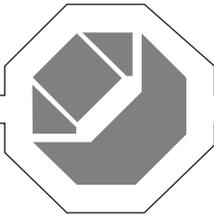




78. Auflage

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

Herausgeberin: Dr. Elke Schmidt-Wessel



Der Handwerksmeister Die Handwerksmeisterin

Lehrbuch mit Übungsteil zur Weiterbildung
Handwerksmeister/Handwerksmeisterin
für Prüfungsteil III gem. HwO

Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
Gründungs- und Übernahmeaktivitäten
Unternehmensführungsstrategien

ISBN 978-3-88264-756-3

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.

© 2024

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/Die Handwerksmeisterin« 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 HwO – der betriebswirtschaftlichen, kaufmännischen und rechtlichen Prüfung – dieser handlungsorientierten Lehre.

Bereits die 71. Auflage wurde dementsprechend 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 jetzt die 78. Auflage vor.

Jeder Hauptabschnitt in unserem Buch beginnt mit der dem Meister und der Meisterin abgeforderten »Handlungskompetenz«, gefolgt von den jeweiligen Lerninhalten, die genau beschreiben, was mit Erfolg geprüfte Handwerksmeister und Handwerksmeisterin theoretisch und praktisch beherrschen müssen. 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: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Buch meistens die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Und: Auch wenn dem Handwerk weiterhin offiziell gestattet ist, die Bezeichnung »Lehrling« zu verwenden, werden Sie in diesem Buch in den meisten Fällen die zeitgemäßere Bezeichnung »Auszubildender« finden.

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

Tourismuskauflaute

- 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/
Die Handwerksmeisterin
- 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)	219
2.8.4.1.5	Die Form von Willenserklärungen und Verträgen	222
2.8.4.1.6	Fehlerhafte Rechtsgeschäfte	223
2.8.4.1.7	Fälligkeit, Erfüllbarkeit, Stundung und Verzug	225
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	239
2.8.4.3	Werk- und Werklieferungsvertrag	240
2.8.4.3.1	Rechte und Pflichten der Vertragspartner	240
2.8.4.3.2	Gewährleistung des Unternehmers für Mängel des Werks	244
2.8.4.3.3	Kündigungsrecht beim Werkvertrag	245
2.8.4.3.4	Werkunternehmerpfandrecht	246
2.8.4.3.5	Bauvertrag	247
2.8.4.3.6	Verbraucherbauvertrag	250
2.8.4.3.7	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	251
2.8.4.4	Miet- und Pachtvertrag	254
2.8.4.4.1	Mietvertrag	254
2.8.4.4.2	Pachtvertrag	255
2.8.4.5	Bürgschaft	255
2.8.4.6	Produkthaftung	255
2.8.5	Lerninhalt: Sachenrecht	257
2.8.5.1	Besitz und Eigentum	257
2.8.5.2	Übertragung des Eigentums	258
2.8.5.2.1	Unbewegliche Sachen	258
2.8.5.2.2	Bewegliche Sachen	258
2.8.5.2.3	Gutgläubiger Eigentumserwerb	258
2.8.5.3	Sicherungsrechte	259
2.8.5.3.1	Sachsicherheiten	260
2.8.5.3.2	Personalsicherheiten	262
2.8.6	Lerninhalt: Gründungsrelevante Rechtsvorschriften	264
2.8.6.1	Bau-, umweltschutz- und abfallrechtliche Vorschriften	264
2.8.6.1.1	Baurechtliche Vorschriften	264
2.8.6.1.2	Umweltschutzregelungen	264
2.8.6.1.3	Abfallrecht	268
2.8.6.2	Handwerks-, Handels- und Steuerrecht	269
2.8.6.3	Arbeitsstättenverordnung	270
2.8.6.4	Handwerk und Klimaschutz	270
2.8.7	Lerninhalt: Steuerrecht	271

