

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 32
- 1.3 Kundenziele 32
- 1.4 Sozialziele 33
- 1.5 Weitere Ziele 34

2 Zielbeziehungen 34

- 2.1 Komplementäre Ziele 34
- 2.2 Konfliktäre Ziele 35
- 2.3 Indifferente Ziele 36
- 2.4 Unternehmenszielsystem 36

B Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen 38

Verf.: Dipl.-Ing. (FH) Harry Nöthe

3 Unternehmenskultur 38

- 3.1 Repräsentation nach innen und außen 42
 - 3.1.1 Symbole 42
 - 3.1.2 Rituale 43
- 3.2 Werte und Normen 44
 - 3.2.1 Soziale Normen 45
 - 3.2.2 Organisatorische und technische Normen 46

C	Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	48
	Verf.: Dipl.-Ing. (FH) Harry Nöthe	
4	Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	48
5	Planung	50
5.1	Planungsbereiche	52
5.2	Planungsphasen	57
6	Risikobewertung	61
D	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	66
	Verf.: StR Wolfgang Weihrauch (Kap. 7, 9, 10), Dipl.-Ök. Martin Borgmann, Dipl.-Ök. Frank Jäger, Gerd Sobolewski (Kap. 8)	
7	Teilsysteme der Unternehmensrechnung	67
7.1	Bilanzrechnung	70
7.2	Kosten- und Erlösrechnung	71
7.3	Finanzrechnung	73
7.4	Sozial- und Potenzialrechnung	74
7.4.1	Sozialrechnung	74
7.4.2	Potenzialrechnung	77
8	Buchführung	78
8.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen	78
8.1.1	Handelsrechtliche Bestimmungen	78
8.1.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	80
8.1.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	82
8.2	Inventur und Abschluss	83
8.2.1	Inventurarten	83
8.2.2	Inventar	84
8.2.3	Abschluss	86
8.3	System der doppelten Buchführung	93
8.3.1	Kontenführung auf Bestandskonten	93
8.3.2	Kontenführung auf Erfolgskonten	99
8.3.3	Kontenführung auf Privatkonten	102
8.3.4	Kontenrahmen/Kontenplan	104
8.3.5	Hauptabschluss-Übersicht	104

8.4	Verfahrenstechniken und Arbeitsabläufe	105
8.4.1	Konventionelle Verfahrenstechniken	105
8.4.2	EDV-gestützte Verfahrenstechniken	106
8.4.3	Auslagerung der Buchführung	108

9 Jahresabschluss/Periodenabschluss 111

9.1	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	114
9.1.1	Bilanz	114
9.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	119
9.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung	123
9.2.1	Bilanzierungsgrundsätze	123
9.2.2	Zeitliche Rechnungsabgrenzungen und Rückstellungen	124
9.2.3	Rücklagen	129
9.2.4	Bestandsbewertungen	130
9.2.5	Abschreibungen	135

10 Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses 142

10.1	Bilanzkennzahlen	142
10.1.1	Aufbereitung der Bilanz	142
10.1.2	Vermögensstruktur	145
10.1.3	Kapitalstruktur	148
10.1.4	Anlagedeckung	150
10.1.5	Liquidität	152
10.2	Erfolgskennzahlen	155
10.2.1	Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	155
10.2.2	Rentabilität und Cashflow	160
10.2.3	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit	164
10.3	Kontrollformen	166

E Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen 169

Verf.: Dipl.-Betriebsw. Eckhard Nikolaizig

11 Kosten- und Erlösrechnung 169

11.1	Kostenrechnung	169
11.2	Aufgaben und Gliederung der Kostenrechnung	170
11.2.1	Aufgaben der Kostenrechnung	170
11.2.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	172
11.2.3	Gliederung der Kostenrechnung	174

