3.3.3	Finanzierungshilfen der Bundesagentur für Arbeit	179
2.4	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	180
2.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	180
2.4.2	Lerninhalt: Markt- und Standortanalyse	180
2.4.2.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	180
2.4.2.1.1	Absatzgebiete	180
2.4.2.1.2	Absatzmöglichkeiten	181
2.4.2.2	Kundenstruktur	181
2.4.2.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	181
2.4.2.3.1	Bauplanungsrechtliche Gesichtspunkte	181
2.4.2.3.2	Standortfaktoren	182
2.4.2.3.3	Standortvergleich	183
2.4.3	Lerninhalt: Planung der Gründung	183
2.4.3.1	Betriebseinrichtung	183
2.4.3.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	184
2.5	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	185
2.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	185
2.5.2	Lerninhalt: Konzeption des Marketings	185
2.5.2.1	Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	185
2.5.2.2	Verkaufs- statt Produktionsorientierung	186

2.5.2.3	Marketing und Marktposition	186
2.5.3	Lerninhalt: Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	187
2.5.3.1	Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	187
2.5.3.1.1	Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	188
2.5.3.1.2	Gegenstände der Marktanalyse und der Marktforschung	188
2.5.3.2	Auswertung der Marktdaten	189
2.5.4	Markteintritts-Marketing	190
2.6	Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	191
2.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	191
2.6.2	Lerninhalt: Finanzierung	191
2.6.2.1	Kapitalbedarfsermittlung	191
2.6.2.2	Investitionsplan und Finanzierungskonzept	191
2.6.2.2.1	Investitionsplan	191
2.6.2.2.2	Personalbedarf und Personalbeschaffung	194
2.6.2.2.3	Finanzierungskonzept	194
2.6.2.3	Finanzierungsregeln	195
2.6.3	Lerninhalt: Ertragsvorschau	195
2.6.4	Lerninhalt: Liquiditätsplanung	197
2.6.4.1	Liquiditätsplan	197
2.6.4.2	Kritische liquiditätswirksame Ereignisse in der Gründungsphase	198
2.6.5	Lerninhalt: Rentabilitätsvorschau	199
2.7	Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	200
2.7.1	Handlungskompetenz des Meisters	200
2.7.2	Lerninhalt: Rechtsformen	200
2.7.2.1	Einleitung	200
2.7.2.2	Kapitalgesellschaften	200
2.7.2.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	200
2.7.2.2.2	Aktiengesellschaft (AG)	201
2.7.2.2.3	GmbH & Co. KG	201
2.7.2.2.4	Unternehmergesellschaft (UG)	201
2.7.2.2.5	Limited company (Ltd.)	201
2.7.2.3	Personengesellschaften	202
2.7.2.3.1	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	202
2.7.2.3.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	202
2.7.2.3.3	Kommanditgesellschaft (KG)	203
2.7.2.3.4	Stille Gesellschaft	203
2.7.2.4	Einzelunternehmen	203
2.7.2.5	Übersicht zu den Rechtsformen	203
2.7.3	Lerninhalt: Gesellschaftsvertrag	204
2.7.3.1	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	204
2.7.3.2	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	205
2.7.4	Lerninhalt: Genossenschaften	205
2.8	Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Steuerrechts anwenden	207
2.8.1	Handlungskompetenz des Meisters	207
2.8.2	Lerninhalt: Einteilung der Rechtsordnung	207
2.8.2.1	Privates und Öffentliches Recht	208
2.8.2.1.1	Privatrecht	208
2.8.2.1.2	Öffentliches Recht	208