2.8.7.1	Umsatzsteuer	271
2.8.7.1.1	Wirkungsweise als Mehrwertsteuer	271
2.8.7.1.2	Steuerbare und steuerpflichtige Umsätze	273
2.8.7.1.3	Steuerbefreiungen	275
2.8.7.1.4	Steuersätze	276
2.8.7.1.5	Aufzeichnungspflicht, Voranmeldung, Erklärung, Zahlungsmodus	276
2.8.7.1.6	Innergemeinschaftliche Lieferungen oder Erwerbe	278
2.8.7.2	Gewerbsteuer	279
2.8.7.2.1	Gewerbebetrieb	279
2.8.7.2.2	Steuerschuldner	279
2.8.7.2.3	Gewerbeertrag als Besteuerungsgrundlage	280
2.8.7.2.4	Freibetrag, Messbetrag, Hebesatz	280
2.8.7.2.5	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	280
2.8.7.3	Veranlagte Einkommensteuer	281
2.8.7.3.1	Einkunftsarten, zu versteuerndes Einkommen	281
2.8.7.3.2	Steuertarif	285
2.8.7.3.3	Vorauszahlung, Erklärung, Veranlagung	286
2.8.7.3.4	Steuerrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	287
2.8.7.4	Körperschaftsteuer	288
2.8.7.4.1	Steuerpflicht	288
2.8.7.4.2	Bemessungsgrundlage	289
2.8.7.4.3	Körperschaftsteuersatz	289
2.8.7.4.4	Gewinnausschüttungen	289
2.8.7.4.5	Entstehung, Veranlagung, Erhebung und Vergütung	289
2.8.7.5	Besteuerungsverfahren	289
2.8.7.5.1	Steuererklärung	290
2.8.7.5.2	Steuerfestsetzung	290
2.8.7.5.3	Säumnisfolgen	290
2.8.7.5.4	Steuerstundung	290
2.8.7.5.5	Steuererlass	291
2.8.7.5.6	Rechtsmittelverfahren	291
2.8.7.5.7	Verjährung	291
2.8.7.5.8	Zwangsgeld, Ersatzzwangshaft	292
2.8.7.5.9	Strafvorschriften	292
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	293
2.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	293
2.9.2	Lerninhalt: Soziale Sicherungssysteme	293
2.9.3	Lerninhalt: Private Personen-, Sach- und Schadensversicherungen	293
2.9.3.1	Versicherungsvertrag – Rechte und Pflichten	293
2.9.3.2	Personenversicherungen	294
2.9.3.3	Sach- und Schadensversicherungen	295
2.9.4	Lerninhalt: Altersversorgung des selbstständigen Handwerkers	296
2.9.4.1	Träger der Versicherung	296
2.9.4.2	Versicherungspflicht	296
2.9.4.3	Beginn und Ende der Versicherungspflicht	297
2.9.4.4	Versicherungsfreiheit	297
2.9.4.5	Befreiung von der Versicherungspflicht	297
2.9.4.6	Unterbrechung der Versicherungspflicht	297
2.9.4.7	Beitragsberechnung, Entrichtungsverfahren, Leistungen	298
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	299
2.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	299

2.10.2	Lerninhalt: Unternehmenskonzept	299
2.10.2.1	Leitbild	299
2.10.2.2	Produkt- und Leistungsprogramm	300
2.10.2.2.1	Leistungsarten und Fertigungsbereiche	300
2.10.2.2.2	Fertigungsarten	301
2.10.2.3	Zielgruppen	301
2.10.3	Lerninhalt: Betriebsübernahme oder Beteiligung	302
2.10.3.1	Betrieblicher Bestandsschutz	303
2.10.3.2	Kriterien der Kaufpreisermittlung	303
2.10.3.3	Gestaltung des Übernahme- bzw. Gesellschaftsvertrages	305
2.10.3.4	Gesetzliche und vertragliche Pflichten	305