11.3	Kostenartenrechnung	176
11.3.1	Gliederung der Kostenarten	176
11.3.2	Erfassen der Kostenarten	178
11.3.3	Kostenartenplan	190
11.4	Kostenstellenrechnung	192
11.5	Kostenträgerrechnung	198
11.5.1	Kalkulationsarten	199
11.5.2	Divisionskalkulation	199
11.5.3	Zuschlagskalkulation	200
11.6	Kostenrechnungssysteme	206
11.7	Anwendung der Kostenrechnung	214
11.7.1	Kostenkontrolle und Analyse von Kostenstrukturen	214
11.7.2	Kostenplanung	214
11.7.3	Entscheidungen in Bezug auf Leistungsprogramm und Preispolitik	215
11.8	Kalkulatorische Erfolgsrechnung	216
11.8.1	Erlösrechnung	217
11.8.2	Stückerfolgsrechnung	217
11.8.3	Periodenerfolgsrechnung	217
11.8.4	Kostenstellen-Erfolgsrechnung	218
11.8.5	Gewinnschwellenanalyse	218

F Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden **222**

Verf.: RA Dominik Ostendorf

12 Handwerks- und Gewerberecht **222**

12.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	222
12.2	Eintragung in die Handwerksrolle	225
12.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	228

13 Handels- und Gesellschaftsrecht **231**

13.1	Kaufmannseigenschaft	231
13.2	Name des Betriebs	234
13.2.1	Name des Nichtkaufmanns	235
13.2.2	Name des Kaufmanns	235

13.3	Handelsregister	238
13.3.1	Funktionen des Handelsregisters	238
13.3.2	Eintragungsverfahren	239
13.3.3	Einsicht in das Handelsregister	240
14	Wettbewerbsrecht	241
14.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	242
14.2	Vergaberecht	243
14.3	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	245
14.4	Preisangabenverordnung	247
14.5	Ladenöffnungs- oder Ladenschlussgesetze	248
14.6	Urheberrecht	249

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

A	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	253
	Verf.: Volker Thienenkamp	
1	Anforderungen an einen Unternehmer	253
1.1	Persönliche Anforderungen	254
1.2	Familiäre Anforderungen	256
1.3	Fachliche Anforderungen	256
1.4	Unternehmereignung erkennen	257
B	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	260
	Verf.: Dipl.-Volksw. Rainer Nolten	
2	Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft	260
2.1	Wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks	261
2.2	Zukunftsperspektiven und Strukturwandel	263

2.3	Gesellschaftliche Bedeutung des Handwerks	264
2.4	Kulturelle Bedeutung des Handwerks	264

3 Handwerksorganisationen **265**

3.1	Aufgaben und Strukturen (fachlich und regional)	265
3.1.1	Innungen	267
3.1.2	Innungsverbände (Fachverbände)	268
3.1.3	Kreishandwerkerschaften	268
3.1.4	Handwerkskammern	269
3.1.5	Spitzenverbände des Handwerks	272
3.2	Beratungsdienste	273
3.2.1	Beratung durch Handwerksorganisationen	273
3.2.2	Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste	274
3.2.3	Technische Beratungsdienste	274
3.2.4	Sonstige Beratungsdienste	275

C Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten **277**

Verf.: Volker Thienenkamp

4 Gründungsberatung **277**

4.1	Beratungsthemen	277
4.2	Beratungsstellen und -dienstleistungen	279

5 Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen **284**

5.1	Angebote für Existenzgründer	284
5.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	285

D Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen **289**

Verf.: Volker Thienenkamp

6 Markt- und Standortanalyse **289**

6.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	290
6.2	Kundenstruktur	292
6.3	Standortbeurteilung	293

7 Planung der Gründung	297
7.1 Betriebseinrichtung	297
7.2 Betriebsgröße	298
 E Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	 302
Verf.: Dipl.-Kffr. Regina Bernasch-Lieber	
 8 Konzeption des Marketings	 302
 9 Notwendige Informationen zur Abschätzung des Marktpotenzials	 307
9.1 Informationsbereiche und -quellen	307
9.2 Nischenstrategien als Grundlage tragfähiger Konzepte	311
 10 Marketing-Mix zum Markteintritt	 312
10.1 Sortimentspolitik	313
10.2 Preisstrategie bei Markteintritt	315
10.3 Servicepolitik	317
10.4 Vertriebspolitik	318
10.5 Kommunikations- und Werbepolitik	319
 F Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	 321
Verf.: Dipl.-Hdl. Rolf Richard Reibold	
 11 Finanzierung	 321
11.1 Investitionsentscheidung, Investitionsplan und Kapitalbedarfsermittlung	323
11.1.1 Investitionsentscheidung und Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Gründungsinvestition	323
11.1.2 Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan	328
11.2 Finanzierungskonzept und Finanzierungsregeln	332
11.2.1 Finanzierungsstruktur	332
11.2.2 Finanzierungs- und Liquiditätsregeln	334
11.2.3 Vorbereitung auf Bankgespräche	338
 12 Umsatzplan	 340

