

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	24
1.2.2 Konfliktäre Ziele	25
1.2.3 Indifferente Ziele	26
Wiederholungsfragen	27
2. Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	30
2.1 Unternehmenskultur	30
2.1.1 Symbole und Rituale	32
2.1.2 Normen und Werte	34
Wiederholungsfragen	37
3. Situation des Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	39
3.1 Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	40
3.1.1 Unternehmensanalyse	40
3.1.2 Umfeldanalyse	44
3.2 Planung	48
3.2.1 Planungsbereiche und deren Abstimmung	50
3.2.2 Planungsphasen	51
3.3 Risikobewertung	55
Wiederholungsfragen	58

4.	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung, zur Analyse von Stärken und Schwächen eines Unternehmens nutzen _____	62
4.1	Teilsysteme der Unternehmensrechnung _____	63
4.1.1	Bilanzrechnung _____	66
4.1.2	Kosten- und Erlösrechnung _____	67
4.1.3	Finanzrechnung _____	68
4.1.4	Sozial- und Potenzialrechnung _____	70
4.2	Buchführung _____	72
4.2.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen _____	72
4.2.2	System der doppelten Buchführung _____	80
4.2.3	Inventur und Abschluss _____	97
4.2.4	Verfahrenstechniken _____	111
4.3	Jahresabschluss/Periodenabschluss _____	122
4.3.1	Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung _____	125
4.3.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung _____	133
4.4	Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses _____	146
4.4.1	Bilanzkennzahlen _____	156
4.4.2	Erfolgskennzahlen _____	163
4.4.3	Kontrollformen _____	170
	Wiederholungsfragen _____	175
5.	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen _____	186
5.1	Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung _____	187
5.2	Kostenartenrechnung _____	192
5.2.1	Datenbasis _____	193
5.2.2	Ansatz kalkulatorischer Kosten _____	194
5.2.3	Einzelkosten _____	196
5.2.4	Gemeinkosten _____	199
5.2.5	Sondereinzelkosten _____	203

5.3	Kostenstellenrechnung	203
5.3.1	Bildung von Kostenstellen	204
5.3.2	Verteilung der Kosten auf Kostenstellen	206
5.3.3	Verteilung der Kosten zwischen Kostenstellen	206
5.3.4	Ermittlung von Kostenverrechnungssätzen	208
5.3.5	Vereinfachte Verfahren zur Verteilung der Gemeinkosten	211
5.3.6	Kontrolle der Gemeinkostenzuschlagssätze	213
5.4	Kostenträgerrechnung	214
5.4.1	Divisionskalkulation	216
5.4.2	Zuschlagskalkulation	219
5.5	Erfolgsrechnung	223
5.5.1	Stückerfolgsrechnung	223
5.5.2	Periodenerfolgsrechnung	225
5.6	Kostenrechnungssysteme	226
5.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	227
5.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	228
5.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	230
5.7	Anwendung der Kostenrechnung	232
5.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	232
5.7.2	Entscheidungsunterstützung	233
5.7.3	Gewinnschwellenanalyse	235
	Wiederholungsfragen	237
6.	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	249
6.1	Handwerks- und Gewerberecht	249
6.1.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	249
6.1.2	Eintragung in der Handwerksrolle	251
6.1.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	262

6.2	Handels- und Gesellschaftsrecht	264
6.2.1	Kaufmannseigenschaft	266
6.2.2	Firma	269
6.2.3	Handelsregister	270
6.3	Wettbewerbsrecht	271
6.3.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	272
6.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	276
6.3.3	Preisangabenverordnung	281
6.3.4	Ladenschlussgesetz	282
6.3.5	Urheberrecht	283
6.3.6	Schutz von Geschäftsgeheimnissen	289
6.4	Datenschutzrecht	289
	Wiederholungsfragen	292
	Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	303
	Stichwortverzeichnis	307

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	31
2.1.4 Kulturelle Bedeutung	32
2.2 Handwerksorganisationen	32
2.2.1 Strukturen und Aufgaben	32
2.2.2 Dienstleistungen	44
Wiederholungsfragen	49
3. Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	60
3.1 Gründungsberatung	60
3.1.1 Rechtliche Aspekte	61
3.1.2 Konzeptionelle Aspekte	63
3.1.3 Finanzielle Aspekte	64

