

Buch 1



Der Handwerksmeister

Lehrbuch zur Weiterbildung
Handwerksmeisterin
Handwerksmeister

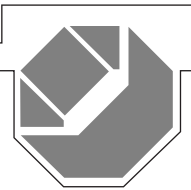
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
Gründungs- und Übernahmeaktivitäten
Unternehmensführungsstrategien

Buch 1

77. Auflage

Assessor Jan Frerichs
Rechtsanwalt Dr. Jan Glockauer
Rechtsanwältin Dr. Christiane Höge
Dr. Elke Schmidt-Wessel

Herausgeberin: Dr. Elke Schmidt-Wessel



Der Handwerksmeister

Lehrbuch zur Weiterbildung
Handwerksmeister/in
nach der AMVO

**Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
Gründungs- und Übernahmeaktivitäten
Unternehmensführungsstrategien**

ISBN 978-3-88264-700-6

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2021

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG

Postfach 73 02 40

22122 Hamburg

Telefon +49 40 679430-0

Fax +49 40 67943030

post@feldhaus-verlag.de

www.feldhaus-verlag.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg

Umschlaggestaltung: Reinhardt Kommunikation, Hamburg

Druck und Verarbeitung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Fast acht Jahrzehnte begleitet das Werk »Was jeder Handwerker wissen muß!« – nach seinem früheren, langjährigen Herausgeber häufig kurz »der Möller« genannt – die berufliche Weiterbildung im Handwerk. Was als kleiner, nützlicher Ratgeber begann, hat sich längst unter dem jetzigen Titel »Der Handwerksmeister« zu einem anerkannten Standardwerk zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung und zu einem wertvollen Nachschlagewerk für die Praxis entwickelt.

Bis 2000 waren Verordnungen und Rahmenpläne als Grundlage dieser Weiterbildung fachbezogen ausgestaltet. Nachdem im Bereich der Berufs- und Arbeitspädagogik eine didaktische Umstellung auf das System der »Handlungsfelder« bereits abgeschlossen war, folgte 2011 auch die Meisterausbildung in Teil III der AMVO – der betriebswirtschaftlichen, kaufmännischen und rechtlichen Prüfung – dieser handlungsorientierten Lehre.

Bereits die 71. Auflage von Buch 1 wurde dem entsprechend völlig neu gefasst und deckte den Katalog der Lerninhalte der Drei Handlungsfelder »Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen«, »Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten« sowie »Unternehmensführungsstrategien entwickeln« ab. Überarbeitet und aktualisiert liegt Buch 1 jetzt in 77. Auflage vor. Buch 2 umfasst den Bereich der Berufs- und Arbeitspädagogik mit deren Vier Handlungsfeldern.

Jeder Hauptabschnitt in unseren Büchern beginnt mit der dem Meister abgeforderten »Handlungskompetenz«, gefolgt von den jeweiligen Lerninhalten, die genau beschreiben, was der mit Erfolg geprüfte Handwerksmeister theoretisch und praktisch beherrschen muss. Die am Buch Beteiligten haben in diesem Zusammenhang großen Wert darauf gelegt, diese Lerninhalte anschaulich und praxisbezogen darzustellen: Viele Handlungsbeispiele, Abbildungen und Tabellen sowie an der täglichen Arbeit ausgerichtete Formulare regen zum Lernen und vor allem Anwenden des Erlernten an.

Die Übungsteile sind zeitgemäß konzipiert: Im ersten Abschnitt herrschen offene Fragen und Aufgaben vor, deren Bearbeitung anspruchsvoller ist, als vorgegebene Lösungen in programmierter Form auszuwählen. Die offene Aufgabenstellung kann nicht ernst genug genommen werden, schon weil die individuelle, freie Formulierung der Lösungssätze einen wichtigen Lerneffekt darstellt. Der zweite Abschnitt bietet – schwerpunktmäßig zu jedem Handlungsfeld – fallbezogene, komplexe und anspruchsvolle Aufgaben, denen am Schluss Lösungshinweise folgen.

Ein Hinweis zum Stil: Um die Lesbarkeit nicht zu erschweren, wird in unseren Texten meistens die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind ebenso alle künftigen Handwerksmeisterinnen angesprochen!

Dr. Elke Schmidt-Wessel
Herausgeberin

Inhaltsverzeichnis

1	Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	
1.1	Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	23
1.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	23
1.1.2	Lerninhalt: Unternehmensziele	23
1.1.2.1	Erfolgsziele	24
1.1.2.2	Finanzziele	24
1.1.2.3	Sozialziele	24
1.1.3	Lerninhalt: Zielbeziehungen	25
1.1.3.1	Komplementäre Ziele	25
1.1.3.2	Konkurrierende Ziele	25
1.1.3.3	Indifferente Ziele	25
1.1.4	Lerninhalt: Aufstellen eines Zielsystems	26
1.2	Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	27
1.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	27
1.2.2	Lerninhalt: Unternehmenskultur	27
1.2.2.1	Symbole und Rituale	28
1.2.2.2	Normen und Werte	28
1.2.3	Lerninhalt: Bedeutung der Unternehmenskultur	29
1.3	Situation eines Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	31
1.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	31
1.3.2	Lerninhalt: Analyse der vergangenen und zukünftigen Entwicklung	31
1.3.3	Lerninhalt: Planung	32
1.3.3.1	Planungsbereiche und deren Abstimmung	32
1.3.3.2	Planungsphasen	32
1.3.3.3	Planungsinstrumente und -kontrolle	33
1.3.4	Lerninhalt: Risikobewertung	36
1.3.4.1	Analyse der Risiken	36
1.3.4.2	Absicherung der Risiken	36
1.4	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	38
1.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	38
1.4.2	Lerninhalt: Teilsysteme der Unternehmensrechnung	38
1.4.2.1	Bilanzrechnung	38
1.4.2.1.1	Inventar	38
1.4.2.1.2	Bilanz	40
1.4.2.1.3	Gewinn- und Verlustrechnung	43
1.4.2.1.4	Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben (Überschussrechnung)	46
1.4.2.1.5	Vermögensvergleich	46
1.4.2.1.6	Kurzfristige Erfolgsrechnung	46
1.4.2.2	Kosten- und Erlösrechnung	47

1.4.2.2.1	Aufgaben und Gliederung der fachübergreifenden Kostenrechnung	47
1.4.2.2.2	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	48
1.4.2.3	Finanzrechnung	49
1.4.2.3.1	Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan	49
1.4.2.3.2	Finanzierungsregeln	49
1.4.2.3.3	Finanzplan	50
1.4.2.4	Sozial- und Potenzialrechnungen	52
1.4.3	Lerninhalt: Buchführung	52
1.4.3.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen	52
1.4.3.1.1	Aufgaben der Buchführung	52
1.4.3.1.2	Gesetzliche Regelungen	53
1.4.3.2	System der doppelten Buchführung	55
1.4.3.2.1	Einfache Buchführung	55
1.4.3.2.2	Doppelte Buchführung	56
1.4.3.2.3	Die einzelnen Bücher	57
1.4.3.3	Inventur und Abschluss	61
1.4.3.3.1	Inventurarten	61
1.4.3.3.2	Bestandsaufzeichnung	61
1.4.3.3.3	Abschluss	62
1.4.3.4	Konten und Buchen	63
1.4.3.4.1	Das Konto	63
1.4.3.4.2	Besondere Konten	65
1.4.3.4.3	Wareneingangskonto	66
1.4.3.4.4	Warenausgangskonto	66
1.4.3.4.5	Kontenrahmen und Kontenplan	66
1.4.3.4.6	Das eigentliche Buchen	67
1.4.3.4.7	Stornobuchungen und Korrekturen	69
1.4.3.4.8	Vorbereitende Abschlussbuchungen	70
1.4.3.4.9	Abschlussbuchungen	70
1.4.3.4.10	Übungs-Geschäftsgang	71
1.4.3.4.11	Ausgliederung der Buchführung	79
1.4.4	Lerninhalt: Jahresabschluss/Periodenabschluss	80
1.4.4.1	Aufbau von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	80
1.4.4.2	Spielräume bei Ansatz und Bewertung	80
1.4.4.2.1	Bilanzierungsgrundsätze	80
1.4.4.2.2	Bestandsbewertung	80
1.4.4.2.3	Abschreibungen	82
1.4.4.2.4	Rückstellungen	84
1.4.5	Lerninhalt: Grundzüge der Auswertung des Jahresabschlusses	85
1.4.5.1	Bilanzkennzahlen	85
1.4.5.1.1	Bilanz	85
1.4.5.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung	87
1.4.5.1.3	Einzelne Begriffe	88
1.4.5.2	Kennzahlenrechnung	88
1.4.5.2.1	Begriff	88
1.4.5.2.2	Liquidität	88
1.4.5.2.3	Finanzierungsregeln	89
1.4.5.2.4	Mittelherkunft und Mittelverwendung (Bewegungsbilanz)	90
1.4.5.2.5	Vermögensstruktur	92
1.4.5.2.6	Kapitalstruktur	93
1.4.5.2.7	Warenlager-Kennzahlen	93
1.4.5.2.8	Dauer der Außenstände	94
1.4.5.2.9	Dauer der Lieferantenverbindlichkeiten	95
1.4.5.3	Erfolgskennzahlen	97
1.4.5.4	Kontrollformen	99

Der Weg nach oben beginnt auf Seite eins.