2.8.2.2	Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	208
2.8.3	Lerninhalt: Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches	209
2.8.3.1	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	209
2.8.3.1.1	Rechtsfähigkeit	209
2.8.3.1.2	Geschäftsfähigkeit	209
2.8.3.2	Rechtsgeschäftliches Handeln	211
2.8.3.2.1	Willenserklärung	211
2.8.3.2.2	Rechtsgeschäft	212
2.8.4	Lerninhalt: Vertragsrecht	212
2.8.4.1	Allgemeines Vertragsrecht	212
2.8.4.1.1	Zustandekommen des Vertrags	212
2.8.4.1.2	Vertragsbindung, Rücktritt und Widerruf	214
2.8.4.1.3	Vertragsparteien	218
2.8.4.1.4	Vertragsfreiheit; Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	219
2.8.4.1.5	Die Form von Willenserklärungen und Verträgen	222
2.8.4.1.6	Fehlerhafte Rechtsgeschäfte	223
2.8.4.1.7	Fälligkeit, Erfüllbarkeit, Stundung und Verzug	225
2.8.4.1.8	Einzelfragen zum Vertragsrecht	228
2.8.4.1.9	Beendigung von Schuldverhältnissen	230
2.8.4.1.10	Verjährung von Forderungen	230
2.8.4.2	Kaufvertrag	233
2.8.4.2.1	Rechte und Pflichten der Vertragsparteien	233
2.8.4.2.2	Gewährleistungspflicht des Verkäufers für Sachmängel	233
2.8.4.2.3	Besondere Arten des Kaufs	239
2.8.4.3	Werk- und Werklieferungsvertrag	240
2.8.4.3.1	Rechte und Pflichten der Vertragspartner	240
2.8.4.3.2	Gewährleistung des Unternehmers für Mängel des Werks	244
2.8.4.3.3	Kündigungsrecht beim Werkvertrag	245
2.8.4.3.4	Werkunternehmerpfandrecht	246
2.8.4.3.5	Bauvertrag	247
2.8.4.3.6	Verbraucherbauvertrag	250
2.8.4.3.7	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	251
2.8.4.4	Miet- und Pachtvertrag	254
2.8.4.4.1	Mietvertrag	254
2.8.4.4.2	Pachtvertrag	255
2.8.4.5	Bürgschaft	255
2.8.4.6	Produkthaftung	255
2.8.5	Lerninhalt: Sachenrecht	257
2.8.5.1	Besitz und Eigentum	257
2.8.5.2	Übertragung des Eigentums	258
2.8.5.2.1	Unbewegliche Sachen	258
2.8.5.2.2	Bewegliche Sachen	258
2.8.5.2.3	Gutgläubiger Eigentumserwerb	258
2.8.5.3	Sicherungsrechte	259
2.8.5.3.1	Sachsicherheiten	260
2.8.5.3.2	Personalsicherheiten	262
2.8.6	Lerninhalt: Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	264
2.8.6.1	Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	264
2.8.6.1.1	Baurechtliche Vorschriften	264
2.8.6.1.2	Umweltschutzregelungen	264
2.8.6.1.3	Abfallrecht	268
2.8.6.2	Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	269
2.8.6.3	Arbeitsstättenverordnung	270
2.8.6.4	Handwerk und Klimaschutz	270
2.8.7	Lerninhalt: Steuerrecht	271