3 Unternehmensführungsstrategien entwickeln

3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	307
3.1.1	Handlungskompetenz des Meisters	307
3.1.2	Lerninhalt: Ablauforganisation	307
3.1.2.1	Organisationsmittel	308
3.1.2.2	Organisation des Arbeitsablaufes	309
3.1.2.2.1	Auftragsbeschaffung	310
3.1.2.2.2	Arbeitsvorbereitung	310
3.1.2.2.3	Arbeitsausführung	311
3.1.2.2.4	Auftragsabschluss	312
3.1.2.3	Prozessanalyse und -gestaltung	312
3.1.2.4	Logistik	314
3.1.2.4.1	Betriebsstoffe	314
3.1.2.4.2	Materialorganisation	314
3.1.2.5	Qualitätsmanagement	315
3.1.2.5.1	Begriffe	315
3.1.2.5.2	Qualitätsnormen	316
3.1.2.5.3	Qualitätsmanagement im Handwerk	316
3.1.2.6	Arbeitszeitmodelle	317
3.1.2.7	Gruppenorganisation	318
3.1.3	Lerninhalt: Verwaltungs- und Büroorganisation	319
3.1.3.1	Dokumentenmanagement	319
3.1.3.1.1	Aktenordnungsplan	319
3.1.3.1.2	Bürohilfsmittel	321
3.1.3.1.3	Ausgliederung von Verwaltungsfunktionen	321
3.1.3.2	Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien	322
3.1.3.2.1	Telekommunikation	322
3.1.3.2.2	Einfluss der Automatisierung auf die Fertigungsorganisation	322
3.1.3.2.3	Einsatz moderner Technologien in der Verwaltung	323
3.1.4	Lerninhalt: Aufbauorganisation	326
3.1.4.1	Aufgabenanalyse und -synthese	326
3.1.4.1.1	Organisationsbereich »Betriebsstätte«	326
3.1.4.1.2	Organisationsbereich »Betriebsmittel«	327
3.1.4.2	Stellenbildung	329
3.1.4.3	Organisationsformen	329
3.1.4.3.1	Funktionale Organisationsform	330
3.1.4.3.2	Divisionale Organisationsform	331
3.1.4.3.3	Projektorientierte Organisationsform	332
3.1.4.4	Organisationsentwicklung (OE)	332

3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	333
3.2.1	Handlungskompetenz des Meisters	333
3.2.2	Lerninhalt: Analyse des Absatz- und Beschaffungsmarktes	333
3.2.3	Lerninhalt: Produkt- und Sortimentspolitik	333
3.2.3.1	Leistungsbereiche	334
3.2.3.2	Teil- oder Komplettleistung	334
3.2.3.3	Enges oder breites Sortiment	335
3.2.3.4	Innovative oder konventionelle Leistungen	335
3.2.3.5	Aufgaben der Produkt- und Sortimentspolitik	335
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	336
3.3.1	Handlungskompetenz des Meisters	336
3.3.2	Lerninhalt: Marketingfunktionen und -instrumente auf der Absatzseite	336
3.3.2.1	Kundenorientierung und Kundenbehandlung	336
3.3.2.2	Kommunikations- und Werbepolitik	337
3.3.2.2.1	Aufgabe der Werbung	337
3.3.2.2.2	Werbearten und Werbemittel	338
3.3.2.2.3	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	338
3.3.2.2.4	Werbestil	339
3.3.2.2.5	Kundendienst	340
3.3.2.2.6	Vertriebspolitik	340
3.3.2.3	Preis- und Konditionenpolitik	343
3.3.2.3.1	Preisobergrenze und Preisuntergrenze	343
3.3.2.3.2	Kaufmännische Preisdifferenzierung	344
3.3.2.3.3	Vertragliche Preisdifferenzierung	344
3.3.2.3.4	Komplettpreis – Lockpreis – Schwellenpreis	345
3.3.3	Lerninhalt: Beschaffung	345
3.3.3.1	Beschaffungsmärkte	346
3.3.3.2	Beschaffungsplanung (Lieferantenauswahl und -beziehung)	347
3.3.3.2.1	Beschaffungsobjekte	347
3.3.3.2.2	Informationsquellen	347
3.3.3.2.3	Beschaffungsdisposition	348
3.3.3.3	Liefer- und Zahlungsbedingungen	349
3.3.3.4	Material- und Rechnungskontrolle	350
3.3.3.5	Vorratshaltung und Lagerdisposition	351
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	352
3.4.1	Handlungskompetenz des Meisters	352
3.4.2	Lerninhalt: Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung	352
3.4.2.1	Investitionsplanung und Finanzplanung	352
3.4.2.1.1	Grundlagen der Investitions- und Finanzplanung	352
3.4.2.1.2	Investitions- und Finanzierungsanlässe im Handwerksbetrieb	352
3.4.2.2	Liquiditätsplanung	353
3.4.3	Lerninhalt: Arten der Finanzierung	353
3.4.3.1	Eigenfinanzierung	353
3.4.3.2	Selbstfinanzierung	354
3.4.3.3	Fremdfinanzierung (Kreditarten und -sicherheiten)	354
3.4.3.3.1	Kreditarten	354
3.4.3.3.2	Kreditformen	355
3.4.3.3.3	Kreditwürdigkeit/Rating	355