Mit Lehrbüchern von ■ FELDHAUS

AEVO-Prüfung

- Handlungsfeld Ausbildung
- Die Ausbilder-Eignung
- Prüfungs-Check Ausbildereignung
- Gesetzestext-Sammlung für Ausbilder/innen und die Ausbildereignungsprüfung

Fachwissen und Praxis der Ausbilder

- Der Aus- und Weiterbildungspädagoge
- Das Ausbilder-Taschenbuch
- Auszubildende richtig auswählen
- Auszubildende objektiv beurteilen
- Wege zur inklusiven Berufsbildung
- Der Ausbilder vor Ort
- Das Ausbilder-Lexikon
- Gesetzestext-Sammlung für Ausbilder/innen und die Ausbildereignungsprüfung

Gastgewerbe

- Ausbildungsprogramm Gastgewerbe
- Französisch im Gastgewerbe

Außenhandel/Seeschifffahrt

- Verkehrslehre des Außenhandels
- Der Ausbilder an Bord

Tourismuskauflleute

- Stadt, Land, Fluss – Allgemeine Topografie

Büroberufe

- Office-Management und Assistenz

Planung und Durchführung der Berufsausbildung

- Ausbildungsnachweise für alle Berufe
- Grundwissen-Test für Auszubildende
- Ausbildungsordnungen und -rahmenpläne

Personal/Mitarbeiter

- Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann
- Schwierige Mitarbeitergespräche
- www.edition-windmuehle.de (über 100 Titel)

Beruf und Weiterbildung

- Der Aus- und Weiterbildungspädagoge
- Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann
- Der Industriemeister
- Der Technische Betriebswirt
- Der Wirtschaftsfachwirt
- Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für alle Fachwirte
- Bilanzbuchhalter/in
- Der Handwerksmeister
- Office-Management und Assistenz
- Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung
- Ratgeber Fernstudium
- Ratgeber Dozent werden
- Wirtschaftsmathematik und Statistik
- Mathematik und Statistik
- Physik und Chemie
- Grundwissen Qualitätsmanagement

Coaching/Training/Moderation

- www.edition-windmuehle.de (über 100 Titel)

Fremdsprachen

- Handelskorrespondenzen für Französisch, Spanisch, Italienisch, Englisch, Japanisch
- Umgangssprache Spanisch, Japanisch

Inklusion und Integration

- Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung
- Wege zur inklusiven Berufsbildung
- www.hamburger-buchwerkstatt.de (20 Titel)

Sport und Sportwissenschaft

- www.edition-czwalina.de (über 300 Titel)

■ FELDHAUS
DER BILDUNGSVERLAG

FELDHAUS VERLAG

22122 Hamburg

www.feldhaus-verlag.de

Telefon 040 679430-0

Fax 040 67943030

post@feldhaus-verlag.de



1.4.5.4.1	Betriebsvergleiche	100
1.4.5.4.2	Zeitvergleiche	102
1.4.5.4.3	Soll-Ist-Vergleiche	103
1.5	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	104
1.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	104
1.5.2	Lerninhalt: Kosten- und Erlösrechnung	104
1.5.2.1	Aufgaben und Gliederung	104
1.5.2.2	Kostenartenrechnung	104
1.5.2.2.1	Begriff der Kosten	104
1.5.2.2.2	Buchhalterische und kalkulatorische Kosten	105
1.5.2.2.3	Einzel- und Gemeinkosten	105
1.5.2.2.4	Variable und fixe Kosten	106
1.5.2.2.5	Selbstkosten	106
1.5.2.3	Kostenstellenrechnung	106
1.5.2.3.1	Begriff der Kostenstelle	106
1.5.2.3.2	Schlüsselung der Kosten	107
1.5.2.3.3	Kostenstellenumlage	107
1.5.2.3.4	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	107
1.5.2.4	Kostenträgerrechnung	110
1.5.2.4.1	Begriff, Kalkulationsarten und -methoden	110
1.5.2.4.2	Divisionskalkulation	111
1.5.2.4.3	Zuschlagskalkulation	111
1.5.2.5	Erfolgsrechnung	121
1.5.2.5.1	Stückerfolgsrechnung	121
1.5.2.5.2	Periodenerfolgsrechnung	121
1.5.2.6	Kostenrechnungssysteme	122
1.5.2.6.1	Ist- und Plankostenrechnung	122
1.5.2.6.2	Voll- und Teilkostenrechnung	122
1.5.2.6.3	Deckungsbeitragsrechnung	123
1.5.2.7	Anwendung der Kostenrechnung	123
1.5.2.7.1	Kostenplanung und -kontrolle	123
1.5.2.7.2	Entscheidungsunterstützung	124
1.5.2.7.3	Gewinnschwellenanalyse	125
1.5.2.8	Controlling	127
1.5.2.8.1	Aufgaben und Ziele	127
1.5.2.8.2	SWOT-Analyse	128
1.5.2.8.3	Wertanalyse	129
1.5.2.8.4	Pro- und Contra-Analyse	130
1.6	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	131
1.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	131
1.6.2	Lerninhalt: Handwerks- und Gewerberecht	131
1.6.2.1	Handwerk als besondere Form eines Gewerbes	132
1.6.2.1.1	Handwerksrolle und großer Befähigungsnachweis	132
1.6.2.1.2	Definition des Handwerksbetriebes	133
1.6.2.2	Eintragung in die Handwerksrolle	134
1.6.2.2.1	Grundsätze	134
1.6.2.2.2	Ausnahmen	135
1.6.2.2.3	Bestandsschutz	135
1.6.2.2.4	Eintragung in das Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (Anlage B, Abschnitt 2 zur Handwerksordnung)	135
1.6.2.3	Unberechtigte Ausübung des Handwerks und Schwarzarbeit	136

1.6.3	Lerninhalt: Handelsrecht	137
1.6.3.1	Kaufmannseigenschaft	137
1.6.3.1.1	Kaufmann nach HGB	137
1.6.3.1.2	Kaufmann auf Antrag	138
1.6.3.2	Firma	138
1.6.3.2.1	Grundsätze	139
1.6.3.2.2	Verbraucherschutz und Interessen des Rechtsverkehrs	139
1.6.3.2.3	Fortführung der Firma	140
1.6.3.2.4	Gewerbebezeichnungen des Nicht-Kaufmanns	141
1.6.3.3	Handelsregister	141
1.6.4	Lerninhalt: Wettbewerbsrecht	141
1.6.4.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	141
1.6.4.1.1	Grundsätze	141
1.6.4.1.2	Ausnahmen: Mittelstandskartelle und Mittelstandsempfehlungen	142
1.6.4.1.3	Diskriminierungs- und Behinderungsverbot	142
1.6.4.2	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb	142
1.6.4.2.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	143
1.6.4.2.2	Irreführende Werbung	143
1.6.4.2.3	Vergleichende Werbung	144
1.6.4.2.4	Unzumutbare Belästigungen	144
1.6.4.2.5	Sonderveranstaltungen und Räumungsverkäufe	144
1.6.4.2.6	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	145
1.6.4.2.7	UWG-Reform	145
1.6.4.3	Preisangabenverordnung	146
1.6.4.4	Ladenschlussgesetze	147
1.6.4.5	Gewerbliche Schutzrechte	147
1.6.4.5.1	Patentrecht	147
1.6.4.5.2	Gebrauchsmusterrecht	148
1.6.4.5.3	Das eingetragene Design	148
1.6.4.5.4	Arbeitnehmer als Erfinder	149
1.6.4.5.5	Markenrecht	149
1.6.4.5.6	Sonderregelung für die neuen Bundesländer	149

