

Handlungsfeld 1: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

A Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

29

Verf.: Dipl.-Ing. (FH) Harry Nöthe

1 Unternehmensziele	29
1.1 Erfolgsziele	31
1.2 Finanzziele	31
1.3 Sozialziele	32
1.4 Kundenziele	33
2 Zielbeziehungen	33
2.1 Komplementäre Ziele	34
2.2 Konfliktäre Ziele	34
2.3 Indifferente Ziele	35
2.4 Unternehmenszielsystem	35

B Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen

37

Verf.: Dipl.-Ing. (FH) Harry Nöthe

3 Unternehmenskultur	37
3.1 Repräsentation nach innen und außen	41
3.1.1 Symbole	41
3.1.2 Rituale	42
3.2 Werte und Normen	43
3.2.1 Soziale Normen	44
3.2.2 Organisatorische und technische Normen	45

C Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	47
Verf.: Dipl.-Ing. (FH) Harry Nöthe	
4 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	47
5 Planung	49
5.1 Planungsbereiche	51
5.2 Planungsphasen	56
6 Risikobewertung	60
D Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	65
Verf.: StR Wolfgang Weihrauch (Kap. 7, 9, 10), Dipl.-Ök. Martin Borgmann, Dipl.-Ök. Frank Jäger, Gerd Sobolewski (Kap. 8)	
7 Teilsysteme der Unternehmensrechnung	66
7.1 Bilanzrechnung	69
7.2 Kosten- und Erlösrechnung	70
7.3 Finanzrechnung	72
7.4 Sozial- und Potenzialrechnung	73
7.4.1 Sozialrechnung	73
7.4.2 Potenzialrechnung	76
8 Buchführung	77
8.1 Aufgaben und gesetzliche Regelungen	77
8.1.1 Handelsrechtliche Bestimmungen	77
8.1.2 Steuerrechtliche Bestimmungen	79
8.1.3 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	81
8.2 Inventur und Abschluss	82
8.2.1 Inventurarten	82
8.2.2 Inventar	83
8.2.3 Abschluss	85
8.3 System der doppelten Buchführung	92
8.3.1 Kontenführung auf Bestandskonten	92
8.3.2 Kontenführung auf Erfolgskonten	98
8.3.3 Kontenführung auf Privatkonten	101
8.3.4 Kontenrahmen/Kontenplan	103
8.3.5 Hauptabschluss-Übersicht	103

8.4	Verfahrenstechniken und Arbeitsabläufe	104
8.4.1	Konventionelle Verfahrenstechniken	104
8.4.2	EDV-gestützte Verfahrenstechniken	105
8.4.3	Auslagerung der Buchführung	107

9 Jahresabschluss/Periodenabschluss

9.1	Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	112
9.1.1	Bilanz	112
9.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	117
9.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung	121
9.2.1	Bilanzierungsgrundsätze	121
9.2.2	Zeitliche Rechnungsabgrenzungen und Rückstellungen	122
9.2.3	Rücklagen	127
9.2.4	Bestandsbewertungen	128
9.2.5	Abschreibungen	133

10 Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses

10.1	Bilanzkennzahlen	140
10.1.1	Aufbereitung der Bilanz	140
10.1.2	Vermögensstruktur	143
10.1.3	Kapitalstruktur	146
10.1.4	Anlagedeckung	148
10.1.5	Liquidität	150
10.2	Erfolgskennzahlen	153
10.2.1	Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	153
10.2.2	Rentabilität und Cashflow	157
10.2.3	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit	160
10.3	Kontrollformen	162

E Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen

Verf.: Dipl.-Betriebsw. Eckhard Nikolaizig

11 Kosten- und Erlösrechnung

11.1	Kostenrechnung	166
11.2	Aufgaben und Gliederung der Kostenrechnung	167
11.2.1	Aufgaben der Kostenrechnung	167
11.2.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	169
11.2.3	Gliederung der Kostenrechnung	171