2.8.7.1	Umsatzsteuer	271
2.8.7.1.1	Wirkungsweise als Mehrwertsteuer	271
2.8.7.1.2	Steuerbare und steuerpflichtige Umsätze	273
2.8.7.1.3	Steuerbefreiungen	275
2.8.7.1.4	Steuersätze	276
2.8.7.1.5	Aufzeichnungspflicht, Voranmeldung, Erklärung, Zahlungsmodus	276
2.8.7.1.6	Innergemeinschaftliche Lieferungen oder Erwerbe	278
2.8.7.2	Gewerbesteuer	279
2.8.7.2.1	Gewerbebetrieb	279
2.8.7.2.2	Steuerschuldner	279
2.8.7.2.3	Gewerbeertrag als Besteuerungsgrundlage	280
2.8.7.2.4	Freibetrag, Messbetrag, Hebesatz	280
2.8.7.2.5	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	280
2.8.7.3	Veranlagte Einkommensteuer	281
2.8.7.3.1	Einkunftsarten, zu versteuerndes Einkommen	281
2.8.7.3.2	Steuertarif	285
2.8.7.3.3	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	286
2.8.7.3.4	Steuerrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	287
2.8.7.4	Körperschaftsteuer	288
2.8.7.4.1	Steuerpflicht	288
2.8.7.4.2	Bemessungsgrundlage	289
2.8.7.4.3	Körperschaftsteuersatz	289
2.8.7.4.4	Gewinnausschüttungen	289
2.8.7.4.5	Entstehung, Veranlagung, Erhebung und Vergütung	289
2.8.7.5	Besteuerungsverfahren	289
2.8.7.5.1	Steuererklärung	290
2.8.7.5.2	Steuerfestsetzung	290
2.8.7.5.3	Säumnisfolgen	290
2.8.7.5.4	Steuerstundung	290
2.8.7.5.5	Steuererlass	291
2.8.7.5.6	Rechtsmittelverfahren	291
2.8.7.5.7	Verjährung	291
2.8.7.5.8	Zwangsgeld, Ersatzzwangshaft	292
2.8.7.5.9	Strafvorschriften	292
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	293
2.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	293
2.9.2	Lerninhalt: Soziale Sicherungssysteme	293
2.9.3	Lerninhalt: Private Personen-, Sach- und Schadensversicherungen	293
2.9.3.1	Versicherungsvertrag – Rechte und Pflichten	293
2.9.3.2	Personenversicherungen	294
2.9.3.3	Sach- und Schadensversicherungen	295
2.9.4	Lerninhalt: Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	296
2.9.4.1	Träger der Versicherung	296
2.9.4.2	Versicherungspflicht	296
2.9.4.3	Beginn und Ende der Versicherungspflicht	297
2.9.4.4	Versicherungsfreiheit	297
2.9.4.5	Befreiung von der Versicherungspflicht	297
2.9.4.6	Unterbrechung der Versicherungspflicht	297
2.9.4.7	Beitragsberechnung, Entrichtungungsverfahren, Leistungen	298
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	299
2.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	299

2.10.2	Lerninhalt: Unternehmenskonzept	299
2.10.2.1	Leitbild	299
2.10.2.2	Produkt- und Leistungsprogramm	300
2.10.2.2.1	Leistungsarten und Fertigungsbereiche	300
2.10.2.2.2	Fertigungsarten	301
2.10.2.3	Zielgruppen	301
2.10.3	Lerninhalt: Betriebsübernahme oder Beteiligung	302
2.10.3.1	Betrieblicher Bestandsschutz	303
2.10.3.2	Kriterien der Kaufpreisermittlung	303
2.10.3.3	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	305
2.10.3.4	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	305

3 Unternehmensführungsstrategien entwickeln

3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	307
3.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	307
3.1.2	Lerninhalt: Ablauforganisation	307
3.1.2.1	Organisationsmittel	308
3.1.2.2	Organisation des Arbeitsablaufes	309
3.1.2.2.1	Auftragsbeschaffung	310
3.1.2.2.2	Arbeitsvorbereitung	310
3.1.2.2.3	Arbeitsausführung	311
3.1.2.2.4	Auftragsabschluss	312
3.1.2.3	Prozessanalyse und -gestaltung	312
3.1.2.4	Logistik	314
3.1.2.4.1	Betriebsstoffe	314
3.1.2.4.2	Materialorganisation	314
3.1.2.5	Qualitätsmanagement	315
3.1.2.5.1	Begriffe	315
3.1.2.5.2	Qualitätsnormen	316
3.1.2.5.3	Qualitätsmanagement im Handwerk	316
3.1.2.6	Arbeitszeitmodelle	317
3.1.2.7	Gruppenorganisation	318
3.1.3	Lerninhalt: Verwaltungs- und Büroorganisation	319
3.1.3.1	Dokumentenmanagement	319
3.1.3.1.1	Aktenordnungsplan	319
3.1.3.1.2	Bürohilfsmittel	321
3.1.3.1.3	Ausgliederung von Verwaltungsfunktionen	321
3.1.3.2	Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	322
3.1.3.2.1	Telekommunikation	322
3.1.3.2.2	Einfluss der Automatisierung auf die Fertigungsorganisation	322
3.1.3.2.3	Einsatz moderner Technologien in der Verwaltung	323
3.1.4	Lerninhalt: Aufbauorganisation	326
3.1.4.1	Aufgabenanalyse und -synthese	326
3.1.4.1.1	Organisationsbereich »Betriebsstätte«	326
3.1.4.1.2	Organisationsbereich »Betriebsmittel«	327
3.1.4.2	Stellenbildung	329
3.1.4.3	Organisationsformen	329
3.1.4.3.1	Funktionale Organisationsform	330
3.1.4.3.2	Divisionale Organisationsform	331
3.1.4.3.3	Projektorientierte Organisationsform	332
3.1.4.4	Organisationsentwicklung (OE)	332