2 Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten 151

2.1	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbstständigkeit begründen	151
2.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	151
2.1.2	Lerninhalt: Anforderungen an einen Unternehmer	151
2.1.2.1	Persönliche und familiäre Anforderungen	151
2.1.2.2	Fachliche Anforderungen	152

2.2	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	154
2.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	154
2.2.2	Lerninhalt: Stellung des Handwerks in der Volkswirtschaft	154
2.2.2.1	Wirtschaftliche Bedeutung	154
2.2.2.1.1	Grundzüge der volkswirtschaftlichen Zusammenhänge	154
2.2.2.1.2	Merkmale der sozialen Marktwirtschaft	156
2.2.2.1.3	Einordnung des Handwerks in die Gesamtwirtschaft	158

2.2.2.1.4	Geschichte, Zukunftsperspektiven und Strukturwandel	160
2.2.2.2	Gesellschaftliche Bedeutung	163
2.2.2.3	Kulturelle Bedeutung	164
2.2.3	Lerninhalt: Handwerksorganisationen	164
2.2.3.1	Strukturen und Aufgaben	164
2.2.3.1.1	Handwerksinnungen	166
2.2.3.1.2	Landesinnungsverbände	167
2.2.3.1.3	Zentralfachverbände	168
2.2.3.1.4	Kreishandwerkerschaften	168
2.2.3.1.5	Handwerkskammern	169
2.2.3.1.6	Spitzenverbände des deutschen Handwerks	170
2.2.3.2	Dienstleistungen	171
2.2.3.2.1	Betriebsberatungsstellen	171
2.2.3.2.2	Sonstige Beratungs- und Informationsstellen	173
2.2.3.2.3	Wissenschaftliche Institute	174
2.2.3.2.4	Weiterbildungsinstitutionen	174
2.3	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	175
2.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	175
2.3.2	Lerninhalt: Gründungsberatung	175
2.3.2.1	Allgemeines	175
2.3.2.2	Rechtliche Aspekte	176
2.3.2.3	Konzeptionelle Aspekte	177
2.3.2.4	Finanzielle Aspekte – Investitionsplan	177
2.3.3	Lerninhalt: Finanzierungs- und Unterstützungsleistungen für den Handwerksbetrieb	177
2.3.3.1	Finanzierungshilfen des Bundes	178
2.3.3.2	Finanzierungshilfen der Länder	178
2.3.3.3	Finanzierungshilfen der Bundesagentur für Arbeit	179
2.4	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	180
2.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	180
2.4.2	Lerninhalt: Markt- und Standortanalyse	180
2.4.2.1	Absatzgebiete und -möglichkeiten	180
2.4.2.1.1	Absatzgebiete	180
2.4.2.1.2	Absatzmöglichkeiten	181
2.4.2.2	Kundenstruktur	181
2.4.2.3	Standortbeurteilung (Faktoren und Vergleich)	181
2.4.2.3.1	Bauplanungsrechtliche Gesichtspunkte	181
2.4.2.3.2	Standortfaktoren	182
2.4.2.3.3	Standortvergleich	183
2.4.3	Lerninhalt: Planung der Gründung	183
2.4.3.1	Betriebseinrichtung	183
2.4.3.2	Betriebsgröße (Umsatz, Personal)	184
2.5	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	185
2.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	185
2.5.2	Lerninhalt: Konzeption des Marketings	185
2.5.2.1	Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	185
2.5.2.2	Verkaufs- statt Produktionsorientierung	186

2.5.2.3	Marketing und Marktposition	186
2.5.3	Lerninhalt: Informationsquellen zur Abschätzung des Marktpotenzials	187
2.5.3.1	Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	187
2.5.3.1.1	Methoden der Marktanalyse und Marktforschung	188
2.5.3.1.2	Gegenstände der Marktanalyse und der Marktforschung	188
2.5.3.2	Auswertung der Marktdaten	189
2.5.4	Markteintritts-Marketing	190
2.6	Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	191
2.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	191
2.6.2	Lerninhalt: Finanzierung	191
2.6.2.1	Kapitalbedarfsermittlung	191
2.6.2.2	Investitionsplan und Finanzierungskonzept	191
2.6.2.2.1	Investitionsplan	191
2.6.2.2.2	Personalbedarf und Personalbeschaffung	194
2.6.2.2.3	Finanzierungskonzept	194
2.6.2.3	Finanzierungsregeln	195
2.6.3	Lerninhalt: Ertragsvorschau	195
2.6.4	Lerninhalt: Liquiditätsplanung	197
2.6.4.1	Liquiditätsplan	197
2.6.4.2	Kritische liquiditätswirksame Ereignisse in der Gründungsphase	198
2.6.5	Lerninhalt: Rentabilitätsvorschau	199
2.7	Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	200
2.7.1	Handlungskompetenz des Meisters	200
2.7.2	Lerninhalt: Rechtsformen	200
2.7.2.1	Einleitung	200
2.7.2.2	Kapitalgesellschaften	200
2.7.2.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	200
2.7.2.2.2	Aktiengesellschaft (AG)	201
2.7.2.2.3	GmbH & Co. KG	201
2.7.2.2.4	Unternehmergesellschaft (UG)	201
2.7.2.2.5	Limited company (Ltd.)	201
2.7.2.3	Personengesellschaften	202
2.7.2.3.1	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	202
2.7.2.3.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	202
2.7.2.3.3	Kommanditgesellschaft (KG)	203
2.7.2.3.4	Stille Gesellschaft	203
2.7.2.4	Einzelunternehmen	203
2.7.2.5	Übersicht zu den Rechtsformen	203
2.7.3	Lerninhalt: Gesellschaftsvertrag	204
2.7.3.1	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	204
2.7.3.2	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	205
2.7.4	Lerninhalt: Genossenschaften	205
2.8	Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Steuerrechts anwenden	207
2.8.1	Handlungskompetenz des Meisters	207
2.8.2	Lerninhalt: Einteilung der Rechtsordnung	207
2.8.2.1	Privates und Öffentliches Recht	208
2.8.2.1.1	Privatrecht	208
2.8.2.1.2	Öffentliches Recht	208

2.8.2.2	Systematik des Bürgerlichen Gesetzbuches	208
2.8.3	Lerninhalt: Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches	209
2.8.3.1	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	209
2.8.3.1.1	Rechtsfähigkeit	209
2.8.3.1.2	Geschäftsfähigkeit	209
2.8.3.2	Rechtsgeschäftliches Handeln	211
2.8.3.2.1	Willenserklärung	211
2.8.3.2.2	Rechtsgeschäft	212
2.8.4	Lerninhalt: Vertragsrecht	212
2.8.4.1	Allgemeines Vertragsrecht	212
2.8.4.1.1	Zustandekommen des Vertrags	212
2.8.4.1.2	Vertragsbindung, Rücktritt und Widerruf	214
2.8.4.1.3	Vertragsparteien	218
2.8.4.1.4	Vertragsfreiheit; Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	218
2.8.4.1.5	Die Form von Willenserklärungen und Verträgen	222
2.8.4.1.6	Fehlerhafte Rechtsgeschäfte	222
2.8.4.1.7	Fälligkeit, Erfüllbarkeit, Stundung und Verzug	224
2.8.4.1.8	Einzelfragen zum Vertragsrecht	228
2.8.4.1.9	Beendigung von Schuldverhältnissen	230
2.8.4.1.10	Verjährung von Forderungen	230
2.8.4.2	Kaufvertrag	233
2.8.4.2.1	Rechte und Pflichten der Vertragsparteien	233
2.8.4.2.2	Gewährleistungspflicht des Verkäufers für Sachmängel	233
2.8.4.2.3	Besondere Arten des Kaufs	238
2.8.4.3	Werk- und Werklieferungsvertrag	238
2.8.4.3.1	Rechte und Pflichten der Vertragspartner	238
2.8.4.3.2	Gewährleistung des Unternehmers für Mängel des Werks	242
2.8.4.3.3	Kündigungsrecht beim Werkvertrag	244
2.8.4.3.4	Werkunternehmerpfandrecht	244
2.8.4.3.5	Bauvertrag	245
2.8.4.3.6	Verbraucherbauvertrag	248
2.8.4.3.7	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	249
2.8.4.4	Miet- und Pachtvertrag	252
2.8.4.4.1	Mietvertrag	252
2.8.4.4.2	Pachtvertrag	253
2.8.4.5	Bürgschaft	253
2.8.4.6	Produkthaftung	253
2.8.5	Lerninhalt: Sachenrecht	255
2.8.5.1	Besitz und Eigentum	255
2.8.5.2	Übertragung des Eigentums	256
2.8.5.2.1	Unbewegliche Sachen	256
2.8.5.2.2	Bewegliche Sachen	256
2.8.5.2.3	Gutgläubiger Eigentumserwerb	256
2.8.5.3	Sicherungsrechte	257
2.8.5.3.1	Sachsicherheiten	258
2.8.5.3.2	Personalsicherheiten	260
2.8.6	Lerninhalt: Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	262
2.8.6.1	Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	262
2.8.6.1.1	Baurechtliche Vorschriften	262
2.8.6.1.2	Umweltschutzregelungen	262
2.8.6.1.3	Abfallrecht	266
2.8.6.2	Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	267
2.8.6.3	Arbeitsstättenverordnung	268
2.8.7	Lerninhalt: Steuerrecht	268
2.8.7.1	Umsatzsteuer	268