13 Liquiditätsplanung	342
13.1 Liquiditätsplan	342
13.2 Kritische liquiditätswirksame Ereignisse in der Gründungsphase	344
14 Rentabilitätsvorschau	344
 G Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	 349
Verf.: Dipl.-Kfm. Werner Stephany	
15 Kriterien der Rechtsformwahl	349
16 Rechtsformen	351
16.1 Einzelunternehmen	351
16.2 Personengesellschaften	352
16.2.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts	353
16.2.2 Offene Handelsgesellschaft	354
16.2.3 Kommanditgesellschaft	355
16.2.4 GmbH & Co. KG	356
16.2.5 Stille Gesellschaft	357
16.3 Kapitalgesellschaften	358
16.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	358
16.3.2 Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)	360
16.3.3 Kleine Aktiengesellschaft	360
16.3.4 Limited Company	361
17 Gesellschaftsvertrag	363
 H Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts, des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden	 365
Verf.: Dr. Gerhard Müller (Kap. 18–22), Dietmar Michalek-Riehl (Kap. 23)	
18 Struktur der Rechtsordnung	365
18.1 Einteilung	365
18.1.1 Öffentliches Recht	366
18.1.2 Privatrecht	367
18.1.3 Arten des Rechts	368
18.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuchs	368

19 Grundlagen rechtsgeschäftlichen Handelns	370
19.1 Rechtsfähigkeit	370
19.1.1 Natürliche Personen	370
19.1.2 Juristische Personen	371
19.2 Geschäftsfähigkeit	372
19.2.1 Geschäftsunfähigkeit	372
19.2.2 Beschränkte Geschäftsfähigkeit	373
19.2.3 Gesetzliche Vertretung	374
19.3 Deliktsfähigkeit	374
19.4 Willenserklärung	375
19.4.1 Begriff	375
19.4.2 Form	375
19.4.3 Empfangsbedürftigkeit	376
19.4.4 Nichtigkeit und Anfechtbarkeit	377
19.4.5 Stellvertretung und Vollmacht	378
 20 Vertragsrecht	 380
20.1 Allgemeines Vertragsrecht	380
20.1.1 Vertragsfreiheit	380
20.1.2 Zustandekommen eines Vertrags	381
20.1.3 Geltungsdauer eines Vertragsangebots	381
20.1.4 Form des Vertrags	382
20.1.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen/VOL/VOB	382
20.1.6 Fehler in der Vertragsabwicklung	383
20.1.7 Anspruchsverjährung	386
20.1.8 Informationspflichten	387
20.1.9 Widerrufsrecht	388
20.1.10 Besonderheiten bei Handelsgeschäften	389
20.2 Kaufvertrag	390
20.2.1 Pflichten der Kaufvertragspartner	390
20.2.2 Mängelbeseitigungsrecht	390
20.2.3 Verbrauchsgüterkaufvertrag	391
20.2.4 Handelskaufvertrag	392
20.3 Werkvertrag	392
20.3.1 Kostenvoranschlag	393
20.3.2 Ausführung der Werkleistung	393
20.3.3 Vergütung	394
20.3.4 Mängelbeseitigung	395
20.3.5 Bauvertrag nach VOB/B	396