3.4.3.3.4	Kreditkosten	356
3.4.3.3.5	Kreditsicherheiten	357
3.4.3.4	Alternative Finanzierungsformen	358
3.4.3.4.1	Leasing	358
3.4.3.4.2	Kapitalbeteiligung	359
3.4.4	Lerninhalt: Zahlungsverkehr	359
3.4.4.1	Grundsätzliches	359
3.4.4.2	Barverkehr	360
3.4.4.3	Bargeldloser Zahlungsverkehr	361
3.4.4.4	Scheck- und Wechselverkehr	362
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	363
3.5.1	Handlungskompetenz des Meisters	363
3.5.2	Lerninhalt: Personalplanung	363
3.5.2.1	Personalbedarfsermittlung	364
3.5.2.2	Personalbeschaffung und -auswahl	364
3.5.2.3	Personaleinsatz und Stellenbesetzung	365
3.5.2.4	Arbeitszeitmodelle	366
3.5.2.5	Personalentwicklung	367
3.5.3	Lerninhalt: Personalverwaltung	367
3.5.3.1	Personalakte, Archivierung, Datenschutz	367
3.5.3.1.1	Personalakte	367
3.5.3.1.2	Archivierung und Datenschutz	368
3.5.3.2	Zeugniserstellung	368
3.5.4	Lerninhalt: Entlohnung	368
3.5.4.1	Zeiterfassung	368
3.5.4.2	Arbeitsbewertung	368
3.5.4.2.1	Bedeutung des Lohnes	368
3.5.4.2.2	Leistungsbewertung	369
3.5.4.3	Lohnformen, Lohngefüge	369
3.5.4.3.1	Lohnformen	369
3.5.4.3.2	Lohn- und Gehaltsgefüge	370
3.5.4.4	Betriebliche Altersvorsorge	370
3.5.5	Lerninhalt: Mitarbeiterführung	371
3.5.5.1	Führungsstile und -mittel	371
3.5.5.1.1	Führungsstile	371
3.5.5.1.2	Führungsmittel	372
3.5.5.2	Betriebsklima	372
3.5.5.3	Soziale Beziehungen	373
3.5.5.4	Fürsorge (Arbeits-, Unfall-, und Gesundheitsschutz)	373
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	375
3.6.1	Handlungskompetenz des Meisters	375
3.6.2	Lerninhalt: Arbeitsrecht	375
3.6.2.1	Arbeitsvertrag	376
3.6.2.1.1	Vertragsabschluss und Vertragsarten	376
3.6.2.1.2	Vertragspflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer	380
3.6.2.1.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	391
3.6.2.2	Kündigungsschutz	394
3.6.2.2.1	Kündigungsschutzgesetz	394
3.6.2.2.2	Massenentlassungen	395
3.6.2.3	Tarifvertrag	396

