



ZDH

ZENTRALVERBAND DES
DEUTSCHEN HANDWERKS

Betriebswirt (HWK)

Betriebswirt des Handwerks

Modulares Aufstiegskonzept mit multimedialer Unterstützung

Zur Neustrukturierung des Rahmenlehrplans
Rahmenzeitplan
Rahmenlehrplan für die einzelnen Module
Fortbildungsprüfungsordnung

Leitstelle für Weiterbildung
Institut für Technik der Betriebsführung
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut



Vorwort

Die Initiativen des ZDH-Beirats „Unternehmensführung“ in Zusammenarbeit mit dem itb – Institut für Technik der Betriebsführung in Karlsruhe - Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut – als Leitstelle für die Unternehmerweiterbildung im Handwerk haben aus unterschiedlichen Ansätzen zur Qualifizierung von Unternehmern und Führungskräften im Handwerk zur Konzeption des bundeseinheitlichen Seminarprogramms „Betriebswirt des Handwerks“ geführt.

Dieses Seminarangebot, das den Teilnehmern nach erfolgreich abgelegter Meisterprüfung unternehmerisches Wissen und Können vermittelt, genießt inzwischen unter den Weiterbildungsangeboten des Handwerks höchsten Stellenwert. Sämtliche Handwerkskammern in Deutschland sowie eine Reihe von Zentralfachverbänden bieten interessierten Teilnehmern dieses Seminarprogramm zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe an. Mit jährlich über 3.000 Absolventen nimmt das Seminarprogramm „Betriebswirt des Handwerks“ nach der Meisterprüfung den 2. Platz in der Rangskala der Weiterbildungsangebote des Handwerks ein.

Die finanzielle Förderung des Seminarprogramms aus den Mitteln des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie hat dabei über Jahre nachhaltig sowohl zur Verbreitung als auch zur Einhaltung der bundeseinheitlichen Durchführung dieses Weiterbildungsangebotes geführt. Die Einstellung der Bundesförderung zwingt die Veranstalter allerdings zu einer Anhebung der Teilnehmergebühren – sehr zum Nachteil der weiterbildungswilligen Interessenten.

In den vergangenen 20 Jahren des Auf- und Ausbaus dieses Seminarprogramms wurden in Abstimmung mit dem ZDH-Beirat „Unternehmensführung“ immer wieder Anpassungen und Aktualisierungen des zugrunde liegenden Rahmenlehrplans vorgenommen.

Der Wunsch nach einer ausgeprägten Handlungsorientierung bei der Vermittlung der Lehrinhalte sowie die inzwischen verfügbaren Kommunikationstechnologien wie das Internet erfordern eine Überarbeitung des Rahmenlehrplans unter handlungsorientierten Ansätzen. Gleichzeitig ändert sich auf Wunsch des ZDH-Präsidiums die Bezeichnung des Seminarprogramms in „Betriebswirt (HWK)“.

Parallel dazu erfolgen erhebliche Anstrengungen, um die Seminarinhalte nicht nur als Präsenzseminare den Interessenten anzubieten, sondern auch in der kombinierten Form eines Präsenz- und Selbstlernangebotes über das Internet. Wir verbinden damit den Wunsch, durch das zusätzliche Angebot weitgehend zeit- und ortsunabhängigen Lernens weitere Interessenten zur Verbesserung ihrer unternehmerischen Führungsqualifikationen gewinnen zu können – eine unabdingbare Voraussetzung zur Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Handwerks sowie kleinerer und mittlerer Betriebe.

itb – Institut für Technik der Betriebsführung
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Zur Neustrukturierung des Rahmenlehrplans

Die I+K-Technologien und neuere Entwicklungen und Tendenzen in der Erwachsenenpädagogik haben das Karussell medien- und methodendidaktischer Überlegungen mit neuem Schwung versehen.

1. Grundlegende Aspekte zur modularen Struktur des Betriebswirts (HWK)

Die Modularisierung des Weiterbildungskonzepts Betriebswirt (HWK) bedeutet zum einen die Unterscheidung von insgesamt 6 unterschiedlichen Lernfeldern, nämlich Planung und Organisation, Finanz- und Rechnungswesen, Marketing, Personalwesen, Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Recht. Diese Lernfelder stellen das unternehmerische Rüstzeug für die Leitung eines Handwerksbetriebes dar und tragen sowohl den wirtschaftspolitischen Entwicklungen Rechnung als auch den Neuerungen in den entsprechenden Fachdisziplinen.

Die Modularisierung bietet dem Lerner den Vorzug, den Lernstoff transparent zu machen und seinen Lernweg selbst zu bestimmen.

Darüber hinaus ermöglicht das Prinzip der Modularität eine konzeptionelle Vernetzung der einzelnen Lernfelder, die der Interdependenz von Geschäftsprozessen des betrieblichen Geschehens in handwerklichen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen entspricht.