11.3	Kostenartenrechnung	173
11.3.1	Gliederung der Kostenarten	173
11.3.2	Erfassen der Kostenarten	175
11.3.3	Kostenartenplan	187
11.4	Kostenstellenrechnung	188
11.5	Kostenträgerrechnung	193
11.5.1	Kalkulationsarten	193
11.5.2	Divisionskalkulation	194
11.5.3	Zuschlagskalkulation	194
11.6	Kostenrechnungssysteme	201
11.7	Anwendung der Kostenrechnung	208
11.7.1	Kostenkontrolle und Analyse von Kostenstrukturen	208
11.7.2	Kostenplanung	208
11.7.3	Entscheidungen in Bezug auf Leistungsprogramm und Preispolitik	209
11.8	Kalkulatorische Erfolgsrechnung	210
11.8.1	Erlösrechnung	210
11.8.2	Stückerfolgsrechnung	211
11.8.3	Periodenerfolgsrechnung	211
11.8.4	Kostenstellen-Erfolgsrechnung	211
11.8.5	Gewinnschwellenanalyse	212

F Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden 215

Verf.: RA Dominik Ostendorf

12 Handwerks- und Gewerberecht	215	
12.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	215
12.2	Eintragung in die Handwerksrolle	218
12.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	221
13 Handels- und Gesellschaftsrecht	223	
13.1	Kaufmannseigenschaft	223
13.2	Name des Betriebs	226
13.2.1	Name des Nichtkaufmanns	227
13.2.2	Name des Kaufmanns	227

13.3	Handelsregister	230
13.3.1	Funktionen des Handelsregisters	230
13.3.2	Eintragungsverfahren	231
13.3.3	Einsicht in das Handelsregister	232
14	Wettbewerbsrecht	233
14.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	234
14.2	Vergaberecht	235
14.3	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	237
14.4	Preisangabenverordnung	238
14.5	Ladenöffnungs- oder Ladenschlussgesetze	239
14.6	Urheberrecht	240

**Handlungsfeld 2:
Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten,
durchführen und bewerten**

A	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	245
Verf.: Volker Thienenkamp		
1	Anforderungen an einen Unternehmer	245
1.1	Persönliche Anforderungen	246
1.2	Familiäre Anforderungen	248
1.3	Fachliche Anforderungen	249
1.4	Unternehmereignung erkennen	249
B	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	252
Verf.: Dipl.-Volksw. Rainer Nolten		
2	Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft	252
2.1	Wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks	254
2.2	Zukunftsperspektiven und Strukturwandel	255

2.3	Gesellschaftliche Bedeutung des Handwerks	256
2.4	Kulturelle Bedeutung des Handwerks	257
3	Handwerksorganisationen	257
3.1	Aufgaben und Strukturen (regional und fachlich)	257
3.1.1	Innungen	259
3.1.2	Innungsverbände (Fachverbände)	261
3.1.3	Kreishandwerkerschaften	262
3.1.4	Handwerkskammern	262
3.1.5	Spitzenverbände des Handwerks	266
3.2	Beratungsdienste	267
3.2.1	Beratung durch Handwerksorganisationen	267
3.2.2	Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste	267
3.2.3	Technische Beratungsdienste	269
3.2.4	Sonstige Beratungsdienste	270
C	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	271
Verf.:	Volker Thienenkamp	
4	Gründungsberatung	271
4.1	Beratungsthemen	271
4.2	Beratungsstellen und -dienstleistungen	273
5	Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	277
5.1	Angebote für Existenzgründer	277
5.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	279
D	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	284
Verf.:	Volker Thienenkamp	
6	Markt- und Standortanalyse	284
6.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	285
6.2	Kundenstruktur	287
6.3	Standortbeurteilung	288