2.8.7.1.1	Wirkungsweise als Mehrwertsteuer	268
2.8.7.1.2	Steuerbare und steuerpflichtige Umsätze	271
2.8.7.1.3	Steuerbefreiungen	273
2.8.7.1.4	Steuersätze	274
2.8.7.1.5	Aufzeichnungspflicht, Voranmeldung, Erklärung, Zahlungsmodus	274
2.8.7.1.6	Innergemeinschaftliche Lieferungen oder Erwerbe	275
2.8.7.2	Gewerbesteuer	276
2.8.7.2.1	Gewerbebetrieb	277
2.8.7.2.2	Steuerschuldner	277
2.8.7.2.3	Gewerbeertrag als Besteuerungsgrundlage	277
2.8.7.2.4	Freibetrag, Messbetrag, Hebesatz	278
2.8.7.2.5	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	278
2.8.7.3	Veranlagte Einkommensteuer	279
2.8.7.3.1	Einkunftsarten, zu versteuerndes Einkommen	279
2.8.7.3.2	Steuertarif	283
2.8.7.3.3	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	284
2.8.7.3.4	Steuerrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	285
2.8.7.4	Körperschaftsteuer	287
2.8.7.4.1	Steuerpflicht	287
2.8.7.4.2	Bemessungsgrundlage	287
2.8.7.4.3	Körperschaftsteuersatz	287
2.8.7.4.4	Gewinnausschüttungen	288
2.8.7.4.5	Entstehung, Veranlagung, Erhebung und Vergütung	288
2.8.7.5	Besteuerungsverfahren	288
2.8.7.5.1	Steuererklärung	288
2.8.7.5.2	Steuerfestsetzung	288
2.8.7.5.3	Säumnisfolgen	289
2.8.7.5.4	Steuerstundung	289
2.8.7.5.5	Steuererlass	289
2.8.7.5.6	Rechtsmittelverfahren	290
2.8.7.5.7	Verjährung	290
2.8.7.5.8	Zwangsgeld, Ersatzzwangshaft	290
2.8.7.5.9	Strafvorschriften	291
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	292
2.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	292
2.9.2	Lerninhalt: Soziale Sicherungssysteme	292
2.9.3	Lerninhalt: Private Personen-, Sach- und Schadensversicherungen	292
2.9.3.1	Versicherungsvertrag – Rechte und Pflichten	292
2.9.3.2	Personenversicherungen	293
2.9.3.3	Sach- und Schadensversicherungen	294
2.9.4	Lerninhalt: Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	295
2.9.4.1	Träger der Versicherung	295
2.9.4.2	Versicherungspflicht	295
2.9.4.3	Beginn und Ende der Versicherungspflicht	296
2.9.4.4	Versicherungsfreiheit	296
2.9.4.5	Befreiung von der Versicherungspflicht	296
2.9.4.6	Unterbrechung der Versicherungspflicht	297
2.9.4.7	Beitragsberechnung, Entrichtungsverfahren, Leistungen	297
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	298
2.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	298
2.10.2	Lerninhalt: Unternehmenskonzept	298

2.10.2.1	Leitbild	298
2.10.2.2	Produkt- und Leistungsprogramm	299
2.10.2.2.1	Leistungsarten und Fertigungsbereiche	299
2.10.2.2.2	Fertigungsarten	300
2.10.2.3	Zielgruppen	300
2.10.3	Lerninhalt: Betriebsübernahme oder Beteiligung	301
2.10.3.1	Betrieblicher Bestandsschutz	302
2.10.3.2	Kriterien der Kaufpreisermittlung	302
2.10.3.3	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	304
2.10.3.4	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	304

3 Unternehmensführungsstrategien entwickeln

3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	305
3.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	305
3.1.2	Lerninhalt: Ablauforganisation	305
3.1.2.1	Organisationsmittel	306
3.1.2.2	Organisation des Arbeitsablaufes	307
3.1.2.2.1	Auftragsbeschaffung	308
3.1.2.2.2	Arbeitsvorbereitung	308
3.1.2.2.3	Arbeitsausführung	309
3.1.2.2.4	Auftragsabschluss	310
3.1.2.3	Prozessanalyse und -gestaltung	310
3.1.2.4	Logistik	312
3.1.2.4.1	Betriebsstoffe	312
3.1.2.4.2	Materialorganisation	312
3.1.2.5	Qualitätsmanagement	313
3.1.2.5.1	Begriffe	313
3.1.2.5.2	Qualitätsnormen	314
3.1.2.5.3	Qualitätsmanagement im Handwerk	314
3.1.2.6	Arbeitszeitmodelle	315
3.1.2.7	Gruppenorganisation	316
3.1.3	Lerninhalt: Verwaltungs- und Büroorganisation	317
3.1.3.1	Dokumentenmanagement	317
3.1.3.1.1	Aktenordnungsplan	317
3.1.3.1.2	Bürohilfsmittel	319
3.1.3.1.3	Ausgliederung von Verwaltungsfunktionen	319
3.1.3.2	Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	320
3.1.3.2.1	Telekommunikation	320
3.1.3.2.2	Einfluss der Automatisierung auf die Fertigungsorganisation	320
3.1.3.2.3	Einsatz moderner Technologien in der Verwaltung	322
3.1.4	Lerninhalt: Aufbauorganisation	324
3.1.4.1	Aufgabenanalyse und -synthese	324
3.1.4.1.1	Organisationsbereich »Betriebsstätte«	324
3.1.4.1.2	Organisationsbereich »Betriebsmittel«	325
3.1.4.2	Stellenbildung	327
3.1.4.3	Organisationsformen	327
3.1.4.3.1	Funktionale Organisationsform	328
3.1.4.3.2	Divisionale Organisationsform	329
3.1.4.3.3	Projektorientierte Organisationsform	330
3.1.4.4	Organisationsentwicklung (OE)	330

3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	331
3.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	331
3.2.2	Lerninhalt: Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	331
3.2.3	Lerninhalt: Produkt- und Sortimentspolitik	331
3.2.3.1	Leistungsbereiche	332
3.2.3.2	Teil- oder Komplettleistung	332
3.2.3.3	Enges oder breites Sortiment	333
3.2.3.4	Innovative oder konventionelle Leistungen	333
3.2.3.5	Aufgaben der Produkt- und Sortimentspolitik	333
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	334
3.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	334
3.3.2	Lerninhalt: Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	334
3.3.2.1	Kundenorientierung und Kundenbehandlung	334
3.3.2.2	Kommunikations- und Werbepolitik	335
3.3.2.2.1	Aufgabe der Werbung	335
3.3.2.2.2	Werbearten und Werbemittel	336
3.3.2.2.3	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	336
3.3.2.2.4	Werbestil	337
3.3.2.2.5	Kundendienst	338
3.3.2.2.6	Vertriebspolitik	338
3.3.2.3	Preis- und Konditionenpolitik	341
3.3.2.3.1	Preisobergrenze und Preisuntergrenze	341
3.3.2.3.2	Kaufmännische Preisdifferenzierung	342
3.3.2.3.3	Vertragliche Preisdifferenzierung	342
3.3.2.3.4	Komplettpreis – Lockpreis – Schwellenpreis	343
3.3.3	Lerninhalt: Beschaffung	343
3.3.3.1	Beschaffungsmärkte	344
3.3.3.2	Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	345
3.3.3.2.1	Beschaffungsobjekte	345
3.3.3.2.2	Informationsquellen	345
3.3.3.2.3	Beschaffungsdisposition	346
3.3.3.3	Liefer- und Zahlungsbedingungen	347
3.3.3.4	Material- und Rechnungskontrolle	348
3.3.3.5	Vorratshaltung und Lagerdisposition	349
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	350
3.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	350
3.4.2	Lerninhalt: Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	350
3.4.2.1	Investitionsplanung und Finanzplanung	350
3.4.2.1.1	Grundlagen der Investitions- und Finanzplanung	350
3.4.2.1.2	Investitions- und Finanzierungsanlässe im Handwerksbetrieb	350
3.4.2.2	Liquiditätsplanung	351
3.4.3	Lerninhalt: Arten der Finanzierung	351
3.4.3.1	Eigenfinanzierung	351
3.4.3.2	Selbstfinanzierung	352
3.4.3.3	Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	352
3.4.3.3.1	Kreditarten	352
3.4.3.3.2	Kreditformen	353
3.4.3.3.3	Kreditwürdigkeit/Rating	353