20.4	Miet- und Pachtvertrag	396
20.4.1	Gewerblicher Mietvertrag	396
20.4.2	Pachtvertrag	398
20.5	Bürgschaft	398
21	Sachenrecht	400
21.1	Besitz und Eigentum	400
21.2	Eigentumsübergang	401
21.3	Sicherungsrechte	402
21.3.1	Eigentumsvorbehalt	402
21.3.2	Pfandrecht	402
21.3.3	Sicherungsübereignung	403
22	Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	404
22.1	Bauordnungs-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	404
22.1.1	Bauordnungsrechtliche Vorschriften	404
22.1.2	Umweltschutzrechtliche Vorschriften	405
22.1.3	Abfallrechtliche Vorschriften	405
22.2	Gewerbe-, Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	406
22.2.1	Gewerbeanmeldung	407
22.2.2	Handwerksrechtliche Fragen	407
22.2.3	Handelsrechtliche Fragen	408
22.2.4	Steuerrechtliche Fragen	408
22.3	Arbeitsstättenverordnung	409
23	Steuerplanung und Unternehmenserfolg	410
23.1	Überblick über Steuerarten	411
23.2	Umsatzsteuer	412
23.2.1	Wirkungsweise der Umsatzsteuer	412
23.2.2	Unternehmer im Umsatzsteuerrecht	414
23.2.3	Umsatzsteuerzahllast/Umsatzsteuerguthaben	414
23.2.4	Steuerbare, steuerfreie und steuerpflichtige Umsätze	416
23.2.5	Entstehung der Steuerschuld	418
23.2.6	Vorsteuer	419
23.2.7	Besteuerung der Kleinunternehmer (faktische Steuerbefreiung)	420
23.2.8	Umsatzsteuer und Binnenmarkt im Rahmen der Europäischen Union	421
23.3	Gewerbsteuer	422

23.4	Veranlagte Einkommensteuer	424
23.4.1	Rechtsgrundlagen (Einkunftsarten/ zu versteuerndes Einkommen)	424
23.4.2	Ermittlung der Summe der Einkünfte	425
23.4.3	Berechnung des zu versteuernden Einkommens	427
23.4.4	Verlustberücksichtigung	427
23.4.5	Einkommensteuertabelle	427
23.4.6	Einkommensteuertarif	428
23.4.7	Steuerermäßigungen für Unternehmer	429
23.4.8	Veranlagung und Gestaltungsmöglichkeiten	429
23.5	Körperschaftsteuer	433
23.6	Steuerliche Kriterien für die Rechtsformwahl	435
23.6.1	Steuerliche Festlegungen für die einzelnen Rechtsformen	435
23.6.2	Steuerliche Gründe für einen Rechtsformwechsel	436
23.7	Besteuerungsverfahren	437

I Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen **441**

Verf.: Dipl.-Kfm. Werner Stephany

24 Soziale Sicherungssysteme **441**

25 Private Personen-, Sach- und Schadenversicherung **442**

25.1	Soziale Absicherung	443
25.1.1	Freiwillige gesetzliche Krankenversicherung	443
25.1.2	Private Krankenversicherung	444
25.1.3	Unfallversicherung	446
25.1.4	Berufsunfähigkeitsversicherung	446
25.1.5	Freiwillige Arbeitslosenversicherung	446
25.1.6	Pflegeversicherung	447
25.2	Betriebliche Versicherungen	447

26 Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers **452**

26.1	Altersvorsorge systematisch planen	453
26.2	Anlageformen der privaten Vorsorge	455

J	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzepts im Zusammenhang darstellen und begründen	458
	Verf.: Volker Thienenkamp	
27	Unternehmenskonzept	458
27.1	Leitbild	460
27.2	Produkt- und Leistungsprogramm	463
27.3	Zielgruppen	464
28	Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	464
28.1	Betrieblicher Bestandsschutz	467
28.2	Kriterien der Kaufpreisermittlung	469
28.3	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	471
28.3.1	Übernahmeregelungen	472

Handlungsfeld 3: Unternehmensführungsstrategien entwickeln

A	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen, Anpassungen vornehmen	477
	Verf.: Dipl.-Kffr. Katrin Koch	
1	Aufbauorganisation	477
1.1	Aufgabenanalyse und -synthese	478
1.2	Stellenbildung	481
1.3	Organisationsformen	483
1.4	Organisationsentwicklung	487
2	Ablauforganisation	488
2.1	Prozessanalyse und -gestaltung	488
2.2	Logistik	494
2.3	Qualitätsmanagement	494
2.4	Arbeitszeitmodelle	495
2.5	Gruppenorganisation	498