3.2	Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	65
3.2.1	Angebote für Existenzgründer	65
3.2.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	66
	Wiederholungsfragen	71
4.	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	74
4.1	Markt- und Standortanalyse	74
4.1.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	74
4.1.2	Kundenstruktur	76
4.1.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	76
4.2	Planung der Gründung	78
4.2.1	Betriebseinrichtung	78
4.2.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	82
	Wiederholungsfragen	85
5.	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	88
5.1	Konzeption des Marketings	88
5.1.1	Ausgangssituation für Existenzgründer	88
5.1.2	Definition	88
5.1.3	Marketingziele	89
5.1.4	Marketingstrategie	89
5.2	Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	90
5.3	Markteintritts-Marketing-Mix	92
5.3.1	Marketing-Mix	92
5.3.2	Produkt bzw. Dienstleistung	92
5.3.3	Preis	92
5.3.4	Vertrieb	94
5.3.5	Werbung und Kommunikation	95
	Wiederholungsfragen	97

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen _____	100
6.1 Finanzierung _____	100
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung _____	100
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche _____	101
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung _____	101
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept _____	104
6.1.5 Finanzierungsregeln _____	106
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau _____	107
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/ betrieblicher Kassenzufluss _____	107
6.2.2 Kostenplan _____	108
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes _____	110
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau _____	112
6.3 Finanzplanung und Liquiditätsplanung _____	113
6.3.1 Finanzplanung _____	113
6.3.2 Liquiditätsplan _____	114
6.3.3 Liquiditätsmanagement _____	116
Wiederholungsfragen _____	118
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen _____	121
7.1 Rechtsformen _____	121
7.1.1 Kapitalgesellschaften _____	121
7.1.2 Personengesellschaften _____	125
7.1.3 Einzelunternehmen _____	128
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl _____	129
7.3 Gesellschaftsvertrag _____	133
Wiederholungsfragen _____	134

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden _____	137
8.1 Einteilung der Rechtsordnung _____	137
8.1.1 Privates und öffentliches Recht _____	137
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches _____	138
8.2 Allgemeiner Teil des BGB _____	139
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit _____	139
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln _____	141
8.3 Vertragsrecht _____	143
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht _____	143
8.3.2 Kaufvertrag _____	153
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag _____	159
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag _____	167
8.3.5 Bürgschaft _____	170
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte) _____	171
8.4.1 Allgemeines _____	171
8.4.2 Besitz und Eigentum _____	171
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen _____	171
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften _____	176
8.5.1 Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften _____	176
8.5.2 Handwerks-, Handels- und Steuerrecht _____	182
8.5.3 Arbeitsstättenverordnung _____	183
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 _____	194
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb _____	197

8.6.5	Körperschaftsteuer	205
8.6.6	Besteuerungsverfahren	208
	Wiederholungsfragen	213
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	248
9.3.1	Gesetzliche Rentenversicherung	248
9.3.2	Zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge	250
9.3.3	Sonstige Formen der Altersversorgung	251
9.3.4	Pfändungsschutz der privaten Altersvorsorge Selbstständiger	251
	Wiederholungsfragen	253
10.	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	257
10.1	Unternehmenskonzept	257
10.1.1	Leitbild	257
10.1.2	Produkt- und Leistungsprogramm	260
10.1.3	Zielgruppen	261
10.1.4	Beispiel eines Businessplans	262

10.2 Betriebsübernahme bzw. -beteiligung	264
10.2.1 Betriebsübergabe aus der Sicht des Übergebers	265
10.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigmachung durch Betriebsübernahme	265
10.2.3 Formen der Betriebsübernahme	266
10.2.4 Betrieblicher Bestandsschutz	270
10.2.5 Kriterien der Kaufpreisermittlung	270
10.2.6 Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages(Kauf, Pacht, Rente etc.)	274
10.2.7 Gesetzliche und vertragliche Pflichten	276
10.2.8 Finanzierung der Betriebsübernahme	277
10.2.9 Formalitäten bei der Betriebsübernahme	278
10.2.10 Betriebsbeteiligung	278
10.2.11 Berufliche Selbstständigkeit auf Basis der Partnerschaft	279
Wiederholungsfragen	282
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	289
Stichwortverzeichnis	293