Aus pädagogischer Sicht ist die Modulstruktur bedeutungsvoll, da sie auf horizontaler Ebene die Homogenisierung von Lernstoffen in qualifikatorisch verwandten Berufen ermöglicht, evident macht und auf der vertikalen Ebene qualifikatorische Aufstiegspotentiale in der Weiterbildung eröffnet.

Mit der Entwicklung und Konzeptionierung elementarer Lernbausteine wird darüber hinaus ein berufsspezifisches Führungswissen in der Weiterbildung etabliert, das geeignet ist, neue Inhalte zu integrieren, um fortschreitendes berufliches Lernen zu ermöglichen.

2. Handlungsorientierte Umsetzung des Rahmenlehrplanes

Die notwendige Praxisnähe der Qualifizierung und der Transfer von Wissen in den betrieblichen Alltag macht eine methodische Aufbereitung des Lernstoffs erforderlich, die den direkten Handlungsbezug adaptiert und antizipiert. Handlungsorientiertes Lernen fragt nach dem „Wozu?“ und dem „Was bringt mir das im Berufsalltag?“. Dabei ist Handlungsorientiertes Lernen keine Geste der Verbeugung vor purem Pragmatismus und vor Vereinfachung und bedeutet keine Abwendung von wissenschaftsorientierten Inhalten. Handlungsorientiertes Lernen bedeutet eine didaktische Vorwegnahme unternehmerischen Handelns in realitätsnahen Kontexten und Prozessen sowie die Integration von Informationen in Lernsequenzen zur Bewältigung von beruflichen Aufgabenstellungen. Geschichten aus der Realität, Fallbeispiele und Simulationen sind methodische Vorge-

hensmöglichkeiten. Damit einher geht bei der Vermittlung von Problemen und Aufgaben in berufstypischen und -relevanten Handlungsfeldern die Zentrierung auf den Lerner.

Hauptanliegen der Handlungsorientierung ist das Verzahnen der Erkenntnisse aus der Theorie mit den praktischen Erfahrungen der Lerner. Die Schaffung von beruflichen Handlungssituationen, an denen gelernt wird, fördert die Handlungskompetenz.

Handlungskompetenz umreißt die Fähigkeit, situationsangepasste Handlungen zu planen, auszuführen und zu kontrollieren.

Ohne Bezug zur praktischen Erfahrung der Teilnehmer, d.h. ohne direkte Anwendung der Kenntnisse in praxisbezogenen Aufgaben, schaffen es die Teilnehmer oft nicht, die in den Seminaren vermittelten Erkenntnisse im künftigen betrieblichen Alltag umzusetzen. Das bedeutet, dass z.B. eine Entscheidungssituation dargestellt wird, die komplexe Vorgänge beinhaltet wie die mögliche Annahme unterschiedlicher Aufträge: Hier müssen die Kapazitätsauslastung, der Materialbestand und die Beschaffung, Lieferzeiten und Auftragsfertigungszeiten geprüft werden, ebenso muss der Deckungsbeitrag ermittelt werden, wobei aber berücksichtigt werden muss, dass der Auftrag mit dem höchsten Deckungsbeitrag unter Umständen zu einem Kapazitätsengpass führen kann. Ein Vergleich wird erforderlich, so dass u.U. eine Entscheidung zugunsten mehrerer Aufträge mit niedrigeren Deckungsbeiträgen betriebswirtschaftlich besser ist als ein größerer Auftrag mit einem höheren Deckungsbeitrag.

Fachliches Wissen in konkreten Handlungssituationen zu erarbeiten, damit der Transfer in die Praxis und somit die Bewältigung beruflicher Management- und Führungsaufgaben erfolgreich gelingen kann, macht eine stoffliche und methodische Umgestaltung der Lehrgänge zum Betriebswirt (HWK) erforderlich.

3. Erwartungen an Dozenten und Teilnehmer

3.1 Teilnehmeraktivierung und Förderung der Interaktivität

Das eigene Tun der Führungskräfte (durchdenken, diskutieren, erkunden, ermitteln, berechnen, vergleichen, entdecken, erproben, erstellen u.dgl.) steht im Vordergrund. Der Lerner muss sich aktiv und intensiv mit einer Situation auseinandersetzen, um für sich interne Handlungsstrukturen aufbauen zu können. Der Dozent ist stärker in der Rolle des Lernorganisations und Lernberaters gefordert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Aufgaben durch die Teilnehmer eigenständig oder in Gruppen gelöst werden. Es ist vielmehr in Abhängigkeit von den Voraussetzungen, Erfahrungen und Kenntnissen der Führungskräfte ein sehr flexibles und vielseitiges methodisches Vorgehen erforderlich, bei dem sich beispielsweise kurze Einführungen zu ganz neuen Themen, zu denen die Teilnehmer bisher keine eigenen Erfahrungen haben, mit gemeinsamen Erarbeitungsphasen und moderierten Diskussionen in der Gesamtgruppe abwechseln. Vor allem bei Themen, die für die berufliche Praxis von besonderer Bedeutung sind und bei denen an Erfahrungen der Teilnehmer angeknüpft werden kann, sollten die Interaktion und der Erfahrungsaustausch zwischen den Lernenden durch Gruppenarbeit verstärkt werden.

