

<b>Handlungsfeld 1:</b>	
<b>Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen</b>	<b>13</b>
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	23
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 _____	69
4.1.4	Sozial- und Potenzialrechnung _____	71
4.2	Buchführung _____	73
4.2.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen _____	73
4.2.2	System der doppelten Buchführung _____	81
4.2.3	Inventur und Abschluss _____	98
4.2.4	Verfahrenstechniken _____	112
4.3	Jahresabschluss/Periodenabschluss _____	123
4.3.1	Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung _____	126
4.3.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung _____	134
4.4	Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses _____	147
4.4.1	Bilanzkennzahlen _____	157
4.4.2	Erfolgskennzahlen _____	164
4.4.3	Kontrollformen _____	171
	Wiederholungsfragen _____	176
5.	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen _____	187
5.1	Aufgaben und Gliederung der Kosten- und Erlösrechnung _____	188
5.2	Kostenartenrechnung _____	194
5.2.1	Datenbasis _____	194
5.2.2	Ansatz kalkulatorischer Kosten _____	195
5.2.3	Einzelkosten _____	197
5.2.4	Gemeinkosten _____	200
5.2.5	Sondereinzelkosten _____	204

5.3	Kostenstellenrechnung	204
5.3.1	Bildung von Kostenstellen	205
5.3.2	Verteilung der Kosten auf Kostenstellen	207
5.3.3	Verteilung der Kosten zwischen Kostenstellen	207
5.3.4	Ermittlung von Kostenverrechnungssätzen	209
5.3.5	Vereinfachte Verfahren zur Verteilung der Gemeinkosten	212
5.3.6	Kontrolle der Gemeinkostenzuschlagssätze	214
5.4	Kostenträgerrechnung	215
5.4.1	Divisionskalkulation	217
5.4.2	Zuschlagskalkulation	220
5.5	Erfolgsrechnung	224
5.5.1	Stückerfolgsrechnung	224
5.5.2	Periodenerfolgsrechnung	226
5.6	Kostenrechnungssysteme	227
5.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	228
5.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	229
5.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	231
5.7	Anwendung der Kostenrechnung	233
5.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	233
5.7.2	Entscheidungsunterstützung	234
5.7.3	Gewinnschwellenanalyse	236
	Wiederholungsfragen	238
6.	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts, bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	250
6.1	Handwerks- und Gewerberecht	250
6.1.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	250
6.1.2	Eintragung in der Handwerksrolle	252
6.1.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	263

6.2	Handels- und Gesellschaftsrecht	265
6.2.1	Kaufmannseigenschaft	267
6.2.2	Firma	270
6.2.3	Handelsregister	271
6.3	Wettbewerbsrecht	272
6.3.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	273
6.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	277
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	290
	Wiederholungsfragen	293
	Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben	305
	Stichwortverzeichnis	309

<b>Handlungsfeld 2:</b>	
<b>Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten</b>	<b>15</b>
1. Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	15
1.1 Anforderungen an einen Unternehmer	<b>15</b>
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	<b>19</b>
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	<b>32</b>
2.2.1 Strukturen und Aufgaben	32
2.2.2 Dienstleistungen	43
Wiederholungsfragen	48
3. Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme eines Unternehmens aufzeigen und bewerten	59
3.1 Gründungsberatung	<b>59</b>
3.1.1 Rechtliche Aspekte	60
3.1.2 Konzeptionelle Aspekte	62
3.1.3 Finanzielle Aspekte	63

3.2	Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen	64
3.2.1	Angebote für Existenzgründer	64
3.2.2	Spezielle Angebote für Handwerk und KMU	65
	Wiederholungsfragen	70
4.	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	73
4.1	Markt- und Standortanalyse	73
4.1.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	73
4.1.2	Kundenstruktur	75
4.1.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	75
4.2	Planung der Gründung	77
4.2.1	Betriebseinrichtung	77
4.2.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	81
	Wiederholungsfragen	84
5.	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	87
5.1	Konzeption des Marketings	87
5.1.1	Ausgangssituation für Existenzgründer	87
5.1.2	Definition	87
5.1.3	Marketingziele	88
5.1.4	Marketingstrategie	88
5.2	Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	89
5.3	Markteintritts-Marketing-Mix	91
5.3.1	Marketing-Mix	91
5.3.2	Produkt bzw. Dienstleistung	91
5.3.3	Preis	91
5.3.4	Vertrieb	93
5.3.5	Werbung und Kommunikation	94
	Wiederholungsfragen	96

6. Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen _____	99
6.1 Finanzierung _____	99
6.1.1 Grundfragen der Finanzierung _____	99
6.1.2 Vorbereitung der Finanzierungsgespräche _____	100
6.1.3 Kapitalbedarfsermittlung _____	100
6.1.4 Investitionsplan und Finanzierungskonzept _____	103
6.1.5 Finanzierungsregeln _____	105
6.2 Kosten-, Umsatz- und Gewinnplanung, Rentabilitätsvorschau _____	106
6.2.1 Notwendiges Mindesteinkommen für den Existenzgründer/betrieblicher Kassenzufluss _____	106
6.2.2 Kostenplan _____	107
6.2.3 Umsatzplanung, Berechnung des Mindestumsatzes _____	109
6.2.4 Gewinnplan, Rentabilitätsvorschau _____	111
6.3 Finanzplanung und Liquiditätsplanung _____	112
6.3.1 Finanzplanung _____	112
6.3.2 Liquiditätsplan _____	113
6.3.3 Liquiditätsmanagement _____	115
Wiederholungsfragen _____	117
7. Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen _____	120
7.1 Rechtsformen _____	120
7.1.1 Kapitalgesellschaften _____	120
7.1.2 Personengesellschaften _____	124
7.1.3 Einzelunternehmen _____	127
7.2 Kriterien der Rechtsformwahl _____	128
7.3 Gesellschaftsvertrag _____	132
Wiederholungsfragen _____	133

8. Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Gesellschafts- und Steuerrechts, im Zusammenhang mit Gründung oder Übernahme von Handwerksbetrieben anwenden _____	136
8.1 Einteilung der Rechtsordnung _____	136
8.1.1 Privates und öffentliches Recht _____	136
8.1.2 Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches _____	137
8.2 Allgemeiner Teil des BGB _____	138
8.2.1 Rechts-, Geschäfts- und Deliktsfähigkeit _____	138
8.2.2 Rechtsgeschäftliches Handeln _____	140
8.3 Vertragsrecht _____	142
8.3.1 Allgemeines Vertragsrecht _____	142
8.3.2 Kaufvertrag _____	152
8.3.3 Werk-, Bau-, Verbraucherbau- und Werklieferungsvertrag _____	158
8.3.4 Miet- und Pachtvertrag _____	167
8.3.5 Bürgschaft _____	169
8.4 Sachenrecht (Besitz, Eigentum, Sicherungsrechte) _____	170
8.4.1 Allgemeines _____	170
8.4.2 Besitz und Eigentum _____	171
8.4.3 Bewegliche und unbewegliche Sachen _____	171
8.5 Gründungsrelevante Rechtsvorschriften _____	175
8.5.1 Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften _____	175
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 _____	195
8.6.4 Einkünfte aus Gewerbebetrieb _____	197

8.6.5	Körperschaftsteuer	205
8.6.6	Besteuerungsverfahren	208
	Wiederholungsfragen	213
<b>9.</b>	<b>Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen</b>	<b>240</b>
<b>9.1</b>	<b>Soziale Sicherungssysteme</b>	<b>240</b>
9.1.1	Krankenversicherung	241
9.1.2	Pflegeversicherung	242
9.1.3	Arbeitslosenversicherung	242
9.1.4	Unfallversicherung	243
<b>9.2</b>	<b>Private Personen- und Sachversicherungen</b>	<b>243</b>
9.2.1	Private Personenversicherungen	245
9.2.2	Sachversicherungen	247
<b>9.3</b>	<b>Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers</b>	<b>248</b>
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
<b>10.</b>	<b>Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen</b>	<b>257</b>
<b>10.1</b>	<b>Unternehmenskonzept</b>	<b>257</b>
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

<b>Handlungsfeld 3:</b>	
<b>Unternehmensführungsstrategien entwickeln</b>	<b>15</b>
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	25
1.2.5 Gruppenorganisation	27
1.3 Verwaltungs- und Büroorganisation	27
1.3.1 Digitales Dokumentenmanagement	27
1.3.2 Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	34
1.3.3 Organisation des Rechnungswesens	44
Wiederholungsfragen	47
2. Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	52
2.1 Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	52
2.1.1 Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	52
2.1.2 Gegenstände der Marktanalyse und Marktforschung	54
2.2 Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und -findung – Analyse der Wettbewerbssituation	60
Wiederholungsfragen	70

3. Einsatzmöglichkeiten von absatzmarktpolitischen Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	73
3.1 Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	73
3.1.1 Produkt- und Sortimentspolitik/Kundenorientierung und Kundenbehandlung	73
3.1.2 Kommunikations- und Werbepolitik	78
3.1.3 Preis- und Konditionenpolitik	88
3.1.4 Vertriebspolitik	90
3.2 Beschaffung	94
3.2.1 Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	94
3.2.2 Liefer- und Zahlungsbedingungen	96
3.2.3 Material- und Rechnungskontrolle	97
3.2.4 Vorratshaltung und Lagerdisposition	97
Wiederholungsfragen	99
4. Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten, Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	104
4.1 Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	104
4.1.1 Investitionsplanung	104
4.1.2 Finanz- bzw. Liquiditätsplanung	105
4.2 Arten der Finanzierung	109
4.2.1 Eigenfinanzierung	109
4.2.2 Selbstfinanzierung	110
4.2.3 Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	111
4.2.4 Alternative Finanzierungsformen	118
4.3 Zahlungsverkehr	121
4.3.1 Barzahlung	122
4.3.2 Halbbare Zahlung	122
4.3.3 Bargeldlose Zahlung	122
Wiederholungsfragen	125

5. Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen _____	129
5.1 Personalplanung _____	129
5.1.1 Personalbedarfsermittlung _____	129
5.1.2 Personalbeschaffung und -auswahl _____	131
5.1.3 Personaleinsatz und Stellenbesetzung _____	135
5.1.4 Arbeitszeitmodelle _____	139
5.1.5 Personalentwicklung _____	140
5.2 Personalverwaltung _____	141
5.2.1 Personalakte _____	142
5.2.2 Zeugniserteilung _____	142
5.2.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung _____	144
5.2.4 Archivierung, Datenschutz _____	146
5.3 Entlohnung _____	146
5.3.1 Zeiterfassung _____	147
5.3.2 Arbeitsbewertung _____	147
5.3.3 Lohnformen _____	149
5.3.4 Betriebliche Altersversorgung _____	150
5.4 Mitarbeiterführung _____	151
5.4.1 Führungsstile und -mittel _____	153
5.4.2 Betriebsklima _____	156
5.4.3 Soziale Beziehungen _____	158
5.4.4 Fürsorge (Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz) _____	158
Wiederholungsfragen _____	160
6. Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen _____	166
6.1 Arbeitsrecht _____	166
6.1.1 Arbeitsvertrag _____	166
6.1.2 Kündigungsschutz _____	179
6.1.3 Tarifvertrag _____	182
6.1.4 Betriebsverfassung _____	183

6.1.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	187
6.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	195
6.2	Sozialversicherungsrecht (Versicherungsträger, -pflicht, -freiheit, -beiträge, -leistungen, Meldepflichten)	196
6.2.1	Übersicht zum Sozialversicherungsrecht	196
6.2.2	Kranken- und Pflegeversicherung	200
6.2.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	204
6.2.4	Rentenversicherung	209
6.2.5	Gesetzliche Unfallversicherung	216
6.3	Lohnsteuer	219
6.3.1	Ermittlung und Entrichtung	219
6.3.2	Lohnsteuerhaftung	224
	Wiederholungsfragen	225
7.	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	234
7.1	Wertschöpfungsketten	234
7.2	Kooperationsformen	236
	Wiederholungsfragen	239
8.	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	241
8.1	Controlling	241
8.1.1	Aufgaben und Ziele	241
8.1.2	Schwachstellenanalyse	242
8.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	243
8.1.4	Kennzahlenanalyse in der Praxis	245
8.1.5	Budgetierung	252
8.1.6	Szenario-Technik	255
8.2	Steuerung und Kontrolle von Kosten und Erlösen (Kosten- und Leistungsrechnung)	255
8.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	256

8.2.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	257
	Wiederholungsfragen	259
9.	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	264
9.1	Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	264
9.2	Mahn- und Klageverfahren	265
9.2.1	Zuständige Gerichtsbarkeit	265
9.2.2	Zuständiges Gericht im Rahmen der ordentlichen Gerichtsbarkeit für bürgerliche Rechtsstreitigkeiten	266
9.2.3	Gerichtliches Klageverfahren	269
9.2.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil (Berufung und Revision)	272
9.2.5	Gerichtliches Mahnverfahren	273
9.2.6	Andere Verfahren	275
9.3	Inkasso und Zwangsvollstreckung	275
9.3.1	Inkasso	275
9.3.2	Zwangsvollstreckung	276
	Wiederholungsfragen	280
10.	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlichen Bestimmungen, darstellen und begründen	285
10.1	Familien- und Erbrecht	285
10.1.1	Eheliches Güterrecht	285
10.1.2	Erbfolge	289
10.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	295
10.2.1	Wertermittlung	295
10.2.2	Steuerklassen	297
10.2.3	Steuersätze	297
10.2.4	Steuerfreibeträge	298
10.2.5	10-Jahresfrist	302
10.2.6	Verfahrensbestimmungen	303
	Wiederholungsfragen	304

11. Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen _____	311
11.1 Insolvenzverfahren _____	311
11.1.1 Insolvenzfrühindikatoren _____	311
11.1.2 Restrukturierung _____	312
11.1.3 Insolvenzordnung _____	312
11.2 Sanierung und Liquidation _____	319
11.3 Insolvenzanfechtung _____	321
Wiederholungsfragen _____	322
Lösungen zu den Übungs- und Wiederholungsaufgaben _____	325
Stichwortverzeichnis _____	327