

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 22

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 38

3.1.1 Unternehmensanalyse 38

3.1.2 Umfeldanalyse 42

3.2 Planung 46

3.2.1 Planungsbereiche und deren Abstimmung 48

3.2.2 Planungsphasen 49

3.3 Risikobewertung 53

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	227
5.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	227
5.7.2	Entscheidungsunterstützung	228
5.7.3	Gewinnschwellenanalyse	230
	Wiederholungsfragen	232
6.	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	244
6.1	Handwerks- und Gewerberecht	244
6.1.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	244
6.1.2	Eintragung in der Handwerksrolle	246
6.1.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	257

6.2	Handels- und Gesellschaftsrecht	259
6.2.1	Kaufmannseigenschaft	261
6.2.2	Firma	264
6.2.3	Handelsregister	266
6.3	Wettbewerbsrecht	267
6.3.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	267
6.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	271
6.3.3	Preisangabenverordnung	276
6.3.4	Ladenschlussgesetz	278
6.3.5	Urheberrecht	279
	Wiederholungsfragen	285
	Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben	296
	Stichwortverzeichnis	299

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 Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	58
3.1 Gründungsberatung	58
3.1.1 Rechtliche Aspekte	59
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	127
Wiederholungsfragen	128

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden	131
8.1 Einteilung der Rechtsordnung	131
8.1.1 Privates und öffentliches Recht	131
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	132
8.2 Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches	133
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit	133
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln	136
8.3 Vertragsrecht	137
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht	137
8.3.2 Kaufvertrag	149
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag	155
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag	163
8.3.5 Bürgschaft	165
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte)	166
8.4.1 Allgemeines	166
8.4.2 Besitz und Eigentum	167
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen	167
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	172
8.5.1 Bau-, Umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	172
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	178
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung	180
8.5.4 Arbeitssicherheit, Unfall- und Gesundheitsschutz	180
8.6 Steuerrecht	180
8.6.1 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	180
8.6.2 Gewerbesteuer	189
8.6.3 Veranlagte Einkommensteuer	190
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb	192

8.6.5	Körperschaftsteuer	200
8.6.6	Besteuerungsverfahren	202
	Wiederholungsfragen	207
9.	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	233
9.1	Soziale Sicherungssysteme	233
9.1.1	Krankenversicherung	234
9.1.2	Pflegeversicherung	235
9.1.3	Arbeitslosenversicherung	235
9.1.4	Unfallversicherung	236
9.2	Private Personen- und Sachversicherungen	236
9.2.1	Private Personenversicherungen	238
9.2.2	Sachversicherungen	240
9.3	Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	240
9.3.1	Gesetzliche Rentenversicherung	240
9.3.2	Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	242
9.3.3	Sonstige Formen der Altersversorgung	243
9.3.4	Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	243
	Wiederholungsfragen	245
10.	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	250
10.1	Unternehmenskonzept	250
10.1.1	Leitbild	250
10.1.2	Produkt- und Leistungsprogramm	253
10.1.3	Zielgruppen	254
10.1.4	Beispiel eines Businessplans	254
10.2	Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	257
10.2.1	Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	257
10.2.2	Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	258

10.2.3	Formen der Betriebsübernahme	258
10.2.4	Betrieblicher Bestandsschutz	262
10.2.5	Kriterien der Kaufpreisermittlung	262
10.2.6	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages (Kauf, Pacht, Rente etc.)	266
10.2.7	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	268
10.2.8	Finanzierung der Betriebsübernahme	269
10.2.9	Formalitäten bei der Betriebsübernahme	270
10.2.10	Betriebsbeteiligung	270
10.2.11	Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	271
	Wiederholungsfragen	274
	Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben	279
	Stichwortverzeichnis	283

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	22
1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung	22
1.2.2 Logistik	23
1.2.3 Qualitätsmanagement	24
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	47
Wiederholungsfragen	50
2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	56
2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	56
2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	56
2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung	58
2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation	63
Wiederholungsfragen	74

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	77
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	77
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	77
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	82
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	93
3.1.4 Vertriebspolitik	95
3.2 Beschaffung	99
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	99
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	101
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	102
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	103
Wiederholungsfragen	104
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	109
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	109
4.1.1 Investitionsplanung	109
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	110
4.2 Arten der Finanzierung	114
4.2.1 Eigenfinanzierung	114
4.2.2 Selbstfinanzierung	115
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	116
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	124
4.3 Zahlungsverkehr	127
4.3.1 Barzahlung	128
4.3.2 Bargeld sparende Zahlung	129
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	129
Wiederholungsfragen	133

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	139
5.1 Personalplanung	139
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	139
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	141
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	144
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	148
5.1.5 Personalentwicklung	150
5.2 Personalverwaltung	151
5.2.1 Personalakte	151
5.2.2 Zeugniserteilung	152
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	153
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	156
5.3 Entlohnung	156
5.3.1 Zeiterfassung	156
5.3.2 Arbeitsbewertung	157
5.3.3 Lohnformen	158
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	160
5.4 Mitarbeiterführung	161
5.4.1 Führungsstile und -mittel	162
5.4.2 Betriebsklima	166
5.4.3 Soziale Beziehungen	168
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	168
Wiederholungsfragen	170
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	176
6.1 Arbeitsrecht	176
6.1.1 Arbeitsvertrag	176
6.1.2 Kündigungsschutz	190
6.1.3 Tarifvertrag	195
6.1.4 Betriebsverfassung	196

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	201
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	209
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	211
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	211
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	217
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	222
6.2.4	Rentenversicherung	228
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	236
6.3	Lohnsteuer	239
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	239
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	244
	Wiederholungsfragen	246
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	255
7.1	Wertschöpfungsketten	255
7.2	Kooperationsformen	257
	Wiederholungsfragen	261
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	263
8.1	Controlling	263
8.1.1	Aufgaben und Ziele	263
8.1.2	Schwachstellenanalyse	264
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	265
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	267
8.1.5	Budgetierung	276
8.1.6	Szenario-Technik	278
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	279
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	279

8.2.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	281
	Wiederholungsfragen	283
9.	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	289
9.1	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	289
9.2	Mahn- und Klageverfahren	290
9.2.1	Zuständige Gerichtsbarkeit	290
9.2.2	Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	291
9.2.3	Gerichtliches Klageverfahren	294
9.2.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	295
9.2.5	Gerichtliches Mahnverfahren	296
9.3	Inkasso und Zwangsvollstreckung	298
9.3.1	Inkasso	298
9.3.2	Zwangsvollstreckung	299
	Wiederholungsfragen	303
10.	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	308
10.1	Familien- und Erbrecht	308
10.1.1	Eheliches Güterrecht	308
10.1.2	Erbfolge	312
10.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	318
10.2.1	Wertermittlung	318
10.2.2	Steuerklassen	320
10.2.3	Steuersätze	320
10.2.4	Steuerfreibeträge	321
10.2.5	Zehnjahresfrist	325
10.2.6	Verfahrensbestimmungen	325
	Wiederholungsfragen	326

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen _____	332
11.1 Insolvenzverfahren _____	332
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren _____	332
11.1.2 Insolvenzordnung _____	332
11.2 Sanierung und Liquidation _____	338
11.3 Insolvenzanfechtung _____	340
Wiederholungsfragen _____	343
Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben sowie handlungsorientierten, fallbezogenen Übungs- und Prüfungsaufgaben _____	347
Stichwortverzeichnis _____	351