3.2 *Ganzheitliche Aufgabenstellungen und Ergebnisorientierung*

Es kommt darauf an, komplexe Situationen zu erfassen und möglichst vollständige Handlungen, d.h. von der Analyse über die Planung und Durchführung bis hin zur Kontrolle zu ermöglichen. Der Lerner soll eine Tätigkeit oder Situation in allen Phasen durchdenken und selbstständig realisieren, wobei er bei der Informationsrecherche selbst aktiv wird, um zu Lösungen zu gelangen. So ermöglicht etwa die Integration von Planspielen und Fallbeispielen in den Seminarverlauf den Transfer von Wissen und dessen Anwendung in didaktisch vereinfachten und/oder komplexen Geschäftsprozessen und fördert damit die Langhaltigkeit von Lernen für die betriebliche Praxis.

Zudem ermöglicht die Schaffung von Lernplattformen in der Weiterbildung mit einem Angebot an Lernsoftware und deren Integration in den institutionalisierten Lernprozess einen weiteren Schritt, das traditionelle Beziehungsschema zwischen Dozent und Lerner aufzubrechen (Dozentenorientierung) und den dialogischen Umgang zu fördern. Eine Rollenveränderung bahnt sich für alle am Lernprozess Beteiligten ab. Der Dozent als Fachspezialist wird stärker als Methodiker gefordert, der den Lernprozess wie ein Coach begleitet; der Lerner wird in seiner Eigenverantwortlichkeit im Lernen aktiv gefordert und gefördert.

4. **Medieneinsatz**

Menschliche Kommunikation kommt ohne Medien nicht aus. Im institutionalisierten Lernprozess haben Medien eine lange Tradition und haben bei allen technischen Neuerungen an ihrer grundlegenden Funktion und Bedeutung nichts eingebüßt. Die den zeitgemäßen Kulturentwicklungen geschuldete Medienvielfalt erleichtert nicht unbedingt die Auswahl und Zusammenstellung von Medien für den didaktischen Einsatz. Die didaktische Reduktion des Lernstoffs, die didaktische Vereinfachung, grafisch statische oder animierte Veranschaulichung, Motivationsförderung, um nur einige Kriterien für die Mediengestaltung zu nennen, sind im Zeitalter der digitalen Lernmedien nicht weniger aktuelle Aufgaben. Ob Buch, Vortrag oder Multimedia-Programm: Entscheidende und einschneidende Neuerung besteht in der Realisierung eines hohen Maßes an Interaktivität zwischen dem Lernstoff (gleich Handlungsfelder der Führungskraft) und dem Lerner.

Multimedial aufbereitete Lernbausteine, als CBT, WBT oder Hybridlösung, stellen eine Erweiterung des Medien- und Methodenspektrums dar, insofern als sie didaktisch, je nach Konzeption, unterschiedlich gehandhabt werden können: Zum Selbstlernstudium, zur Vorbereitung für die Lösung von komplexen Aufgabenstellungen, als „Nachschlagewerk“ mit einer schnellen Hilfe für ein aktuelles Problem nach der Devise des „learning-on-demand“.

Bundeseinheitlicher Rahmenlehrplan Betriebswirt (HWK)

Betriebliche Handlungsfelder + Module	Zeitliche Richtwerte	Summe	Abweichung ¹⁾	Fakultativ begleitende Maßnahmen
Organisation und Planung				
- Betriebsorganisation	20			
- Arbeitsvorbereitung (fakultativ: mit Planspiel)	20			
- Zeitwirtschaft + Projektmanagement	20			
- Betriebsplanung + Sicherheit/Arbeitsschutz	20			
- Materialwirtschaft	20	100	80	
<i>Grundlagen Rechnungswesen</i>	20		←	
Finanz- und Rechnungswesen				
- Bilanzanalyse/Erfolgsrechnung	20			
- Betriebsabrechnung/Kalkulation/Kostenmanagement	20			
- <i>Planspiel (fakultativ)</i>				
- Finanzierung	20			
- Controlling	20			
- <i>Planspiel (fakultativ)</i>		80	120	
Marketing				
- Marktanalyse, Marketingziele und -strategien	20			
- Marktgestaltung	20			
- Verkaufstechnik	20	60	40	
Personalentwicklung				
- Persönlichkeitsentwicklung	20			
- Führung und Motivation	20			
- Mitarbeiterauswahl und Entlohnung	20			
- Rhetorik und Gesprächsführung	20	80	80	
<i>Lerntraining</i>	20		←	
Volkswirtschaftliche Zusammenhänge				
- Grundlagen	20			
- Ausgewählte Fragen	20	40	60	
Recht				
- Privat- und Prozessrecht	20			
- Rechtliche Gestaltung des Betriebes (Handelsrecht)	20			
- Arbeitsrecht	20			
- Steuerrecht	30			
- Soziale Sicherung	10	100	120	
<i>Prüfungsvorbereitung</i>	20		←	
Gesamtsumme		460 -520	500 -560	

