

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	272
6.3.3	Preisangabenverordnung	277
6.3.4	Ladenschlussgesetz	279
6.3.5	Urheberrecht	279
6.3.6	Schutz von Geschäftsgeheimnissen	285
6.4	Datenschutzrecht	285
	Wiederholungsfragen	289
	Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	300
	Stichwortverzeichnis	303

Handlungsfeld 2: Gründungs- und Übernahmearbeitäten 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)	79
	Wiederholungsfragen	82
5.	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	85
5.1	Konzeption des Marketings	85
5.1.1	Ausgangssituation für Existenzgründer	85
5.1.2	Definition	85
5.1.3	Marketingziele	86
5.1.4	Marketingstrategie	86
5.2	Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	87
5.3	Markteintritts-Marketing-Mix	89
5.3.1	Marketing-Mix	89
5.3.2	Produkt bzw. Dienstleistung	89
5.3.3	Preis	89
5.3.4	Vertrieb	91
5.3.5	Werbung und Kommunikation	92
	Wiederholungsfragen	94

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	97
6.1 Finanzierung	97
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung	97
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche	98
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung	98
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept	101
6.1.5 Finanzierungsregeln	103
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau	104
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/ betrieblicher Kassenzufluss	104
6.2.2 Kostenplan	105
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes	107
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau	109
6.3 Liquiditätsplanung	110
6.3.1 Finanzplanung	110
6.3.2 Liquiditätsplan	111
6.3.3 Liquiditätsmanagement	113
Wiederholungsfragen	115
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	118
7.1 Rechtsformen	118
7.1.1 Kapitalgesellschaften	118
7.1.2 Personengesellschaften	121
7.1.3 Einzelunternehmen	124
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl	124
7.3 Gesellschaftsvertrag	128
Wiederholungsfragen	129

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden	132
8.1 Einteilung der Rechtsordnung	132
8.1.1 Privates und öffentliches Recht	132
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	133
8.2 Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches	134
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit	134
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln	137
8.3 Vertragsrecht	138
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht	138
8.3.2 Kaufvertrag	150
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag	156
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag	165
8.3.5 Bürgschaft	168
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte)	169
8.4.1 Allgemeines	169
8.4.2 Besitz und Eigentum	169
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen	170
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	175
8.5.1 Bau-, Umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	175
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	183
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung	184
8.5.4 Arbeitssicherheit, Unfall- und Gesundheitsschutz	184
8.6 Steuerrecht	184
8.6.1 Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	184
8.6.2 Gewerbesteuer	193
8.6.3 Veranlagte Einkommensteuer	195
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb	197

8.6.5 Körperschaftsteuer	206
8.6.6 Besteuerungsverfahren	208
Wiederholungsfragen	212
9. Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	240
9.1 Soziale Sicherungssysteme	240
9.1.1 Krankenversicherung	241
9.1.2 Pflegeversicherung	242
9.1.3 Arbeitslosenversicherung	242
9.1.4 Unfallversicherung	243
9.2 Private Personen- und Sachversicherungen	243
9.2.1 Private Personenversicherungen	245
9.2.2 Sachversicherungen	247
9.3 Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	247
9.3.1 Gesetzliche Rentenversicherung	247
9.3.2 Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	249
9.3.3 Sonstige Formen der Altersversorgung	250
9.3.4 Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	250
Wiederholungsfragen	252
10. Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	256
10.1 Unternehmenskonzept	256
10.1.1 Leitbild	256
10.1.2 Produkt- und Leistungsprogramm	259
10.1.3 Zielgruppen	260
10.1.4 Beispiel eines Businessplans	260