3.4.3.3.4	Kreditkosten	354
3.4.3.3.5	Kreditsicherheiten	355
3.4.3.4	Alternative Finanzierungsformen	356
3.4.3.4.1	Leasing	356
3.4.3.4.2	Kapitalbeteiligung	357
3.4.4	Lerninhalt: Zahlungsverkehr	357
3.4.4.1	Grundsätzliches	357
3.4.4.2	Barverkehr	358
3.4.4.3	Bargeldloser Zahlungsverkehr	359
3.4.4.4	Scheck- und Wechselverkehr	360
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	361
3.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	361
3.5.2	Lerninhalt: Personalplanung	361
3.5.2.1	Personalbedarfsermittlung	362
3.5.2.2	Personalbeschaffung und -auswahl	362
3.5.2.3	Personaleinsatz und Stellenbesetzung	363
3.5.2.4	Arbeitszeitmodelle	364
3.5.2.5	Personalentwicklung	365
3.5.3	Lerninhalt: Personalverwaltung	365
3.5.3.1	Personalakte, Archivierung, Datenschutz	365
3.5.3.1.1	Personalakte	365
3.5.3.1.2	Archivierung und Datenschutz	366
3.5.3.2	Zeugniserstellung	366
3.5.4	Lerninhalt: Entlohnung	366
3.5.4.1	Zeiterfassung	366
3.5.4.2	Arbeitsbewertung	366
3.5.4.2.1	Bedeutung des Lohnes	366
3.5.4.2.2	Leistungsbewertung	367
3.5.4.3	Lohnformen, Lohngefüge	367
3.5.4.3.1	Lohnformen	367
3.5.4.3.2	Lohn- und Gehaltsgefüge	368
3.5.4.4	Betriebliche Altersvorsorge	368
3.5.5	Lerninhalt: Mitarbeiterführung	369
3.5.5.1	Führungsstile und -mittel	369
3.5.5.1.1	Führungsstile	369
3.5.5.1.2	Führungsmittel	370
3.5.5.2	Betriebsklima	370
3.5.5.3	Soziale Beziehungen	371
3.5.5.4	Fürsorge (Arbeits-, Unfall-, und Gesundheitsschutz)	371
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	373
3.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	373
3.6.2	Lerninhalt: Arbeitsrecht	373
3.6.2.1	Arbeitsvertrag	374
3.6.2.1.1	Vertragsabschluss und Vertragsarten	374
3.6.2.1.2	Vertragspflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer	378
3.6.2.1.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	389
3.6.2.2	Kündigungsschutz	392
3.6.2.2.1	Kündigungsschutzgesetz	392
3.6.2.2.2	Massenentlassungen	393
3.6.2.3	Tarifvertrag	394

Arbeitshefte Führungspsychologie

- Psychologie der Persönlichkeit
- Grundlagen der Führung
- Führungsstile – Management by Objectives
- Motivation und Management des Wandels
- Besprechungen zielorientiert führen
- Arbeitsmethodik
- Transaktions-Analyse
- Psychologie der Gesprächsführung
- Psychologie der Auszubildenden
- Anti-Stress-Training
- Konflikttraining
- Erfolgreiche Teamführung
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess
- Methodik der Konfliktlösung
- Führungsethik
- Kommunikation macht gesund
- Innovative Teamarbeit
- Rhetorik und Präsentation
- Neue Ideen mit System
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)
- Führung braucht Coaching
- Customer Relationship Management
- Intersession
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär
- Effizientes Verhandeln
- Motivation durch Zielvereinbarungen
- Talent Management
- Führen in Projekten
- Kreativität und Innovation
- Techniken geistiger Arbeit
- Positive Psychologie in der Führung
- Personalbeurteilungssysteme
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager
- Prozessorientiertes Personalwesen
- Führung ist dreidimensional
- Psychologisches Kapital
- Unternehmensnachfolge
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen
- Erfolgsfaktor Problemlösung
- Wir alle sind Unternehmer!
- Alphatiere können nicht führen
- Positive Psychologie und Selbstmanagement
- Positiv Führen mit Neuer Autorität
- Mehr ICH wagen!
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis
- Die Macht der Nächstenliebe
- Mediation macht gesund
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten

Arbeitshefte Personalpraxis

- Taschenbuch Personalbeurteilung
- Die Stellenbeschreibung
- Das Vorstellungsgespräch
- Techniken der Personalentwicklung
- Schwierige Mitarbeitergespräche
- Führen, Verhandeln, Überzeugen
- Kündigungsgespräche

Personalentwicklung/Personalführung

- Chefsache!
- Das Prinzip der minimalen Führung
- Lizenz zum Führen?
- Erfolg durch Coaching
- Führung: Theorie und Praxis
- Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften

Methodik/Didaktik

- Moderationsmethode
- KurzModeration
- Beratung in Aktion

Seminarkonzepte/Übungen/Ratgeber

- Global Coaching Excellence
- Presentation Excellence
- Organisationen in Resonanz
- Sales Coaching
- So entkommen Sie der Falle Stress
- Gestalt und Orientierungs-Analyse
- Quellen der Gestaltungskraft
- Resilienz-Coaching
- Coaching mit Pferden
- Mehr Erfolg im Team
- Strategien der Konfliktlösung
- Die Teamfibel
- Icebreaker
- Arbeitskatalog der Übungen und Spiele
- Übungen zur Transaktionsanalyse
- Kreativ sein kann jeder
- Das Outdoor-Seminar in der betrieblichen Praxis
- Denkanstöße!

Moderation in der Praxis

- Konfliktmoderation mit Gruppen
- Prozesskompetenz in der Projektarbeit
- Visualisieren in der Moderation
- Potential: Konflikte
- SeminarModeration
- Woran Workshops scheitern

3.6.2.3.1	Tarifvertragsparteien	394
3.6.2.3.2	Tariffindung	394
3.6.2.4	Betriebsverfassung	396
3.6.2.4.1	Betriebsräte	396
3.6.2.4.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung	397
3.6.2.4.3	Betriebsvereinbarung	398
3.6.2.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	398
3.6.2.5.1	Arbeitsschutzrecht	398
3.6.2.5.2	Mutterschutz	400
3.6.2.5.3	Schwerbehindertenschutz	400
3.6.2.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	401
3.6.2.6.1	Zuständigkeit	401
3.6.2.6.2	Verfahren	401
3.6.3	Lerninhalt: Sozialversicherungsrecht	402
3.6.3.1	Krankenversicherung	403
3.6.3.1.1	Träger der Krankenversicherung	403
3.6.3.1.2	Wahlrechte der Mitglieder	403
3.6.3.1.3	Versicherungspflicht	405
3.6.3.1.4	Versicherungsfreiheit	405
3.6.3.1.5	Freiwillige Versicherung	405
3.6.3.1.6	Versicherung von Familienangehörigen (Familienversicherung)	406
3.6.3.1.7	Leistungen der Krankenkassen	406
3.6.3.1.8	Aufbringung der Beiträge	408
3.6.3.1.9	Gesundheitsreform 2007	409
3.6.3.1.10	Gesundheitsreform 2009	410
3.6.3.2	Pflegeversicherung	410
3.6.3.2.1	Versicherter Personenkreis	411
3.6.3.2.2	Das Pflegestärkungsgesetz II und seine Neuerungen	411
3.6.3.2.3	Beiträge zur Pflegeversicherung	412
3.6.3.2.4	Zuständigkeit der Pflegekassen und beitragsrechtliche Behandlung	412
3.6.3.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	412
3.6.3.3.1	Versicherungspflicht, Versicherungsfreiheit	413
3.6.3.3.2	Höhe und Aufbringung der Beiträge	413
3.6.3.3.3	Leistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)	413
3.6.3.4	Rentenversicherung	416
3.6.3.4.1	Träger der Versicherung	417
3.6.3.4.2	Pflichtversicherung	417
3.6.3.4.3	Freiwillige Versicherung	418
3.6.3.4.4	Leistungen der Rentenversicherung	418
3.6.3.4.5	Rentenrechtliche Zeiten	421
3.6.3.4.6	Berechnung der Renten	422
3.6.3.4.7	Sammlung und Speicherung der maßgeblichen Versicherungsdaten	424
3.6.3.4.8	Rentenverfahren	424
3.6.3.5	Gesetzliche Unfallversicherung	425
3.6.3.5.1	Versicherungspflicht und freiwillige Versicherung	425
3.6.3.5.2	Beitragserhebung	425
3.6.3.5.3	Aufgaben der Berufsgenossenschaften	426
3.6.3.5.4	Sonstige soziale Einrichtungen	427
3.6.3.6	Besondere Anmerkungen	429
3.6.3.6.1	Kranken- und Rentenversicherung und geringfügige Beschäftigung	429
3.6.3.6.2	Melde- und Beitragsverfahren	430
3.6.3.7	Sozialgerichtsbarkeit	430
3.6.4	Lerninhalt: Lohnsteuer	431
3.6.4.1	Ermittlung und Entrichtung	431
3.6.4.1.1	Werbungskosten	431
3.6.4.1.2	Sonderausgaben	431

