

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
Einleitung – Praxisbeispiele in diesem Buch	21
Handlungsfeld 1 – Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	23
1. Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	23
1.1 Unternehmensziele	27
1.2 Zielbeziehungen	34
2. Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit	39
2.1 Unternehmenskultur	40
2.2 Corporate Identity	41
3. Unternehmenssituation und Erfolgspotenziale am Markt analysieren	45
3.1 Analysen der Unternehmensentwicklung	46
3.1.1 Umfeldanalyse	46
3.1.2 Unternehmensanalyse	49
3.2 Planung	51
3.3 Risikomanagement	57
4. Grundlagen Rechnungswesen	63
4.1 Teilsysteme der Unternehmensrechnung	63
4.1.1 Bilanzrechnung	68
4.1.2 Kosten- und Erlösrechnung	70
4.1.3 Finanzrechnung	71
4.1.4 Sozial- und Potenzialrechnung	72
4.2 Buchführung	74
4.2.1 Rechtsgrundlagen der Buchführung	74
4.2.2 Inventur, Inventar, Bilanz	77

4.2.3 Buchführung	81
4.2.4 Verfahrenstechniken der Buchführung	100
4.3 Jahresabschluss	103
5. Internes Rechnungswesen	129
5.1 Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung (KER)	129
5.2 Kostenartenrechnung	130
5.3 Kostenstellenrechnung	138
5.4 Kostenträgerrechnung	142
5.4.1 Vor- und Nachkalkulation	143
5.4.2 Divisionskalkulation	144
5.4.3 Zuschlagskalkulation	147
5.5 Erfolgsrechnung	152
5.6 Kostenrechnungssysteme	153
6. Gewerbe- und Handwerksrecht, Handels- und Wettbewerbsrecht	157
6.1 Gewerbe- und Handwerksrecht	157
6.1.1 Rechtsgrundlagen in Gewerbe und Handwerk	157
6.1.1.1 Gewerbeeinteilung laut Gewerbeordnung	157
6.1.1.2 Gewerbeeinteilung laut Handwerksordnung	158
6.1.2 Eintragung in die Handwerksrolle	163
6.1.3 Unberechtigte Ausübung und Schwarzarbeit	165
6.2 Handels- und Firmenrecht	167
6.2.1 Kaufmannseigenschaft	167
6.2.2 Die Firma eines Kaufmanns	169
6.2.2.1 Grundsätze der Firmenbildung und Firmenführung	170
6.2.2.2 Hilfspersonen des Kaufmanns	171
6.2.3 Das Handelsregister	172
6.3 Wettbewerbsrecht	173
6.3.1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	174
6.3.2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	177
6.3.3. Ladenschlussgesetz	179
6.3.4 Preisangabenverordnung	179
6.3.5 Gewerbliche Schutzrechte und Urheberrecht	180
6.4 Datenschutz	183

Handlungsfeld 2 – Gründungs- und Übernahmearbeit	
vorbereiten, durchführen und bewerten	185
1. Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	185
2. Bedeutung des Handwerks in der Gesellschaft, Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen	189
2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks	189
2.1.1 Volkswirtschaftlicher Zusammenhänge	189
2.1.1.1 Produktion	190
2.1.1.2 Das Bruttoinlandsprodukt (BIP)	192
2.1.1.3 Geld und Währung	192
2.1.1.4 Die Europäische Zentralbank (EZB)	193
2.1.1.5 Wirtschaftssysteme	194
2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung	196
2.1.2.1 Aufgaben des Handwerks	196
2.1.2.2 Strukturwandel und Zukunftsperspektive	197
2.1.2.3 Leistungsstruktur des Handwerks – Betriebe, Beschäftigte, Umsätze	198
2.1.3 Gesellschaftliche Bedeutung	201
2.1.4 Kulturelle Bedeutung	201
2.2 Handwerksorganisationen	201
2.2.1 Aufgabe und Struktur	201
2.2.1.1 Aufbau der Handwerksorganisation in Deutschland	201
2.2.1.2 Strukturen und Aufgaben der einzelnen Organe	202
2.2.2 Leistungen der Handwerkskammer	205
3. Beratung und Förderung bei Existenzgründungen und Übernahme	207
3.1 Existenzgründungsberatung	207
3.2 Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	213

4. Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	217
4.1 Standort – Eignung im Rahmen der betrieblichen Ausrichtung	221
4.2 Einrichtung und Ausstattung des Unternehmens	225
4.2.1 Räume	226
4.2.3 Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA)	227
4.2.4 Marktanalyse	229
4.2.5 Ermittlung des Personalbedarfs	231
4.2.6 Planung und Umsetzung am Standort	232
5. Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	233
5.1 Konzeption des Marketings	233
5.1.1 Einführung in die Grundlagen	234
5.1.2 Unterschiede zwischen strategischem und operativem Marketing	235
5.1.3 Marktsegmentierung, Targeting und Positionierung	236
5.2 Informationsquellen zur Abschätzung des Marketingpotenzials	239
5.2.1 Primäre und sekundäre Marktforschungsmethoden	239
5.2.2 Datennutzung für die Markteinschätzung	243
5.3 Markteintritts- oder der Marketing-Mix	243
5.3.1 Produktpolitik (Product)	246
5.3.2 Preispolitik (Price)	247
5.3.3 Distributionspolitik (Place)	251
5.3.4 Kommunikationspolitik (Promotion)	252
5.4. Dienstleistungsmarketing, der erweiterte Marketing-Mix	255
5.4.1 Personalpolitik (People)	255
5.4.2 Ausstattungspolitik (Physical Facilities)	255
5.4.3 Prozesspolitik (Process)	256
6. Investitions- und Finanzierungspläne erstellen	257
6.1 Finanzierung	257
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau	261
6.3 Liquiditätsplanung	265

7. Rechtsformen für Unternehmen	267
7.1 Rechtsformen von Unternehmen	267
7.1.1 Einzelunternehmen	268
7.1.2 Personengesellschaften	268
7.1.2.1 GbR – Gesellschaft bürgerlichen Rechts	268
7.1.2.2 OHG – offene Handelsgesellschaft	270
7.1.2.3 KG – Kommanditgesellschaft	271
7.1.2.4 Stille Gesellschaft	272
7.1.3 Kapitalgesellschaften	272
7.1.3.1 Die GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung	273
7.1.3.2 UG – Unternehmergegesellschaft haftungsbeschränkt	274
7.1.3.3 Die AG – Aktiengesellschaft	275
7.2 Aspekte der Rechtsformauswahl	277
7.3 Formen von Gesellschaftsverträgen	277
8. Bürgerliches Recht, Vertragsrecht, Sachenrecht und Steuerrecht bei Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben	279
8.1 Einteilung der Rechtsordnung	279
8.1.1 Zivilrecht und öffentliches Recht	279
8.1.2 Einteilung des BGB	279
8.2 Allgemeiner Teil des BGB	280
8.3 Vertragsrecht und Schuldrecht	282
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht	282
8.3.2 Nichtigkeit und Anfechtung	289
8.3.3 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	291
8.3.4 Allgemeines Schuldrecht	292
8.3.4.1 Gegenstand der Schuld	292
8.3.4.2 Leistungsstörungen bei Verträgen	294
8.3.4.3 Gewährleistung	296
8.3.4.4 Verjährung	297
8.3.5 Kaufvertrag	299
8.3.6 Dienstvertrag, Werkvertrag, Werkliefervertrag	300
8.3.7 Bauvertrag als Sonderform des Werkvertrags	301
8.3.7.1 Verbraucherbauvertrag	302
8.3.7.2 Sicherung der Werklohnforderung des Unternehmers	302
8.3.8 Miet-, Pacht- und Leihvertrag	304
8.3.9 Formen der Besicherung	305

8.4 Sachenrecht	307
8.4.1 Besitz und Eigentum	307
8.4.2 Sachsicherheiten	308
8.5 Rechtliche Vorschriften zu Bau und Umwelt	312
8.5.1 Bauvorschriften	312
8.5.2 Umweltvorschriften	315
8.5.3 Abfallentsorgung	317
8.6 Steuerrecht	319
8.6.1 Allgemeine steuerliche Vorschriften	319
8.6.2 Grunderwerbsteuer und Grundsteuer	322
8.6.3 Umsatzsteuer	322
8.6.3.1 Einteilung der Umsätze	322
8.6.3.2 Vorsteuer	324
8.6.3.3 Sonderfall: Umsatzsteuer bei Bauleistungen	326
8.6.3.4 Die Umsatzsteuervoranmeldung	327
8.6.3.5 Umsatzsteuersätze	329
8.6.3.6 Vorsteuerpauschalen für Kleingewerbetreibende	330
8.6.3.7 Umsatzsteuer im europäischen Warenverkehr	331
8.6.4 Gewerbesteuer	331
8.6.5 Einkommensteuer	333
8.6.5.1 Wer ist einkommensteuerpflichtig?	333
8.6.5.2 Gewinnermittlung der Unternehmen	334
8.6.5.3 Einkommensteuerermittlung	335
8.6.5.4 Veranlagung zur Einkommensteuer	337
8.6.5.5 Betriebsausgaben	338
8.6.5.6 Abschreibungen	338
8.6.5.7 Abgeltungssteuer	341
8.6.5.8 Bauabzugssteuer (Gesetz zur Eindämmung illegaler Beschäftigung im Baugewerbe)	342
8.6.6 Körperschaftsteuer	343
8.6.7 Besteuerungsverfahren	344
9. Private Risiko- und Altersvorsorge bei Selbstständigen	347
9.1 Gesetzliche Sozialversicherungen	347
9.1.1 Krankenversicherung	347
9.1.2 Pflegeversicherung	349
9.1.3 Arbeitslosenversicherung	349
9.1.4 Unfallversicherung	350