* Zulässige Abweichungen von ±10%

O3 Zeitwirtschaft und Projektmanagement

Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p>Zeitwirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Betriebliche Abläufe erfassen und bewerten ➤ Zeiterfassungssystem aufbauen ➤ Betriebsdaten erfassen ➤ Zeitermittlungsverfahren nutzen <p>Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektmanagement <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planungshilfen beurteilen und nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Ablaufarten - Zeitliche Bewertung - Ansätze zur Reduzierung von Fehlzeiten - Gliederung nach Kostenstellen, -trägern; Ablaufarten - Ermittlung von Zeitwerten <p>Erfassungssysteme im Vergleich</p> <p>Bewertung und Vergleich unterschiedlicher Verfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzliches - Vorgehensweise - Einsatz der Netzplantechnik - Planung der Projektstruktur - Zeit- und Terminplanung und -disposition - Kapazitätsplanung und -disposition - Kostenplanung und -kontrolle <p>PPS-Systeme</p> <p>Nutzwertanalyse</p>

O4 Betriebsplanung

Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
➤ Rechtliche und ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen für Betriebsstätten beachten	Rahmenbedingungen - Bau- und Planungsrecht - Raumordnung, Landesentwicklungsplan, Landesbauordnung - Bauleitplanung - Bau-Vorschriften, Genehmigungsverfahren
➤ Standorte beurteilen	- Kriterien für die Standortwahl - Wirtschaftliche Aspekte - Infrastruktur
➤ Betriebsstätte planen	- Materialfluss und Raumplanung - Arbeitsstätten, Sozialräume - Büroorganisation, Kommunikations- und Informationstechnik - Beheizung, Beleuchtung
➤ Werkstätten einrichten	- Neubau - Umbau - Erweiterungen
➤ Schutzbestimmungen beachten	- Umweltschutz; Öko-Audit - Sicherheit und Gesundheitsschutz

O5 Materialwirtschaft	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Den Einkauf planen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufgaben des Einkaufs herausstellen ➤ Den Einkauf organisieren <p><i>Das Lager planen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Lagerfunktionen herausstellen <p><i>Wertanalyse durchführen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Anwendungsfelder kennen ➤ Wertanalysen praktisch durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsfeststellung, Bezugsquellen, Lieferantenauswahl/Angebotsvergleich - Aufgabenverteilung, QM-Unterstützung, Optimale Bestellmenge, Einkaufsverhandlungen, Eigen- oder Fremdfertigung - Aufgaben, Einfluss auf die Rentabilität, Schwachstellen, Kenngrößen, Technische Anforderungen - Zweck, Ablaufschritte - Vorbereitung, Ermitteln des Ist-Zustandes, Notwendige Funktionen, Suche nach Alternativen, Umsetzung

Finanz- und Rechnungswesen

F1 Bilanzanalyse und Erfolgsrechnung	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Einrichtung der Buchführung planen und gesetzliche Regelungen beachten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Buchführungsorganisation und Verfahrenstechniken - Kontenrahmen und Kontenplan - Buchungen vornehmen - Kurzfristige Erfolgsrechnung
<i>Inventur durchführen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Arten der Inventur - Inventur machen - Besonderheiten zur Inventuraufnahme und Bewertung - Bilanz erstellen
<i>Jahresabschluss erstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gewinn- und Verlustrechnung - Bilanzierung und Bewertung
<i>Bilanzanalyse erstellen</i>	<p>Lesen der Bilanz</p> <p>Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur - Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur - Kennzahlen zur Rentabilität - Cashflow - Kennzahlen zur Produktivität - Umschlagskennzahlen
<i>Führungsdaten für den Unternehmer bereitstellen</i>	<p>Auswertung der GuV im Zeitvergleich</p> <p>Bilanzanalyse im Zeitvergleich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit Kennzahlen - Kennziffern im innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Bereich

F2 Betriebsabrechnung und Kalkulation	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Kostenrechnung durchführen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Grundlagen - Kostenerfassung (Kostenartenrechnung) - Kostenzurechnung (Kostenstellenrechnung) - Kostenbeeinflussung - Kalkulatorische Kosten berücksichtigen - GuV als Grundlage der Kalkulation anwenden - Betriebsabrechnung (BAB)
<i>Geeignete Kalkulationsverfahren anwenden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Überblick über Kalkulationsverfahren - Stundensatzrechnung aufstellen - Zuschlagskalkulation berechnen - Kalkulation mit Kostenstellen durchführen - Maschinen-Stundensatz-Rechnung aufstellen - Prozesskostenrechnung (Grundlagen)
<i>Über Kostenrechnungssysteme entscheiden</i>	<p>Überblick über Kostenrechnungssysteme</p> <p>Deckungsbeitragsrechnung</p>
Planspiel: z. B. Kostenmanagement	