3.6.4.1.3	Lohnsteuer-Tabellen	432
3.6.4.1.4	Elektronische Lohnsteuerabzugs-Merkmale (ELStAM)	433
3.6.4.1.5	Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer	433
3.6.4.1.6	Lohnsteuer-Jahresausgleich und Veranlagung	433
3.6.4.2	Besondere Beschäftigungsformen	434
3.6.4.3	Lohnsteuerbegünstigungen	435
3.6.4.3.1	Steuerfreie Einnahmen des Arbeitnehmers	435
3.6.4.3.2	Pauschalierung der Lohnsteuer	435
3.6.4.3.3	Steuerliche Behandlung der »Ein-Euro-Jobs«	436
3.6.4.4	Lohnsteuerhaftung	436
3.7	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	437
3.7.1	Handlungskompetenz des Meisters	437
3.7.2	Lerninhalt: Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	437
3.7.2.1	Wertschöpfungsketten	437
3.7.2.2	Kooperationsformen	438
3.8	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	439
3.8.1	Handlungskompetenz des Meisters	439
3.8.2	Lerninhalt: Kosten- und Erlösrechnung, Controlling	439
3.8.3	Lerninhalt: Szenario-Technik und Delphi-Methode	439
3.8.3.1	Szenario-Technik	439
3.8.3.2	Delphi-Methode	441
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	442
3.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	442
3.9.2	Lerninhalt: Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	442
3.9.2.1	Forderungsmanagement	442
3.9.2.2	Zahlungsmodalitäten	442
3.9.3	Lerninhalt: Mahn- und Klageverfahren	443
3.9.3.1	Mahnverfahren	443
3.9.3.2	Klageverfahren	445
3.9.3.3	Arrestverfahren	447
3.9.3.4	Einstweilige Verfügung	447
3.9.4	Lerninhalt: Inkasso und Zwangsvollstreckung	447
3.9.4.1	Inkasso	447
3.9.4.2	Zwangsvollstreckung	448
3.9.4.2.1	Vollstreckungstitel	448
3.9.4.2.2	Vollstreckungsmöglichkeiten	448
3.9.4.2.3	Vermögensauskunft	448
3.9.4.2.4	Vollstreckungsschutz	449
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	450
3.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	450
3.10.2	Lerninhalt: Familien- und Erbrecht	450
3.10.2.1	Eheliches Güterrecht	450
3.10.2.1.1	Rechte und Pflichten in der Ehe	450
3.10.2.1.2	Güterstände	451
3.10.2.2	Erbfolge	452
3.10.2.2.1	Gesetzliche Erbfolge	452
3.10.2.2.2	Gewillkürte Erbfolge	454

3.10.2.2.3	Pflichtteilsanspruch	455
3.10.2.2.4	Haftung der Erben für Nachlassverbindlichkeiten	455
3.10.3	Lerninhalt: Erbschafts- und Schenkungssteuer	456
3.10.3.1	Steuerpflicht	456
3.10.3.2	Steuerklassen	456
3.10.3.3	Bemessungsgrundlage	457
3.10.3.4	Freibeträge	457
3.10.3.5	Steuersätze	458
3.10.3.6	Erklärung und Veranlagung	458
3.11	Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	
		459
3.11.1	Handlungskompetenz des Meisters	459
3.11.2	Lerninhalt: Insolvenz und Insolvenzordnung	459
3.11.2.1	Insolvenz-Frühindikatoren	459
3.11.2.2	Insolvenzordnung	460
3.11.2.2.1	Reguläres Insolvenzverfahren	461
3.11.2.2.2	Verbraucherinsolvenz- und Kleinverfahren	461
3.11.2.2.3	Restschuldbefreiung	461
3.11.2.3	Liquidation und Sanierung	462
3.11.2.3.1	Liquidation	462
3.11.2.3.2	Übertragende Sanierung	462
3.11.2.3.3	Insolvenzplanverfahren	462
3.11.2.3.4	Eigenverwaltung	463
3.11.2.3.5	ESUG	463
3.11.2.4	Insolvenzrechtsreform 2014	464
3.11.2.5	Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG)	464

Offene Fragen und Aufgaben

	Programmierte Fragen	465
1	Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	467
1.1	Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	467
1.2	Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	468
1.3	Situation eines Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	469
1.4	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	471
1.5	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	481
1.6	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	485

2	Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	489
2.1	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbständigkeit begründen	489
2.2	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	490
2.3	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	493
2.4	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	494
2.5	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	495
2.6	Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	497
2.7	Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	498
2.8	Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Steuerrechts anwenden	499
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	506
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	507
3	Unternehmensführungsstrategien entwickeln	509
3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	509
3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	511
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	513
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	515
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	517
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	520
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	527
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	528

3.11 Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	531
---	-----

Lösungen zu den programmierten Fragen	532
--	-----

Fallbezogene Aufgaben 535

Aufgabe 1	537
Aufgabe 2	539
Aufgabe 3	541
Lösungshinweise zu Aufgabe 1	543
Lösungshinweise zu Aufgabe 2	545
Lösungshinweise zu Aufgabe 3	547

Anhang

Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung – HwO – Auszug)	549
Verzeichnis der zulassungspflichtigen Handwerke (HwO Anlage A)	557
Verzeichnis der zulassungsfreien Handwerke (HwO Anlage B, Abschnitt 1)	558
Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (HwO Anlage B, Abschnitt 2)	559
Verordnung über die Meisterprüfung in den Teilen III und IV im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO)	560
Meisterprüfungsverfahrensverordnung (MPVerfVO)	565
Kontenplan auf Basis des SKR04	573

Schlagwortverzeichnis 576

Über die Autorinnen und Autoren 584

Die Textbeiträge in den Handlungsfeldern

Jan Frerichs	2.8.1–2.8.5; 3.10.1–3.10.2
Jan Glockauer	1.6; 2.7; 2.8.6; 2.9; 3.6.3
Christiane Höge	3.6.2; 3.9.1–3.9.4; 3.11
Elke Schmidt-Wessel	1.1–1.5; 2.1–2.6; 2.8.7; 2.10; 3.1–3.5; 3.6.4–3.8; 3.10.3

Die Fragen und Aufgaben folgen dieser Verteilung, sofern nicht besonders ausgewiesen.

1 Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

1.1 Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen

1.1.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- bedeutsame Ziele und Zielbeziehungen kennen
- ein Zielsystem aufstellen.

1.1.2 Lerninhalt: Unternehmensziele

Auf der Grundlage der jeweiligen Unternehmensphilosophie (d. h., wie sich das Unternehmen sieht und wie es von außen gesehen werden möchte) werden Unternehmensziele festgelegt. Unter Planung werden alle Überlegungen verstanden, die sich auf die Verwirklichung dieser Ziele richten. Planen setzt also voraus, dass **Ziele definiert** sind. Andererseits sind die endgültig festgelegten Ziele erst Ergebnis der Planung.

Um seine Existenz zu sichern, muss ein Unternehmen langfristig ausreichend rentabel arbeiten und liquide sein. Von besonderer Bedeutung sind daher:

- Gewinnziele
- Sicherung der Liquidität
- Umsatzziele
- Kostenziele.