Zur Vorbereitung auf die AEVO-Prüfung empfehlen wir:

Handlungsfeld Ausbildung

- Flexible Handhabung im praktischen Ordner
- Nach aktueller AEVO und AMVO, novelliertem BBiG sowie neuem Rahmenplan
- Für Unterricht und Praxis



Andreas Eiling · Hans Schlotthauer
Handlungsfeld Ausbildung

Handelnd lernen – lernend handeln: dieses Prinzip der modernen Berufspädagogik liegt auch dem Konzept des Lernmediums zur »Ausbildung der Ausbilder« zu Grunde.

Die praktische Arbeitsmappe im DIN A4-Ordner lässt sich problemlos ergänzen sowie neu strukturieren und passt sich damit individuellen Anforderungen an. Eine großzügige Seitengestaltung bietet Platz für eigene Anmerkungen.

Die Arbeitsmappe ist das Resultat einer langjährigen Dozententätigkeit der Autoren an einer der bedeutendsten Weiterbildungseinrichtungen, zudem berücksichtigen Text und Gestaltung die Anregungen vieler Teilnehmer und Dozenten von Vorbereitungslehrgängen zur neuen Form der Ausbilder-Eignungsprüfung.

Die Arbeitsmappe orientiert sich an der Ausbilder-Eignungsverordnung. Sie beinhaltet die Grundlagen zum Erwerb der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung und umfasst die Kompetenz zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren der Berufsausbildung in den vier Handlungsfeldern:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken
3. Ausbildung durchführen
4. Ausbildung abschließen

Alles für Ausbildung und Aufstieg!

FELDHAUS VERLAG Telefon 040 679430-0
22122 Hamburg Fax 040 67943030
www.feldhaus-verlag.de post@feldhaus-verlag.de

Alle Handlungsfelder sind gemäß der aktuellen Ausbilder-Eignungsverordnung einheitlich aufgebaut:

Ein so genanntes **Lerngerüst** bietet einen strukturierten Überblick zu dem jeweiligen Handlungsfeld. Wesentliche Schlagworte können problemlos gefunden sowie komplexe Themengebiete schnell und einfach erschlossen werden. Die Inhalte sind handlungsorientiert miteinander verknüpft und führen wie an einem »roten Faden« durch die Praxis der betrieblichen Ausbildung.

Im **Informationsteil** finden sich die notwendigen Informationen in einer kompakten und anschaulichen Form. Die Inhalte sind übersichtlich dargestellt und mit vielen Grafiken aufbereitet um das Arbeiten und Lernen zu erleichtern. Der »Lernziel-Check« am Ende eines Kapitels ermöglicht eine zusätzliche individuelle Lernerfolgskontrolle.

Die **Handlungsfälle** bieten die Möglichkeit praxisbezogene Situationsaufgaben in Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit zu lösen. Dabei werden die erworbenen Kenntnisse angewendet Schlüsselqualifikationen gefördert und fachübergreifende Erfahrungen gesammelt. Die Fälle können im Lehrgang individuell bearbeitet werden.

Der abschließende Teil **Prüfungsvorbereitung** enthält ausführliche Beschreibungen der schriftlichen Prüfung mit Muster-Prüfungsaufgaben und der praktischen Prüfung mit Muster-Ausarbeitungen.