F3 Finanzierung	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Grundregeln der Finanzierung beachten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzungen zur Finanzierung - Ermittlung des Kapitalbedarfs
<i>Über Finanzierungsarten und Kapitalbeschaffung entscheiden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Innenfinanzierung - Außenfinanzierung - Langfristige Fremdfinanzierung - Kurzfristige Fremdfinanzierung - Sonderformen (Leasing, Factoring) - Vergleichsrechnung Leasing/Kauf - Öffentliche Finanzierungshilfen - Kreditsicherheiten (Grundpfandrecht, Bürgschaften)
<i>Liquidität planen und sichern</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Statische Liquidität - Dynamische Liquidität - Insolvenzgefahren erkennen
<i>Einen Finanzplan aufstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fallstudie - Finanzierung einer Betriebsverlagerung - Vorbereitung von Kreditverhandlungen - Rating

F4 Controlling	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Unternehmenserfolg bewerten und Schwachstellen analysieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsrechnung, Erfolgsbewertung - Schwachstellenanalyse
<i>Kennzahlensysteme nutzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen aus der Bilanz und Finanzplanung - Kennzahlen aus der Produktion - Kennzahlen dem Personalbereich - Kennzahlen aus dem Materialbereich
<i>Wirtschaftlichkeitsrechnung bei In- vestitionen durchführen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen - Investitionsüberlegungen - Investitionsrechnung - Statische Verfahren für die Investitionsrechnung - Dynamische Verfahren für die Investitionsrechnung - Profit-Center-Rechnung
<i>Kosten planen und kontrollieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitvergleiche - Kostenvergleiche, Kostenplanung und Kostenkontrolle
<i>Gewinne planen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschöpfungsrechnung - Break-Even-Point-Analyse - Analyse der Ist-Situation und Planung des Sollumsatzes - Deckungsbeitragsrechnung
<i>Betriebserfolg sichern</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatzreserven - Kunden-Portfolio - Produktivität - Abhängigkeit der Unternehmensrentabilität von Qualität und Preis
Planspiele: Geschäftsprozesse im Zusammenhang simulieren (z.B. <i>HandSim</i>)	

Marketing

M1 Marktanalyse, Marketingziele und -strategien	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Kundenorientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ In Marktchancen denken ➤ Kundenwünsche erkennen ➤ Kundenzufriedenheit sichern <p><i>Den Markt analysieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse der Rahmenbedingungen ➤ Ermittlung der Kundenstruktur ➤ Ermittlung der Stärken und Schwächen der Mitbewerber <p><i>Den eigenen Betrieb analysieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Betriebsleistungen für einzelne Kundengruppen festlegen ➤ Erfolgspotentiale betrieblicher Leistungsfelder sichern <p><i>Marketingziele setzen und Marketingstrategien entwickeln</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategische Möglichkeiten herausarbeiten ➤ Marketingziele setzen ➤ Spezielle Marketingstrategien entwickeln 	<p>Kundenorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung und Begriff des Marketing - Wandel des Marktes - Impulsgeber für Änderungen der Kundenwünsche - Generelle Lösungen der Kundenwünsche - Begriff der Kundenzufriedenheit - Qualität und Qualitätsmanagement - Messen der Kundenzufriedenheit <p>Analyse des Umfeldes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rahmenbedingungen: Trends, Kundenverhalten, Demografische Entwicklung, Wirtschaftliche Rahmenbedingungen - Kundenstruktur: Zusammensetzung, Kaufverhalten, Kaufkraft, Adressdatenbanken - Stärken und Schwächen der Mitbewerber: Festlegung und Gewichtung von Beurteilungskriterien, Stärken- und Schwächenprofil <p>Analyse des eigenen Betriebes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung von Kundengruppen - Festlegung der Leistungsfelder - Analyse der Geschäftsfelder - Portfoliotechnik - Analyse der Auftragsgrößen - ABC-Kunden-Analyse <p>Strategische Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wachstum, Spezialisierung oder Diversifikation, Angebot von Dienstleistungen - Leitbild entwickeln <p>Marketingziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Teilziele festlegen <p>Marketingstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketingkonzeption als Strategie - Umsatz- und Erfolgsplanung/Planungshilfen - Angebot von Handelsdienstleistungen - Leistungsbündelung durch Kooperation - Zuliefererwesen, Ausländische Märkte