Daneben können auch weitere Unter- oder Teilziele verfolgt werden, wie z. B.

- Qualitätsverbesserung
- Umweltschutz
- Sicherung der Arbeitsplätze.

Zum Teil ergänzen diese Ziele die vorgenannten, zum Teil konkurrieren sie miteinander.

Die Grundlagen und Ziele für die Unternehmensaktivitäten der nächsten Jahre werden in der **strategischen** Planung festgelegt. Sie schafft die Rahmenbedingungen.

Die **operative** Planung ist dagegen eher kurzfristig ausgelegt und vollzieht sich laufend. Sie muss sich in die langfristige Strategie einfügen.

1.1.2.1 Erfolgsziele

Jeder Unternehmer, also auch jeder selbstständige Handwerker, verfolgt das Ziel, mit seinem Unternehmen erfolgreich zu sein. Das bedeutet, der Unternehmer will mindestens einen auskömmlichen Gewinn erzielen, gern aber soll der Gewinn so hoch wie möglich ausfallen. Die Betriebswirtschaftslehre spricht an dieser Stelle von dem Streben nach Gewinnmaximierung. Das primäre Erfolgsziel ist somit das Gewinnziel, das Ziel, einen hohen Gewinn zu erwirtschaften.

Für den rechnerischen Erfolg eines Unternehmens ist das Verhältnis von Aufwendungen und Erträgen entscheidend. Somit sind die im vorangegangenen Abschnitt genannten **Umsatzziele** und **Kostenziele** ebenfalls Erfolgsziele.

Plant ein selbstständiger Handwerker bei gegebenen Aufwendungen eine Umsatzsteigerung in Höhe von 15 %, so erhöht sich, wenn er dieses Ziel erreicht, auch gleichzeitig sein Gewinn.

1.1.2.2 Finanzziele

Größtes Augenmerk muss auf das Vorhandensein ausreichender flüssiger Mittel gelegt werden, um in der Lage zu sein, die auf das Unternehmen zukommenden Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können. Ist ein Unternehmen dazu in der Lage, so spricht man davon, dass es liquide ist. Die Kennzahl zur Überprüfung der Fähigkeit, kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, wird **Liquidität** genannt. Ein Finanzziel muss in jedem Fall sein, eine ausreichende Liquidität zu halten oder eine weniger gute Liquidität zu verbessern.

Ein Schwerpunkt bei den Finanzziele kann die **Finanzstruktur** eines Unternehmens sein. Mit Finanzstruktur ist das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital gemeint, also von eigenen Mitteln, die von den Unternehmern in das Unternehmen eingebracht wurden, zu fremden Mitteln, die von Dritten als Fremdkapital zur Verfügung gestellt wurden. Um finanziell unabhängig zu sein, muss es Ziel jedes Unternehmens sein, die Finanzstruktur zugunsten des Eigenkapitals zu entwickeln, um so den Anteil des Fremdkapitals zu senken.

1.1.2.3 Sozialziele

Sozialziele beschreiben das angestrebte Verhalten gegenüber internen und externen Interessengruppen (Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Staat, Öffentlichkeit). Neben den Sozialzielen im engeren Sinne (z. B. Erhalt der Arbeitsplätze, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit usw.) gehören z. B. auch die **Umweltziele** zu den Sozialzielen im weiteren Sinne.

Da die inhaltliche Dimension der Sozialziele nicht direkt für das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens notwendig ist bzw. nicht unmittelbare Erfolge generiert, wird sie oft als zweitrangig angesehen. Manche Komponenten sind durch Gesetze, wie die Regelung von Arbeitszeiten oder der Einhaltung von Umweltschutzauflagen, festgelegt. Aber auch bei den nicht gesetzlich normierten Zielen kann davon ausgegangen werden, dass ihre Bedeutung weiterhin ansteigt und die Erreichung dieser Ziele auch für den selbstständigen Handwerker werbewirksam eingesetzt werden kann. So kann z. B. ein Tischler, der nur zertifiziertes Holz aus nachhaltiger Forstwirtschafts verwendet, diese Entscheidung als Werbeaussage auf seiner Homepage verwenden.

1.1.3 Lerninhalt: Zielbeziehungen

Ein Unternehmer verfolgt nicht nur ein Ziel, sondern im Regelfall eine Vielzahl von Zielen. Diese Ziele, werden sie gleichzeitig verfolgt, stehen zueinander in Beziehungen.

Man unterscheidet zwischen

- komplementären Zielen
- konkurrierenden Zielen und
- indifferenten Zielen

1.1.3.1 Komplementäre Ziele

Eine komplementäre Beziehung zwischen zwei Zielen ist die **Idealsituation** bei der Verfolgung mehrere Ziele. Komplementär bedeutet ergänzend. Stehen Ziele in einer komplementären Beziehung zueinander, so führt die Erreichung des einen Ziels gleichzeitig zur Erreichung des anderen Ziels.

Ein Möbeltischler will seine Unternehmenskosten senken. Gleichzeitig beschließt er, seinen Materialausschuss zu senken.

Das Ziel, den Ausschuss zu senken, ergänzt das Ziel, die Kosten zu senken. Reduziert der Möbeltischler seinen Materialausschuss, so senkt er gleichzeitig die Kosten.

1.1.3.2 Konkurrierende Ziele

Ziele, die zueinander in Konkurrenz stehen, lassen sich nicht gleichzeitig verfolgen. Kommt man dem einen näher, entfernt man sich automatisch von dem anderen. **Im äußersten Fall** schließt die Erreichung des einen Ziels die Erreichung des anderen Ziels vollständig aus.

Ein Bäcker will seinen Gewinn steigern (Ziel 1) und gleichzeitig die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter erhöhen (Ziel 2).

Kann Ziel 2 nur dadurch erreicht werden, dass der Bäcker die Entlohnung seiner Mitarbeiter erhöht, so wird dadurch Ziel 1 beeinträchtigt.

1.1.3.3 Indifferente Ziele

Ist die Beziehung zwischen den Zielen indifferent, so beeinflussen sich diese Ziele weder positiv noch negativ.

Ein Optiker will die Qualität seiner Produkte erhöhen (Ziel 1) und gleichzeitig die Kosten für die Verwaltungsmitarbeiter senken (Ziel 2).

Die beiden Ziele stehen in keinem Zusammenhang zueinander. Die Erreichung von Ziel 1 beeinflusst die Erreichung von Ziel 2 nicht.

Wesentlich ist das Aufstellen eines Zielsystems mit einer stringenten Rangordnung.

1.1.4 Lerninhalt: Aufstellen eines Zielsystems

Ein Unternehmer verfolgt nicht nur ein Ziel, sondern im Regelfall eine Reihe von Zielen. Die Summe sämtlicher unternehmerischer Ziele wird Zielsystem genannt.

Bei einem solchen Zielsystem muss zunächst natürlich darauf geachtet werden, dass die Zielbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen komplementär oder zumindest indifferent sind. Verfolgt ein Unternehmer gleichzeitig zwei konkurrierende Ziele, so ist stets neu zu prüfen, welchem Ziel jeweils der Vorrang zu geben ist.

In einem Zielsystem wird eine **Rangordnung** der Ziele festgelegt. Dabei werden zunächst Oberziele formuliert, die dann durch Zwischen- und Unterziele konkretisiert und unterstützt werden.

Oberziel	<i>Erhöhung des Gewinns</i>
Zwischenziel	<i>Senkung der Kosten</i>
Unterziel 1	<i>Senkung des Materialausschusses</i>
Unterziel 2	<i>Senkung der Verwaltungskosten</i>

Wichtig ist dabei stets, Ziele möglichst so zu formulieren, dass der Grad ihrer Erreichung **feststellbar** ist. Das oben erwähnte Oberziel wäre bei einer derartigen Formulierung bereits erreicht, wenn der Unternehmer einen Eurocent Gewinn mehr als im Vergleichszeitraum erzielt hätte. Dies würde in der Praxis aber wohl kaum als Zielerreichung akzeptiert werden.

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

1.2.1 Handlungskompetenz des Meisters

Der Meister soll

- Merkmale der Unternehmenskultur beschreiben
- Bedeutung der Unternehmenskultur über persönliche oder soziale Zielsetzungen begründen
- gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens im Unternehmensimage kommunizieren.