FELDHAUS
DER BILDUNGSVERLAG

3.6.2.3.1	Tarifvertragsparteien	396
3.6.2.3.2	Tariffindung	396
3.6.2.4	Betriebsverfassung	398
3.6.2.4.1	Betriebsräte	398
3.6.2.4.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung	399
3.6.2.4.3	Betriebsvereinbarung	400
3.6.2.5	Betrieblicher Arbeitsschutz	400
3.6.2.5.1	Arbeitsschutzrecht	400
3.6.2.5.2	Mutterschutz	402
3.6.2.5.3	Schwerbehindertenschutz	402
3.6.2.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	403
3.6.2.6.1	Zuständigkeit	403
3.6.2.6.2	Verfahren	403
3.6.3	Lerninhalt: Sozialversicherungsrecht	404
3.6.3.1	Krankenversicherung	405
3.6.3.1.1	Träger der Krankenversicherung	405
3.6.3.1.2	Wahlrechte der Mitglieder	405
3.6.3.1.3	Versicherungspflicht	407
3.6.3.1.4	Versicherungsfreiheit	407
3.6.3.1.5	Freiwillige Versicherung	407
3.6.3.1.6	Versicherung von Familienangehörigen (Familienversicherung)	408
3.6.3.1.7	Leistungen der Krankenkassen	408
3.6.3.1.8	Aufbringung der Beiträge	410
3.6.3.1.9	Gesundheitsreformen	411
3.6.3.2	Pflegeversicherung	411
3.6.3.2.1	Versicherter Personenkreis	412
3.6.3.2.2	Das Pflegestärkungsgesetz II und seine Neuerungen	412
3.6.3.2.3	Beiträge zur Pflegeversicherung	413
3.6.3.2.4	Zuständigkeit der Pflegekassen und beitragsrechtliche Behandlung	413
3.6.3.3	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	413
3.6.3.3.1	Versicherungspflicht, Versicherungsfreiheit	414
3.6.3.3.2	Höhe und Aufbringung der Beiträge	414
3.6.3.3.3	Leistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)	414
3.6.3.4	Rentenversicherung	418
3.6.3.4.1	Träger der Versicherung	418
3.6.3.4.2	Pflichtversicherung	418
3.6.3.4.3	Freiwillige Versicherung	419
3.6.3.4.4	Leistungen der Rentenversicherung	420
3.6.3.4.5	Rentenrechtliche Zeiten	423
3.6.3.4.6	Berechnung der Renten	423
3.6.3.4.7	Sammlung und Speicherung der maßgeblichen Versicherungsdaten	425
3.6.3.4.8	Rentenverfahren	425
3.6.3.5	Gesetzliche Unfallversicherung	426
3.6.3.5.1	Versicherungspflicht und freiwillige Versicherung	426
3.6.3.5.2	Beitragserhebung	426
3.6.3.5.3	Aufgaben der Berufsgenossenschaften	427
3.6.3.5.4	Sonstige soziale Einrichtungen	428
3.6.3.6	Besondere Anmerkungen	430
3.6.3.6.1	Kranken- und Rentenversicherung und geringfügige Beschäftigung	430
3.6.3.6.2	Melde- und Beitragsverfahren	431
3.6.3.7	Sozialgerichtsbarkeit	431
3.6.4	Lerninhalt: Lohnsteuer	432
3.6.4.1	Ermittlung und Entrichtung	432
3.6.4.1.1	Werbungskosten	432
3.6.4.1.2	Sonderausgaben	432
3.6.4.1.3	Lohnsteuer-Tabellen	433