7 Planung der Gründung	292
7.1 Betriebseinrichtung	292
7.2 Betriebsgröße	293
E Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	297
Verf.: Dipl.-Kffr. Regina Bernasch-Lieber	
8 Konzeption des Marketings	297
9 Notwendige Informationen zur Abschätzung des Marktpotenzials	302
9.1 Informationsbereiche und -quellen	302
9.2 Nischenstrategien als Grundlage tragfähiger Konzepte	306
10 Marketing-Mix zum Markteintritt	307
10.1 Produkt- und Sortimentspolitik	308
10.2 Preispolitik	309
10.3 Servicepolitik	311
10.4 Vertriebspolitik	312
10.5 Kommunikations- und Werbepolitik	313
F Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	314
Verf.: Dipl.-Hdl. Rolf Richard Rehbold	
11 Finanzierung	314
11.1 Investitionsentscheidung, Investitionsplan und Kapitalbedarfsermittlung	316
11.1.1 Investitionsentscheidung und Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Gründungsinvestition	316
11.1.2 Kapitalbedarfs- bzw. Investitionsplan	321
11.2 Finanzierungskonzept und Finanzierungsregeln	326
11.2.1 Finanzierungsstruktur	326
11.2.2 Finanzierungs- und Liquiditätsregeln	328
11.2.3 Vorbereitung auf Bankgespräche	332
12 Umsatzplan	333

21 Sachenrecht	389
21.1 Besitz und Eigentum	389
21.2 Eigentumsübergang	389
21.3 Sicherungsrechte	391
22 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	393
22.1 Bauordnungs-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	393
22.1.1 Bauordnungsrechtliche Vorschriften	393
22.1.2 Umweltschutzrechtliche Vorschriften	394
22.1.3 Abfallrechtliche Vorschriften	394
22.2 Gewerbe-, Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	395
22.2.1 Gewerbeanmeldung	396
22.2.2 Handwerksrechtliche Fragen	396
22.2.3 Handelsrechtliche Fragen	397
22.2.4 Steuerrechtliche Fragen	397
22.3 Arbeitsstättenverordnung	398
23 Steuerplanung und Unternehmenserfolg	399
23.1 Überblick über Steuerarten	400
23.2 Umsatzsteuer	401
23.2.1 Wirkungsweise der Umsatzsteuer	401
23.2.2 Unternehmer im Umsatzsteuerrecht	403
23.2.3 Umsatzsteuerzahllast/Umsatzsteuerguthaben	403
23.2.4 Steuerbare, steuerfreie und steuerpflichtige Umsätze	405
23.2.5 Entstehung der Steuerschuld	407
23.2.6 Vorsteuer	408
23.2.7 Besteuerung der Kleinunternehmer (faktische Steuerbefreiung)	409
23.2.8 Umsatzsteuer und Binnenmarkt im Rahmen der Europäischen Union	410
23.3 Gewerbesteuer	411
23.4 Veranlagte Einkommensteuer	413
23.4.1 Rechtsgrundlagen (Einkunftsarten/ zu versteuerndes Einkommen)	413
23.4.2 Ermittlung der Summe der Einkünfte	414
23.4.3 Berechnung des zu versteuernden Einkommens	416
23.4.4 Verlustberücksichtigung	416
23.4.5 Einkommensteuertabelle	416
23.4.6 Einkommensteuertarif	417

23.4.7	Steuerermäßigungen für Unternehmer	417
23.4.8	Veranlagung und Gestaltungsmöglichkeiten	418
23.5	Körperschaftsteuer	422
23.6	Steuerliche Kriterien für die Rechtsformwahl	424
23.6.1	Steuerliche Festlegungen für die einzelnen Rechtsformen	424
23.6.2	Steuerliche Gründe für einen Rechtsformwechsel	425
23.7	Besteuerungsverfahren	426
I	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	429
	Verf.: Dipl.-Kfm. Werner Stephany	
24	Soziale Sicherungssysteme	429
25	Private Personen-, Sach- und Schadenversicherung	430
25.1	Soziale Absicherung	431
25.1.1	Freiwillige gesetzliche Krankenversicherung	431
25.1.2	Private Krankenversicherung	431
25.1.3	Unfallversicherung	433
25.1.4	Berufsunfähigkeitsversicherung	434
25.1.5	Freiwillige Arbeitslosenversicherung	434
25.1.6	Pflegeversicherung	435
25.2	Betriebliche Versicherungen	435
26	Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	440
26.1	Altersvorsorge systematisch planen	440
26.2	Anlageformen der privaten Vorsorge	443
J	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzepts im Zusammenhang darstellen und begründen	446
	Verf.: Volker Thienenkamp	
27	Unternehmenskonzept	446
27.1	Leitbild	449
27.2	Produkt- und Leistungsprogramm	451
27.3	Zielgruppen	452