9.2 Altersvorsorge der selbstständigen Handwerker	350
9.2.1 Die Handwerker-Rentenversicherung	350
9.2.2 Zusätzliche Altersvorsorge	351
9.2.3 Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge	352
9.3 Private Versicherungen	352
9.3.1 Personenversicherungen	353
9.3.2 Sachversicherungen	354
 10. Persönliche, betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte eines Unternehmenskonzeptes	 355
10.1 Unternehmenskonzept	355
10.1.1 Ideen und Ziele	356
10.1.2 Markt und Wettbewerb	359
10.1.3 Strategie	360
10.1.4 Marketing	361
10.1.5 Unternehmensorganisation	361
10.1.6 Finanzierung	362
10.1.7 Anhang	362
10.2 Betriebsübernahme oder Betriebsbeteiligung	363
10.2.1 Formen der Betriebsübernahme	363
10.2.2 Vor- und Nachteile der Betriebsübernahme	364
10.2.3 Kaufpreisermittlung	366
10.2.4 Gesetzliche Pflichten durch die Betriebsübernahme	368
10.2.4.1 Betriebsübernahme – Firmenname wird fortgeführt	368
10.2.4.2 Betriebsübernahme – Firmenname wird geändert	369
10.2.4.3 Meldepflichten für einen Handwerksbetrieb bei Übernahme	370
10.2.5 Finanzierung der Betriebsübernahme	371
10.2.6 Betriebsbeteiligung und Partnerschaft	371
 Handlungsfeld 3 – Unternehmensführungsstrategien entwickeln	 373
1. Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung eines Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	373
1.1. Aufbauorganisation	373
1.1.1 Struktur der Aufbauorganisation	374
1.1.2 Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	374
1.1.3 Entscheidungsprozesse	375

1.1.4	Organisationsformen	376
1.1.5	Organisationsentwicklung	379
1.2	Ablauforganisation (Prozessorganisation)	380
1.2.1	Gestaltung von Arbeitsprozessen	380
1.2.2	Zuteilung von Ressourcen	382
1.2.3	Informationsweitergabe	382
1.3	Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)	382
1.3.1	Dokumentenmanagement-Systeme (DMS)	382
1.3.2	Beispiele digitaler Organisationswerkzeuge	383
1.3.3	Rechnungswesen und Warenwirtschaft	383
2.	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	385
2.1	Analyse des Absatzmarktes	386
2.2	Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung	388
2.3	Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien	390
3.	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	393
3.1	Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	393
3.2	Beschaffung	396
3.2.1	Beschaffungsmarktforschung	398
3.2.2	Liefer- und Zahlungsbedingungen, Bezugsmengen, Preisgestaltung	400
3.2.3	Warenannahme und Rechnungskontrolle	401
4.	Kapitalbedarf aus Finanzplanung ableiten und Arten der Kapitalbeschaffung	405
4.1	Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	405
4.2	Finanzierungsarten	406
4.2.1	Eigen- und Fremdfinanzierung	407
4.2.2	Fremdfinanzierung	410
4.2.3	Alternative Finanzierungsformen (Kreditsubstitute)	415
4.3	Zahlungsverkehr	416

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	421
5.1 Personalplanung	421
5.1.1 Personalbedarfsplanung	422
5.1.2 Personalbeschaffung	424
5.1.3 Personalauswahl	425
5.1.4 Personaleinsatz	426
5.1.5 Arbeitszeitmodelle	427
5.1.6 Personalentwicklung	428
5.2 Personalverwaltung	429
5.2.1 Personalakte	430
5.2.2 Gesetze und Verordnungen	430
5.2.3 Personalkosten (Arbeitsentgelt)	431
5.3 Personalführung	432
5.3.1 Führungsstile und -modelle	432
5.3.2 Grundlagen des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)	435
5.3.3 Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation	436
5.3.4 Konfliktmanagement	439
5.3.5 Selbstreflexion für Führungskräfte	441
6. Arbeits- und Sozialversicherungsrecht	443
6.1 Arbeitsrecht	443
6.1.1 Einstellungsverfahren	444
6.1.2 Arbeitsvertrag	446
6.1.2.1 Besondere Arbeitsverhältnisse	449
6.1.2.2 Haupt- und Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	451
6.1.3 Gesetze im Arbeitsverhältnis	454
6.1.3.1 Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	454
6.1.3.2 Urlaubsrecht	457
6.1.3.3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	459
6.1.4 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses	459
6.1.5 Tarifverträge	464
6.1.6 Betriebsverfassungsgesetz	466
6.1.7 Arbeitsschutz	469
6.1.7.1 Arbeitsschutzgesetz	470
6.1.7.2 Arbeitssicherheitsgesetz	472
6.1.7.3 Arbeitsstättenverordnung	472