M2 Marktgestaltung	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Produkt- und Dienstleistungsspektrum zusammenstellen</i></p> <p>➤ Kundenorientiert gestalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenpräferenzen, Komplettangebote - Spezialisierungen, Diversifikation, Handelstätigkeit - Produktlebenskurven - Eigen-/Fremdfertigung
<p>➤ Kundendienst planen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kundendienst als bewusstes Geschäftsfeld - Betriebliche Voraussetzungen - Zufriedenheit ermitteln
<p><i>Absatz- und Vertriebswege wählen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Regalverkauf, Shop-in-Shop, Franchising, E-Commerce, E-Ausschreibungen, Zulieferwesen, Kooperationen, Export
<p><i>Preise und Konditionen festlegen</i></p> <p>➤ Preis als Marketinginstrument verstehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preisgestaltung, Grenzen der Preisbildung, Unlauterer Wettbewerb - Kalkulierte Preise im Vergleich zu Marktpreisen
<p>➤ Geeignete Konditionen auswählen</p>	<p>Konditionen (Skonto usw.)</p>
<p><i>Werbung- und Verkaufsförderung planen</i></p> <p>➤ Den Mitteleinsatz planen</p> <p>➤ Das äußere Erscheinungsbild festlegen</p> <p>➤ Maßnahmen zur Kundenpflege und Kundengewinnung umsetzen</p>	<p>Werbung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werbeumfang, Werbeplan, Kosten der Werbung - Corporate Identity, Firmenbild/Logo, Fahrzeug, Fassade, Verhalten der Mitarbeiter - Richtiger Schriftverkehr <p>Verkaufsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werbebriefe, Direktwerbung, Angebotsgestaltung - Anzeigengestaltung, Gemeinschaftswerbung, Internetwerbung, Prospekte - Sonstiges: Öffentlichkeitsarbeit, Telefonbuchwerbung, Preisausschreiben, Sponsoring, Werbeartikel, Rundfunkwerbung, Messen

M3 Verkaufstechnik	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Verkaufsgespräche entwickeln</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontaktphase gestalten ➤ Verkaufsphase gestalten ➤ Abschlussphase ➤ Verkaufsgespräche praktisch führen 	<p>Phasen des Verkaufsgesprächs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auftreten des Verkäufers, persönliche Eigenschaften, Wirkungsmittel, Gewinnen von Kunden, Einstellen auf Kundentypen, Fragetechniken, Gesprächsvorbereitung, telefonische Kontaktaufnahme - Ermittlung des Kundenwunsches, Präsentationsregeln, Kaufmotive, Leistungsvorteile aufzeigen, Komplettes Argument, Preisgespräch - Einwandbehandlung, Abschlusshilfen, Verkaufsnachbereitung, Umgang mit Reklamationen - Übungen zu verschiedenen Phasen des Verkaufsgesprächs im praktischen Dialog (mit Videounterstützung)

P2 Führung und Motivation von Mitarbeitern	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Bedeutung der Mitarbeiter- motivation für die Arbeitszufrieden- heit erkennen</i>	Motivation <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenhang von Motivation und Arbeitszufriedenheit - Modell der Motivation: Maslow
<i>Personalentwicklung</i>	Instrumente der Personalentwicklung
<i>Mitarbeiter erfolgreich führen</i>	Führungsstile <ul style="list-style-type: none"> - Grundsätze der Menschenführung - unterschiedliche Führungsstile - Führungskonzepte: Management by results, Management by objectives; Management by delegation Führungsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> - Informieren, Motivieren, Delegieren, Feedback, - Mitarbeitergespräch, Teamgespräch - Organisatorische Maßnahmen
<i>Soziale Prozesse im Betrieb steuern</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenbildung und Gruppenverhalten - Betriebliches Vorschlagswesen - Kaizen - Quality Circle

P3 Mitarbeiterauswahl und Entlohnung	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Erforderliches Personal gewinnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarf ermitteln, Qualifikationsprofil erstellen - Personal anwerben, Stellenbeschreibung - Personalauswahl, Einstellungsgespräch - Arbeitsvertrag
<i>Mitarbeiter richtig einsetzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeitmodelle - Beschäftigungsmodelle
<i>Mitarbeiter gerecht entlohnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entlohnungssysteme im Überblick - Zeitlohn - Leistungsorientierte Entlohnungssysteme - Verschiedene Mitarbeiterbeteiligungsformen - Vergleich und Bewertung unterschiedlicher Modelle

P4 Rhetorik und Gesprächsführung	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Reden gestalten</i>	Rhetorik <ul style="list-style-type: none"> - Redeformen - Aufbau eines Vortrags - Argumentationstechnik - Lebendiger Vortrag - Persönliche Wirkungsmittel - Einsatz von Hilfsmitteln - Abbau von Hemmungen
<i>Verhandlungen durchführen</i>	Verhandlungen <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung - Durchführung - Beurteilung
<i>Gespräche und Diskussionen führen</i>	Empfehlungen <ul style="list-style-type: none"> - Verhaltensweisen der Teilnehmer - Reaktion auf Zwischenrufe - Unfaire Techniken - Einwandbehandlung

Volkswirtschaft

V1 Grundlagen der Volkswirtschaft	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Grundmerkmale verschiedener Wirtschaftstheorien vergleichen</i>	Wirtschaftstheorien - Smith, Freie Marktwirtschaft - Keynes, antizyklische Fiskalpolitik - Friedman, Monetarismus - Ricardo, Produktionsfaktoren Überblick zur Wirtschaftsgeschichte
<i>Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und ihre Zusammenhänge kennen</i>	- Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Güter - Produktionsfaktoren - Ökonomisches Prinzip - Produktivität - Wirtschaftssubjekte - Transaktionen
<i>Wirtschaftskreislauf kennen</i>	- Bruttonationaleinkommen - Volkseinkommen - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
<i>Kennen der Märkte</i>	- Geldmarkt - Gütermarkt - Arbeitsmarkt
<i>Wirtschaftssysteme verstehen</i>	- Modell der freien Marktwirtschaft - Modell der Zentralverwaltungswirtschaft - Soziale Marktwirtschaft - Systemvergleich
<i>Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft kennen</i>	- Inflation - Wettbewerbspolitik - Konjunkturpolitik
<i>Ziele staatlicher Wirtschaftspolitik verstehen</i>	- Hoher Beschäftigungsstand - Angemessenes und stetiges Wachstum - Preisstabilität - Außenwirtschaftliches Gleichgewicht
<i>Wirtschaftspolitische Institutionen und Instrumente kennen</i>	- Staat - Träger der Wirtschaftspolitik - Zentralbank