7.4	Vorratshaltung und Lagerdisposition	544
7.4.1	Lagerhaltung	545
7.4.2	Bedarfsermittlung und optimale Bestellmenge	546
7.4.3	Lagerbestand	547
7.4.4	Lagerkennzahlen	548
D	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	551
Verf.: Dipl.-Kffr. Elke Lamprea		
8	Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	551
8.1	Finanz- und Liquiditätsplanung im Unternehmenszyklus	552
8.2	Investitionsplanung	554
8.2.1	Investitionsrechnung	555
8.2.2	Statische Methoden der Investitionsrechnung	556
8.2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	560
8.3	Planungsinstrumente der Finanzierung	562
8.3.1	Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan	563
8.3.2	Finanzierungsplan	566
8.3.3	Rentabilitätsvorschau	568
8.3.4	Liquiditätsplan/Finanzplan	572
9	Arten der Finanzierung	573
9.1	Innenfinanzierung	573
9.2	Außenfinanzierung	574
9.3	Eigenfinanzierung	574
9.4	Fremdfinanzierung	575
9.4.1	Fremdfinanzierung über Kredite	575
9.4.2	Kreditarten	576
9.4.3	Kreditsicherheiten	579
9.5	Alternative Finanzierungsformen	581
9.6	Kreditprüfung und Rating	583
10	Zahlungsverkehr	585
10.1	Barer Zahlungsverkehr	585
10.2	Halbbarer Zahlungsverkehr	586
10.3	Bargeldloser Zahlungsverkehr	586

E Konzepte für die Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen

591

Verf.: Dipl.-Betriebsw. Günter Schlenke, Gabriele Schöne-Sobolewski

11 Personalplanung	591
11.1 Personalbedarfsermittlung	592
11.2 Personalbeschaffung und Personalauswahl	594
11.2.1 Interne Personalbeschaffung	595
11.2.2 Externe Personalbeschaffung	595
11.2.3 Personalauswahl	597
11.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	600
11.4 Arbeitszeitmodelle	601
11.5 Personalentwicklung	603
12 Personalverwaltung	606
12.1 Personalakte	606
12.2 Archivierung und Datenschutz	608
13 Entgeltzahlung	609
13.1 Zeiterfassung	609
13.2 Arbeitsbewertung	610
13.3 Entgeltformen	612
13.4 Betriebliche Altersvorsorge	615
14 Mitarbeiterführung	617
14.1 Führungsstile und Führungsmittel	618
14.1.1 Führungsstile	618
14.1.2 Führungsmittel	619
14.2 Betriebsklima	622
14.3 Soziale Beziehungen	625
14.4 Fürsorge: Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz	625

F Bestimmungen des Arbeits- und Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen

629

Verf.: RA Matthias Steinbild (Kap. 15),
Dr. Helmar Franz (Kap. 16–17)

15 Arbeitsrecht	629
15.1 Arbeitsvertrag	631
15.1.1 Vertragsarten	633
15.1.2 Vertragspflichten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers	636
15.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	643
15.2 Kündigungsschutz	645
15.2.1 Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz	645
15.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	650
15.3 Tarifvertrag	652
15.3.1 Tarifvertragsparteien	652
15.3.2 Tarifbindung	653
15.4 Betriebsverfassung	653
15.4.1 Betriebsräte	654
15.4.2 Betriebsvereinbarung	655
15.5 Betrieblicher Arbeitsschutz	656
15.5.1 Arbeitsschutz	656
15.5.2 Mutterschutz	657
15.5.3 Schwerbehindertenschutz	657
15.6 Arbeitsgerichtsbarkeit	658
16 Sozialversicherungsrecht	660
16.1 Versicherungspflicht bzw. -freiheit	661
16.2 Sozialversicherungspflicht bei sonstigen Beschäftigungsverhältnissen	662
16.2.1 Geringfügige Beschäftigung	662
16.2.2 Gleitzone (Midijob)	664
16.2.3 Geringverdiener	664
16.3 Träger der Sozialversicherung	665
16.4 Beiträge zur Sozialversicherung	667
16.5 Meldepflichten	670
16.6 Arbeitgeberhaftung	671