3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	333
3.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	333
3.2.2	Lerninhalt: Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	333
3.2.3	Lerninhalt: Produkt- und Sortimentspolitik	333
3.2.3.1	Leistungsbereiche	334
3.2.3.2	Teil- oder Komplettleistung	334
3.2.3.3	Enges oder breites Sortiment	335
3.2.3.4	Innovative oder konventionelle Leistungen	335
3.2.3.5	Aufgaben der Produkt- und Sortimentspolitik	335
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	336
3.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	336
3.3.2	Lerninhalt: Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	336
3.3.2.1	Kundenorientierung und Kundenbehandlung	336
3.3.2.2	Kommunikations- und Werbepolitik	337
3.3.2.2.1	Aufgabe der Werbung	337
3.3.2.2.2	Werbearten und Werbemittel	338
3.3.2.2.3	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	338
3.3.2.2.4	Werbestil	339
3.3.2.2.5	Kundendienst	340
3.3.2.2.6	Vertriebspolitik	340
3.3.2.3	Preis- und Konditionenpolitik	343
3.3.2.3.1	Preisobergrenze und Preisuntergrenze	343
3.3.2.3.2	Kaufmännische Preisdifferenzierung	344
3.3.2.3.3	Vertragliche Preisdifferenzierung	344
3.3.2.3.4	Komplettpreis – Lockpreis – Schwellenpreis	345
3.3.3	Lerninhalt: Beschaffung	345
3.3.3.1	Beschaffungsmärkte	346
3.3.3.2	Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	347
3.3.3.2.1	Beschaffungsobjekte	347
3.3.3.2.2	Informationsquellen	347
3.3.3.2.3	Beschaffungsdisposition	348
3.3.3.3	Liefer- und Zahlungsbedingungen	349
3.3.3.4	Material- und Rechnungskontrolle	350
3.3.3.5	Vorratshaltung und Lagerdisposition	351
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	352
3.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	352
3.4.2	Lerninhalt: Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	352
3.4.2.1	Investitionsplanung und Finanzplanung	352
3.4.2.1.1	Grundlagen der Investitions- und Finanzplanung	352
3.4.2.1.2	Investitions- und Finanzierungsanlässe im Handwerksbetrieb	352
3.4.2.2	Liquiditätsplanung	353
3.4.3	Lerninhalt: Arten der Finanzierung	353
3.4.3.1	Eigenfinanzierung	353
3.4.3.2	Selbstfinanzierung	354
3.4.3.3	Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	354
3.4.3.3.1	Kreditarten	354
3.4.3.3.2	Kreditformen	355
3.4.3.3.3	Kreditwürdigkeit/Rating	355