10.2 Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	263
10.2.1 Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	263
10.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	264
10.2.3 Formen der Betriebsübernahme	264
10.2.4 Betrieblicher Bestandsschutz	268
10.2.5 Kriterien der Kaufpreisermittlung	268
10.2.6 Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschafts- vertrages (Kauf, Pacht, Rente etc.)	272
10.2.7 Gesetzliche und vertragliche Pflichten	274
10.2.8 Finanzierung der Betriebsübernahme	275
10.2.9 Formalitäten bei der Betriebsübernahme	276
10.2.10 Betriebsbeteiligung	276
10.2.11 Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	277
Wiederholungsfragen	280
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	286
Stichwortverzeichnis	289

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		49
2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten		55
2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes		55
2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung		55
2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung		57
2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation		62
Wiederholungsfragen		73

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	76
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	76
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	76
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	81
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	92
3.1.4 Vertriebspolitik	94
3.2 Beschaffung	98
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	98
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	100
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	101
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	102
Wiederholungsfragen	103
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	108
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	108
4.1.1 Investitionsplanung	108
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	109
4.2 Arten der Finanzierung	113
4.2.1 Eigenfinanzierung	113
4.2.2 Selbstfinanzierung	114
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	115
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	123
4.3 Zahlungsverkehr	126
4.3.1 Barzahlung	127
4.3.2 Halbbare Zahlung	127
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	127
Wiederholungsfragen	131

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	136
5.1 Personalplanung	136
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	136
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	138
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	141
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	145
5.1.5 Personalentwicklung	147
5.2 Personalverwaltung	148
5.2.1 Personalakte	148
5.2.2 Zeugniserteilung	149
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	150
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	153
5.3 Entlohnung	153
5.3.1 Zeiterfassung	153
5.3.2 Arbeitsbewertung	154
5.3.3 Lohnformen	155
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	157
5.4 Mitarbeiterführung	158
5.4.1 Führungsstile und -mittel	159
5.4.2 Betriebsklima	163
5.4.3 Soziale Beziehungen	165
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	165
Wiederholungsfragen	167
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	173
6.1 Arbeitsrecht	173
6.1.1 Arbeitsvertrag	173
6.1.2 Kündigungsschutz	187
6.1.3 Tarifvertrag	192
6.1.4 Betriebsverfassung	193

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	198
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	206
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	208
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	208
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	213
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	218
6.2.4	Rentenversicherung	224
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	232
6.3	Lohnsteuer	235
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	235
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	241
	Wiederholungsfragen	242
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	251
7.1	Wertschöpfungsketten	251
7.2	Kooperationsformen	253
	Wiederholungsfragen	257
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	259
8.1	Controlling	259
8.1.1	Aufgaben und Ziele	259
8.1.2	Schwachstellenanalyse	260
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	261
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	263
8.1.5	Budgetierung	272
8.1.6	Szenario-Technik	274
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	275
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	275

8.2.2 Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	277
Wiederholungsfragen	279
9. Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	285
9.1 Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	285
9.2 Mahn- und Klageverfahren	286
9.2.1 Zuständige Gerichtsbarkeit	286
9.2.2 Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	287
9.2.3 Gerichtliches Klageverfahren	290
9.2.4 Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	294
9.2.5 Gerichtliches Mahnverfahren	295
9.3 Inkasso und Zwangsvollstreckung	297
9.3.1 Inkasso	297
9.3.2 Zwangsvollstreckung	297
Wiederholungsfragen	301
10. Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	306
10.1 Familien- und Erbrecht	306
10.1.1 Eheliches Güterrecht	306
10.1.2 Erbfolge	310
10.2 Erbschaft- und Schenkungsteuer	316
10.2.1 Wertermittlung	316
10.2.2 Steuerklassen	318
10.2.3 Steuersätze	319
10.2.4 Steuerfreibeträge	319
10.2.5 Zehnjahresfrist	324
10.2.6 Verfahrensbestimmungen	324
Wiederholungsfragen	325

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	333
11.2 Sanierung und Liquidation	341
11.3 Insolvenzanfechtung	343
Wiederholungsfragen	346
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	349
Stichwortverzeichnis	353