3.6.4.1.4	Elektronische Lohnsteuerabzugs-Merkmale (ELStAM)	434
3.6.4.1.5	Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer	434
3.6.4.1.6	Lohnsteuer-Jahresausgleich und Veranlagung	434
3.6.4.2	Besondere Beschäftigungsformen	435
3.6.4.3	Lohnsteuerbegünstigungen	436
3.6.4.3.1	Steuerfreie Einnahmen des Arbeitnehmers	436
3.6.4.3.2	Pauschalierung der Lohnsteuer	436
3.6.4.3.3	Steuerliche Behandlung der »Ein-Euro-Jobs«	437
3.6.4.4	Lohnsteuerhaftung	437
3.7	Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen	438
3.7.1	Handlungskompetenz des Meisters	438
3.7.2	Lerninhalt: Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	438
3.7.2.1	Wertschöpfungsketten	438
3.7.2.2	Kooperationsformen	439
3.8	Controlling zur Entwicklung, Verfolgung, Durchsetzung und Modifizierung von Unternehmenszielen nutzen	440
3.8.1	Handlungskompetenz des Meisters	440
3.8.2	Lerninhalt: Kosten- und Erlösrechnung, Controlling	440
3.8.3	Lerninhalt: Szenario-Technik und Delphi-Methode	440
3.8.3.1	Szenario-Technik	440
3.8.3.2	Delphi-Methode	442
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	443
3.9.1	Handlungskompetenz des Meisters	443
3.9.2	Lerninhalt: Forderungsmanagement und Zahlungsmodalitäten	443
3.9.2.1	Forderungsmanagement	443
3.9.2.2	Zahlungsmodalitäten	443
3.9.3	Lerninhalt: Mahn- und Klageverfahren	444
3.9.3.1	Mahnverfahren	444
3.9.3.2	Klageverfahren	446
3.9.3.3	Arrestverfahren	448
3.9.3.4	Einstweilige Verfügung	448
3.9.4	Lerninhalt: Inkasso und Zwangsvollstreckung	448
3.9.4.1	Inkasso	448
3.9.4.2	Zwangsvollstreckung	449
3.9.4.2.1	Vollstreckungstitel	449
3.9.4.2.2	Vollstreckungsmöglichkeiten	449
3.9.4.2.3	Vermögensauskunft	449
3.9.4.2.4	Vollstreckungsschutz	450
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	451
3.10.1	Handlungskompetenz des Meisters	451
3.10.2	Lerninhalt: Familien- und Erbrecht	451
3.10.2.1	Eheliches Güterrecht	451
3.10.2.1.1	Rechte und Pflichten in der Ehe	451
3.10.2.1.2	Güterstände	452
3.10.2.2	Erbfolge	453
3.10.2.2.1	Gesetzliche Erbfolge	453
3.10.2.2.2	Gewillkürte Erbfolge	455
3.10.2.2.3	Pflichtteilsanspruch	456

3.10.2.2.4	Haftung der Erben für Nachlassverbindlichkeiten	456
3.10.3	Lerninhalt: Erbschafts- und Schenkungssteuer	457
3.10.3.1	Steuerpflicht	457
3.10.3.2	Steuerklassen	457
3.10.3.3	Bemessungsgrundlage	458
3.10.3.4	Freibeträge	459
3.10.3.5	Steuersätze	459
3.10.3.6	Erklärung und Veranlagung	459
3.11	Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	
3.11.1	Handlungskompetenz des Meisters	461
3.11.2	Lerninhalt: Insolvenz und Insolvenzordnung	461
3.11.2.1	Insolvenz-Frühindikatoren	461
3.11.2.2	Insolvenzordnung	462
3.11.2.2.1	Reguläres Insolvenzverfahren	463
3.11.2.2.2	Verbraucherinsolvenz- und Kleinverfahren	463
3.11.2.2.3	Restschuldbefreiung	463
3.11.2.3	Liquidation und Sanierung	464
3.11.2.3.1	Liquidation	464
3.11.2.3.2	Übertragende Sanierung	464
3.11.2.3.3	Insolvenzplanverfahren	464
3.11.2.3.4	Eigenverwaltung	465
3.11.2.3.5	ESUG	465
3.11.2.4	Insolvenzrechtsreform 2014	466
3.11.2.5	Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG)	466
3.11.2.6	Gesetz zur weiteren Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens	467
3.11.2.7	Aussetzung der Insolvenzantrags-Pflicht während der Corona Pandemie	467

Offene Fragen und Aufgaben

	Programmierte Fragen	469
1	Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	471
1.1	Unternehmensziele analysieren und in ein Unternehmenszielsystem einordnen	471
1.2	Bedeutung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages für die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit begründen	472
1.3	Situation eines Unternehmens am Markt analysieren und Erfolgspotenziale begründen	473
1.4	Informationen aus dem Rechnungswesen, insbesondere aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zur Analyse von Stärken und Schwächen nutzen	475
1.5	Informationen aus dem internen und externen Rechnungswesen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen	485
1.6	Rechtsvorschriften, insbesondere des Gewerbe- und Handwerksrechts sowie des Handels- und Wettbewerbsrechts bei der Analyse von Unternehmenszielen und -konzepten anwenden	489