V2 Ausgewählte volkswirtschaftliche Fragen	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<i>Probleme der sozialen Marktwirtschaft bewerten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rentenversicherung - Krankenversicherung - Subventionen - Arbeitslosigkeit - Ökologische Steuerreform
<i>Handwerk als Wirtschaftsfaktor verstehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung des Handwerks in Wirtschaft und Gesellschaft - Organisationen des Handwerks - Strukturdaten - Zukunftsperspektiven
<i>Bedeutung und Funktion der Europäischen Union verstehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Politische Einigung Europas - Vertragliche Vereinbarungen - EU-Binnenmarkt - Wirtschafts- und Währungsunion - Osterweiterung - Chancen und Risiken für das Handwerk
<i>Wirtschaftsinformationen beschaffen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tageszeitungen - Wirtschaftsmagazine - TV-Reporte
<i>Möglichkeiten der Kapitalanlage und -vermehrung kennen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalanlageformen

Recht

R1 Privat- und Prozessrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Die Grundlagen der Rechtsordnung verstehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recht als Sozialordnung erkennen ➤ Rechtsbereiche unterscheiden ➤ Rechtsquellen kennen ➤ Besonderheiten der Rechtssprache verstehen ➤ Grundlagen des Bürgerlichen Rechts kennen lernen <p><i>Personen als Subjekte der Rechtsordnung einordnen, rechtliche Fähigkeiten bestimmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personen als Träger von Rechten und Pflichten verstehen ➤ Die rechtlichen Fähigkeiten bestimmen 	<p>Recht als Ordnungsfaktor mit erzwingbaren Regeln für das Zusammenleben</p> <p>Unterschied zwischen Privatrecht und öffentlichem Recht</p> <p>Gesetz, Rechtsverordnung, Satzung</p> <p>Anwendung spezifischer Begriffe im Gesetz und im rechtlichen Sprachgebrauch</p> <p>5 Bücher des Bürgerlichen Gesetzbuchs Verbraucherschutzbestimmungen im BGB</p> <p>Der Mensch als natürliche Person Juristische Personen des Privatrechts und des Wirtschaftsrechts Rechtlich bedeutsame Personengruppen: Kaufmann, Verbraucher, Unternehmer</p> <p>Rechtsfähigkeit Stufen der Geschäftsfähigkeit Deliktfähigkeit</p>

R1 Privat- und Prozessrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Gegenstände (Sachen und Rechte) und ihre Behandlung in der Rechtsordnung verstehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rechtliche Beziehungen zwischen Personen und im Verhältnis zu Sachen unterscheiden ➤ Objekte der Rechtsordnung bestimmen ➤ Eigentum als umfassendes Herrschaftsrecht über Sachen verstehen ➤ Besondere Eigentumsverhältnisse kennen <p><i>Verträge abschließen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Willenserklärung als Mittel der Teilnahme am Rechtsverkehr verstehen ➤ Besonderheiten des rechtlichen Verbraucherschutzes beachten ➤ Den typischen Inhalt von Verträgen kennen ➤ Die Sicherungsmöglichkeiten für vertragliche Ansprüche kennen und richtig einsetzen 	<p>Relative und absolute Rechte</p> <p>Sachen und Bestandteile von Sachen; insbesondere ‚wesentliche Bestandteile‘</p> <p>Begriff und Schutz des Eigentums Abspaltung vom umfassenden Eigentumsrecht</p> <p>Allein-, Mit- und Gesamthandseigentum Wohnungseigentum, Erbbaurecht</p> <p>Übereinstimmung von Wille und Erklärung Wirksamwerden der Willenserklärung Nichtigkeitsgründe, Beachtung von Formvorschriften und gesetzlichen Geboten</p> <p>Belehrung über das Widerrufsrecht bei Haustür- und Verbraucherkreditverträgen</p> <p>Handwerkstypische Verträge im BGB: Kauf, Werkvertrag, Miete, Pacht</p> <p>Vertragsfreiheit: Allgemeine Geschäftsbestimmungen und ihre Grenzen</p> <p>Vertragstypen des modernen Wirtschaftslebens: Leasing, Factoring, Franchise</p> <p>Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung, Unternehmerpfandrecht, Bauhandwerkersicherung, Bürgschaft</p>