3.4.3.3.4	Kreditkosten	356
3.4.3.3.5	Kreditsicherheiten	357
3.4.3.4	Alternative Finanzierungsformen	358
3.4.3.4.1	Leasing	358
3.4.3.4.2	Kapitalbeteiligung	359
3.4.4	Lerninhalt: Zahlungsverkehr	359
3.4.4.1	Grundsätzliches	359
3.4.4.2	Barverkehr	360
3.4.4.3	Bargeldloser Zahlungsverkehr	361
3.4.4.4	Scheck- und Wechselverkehr	362
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	363
3.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	363
3.5.2	Lerninhalt: Personalplanung	363
3.5.2.1	Personalbedarfsermittlung	364
3.5.2.2	Personalbeschaffung und -auswahl	364
3.5.2.3	Personaleinsatz und Stellenbesetzung	365
3.5.2.4	Arbeitszeitmodelle	366
3.5.2.5	Personalentwicklung	367
3.5.3	Lerninhalt: Personalverwaltung	367
3.5.3.1	Personalakte, Archivierung, Datenschutz	367
3.5.3.1.1	Personalakte	367
3.5.3.1.2	Archivierung und Datenschutz	368
3.5.3.2	Zeugniserstellung	368
3.5.4	Lerninhalt: Entlohnung	368
3.5.4.1	Zeiterfassung	368
3.5.4.2	Arbeitsbewertung	368
3.5.4.2.1	Bedeutung des Lohnes	368
3.5.4.2.2	Leistungsbewertung	369
3.5.4.3	Lohnformen, Lohngefüge	369
3.5.4.3.1	Lohnformen	369
3.5.4.3.2	Lohn- und Gehaltsgefüge	370
3.5.4.4	Betriebliche Altersvorsorge	370
3.5.5	Lerninhalt: Mitarbeiterführung	371
3.5.5.1	Führungsstile und -mittel	371
3.5.5.1.1	Führungsstile	371
3.5.5.1.2	Führungsmittel	372
3.5.5.2	Betriebsklima	372
3.5.5.3	Soziale Beziehungen	373
3.5.5.4	Fürsorge (Arbeits-, Unfall-, und Gesundheitsschutz)	373
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	375
3.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	375
3.6.2	Lerninhalt: Arbeitsrecht	375
3.6.2.1	Arbeitsvertrag	376
3.6.2.1.1	Vertragsabschluss und Vertragsarten	376
3.6.2.1.2	Vertragspflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer	380
3.6.2.1.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	391
3.6.2.2	Kündigungsschutz	394
3.6.2.2.1	Kündigungsschutzgesetz	394
3.6.2.2.2	Massenentlassungen	395
3.6.2.3	Tarifvertrag	396