1.2.2 Lerninhalt: Unternehmenskultur

Der typische Handwerksbetrieb wird bestimmt durch drei klassische Merkmale:

- die zentrale Bedeutung des/der Inhabers/Inhaberin
- die oft persönliche Beziehung zum Kunden
- die Abhängigkeit des Prozesses der Leistungserstellung von Personen.

Entscheidend wird der Handwerksbetrieb von dem Inhaber bzw. der Inhaberin geprägt. Davon gibt es sicherlich Ausnahmen, aber grundsätzlich wird das Handwerksunternehmen in der Gesamtheit seiner Funktionen bestimmt durch Persönlichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten seines Inhabers.

Ebenso typisch ist – wiederum nur grundsätzlich – die enge Beziehung zwischen den Personen im Betrieb und den Kunden. Kompetenz für die Lösung individueller Probleme und Dienstleistungsbereitschaft wird erwartet. Andererseits können Kundenwünsche direkt wahrgenommen werden; deshalb kann auch rasch z. B. auf Marktänderungen reagiert werden.

Schließlich zeichnet es das Handwerk aus, dass nicht Maschinen, sondern Menschen die Leistungserstellung bestimmen. Ihre handwerklichen Fähigkeiten entscheiden über die Qualität und Eigenart der Produkte oder der Dienstleistungen.

Das Besondere und das Unverwechselbare eines Handwerksbetriebes machen sein Profil aus. Das **Unternehmensprofil** wird bestimmt durch die Stärken, die Kompetenz, die Fähigkeiten und Fertigkeiten von den dort tätigen Menschen, dem Meister, den Gesellen und Lehrlingen.

Dies muss allen, die im Betrieb tätig sind, bewusst sein und in einem weiteren Schritt auch den Kunden bewusst gemacht werden! Wenn es gelingt, dass Inhaber und Mitarbeiter von sich und ihrem Unternehmen die gleiche Vorstellung haben wie die Marktpartner, insbesondere die Kunden, aber durchaus auch Lieferanten, so spricht man von **Unternehmensidentität** (»Corporate Identity«).

Teilbereiche dieser Unternehmensidentität sind das **Unternehmensbild** (»Corporate Design«) und die **Unternehmenskultur** (»Corporate Culture«).

1.2.2.1 Symbole und Rituale

Das **betriebliche Erscheinungsbild** eines Unternehmens sollte durch immer wiederkehrende grafische und farbliche Merkmale gekennzeichnet sein.

Dieses »Logo« kann bestehen aus

Name – Zeichen – Schrift – Farbe

Es taucht immer dort auf, wo das Unternehmen nach außen »in Erscheinung« tritt, also z. B.

- als Kennzeichnung des Geschäftslokales
- auf den Fahrzeugen
- durch die Kleidung oder auf der Kleidung der Mitarbeiter
- auf Briefpapier, Rechnungen, Drucksachen, Visitenkarten
- auf allen Werbemitteln, von Anzeigen in den »Gelben Seiten« bis hin zur Homepage im Internet.

Es ist darauf zu achten, dass das Logo als Ganzes oder Teile davon für den Betrieb irgendwie typisch, leicht einprägsam und damit von gutem Erinnerungswert sind.

Durch aufmerksames Betrachten von »Erscheinungsbildern« anderer Firmen kann jeder schon selbst feststellen, was zu dem Unternehmen passt, was auffällt, in der Erinnerung bleibt und somit sinngemäß als Vorbild für ein eigenes Logo verwendet werden kann.

1.2.2.2 Normen und Werte

Der unternehmerische Bereich ist ständigen Veränderungen ausgesetzt. Die Markt- und Konkurrenzsituation verändert sich nahezu täglich. Aber auch im internen Bereich sind Unternehmen zahlreichen Veränderungen unterworfen. Auf diese Veränderungen müssen die Unternehmen selbstverständlich reagieren, um überleben zu können und den ordnungsgemäßen Ablauf im Unternehmen zu gewährleisten. Zu diesen Veränderungen zählen auch Umwälzungen in der Unternehmensführung. Für die heutige Unternehmensführung sind Werte und Normen wichtig, an denen man sich **orientieren** und nach denen man agieren kann. Werte und Normen werden für das Unternehmen festgesetzt und dienen als Grundlage für die richtige Führung des Betriebes.

Um Werte und Normen für das eigene Unternehmen festlegen und umsetzen zu können, müssen vorerst Werte und Normen **kennengelernt** werden, die für die erfolgreiche Unternehmensführung geeignet und nützlich sein können. Diese Werte und Normen können z. B. in einem Seminar für Führungskräfte erfahren werden. In weiterer Folge können bestimmte Werte und Normen ausgewählt und definiert werden, die speziell für das Unternehmen als nützlich und passend erachtet werden. Anschließend werden Mittel und Wege sowie Beispiele aufgezeigt, wie diese Werte und Normen in den geschäftlichen Alltag eingebracht und dort umgesetzt werden können.

Um eine moderne Unternehmensführung in einem Unternehmen einzuführen, müssen Werte und Normen im geschäftlichen Alltag Gestalt erlangen werden. Schon in kleinen Bereichen können diese neuen Faktoren eine tragende Rolle spielen und auch hier schon zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Unternehmensführung muss die Werte und Normen in den Führungsstil einfließen lassen und in der Folge auch nach diesen handeln und agieren, um die Vorteile damit nutzen zu können.

1.2.3 Lerninhalt: Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur besteht darin, dass der Meister als Unternehmer

- für sein Unternehmen Leitbilder oder Geschäftsgrundsätze schafft
- diese Grundlagen für geschäftliches Auftreten bei Mitarbeitern und Kunden bekannt macht
- die Mitarbeiter diese Grundsätze akzeptieren und nach diesen Grundsätzen handeln und
- schließlich sich die Mitarbeiter auch untereinander entsprechend verhalten.

Viele Firmen bemühen sich um eine solche Unternehmenskultur, nur selten wird sie in Vollendung erreicht. Trotzdem sollte sich jeder Handwerker darum bemühen, für sein Unternehmen solche **Grundsätze** aufzustellen und umzusetzen.

In einem Leitbild verankerte und ggf. veröffentlichte Grundsätze könnten beispielsweise sein:

- Für uns ist der Kunde König!
- Wir sind Ihre Problemlöser!
- Wir lösen Ihre Werkzeug-/Farb-/Anstrich-Probleme!
- Wir sind pünktlich und zuverlässig!
- Zugesagte Termine halten wir unbedingt ein!
- Wir arbeiten nach ökologischen Grundsätzen!
- Was wir zusagen, halten wir auch!
- Wir verarbeiten nur bestes Material!

Mehr als zwei oder drei solcher für das Unternehmensverhalten typischen Leitsätze sollte man sich jedoch nicht vornehmen.

Es ist nun davon auszugehen, dass der Unternehmer, der sein geschäftliches Auftreten mit solchen Leitbildern verdeutlichen will, auch hinter diesen Leitbildern steht. Außerordentlich wichtig ist aber auch, dass die nach außen tätigen Mitarbeiter **ebenfalls** von diesen Leitbildern als Handlungsgrundlage überzeugt sind. Dafür ist es notwendig, dass der Unternehmer immer wieder die Möglichkeit nutzt, mit seinen Mitarbeitern darüber ins Gespräch zu kommen, sie für entsprechendes Verhalten und Auftreten lobt, jedoch sie andererseits auch darauf hinweist, wenn er beispielsweise durch einen Geschäftspartner davon gehört hat, dass dieser durch das Auftreten der Mitarbeiter enttäuscht wurde.

Selbstverständlich müssen diese Leitbilder auch den Kunden bekannt gemacht werden, damit diese dem Betrieb **gerade deshalb** Aufträge erteilen!

Die Leitbilder dienen also nicht der Selbstverwirklichung des Inhabers, sondern sind an Kundenwünschen auszurichten.

Wenn Inhaber und Mitarbeiter den Grundsätzen entsprechend handeln, also pünktlich, zuverlässig, sorgfältig sind, Schmutz vermeiden oder beseitigen, entsprechend auftreten (sauber, ordentlich, gepflegt) und sich zuvorkommend verhalten, so kann schon dies dazu führen, dass der Kunde den Betrieb in guter Erinnerung behält und bei Bedarf wieder einen Auftrag erteilt.

Ebenso ist er in diesem Falle eher bereit, im Kreise von Kollegen, Bekannten oder Verwandten positiv über diesen Betrieb zu berichten und somit die »**Mund-zu-Mund-Propaganda**« (ein kostenloses aber wirksames Werbemittel!) anzustoßen.