6.1.7.4	Arbeitszeitgesetz	472
6.1.7.5	Mutterschutzgesetz	473
6.1.7.6	Bundeselterngeld und Bundeselternzeitgesetz	474
6.1.7.7	Familienpflegezeitgesetz	476
6.1.7.8	Schwerbehindertengesetz (Sozialgesetzbuch IX)	476
6.1.8	Arbeitsgerichte	477
6.2	Sozialversicherungsrecht bei Angestellten	478
6.2.1	Meldungen an die Sozialversicherungen	479
6.2.2	Krankenversicherung	483
6.2.3	Pflegeversicherung	485
6.2.4	Arbeitslosenversicherung	487
6.2.5	Rentenversicherung	489
6.2.6	Zusätzliche private Altersvorsorge	496
6.2.7	Unfallversicherung	497
6.3	Lohnsteuer bei Angestellten	500
6.3.1	Ermittlung der Lohnsteuer	501
6.3.1.1	Lohnsteuerklassen	501
6.3.1.2	Lohnsteuerfreie Zuwendungen durch den Arbeitgeber	502
6.3.2	Abgabe der Einkommensteuer-/Lohnsteuererklärung	504
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	505
7.1	Wertschöpfungsketten	505
7.2	Kooperationsformen	506
7.2.1	Gelegenheitsgesellschaften/Arbeitsgemeinschaften, Konsortien	507
7.2.2	Interessengemeinschaften	507
7.2.3	Kartelle	508
7.2.4	Joint Ventures	508
7.2.5	Strategische Allianz	508
7.2.6	Horizontale, vertikale, diagonale Kooperationen	509
7.3	Chancen und Risiken	510
8.	Controlling im Handwerksunternehmen	511

9. Durchsetzung von Forderungen	519
9.1 Sicherung der Forderungen und Zahlungsmodalitäten	519
9.2 Mahn- und Klageverfahren	520
9.2.1 Außergerichtliches Mahnverfahren	520
9.2.2 Zuständigkeit der Gerichte nach Art der Ansprüche	521
9.2.3 Gerichtliches Mahnverfahren	525
9.2.4 Gerichtliches Klageverfahren	526
9.3 Inkasso und Zwangsvollstreckung	529
9.3.1 Inkasso	529
9.3.2 Ablauf einer Zwangsvollstreckung	530
 10. Erb- und Familienrecht, Erbschaft- und Schenkungsteuer	533
10.1 Familienrecht	533
10.1.1 Gegenseitige Vertretungsmacht der Ehegatten	533
10.1.2 Das eheliche Güterrecht	534
10.2 Erbrecht	536
10.2.1 Die gesetzliche Erbfolge	537
10.2.2 Die gewillkürte Erbfolge	540
10.2.2.1 Testament	540
10.2.2.2 Erbvertrag	541
10.2.3 Meldepflichten	543
10.3 Erbschaft- und Schenkungsteuer	543
10.3.1 Wertansatz	544
10.3.2 Steuerliche Regelungen	545
10.3.3 Erben von Betriebsvermögen	545
 11. Insolvenzverfahren und Konsequenzen für ein Unternehmen	549
11.1 Insolvenzverfahren	549
11.1.1 Insolvenzvoraussetzungen	550
11.1.2 Ablauf eines Insolvenzverfahrens	551
11.1.3 Sanierung oder Liquidation	552
11.1.4 Anfechtung einer Insolvenz	553
11.2 Verbraucherinsolvenz	554
11.2.1 Voraussetzungen für die Verbraucherinsolvenz	554
11.2.2 Ablauf eines Insolvenzverfahrens	554
11.2.3 Scheitern des Verbraucherinsolvenzverfahrens	556

Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	557
Handlungsfeld 1 – Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	557
Handlungsfeld 2 – Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	563
Handlungsfeld 3 – Unternehmensführungsstrategien entwickeln	575
Lösungen	581
Formeln	599
Literaturverzeichnis	605
Stichwortverzeichnis	609