3.6.2.3.1	Tarifvertragsparteien	396
3.6.2.3.2	Tarifbindung	396
3.6.2.4	Betriebsverfassung	398
3.6.2.4.1	Betriebsräte	398
3.6.2.4.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung	399
3.6.2.4.3	Betriebsvereinbarung	400
3.6.2.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	400
3.6.2.5.1	Arbeitsschutzrecht	400
3.6.2.5.2	Mutterschutz	402
3.6.2.5.3	Schwerbehindertenschutz	402
3.6.2.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	403
3.6.2.6.1	Zuständigkeit	403
3.6.2.6.2	Verfahren	403
3.6.3	Lerninhalt: Sozialversicherungsrecht	404
3.6.3.1	Krankenversicherung	405
3.6.3.1.1	Träger der Krankenversicherung	405
3.6.3.1.2	Wahlrechte der Mitglieder	405
3.6.3.1.3	Versicherungspflicht	407
3.6.3.1.4	Versicherungsfreiheit	407
3.6.3.1.5	Freiwillige Versicherung	407
3.6.3.1.6	Versicherung von Familienangehörigen (Familienversicherung)	408
3.6.3.1.7	Leistungen der Krankenkassen	408
3.6.3.1.8	Aufbringung der Beiträge	410
3.6.3.1.9	Gesundheitsreformen	411
3.6.3.2	Pflegeversicherung	411
3.6.3.2.1	Versicherter Personenkreis	412
3.6.3.2.2	Das Pflegestärkungsgesetz II und seine Neuerungen	412
3.6.3.2.3	Beiträge zur Pflegeversicherung	413
3.6.3.2.4	Zuständigkeit der Pflegekassen und beitragsrechtliche Behandlung	413
3.6.3.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	413
3.6.3.3.1	Versicherungspflicht, Versicherungsfreiheit	414
3.6.3.3.2	Höhe und Aufbringung der Beiträge	414
3.6.3.3.3	Leistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)	414
3.6.3.4	Rentenversicherung	418
3.6.3.4.1	Träger der Versicherung	418
3.6.3.4.2	Pflichtversicherung	418
3.6.3.4.3	Freiwillige Versicherung	419
3.6.3.4.4	Leistungen der Rentenversicherung	420
3.6.3.4.5	Rentenrechtliche Zeiten	423
3.6.3.4.6	Berechnung der Renten	423
3.6.3.4.7	Sammlung und Speicherung der maßgeblichen Versicherungsdaten	425
3.6.3.4.8	Rentenverfahren	425
3.6.3.5	Gesetzliche Unfallversicherung	426
3.6.3.5.1	Versicherungspflicht und freiwillige Versicherung	426
3.6.3.5.2	Beitragsenthebung	426
3.6.3.5.3	Aufgaben der Berufsgenossenschaften	427
3.6.3.5.4	Sonstige soziale Einrichtungen	428
3.6.3.6	Besondere Anmerkungen	430
3.6.3.6.1	Kranken- und Rentenversicherung und geringfügige Beschäftigung	430
3.6.3.6.2	Melde- und Beitragsverfahren	431
3.6.3.7	Sozialgerichtsbarkeit	431
3.6.4	Lerninhalt: Lohnsteuer	432
3.6.4.1	Ermittlung und Entrichtung	432
3.6.4.1.1	Werbungskosten	432
3.6.4.1.2	Sonderausgaben	432
3.6.4.1.3	Lohnsteuer-Tabellen	433

3.6.4.1.4	Elektronische Lohnsteuerabzugs-Merkmale (ELStAM)	434
3.6.4.1.5	Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer	434
3.6.4.1.6	Lohnsteuer-Jahresausgleich und Veranlagung	434
3.6.4.2	Besondere Beschäftigungsformen	435
3.6.4.3	Lohnsteuerbegünstigungen	436
3.6.4.3.1	Steuerfreie Einnahmen des Arbeitnehmers	436
3.6.4.3.2	Pauschalierung der Lohnsteuer	436
3.6.4.3.3	Steuerliche Behandlung der »Ein-Euro-Jobs«	437
3.6.4.4	Lohnsteuerhaftung	437
3.7	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	438
3.7.1	Handlungskompetenz des Meisters	438
3.7.2	Lerninhalt: Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	438
3.7.2.1	Wertschöpfungsketten	438
3.7.2.2	Kooperationsformen	439
3.8	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	440
3.8.1	Handlungskompetenz des Meisters	440
3.8.2	Lerninhalt: Kosten- und Erlösrechnung, Controlling	440
3.8.3	Lerninhalt: Szenario-Technik und Delphi-Methode	440
3.8.3.1	Szenario-Technik	440
3.8.3.2	Delphi-Methode	442
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	443
3.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	443
3.9.2	Lerninhalt: Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	443
3.9.2.1	Forderungsmanagement	443
3.9.2.2	Zahlungsmodalitäten	443
3.9.3	Lerninhalt: Mahn- und Klageverfahren	444
3.9.3.1	Mahnverfahren	444
3.9.3.2	Klageverfahren	446
3.9.3.3	Arrestverfahren	448
3.9.3.4	Einstweilige Verfügung	448
3.9.4	Lerninhalt: Inkasso und Zwangsvollstreckung	448
3.9.4.1	Inkasso	448
3.9.4.2	Zwangsvollstreckung	449
3.9.4.2.1	Vollstreckungstitel	449
3.9.4.2.2	Vollstreckungsmöglichkeiten	449
3.9.4.2.3	Vermögensauskunft	449
3.9.4.2.4	Vollstreckungsschutz	450
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	451
3.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	451
3.10.2	Lerninhalt: Familien- und Erbrecht	451
3.10.2.1	Eheliches Güterrecht	451
3.10.2.1.1	Rechte und Pflichten in der Ehe	451
3.10.2.1.2	Güterstände	452
3.10.2.2	Erbfolge	453
3.10.2.2.1	Gesetzliche Erbfolge	453
3.10.2.2.2	Gewillkürte Erbfolge	455
3.10.2.2.3	Pflichtteilsanspruch	456