16.7	Krankenversicherung	672
16.7.1	Pflichtversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung	672
16.7.2	Freiwillige Versicherung in der Krankenversicherung	673
16.7.3	Leistungen der gesetzlichen Krankenkassen	674
16.7.4	Krankenversicherung für Selbstständige	674
16.7.5	Ausgleichsverfahren bei Krankheit und Mutterschaft (Umlage)	675
16.8	Pflegeversicherung	676
16.9	Rentenversicherung	677
16.10	Rentenpflichtversicherung im Handwerk	678
16.11	Arbeitslosenversicherung	681
16.12	Gesetzliche Unfallversicherung	683
17	Lohnsteuer	685
17.1	Ermittlung der Lohnsteuer	685
17.2	Pflichten des Arbeitgebers	687
17.3	Lohnsteuerpauschalierung	688
17.4	Lohnsteuerermittlung von einmaligem Arbeitslohn	689
17.5	Zuschläge	691
17.6	Sachbezüge	691
17.7	Lohnsteuerhaftung des Arbeitgebers	692
G	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	694
Verf.: Matthias Kurz		
18	Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	694
18.1	Unternehmenskooperation entlang der Wertschöpfungskette	695
18.2	Kooperationsformen	699
18.2.1	Kooperationsformen bei der Beschaffung	700
18.2.2	Kooperationsformen bei der Leistungserstellung	701
18.2.3	Kooperationsformen im Vertrieb	702
18.2.4	Kooperationsformen in der Verwaltung	703

H Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	705
Verf.: Dipl.-Ing. Dorrit Mai	
19 Controlling	705
19.1 Aufgaben und Ziele	705
19.2 Schwachstellenanalyse	709
19.3 Stärken-Schwächen-Analyse	713
19.4 Sortiments- und Leistungsanalyse	717
19.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	718
19.5.1 DuPont-System	720
19.5.2 ZVEI-Kennzahlensystem	721
19.6 Budgetierung	724
19.7 Szenario-Technik	727
20 Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen	728
20.1 Nachkalkulation	729
20.2 Auftragsgrößenanalyse	731
20.3 Wertanalyse	733
20.4 Zielkostenrechnung	735
I Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	739
Verf.: Dipl.-Oec. Martina Seifarth	
21 Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	739
21.1 Maßnahmen zum Schutz vor Forderungsausfall	740
21.2 Möglichkeiten der Entlastung im Forderungsmanagement	744
22 Mahn- und Klageverfahren	744
22.1 Ablauf des Mahnverfahrens	745
22.2 Ablauf des Klageverfahrens	746
22.3 Inkasso	748
23 Zwangsvollstreckung	749

J	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	751
	Verf.: Dipl.-Oec. Martina Seifarth	
	24 Planung der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht	751
	24.1 Familienrecht	754
	24.2 Erbrecht	757
	25 Erbschaft- und Schenkungsteuer	762
K	Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen, insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	765
	Verf.: Dipl.-Finw. (FH) Holger Busch	
	26 Insolvenzverfahren	765
	26.1 Frühe Anzeichen einer Insolvenz	767
	26.2 Insolvenzordnung	768
	26.2.1 Regelinsolvenzverfahren	768
	26.2.2 Verbraucherinsolvenzverfahren	775
	26.2.3 Restschuldbefreiung	777
	26.2.4 Sanierung	778
	Abkürzungsverzeichnis	783
	Stichwortverzeichnis	787