2	Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	493
2.1	Bedeutung persönlicher Voraussetzungen für den Erfolg beruflicher Selbständigkeit begründen	493
2.2	Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Handwerks sowie Nutzen von Mitgliedschaften in den Handwerksorganisationen darstellen und bewerten	494
2.3	Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen sowie von Förder- und Unterstützungsleistungen bei Gründung und Übernahme aufzeigen und bewerten	497
2.4	Entscheidungen zu Standort, Betriebsgröße, Personalbedarf sowie zur Einrichtung und Ausstattung eines Unternehmens treffen und begründen	498
2.5	Marketingkonzept zur Markteinführung entwickeln und bewerten	499
2.6	Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen	501
2.7	Rechtsform aus einem Unternehmenskonzept ableiten und begründen	502
2.8	Rechtsvorschriften, insbesondere des bürgerlichen Rechts sowie des Steuerrechts anwenden	503
2.9	Notwendigkeit privater Risiko- und Altersvorsorge begründen, Möglichkeiten aufzeigen	510
2.10	Bedeutung persönlicher Aspekte sowie betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bestandteile eines Unternehmenskonzeptes im Zusammenhang darstellen und begründen	511
3	Unternehmensführungsstrategien entwickeln	513
3.1	Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung des Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen	513
3.2	Entwicklungen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Marktbedingungen, auch im internationalen Zusammenhang, bewerten und daraus Wachstumsstrategien ableiten	515
3.3	Einsatzmöglichkeiten von Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen begründen	517
3.4	Veränderungen des Kapitalbedarfs aus Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung ableiten; Alternativen der Kapitalbeschaffung darstellen	519
3.5	Konzepte für Personalplanung, -beschaffung und -qualifizierung erarbeiten und bewerten sowie Instrumente der Personalführung und -entwicklung darstellen	521
3.6	Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Sozialrechts bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie berücksichtigen	524
3.9	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen darstellen und Einsatz begründen	530
3.10	Notwendigkeit der Planung einer Unternehmensnachfolge, auch unter Berücksichtigung von Erb- und Familienrecht sowie steuerrechtlicher Bestimmungen, darstellen und begründen	531

3.11 Notwendigkeit der Einleitung eines Insolvenzverfahrens anhand von Unternehmensdaten prüfen; insolvenzrechtliche Konsequenzen für die Weiterführung oder Liquidation eines Unternehmens aufzeigen	534
---	-----

Lösungen zu den programmierten Fragen	535
--	-----

Fallbezogene Aufgaben 537

Aufgabe 1	539
Aufgabe 2	541
Aufgabe 3	543
Lösungshinweise zu Aufgabe 1	545
Lösungshinweise zu Aufgabe 2	547
Lösungshinweise zu Aufgabe 3	549

Anhang

Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung – HwO – Auszug)	551
Verzeichnis der zulassungspflichtigen Handwerke (HwO Anlage A)	559
Verzeichnis der zulassungsfreien Handwerke (HwO Anlage B, Abschnitt 1)	560
Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe (HwO Anlage B, Abschnitt 2)	561
Verordnung über die Meisterprüfung in den Teilen III und IV im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben (AMVO)	562
Meisterprüfungsverfahrensverordnung (MPVerfV)	567
Kontenplan auf Basis des SKR04	581

Schlagwortverzeichnis 585

Über die Autorinnen und Autoren 593

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; 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 – um wieviel genau, hängt allerdings von der Kostenstruktur ab.

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 Auszubildenden.

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.

Selbstverständlich muss dabei das Urheber- und das Markenrecht beachtet werden: »Anleihen« bei anderen Unternehmen sind unzulässig.

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.