3.10.2.2.4	Haftung der Erben für Nachlassverbindlichkeiten	456
3.10.3	Lerninhalt: Erbschafts- und Schenkungssteuer	457
3.10.3.1	Steuerpflicht	457
3.10.3.2	Steuerklassen	457
3.10.3.3	Bemessungsgrundlage	458
3.10.3.4	Freibeträge	459
3.10.3.5	Steuersätze	459
3.10.3.6	Erklärung und Veranlagung	459
3.11	Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	461
3.11.1	Handlungskompetenz des Meisters	461
3.11.2	Lerninhalt: Insolvenz und Insolvenzordnung	461
3.11.2.1	Insolvenz-Frühindikatoren	461
3.11.2.2	Insolvenzordnung	462
3.11.2.2.1	Reguläres Insolvenzverfahren	463
3.11.2.2.2	Verbraucherinsolvenz- und Kleinverfahren	463
3.11.2.2.3	Restschuldbefreiung	463
3.11.2.3	Liquidation und Sanierung	464
3.11.2.3.1	Liquidation	464
3.11.2.3.2	Übertragende Sanierung	464
3.11.2.3.3	Insolvenzplanverfahren	464
3.11.2.3.4	Eigenverwaltung	465
3.11.2.3.5	ESUG	465
3.11.2.4	Insolvenzrechtsreform 2014	466
3.11.2.5	Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG)	466
3.11.2.6	Gesetz zur weiteren Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens	467
3.11.2.7	Aussetzung der Insolvenzantrags-Pflicht während der Corona Pandemie	467

Offene Fragen und Aufgaben

Programmierte Fragen

1	Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	471
1.1	Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	471
1.2	Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	472
1.3	Situation eines Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	473
1.4	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	475
1.5	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	485
1.6	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	489

2	Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	493
2.1	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbständigkeit begründen	493
2.2	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	494
2.3	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	497
2.4	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	498
2.5	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	499
2.6	Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	501
2.7	Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	502
2.8	Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Steuerrechts anwenden	503
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	510
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	511
3	Unternehmensführungsstrategien entwickeln	513
3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	513
3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	515
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	517
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	519
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	521
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	524
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	530
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	531

3.11 Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	534
---	-----

Lösungen zu den programmierten Fragen	535
--	------------

Fallbezogene Aufgaben	537
------------------------------	------------

Aufgabe 1	539
Aufgabe 2	541
Aufgabe 3	543
Lösungshinweise zu Aufgabe 1	545
Lösungshinweise zu Aufgabe 2	547
Lösungshinweise zu Aufgabe 3	549

Anhang

Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung – HwO – Auszug)	551
Verzeichnis der zulassungspflichtigen Handwerke (HwO Anlage A)	559
Verzeichnis der zulassungsfreien Handwerke (HwO Anlage B, Abschnitt 1)	560
Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (HwO Anlage B, Abschnitt 2)	561
Verordnung über die Meisterprüfung in den Teilen III und IV im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO)	562
Meisterprüfungsverfahrensverordnung (MPVerfV)	567
Kontenplan auf Basis des SKR04	581

Schlagwortverzeichnis	585
------------------------------	------------

Über die Autorinnen und Autoren	593
--	------------