3	Verwaltungs- und Büroorganisation	499
3.1	Dokumentenmanagement	499
3.2	Einsatz moderner Informations- und Kommunikations- technologien	501
3.3	Organisation des Rechnungswesens	502
B	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungs- innovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	505
Verf.: Dipl.-Kffr. Regina Bernasch-Lieber		
4	Wege der Informationsbeschaffung zu Absatz- und Beschaffungsmarkt – Marktforschung	505
4.1	Inhalte betrieblicher Marktforschung	507
4.2	Methoden der Marktforschung	513
5	Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung	516
5.1	Methode zur Ermittlung strategischer Geschäftsfelder	517
5.2	SWOT-Analyse	519
5.3	Pro-Contra-Analyse	521
5.4	Vorgehen auf internationalen Märkten	524
C	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	527
Verf.: Dipl.-Kffr. Regina Bernasch-Lieber (Kap. 6), Matthias Kurz (Kap. 7)		
6	Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	527
6.1	Kundenorientierung und Kundenbehandlung	528
6.2	Produktpolitik	532
6.3	Preispolitik	535
6.3.1	Preisfindung	535
6.3.2	Preisoptik	538
6.3.3	Preise verhandeln	538
6.4	Kommunikations- und Werbepolitik	539
6.5	Vertriebspolitik	547

7 Beschaffung	549
7.1 Beschaffungsplanung	550
7.1.1 Informationsbeschaffung	551
7.1.2 Lieferantenauswahl	552
7.1.3 Lieferantenbeziehung	552
7.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	554
7.3 Material- und Rechnungskontrolle	556
7.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	557
7.4.1 Lagerhaltung	558
7.4.2 Bedarfsermittlung und optimale Bestellmenge	559
7.4.3 Lagerbestand	560
7.4.4 Lagerkennzahlen	561

D Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen

564

Verf.: Dipl.-Kffr. Elke Lamprea

8 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	564
8.1 Investitionsplanung	565
8.1.1 Investitionsarten und Investitionsgründe	565
8.1.2 Investitionsrechnung	566
8.1.3 Statische Methoden der Investitionsrechnung	567
8.2 Finanz- und Liquiditätsplanung	571
8.2.1 Finanzplanung	571
8.2.2 Liquiditätsplanung	572
8.3 Instrumente der finanzwirtschaftlichen Planung	573
8.4 Finanzwirtschaftliche Planung im Unternehmenszyklus	574

9 Arten der Finanzierung	577
9.1 Innenfinanzierung	577
9.2 Außenfinanzierung	579
9.3 Eigenfinanzierung	579
9.4 Fremdfinanzierung	580
9.4.1 Fremdfinanzierung über Kredite	580
9.4.2 Kreditarten	582
9.4.3 Kreditsicherheiten	587
9.5 Alternative Finanzierungsformen	592
9.6 Kreditprüfung und Rating	596

10 Zahlungsverkehr	599
10.1 Barer und halbbarer Zahlungsverkehr	600
10.2 Bargeldloser Zahlungsverkehr	600

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

605

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

11 Personalplanung	605
11.1 Personalbedarfsermittlung	606
11.2 Personalbeschaffung und Personalauswahl	608
11.2.1 Interne Personalbeschaffung	609
11.2.2 Externe Personalbeschaffung	609
11.2.3 Personalauswahl	612
11.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	615
11.4 Arbeitszeitmodelle	616
11.5 Personalentwicklung	618
12 Personalverwaltung	621
12.1 Personalakte	621
12.2 Archivierung und Datenschutz	623
13 Entgeltzahlung	624
13.1 Zeiterfassung	624
13.2 Arbeitsbewertung	625
13.3 Entgeltformen	627
13.4 Betriebliche Altersvorsorge	630
14 Mitarbeiterführung	632
14.1 Führungsstile und Führungsmittel	633
14.1.1 Führungsstile	633
14.1.2 Führungsmittel	634
14.2 Betriebsklima	637
14.3 Soziale Beziehungen	640
14.4 Fürsorge: Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz	640