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 Digitales Dokumentenmanagement	28
1.3.2 Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	35
1.3.3 Organisation des Rechnungswesens	45
Wiederholungsfragen	48
2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	54
2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	54
2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	54
2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung	56
2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation	62
Wiederholungsfragen	72

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	75
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	75
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	75
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	80
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	90
3.1.4 Vertriebspolitik	92
3.2 Beschaffung	96
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	96
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	98
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	99
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	99
Wiederholungsfragen	101
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	106
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	106
4.1.1 Investitionsplanung	106
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	107
4.2 Arten der Finanzierung	111
4.2.1 Eigenfinanzierung	111
4.2.2 Selbstfinanzierung	112
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	113
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	121
4.3 Zahlungsverkehr	124
4.3.1 Barzahlung	125
4.3.2 Halbbare Zahlung	125
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	125
Wiederholungsfragen	128

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	133
5.1 Personalplanung	133
5.1.1 Personalbedarfsermittlung	133
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl	135
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung	138
5.1.4 Arbeitszeitmodelle	142
5.1.5 Personalentwicklung	144
5.2 Personalverwaltung	145
5.2.1 Personalakte	146
5.2.2 Zeugniserteilung	146
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung	148
5.2.4 Archivierung, Datenschutz	150
5.3 Entlohnung	150
5.3.1 Zeiterfassung	151
5.3.2 Arbeitsbewertung	151
5.3.3 Lohnformen	153
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung	154
5.4 Mitarbeiterführung	155
5.4.1 Führungsstile und -mittel	157
5.4.2 Betriebsklima	161
5.4.3 Soziale Beziehungen	162
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz)	162
Wiederholungsfragen	164
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	170
6.1 Arbeitsrecht	170
6.1.1 Arbeitsvertrag	170
6.1.2 Kündigungsschutz	184
6.1.3 Tarifvertrag	189
6.1.4 Betriebsverfassung	190

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	194
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	203
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	204
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	204
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	209
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	214
6.2.4	Rentenversicherung	219
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	226
6.3	Lohnsteuer	229
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	230
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	235
	Wiederholungsfragen	236
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	245
7.1	Wertschöpfungsketten	245
7.2	Kooperationsformen	247
	Wiederholungsfragen	250
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	252
8.1	Controlling	252
8.1.1	Aufgaben und Ziele	252
8.1.2	Schwachstellenanalyse	253
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	254
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	256
8.1.5	Budgetierung	263
8.1.6	Szenario-Technik	266
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	267
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	267

8.2.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	269
	Wiederholungsfragen	271
9.	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	277
9.1	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	277
9.2	Mahn- und Klageverfahren	278
9.2.1	Zuständige Gerichtsbarkeit	278
9.2.2	Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	279
9.2.3	Gerichtliches Klageverfahren	282
9.2.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	286
9.2.5	Gerichtliches Mahnverfahren	287
9.3	Inkasso und Zwangsvollstreckung	289
9.3.1	Inkasso	289
9.3.2	Zwangsvollstreckung	289
	Wiederholungsfragen	293
10.	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	298
10.1	Familien- und Erbrecht	298
10.1.1	Eheliches Güterrecht	298
10.1.2	Erbfolge	302
10.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	308
10.2.1	Wertermittlung	308
10.2.2	Steuerklassen	310
10.2.3	Steuersätze	311
10.2.4	Steuerfreibeträge	311
10.2.5	Zehnjahresfrist	316
10.2.6	Verfahrensbestimmungen	316
	Wiederholungsfragen	317

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen _____	324
11.1 Insolvenzverfahren _____	324
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren _____	324
11.1.2 Restrukturierung _____	325
11.1.3 Insolvenzordnung _____	325
11.2 Sanierung und Liquidation _____	332
11.3 Insolvenzanfechtung _____	334
Wiederholungsfragen _____	336
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben _____	339
Stichwortverzeichnis _____	341