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

644

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

15 Arbeitsrecht	644
15.1 Arbeitsvertrag	646
15.1.1 Vertragsarten	648
15.1.2 Vertragspflichten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers	651
15.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	658
15.2 Kündigungsschutz	661
15.2.1 Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz	661
15.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	666
15.3 Tarifvertrag	668
15.3.1 Tarifvertragsparteien	668
15.3.2 Tarifbindung	669
15.4 Betriebsverfassung	670
15.4.1 Betriebsrat	670
15.4.2 Betriebsvereinbarung	671
15.5 Betrieblicher Arbeitsschutz	672
15.5.1 Arbeitsschutz	672
15.5.2 Mutterschutz	673
15.5.3 Schwerbehindertenschutz	674
15.6 Arbeitsgerichtsbarkeit	675
16 Sozialversicherungsrecht	677
16.1 Versicherungspflicht bzw. -freiheit	678
16.2 Sozialversicherungspflicht bei sonstigen Beschäftigungsverhältnissen	679
16.2.1 Geringfügige Beschäftigung	679
16.2.2 Gleitzone (Midijob)	681
16.2.3 Geringverdiener	682
16.3 Träger der Sozialversicherung	683
16.4 Beiträge zur Sozialversicherung	684
16.5 Meldepflichten	688
16.6 Arbeitgeberhaftung	689

16.7	Krankenversicherung	690
16.7.1	Pflichtversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung	690
16.7.2	Krankenversicherung des Arbeitnehmers bei Überschreitung der Versicherungspflichtgrenze	691
16.7.3	Leistungen der gesetzlichen Krankenkassen	691
16.7.4	Ausgleichsverfahren bei Krankheit und Mutterschaft (Umlage)	692
16.8	Pflegeversicherung	693
16.9	Rentenversicherung	694
16.10	Rentenpflichtversicherung im Handwerk	695
16.11	Arbeitslosenversicherung	697
16.12	Gesetzliche Unfallversicherung	700

17 Lohnsteuer 701

17.1	Ermittlung der Lohnsteuer	702
17.2	Pflichten des Arbeitgebers	703
17.3	Lohnsteuerpauschalierung	704
17.4	Lohnsteuerermittlung von einmaligem Arbeitslohn	706
17.5	Zuschläge	707
17.6	Sachbezüge	707
17.7	Lohnsteuerhaftung des Arbeitgebers	708

G Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen 710

Verf.: Matthias Kurz

18 Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit 710

18.1	Unternehmenskooperation entlang der Wertschöpfungskette	711
18.2	Kooperationsformen	715
18.2.1	Kooperationsformen bei der Beschaffung	716
18.2.2	Kooperationsformen bei der Leistungserstellung	717
18.2.3	Kooperationsformen im Vertrieb	718
18.2.4	Kooperationsformen in der Verwaltung	719

H	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	721
	Verf.: Dipl.-Ing. Dorrit Mai	
19	Controlling	721
19.1	Aufgaben und Ziele	721
19.2	Schwachstellenanalyse	725
19.3	Stärken–Schwächen–Analyse	729
19.4	Sortiments- und Dienstleistungsanalyse	733
19.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	734
19.5.1	DuPont-System	736
19.5.2	ZVEI-Kennzahlensystem	737
19.6	Budgetierung	740
19.7	Szenario–Technik	743
20	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen	745
20.1	Nachkalkulation	745
20.2	Auftragsgrößenanalyse	747
20.3	Wertanalyse	749
20.4	Zielkostenrechnung	752
I	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	755
	Verf.: Dipl.-Oec. Martina Seifarth	
21	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	755
21.1	Maßnahmen zum Schutz vor Forderungsausfall	756
21.2	Möglichkeiten der Entlastung im Forderungsmanagement	759
22	Mahn- und Klageverfahren	760
22.1	Ablauf des Mahnverfahrens	761
22.2	Ablauf des Klageverfahrens	762
22.3	Inkasso	763
23	Zwangsvollstreckung	764

J	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	767
	Verf.: Dipl.-Oec. Martina Seifarth	
24	Planung der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht	767
24.1	Familienrecht	770
24.2	Erbrecht	773
25	Erbschaft- und Schenkungsteuer	778
K	Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen, insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	782
	Verf.: Dipl.-Finw. (FH) Holger Busch	
26	Insolvenzverfahren	782
26.1	Erste Schritte bei drohender Insolvenz	782
26.2	Insolvenzgründe	783
26.3	Insolvenzordnung	787
26.3.1	Regelinsolvenzverfahren	787
26.3.2	Verbraucherinsolvenzverfahren	792
26.3.3	Restschuldbefreiung	793
26.3.4	Sanierung	795
	Abkürzungsverzeichnis	799
	Stichwortverzeichnis	803