R1 Privat- und Prozessrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Über den Vertragsabschluss durch Stellvertreter Bescheid wissen 	<p>Gesetzliche Vertretung, Vollmachtserteilung, Wirkung der Vertretung, Anscheinsvollmacht</p>
<p><i>Verträge abwickeln</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertragliche Hauptpflichten beachten ➤ Auf Leistungsstörungen reagieren ➤ Auf vertragliche Nebenpflichten achten ➤ Forderungsmanagement ausüben ➤ Forderungsverjährung vermeiden 	<p>Leistungsinhalt, Leistungszeit, Einsatz von Hilfspersonen (Erfüllungsgehilfe)</p> <p>Rechtsfolgen der Unmöglichkeit der Leistung</p> <p>Schuldnerverzug und seine Folgen</p> <p>Positive Vertragsverletzung und Verschulden bei Vertragsabschluss, Wegfall der Geschäftsgrundlage, Annahmeverzug</p> <p>Fertigstellungsbescheinigung bei verzögerter Abnahme durch den Besteller</p> <p>Fälligkeitszeitpunkt, Zahlungserinnerung</p> <p>Anspruch auf Abschlagszahlungen nach BGB und VOB</p> <p>Bedeutung, Fristen und Neubeginn der Verjährung</p>
<p><i>Haftung bei Schadensfällen beachten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Über Schadensersatzansprüche Bescheid wissen ➤ Entstehen für Schadensfälle, Schadensfälle von Mitarbeitern vermeiden 	<p>Anspruchsgrundlagen:</p> <p>Unerlaubte Handlung und Vertragsverletzung</p> <p>Haftung für fehlerhafte Produkte</p> <p>Haftung für Erfüllungsgehilfen beim Vertrag</p> <p>Haftung für Verrichtungsgehilfen und Entlastungsbeweis</p>

R1 Privat- und Prozessrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Außenstände geltend machen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Das gerichtliche Mahnverfahren verstehen und durchführen können ➤ Über den Ablauf eines Rechtsstreits beim Amtsgericht Bescheid wissen ➤ Möglichkeiten der Zwangsvollstreckung kennen ➤ Über das Insolvenzverfahren Bescheid wissen 	<p>Mahngesuch und Mahnbescheid, der Vollstreckungsbescheid als Vollstreckungstitel</p> <p>Klageschrift, Verhandlungstermin, Prozessbeendigung durch Urteil oder Vergleich</p> <p>Sachpfändung durch den Gerichtsvollzieher, Forderungspfändung, eidesstattliche (Offenbarungs-)Versicherung</p> <p>Voraussetzungen für den Insolvenzantrag, Anmeldung der Forderungen beim Insolvenzverwalter, Restschuldbefreiung, Verbraucherinsolvenzverfahren</p>

R2 Rechtliche Gestaltung des Betriebes	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p><i>Wichtige Aspekte der rechtlichen Gestaltung kennen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unternehmensformen unterscheiden ➤ Unternehmen zum Handwerk oder zur Industrie zuordnen ➤ Bedeutung des Handelsrechts für handwerkliche Unternehmen erkennen <p><i>Unternehmensformen unter steuerlichen Aspekten beurteilen</i></p> <p><i>Betrieb unter familien-, erb- und steuerrechtlichen Gesichtspunkten gestalten</i></p>	<p>Unternehmensformen: Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft</p> <p>Abgrenzung Handwerksbetrieb – Industriebetrieb</p> <p>Begriff des Kaufmanns</p> <p>Handelsregister, Firma, Handelsgeschäfte, Prokura</p> <p>Unternehmensformen im Steuerrecht</p> <p>Rechtsfragen zu Ehe und Familie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eheliches Güterrecht - Schuldenhaftung in der Ehe - Folgen von Ehescheidungen <p>Erbrechtliche Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesetzliche Erbfolge - Nachlassregelung durch Testament und Erbvertrag (Hinweis auf Erbschafts- und Schenkungssteuer) - Steuerrechtliche Aspekte

R3 Arbeitsrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<p>Arbeitsverhältnisse vertraglich gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsverträge erstellen ➤ Möglichkeiten der Beendigung des Arbeitsverhältnisses kennen <p>Betriebsverfassung anwenden</p> <p>Kollektives Arbeitsrecht berücksichtigen</p> <p>Chancen und Risiken von Arbeitsgerichtsprozessen kennen</p>	<p>Arbeitsverhältnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung von Arbeitsverträgen - Arbeitsvertrag, Tarifvertrag - Abmahnungen - Kündigung und Kündigungsschutz - Urlaub, Lohnfortzahlung - Arbeitnehmerschutzrechte <p>Betriebsverfassungsgesetz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsrat - Aussperrung und Streik

R4 Steuerrecht	
Handlungsfeld, -situation/ Kompetenzen	Lerninhalte
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betrieblich relevante Steuerarten unterscheiden ➤ Besondere Aspekte des Steuerrechts berücksichtigen 	<p>Steuerarten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einkommenssteuer, Lohnsteuer - Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer - Erbschaftssteuer, Schenkungssteuer - Umsatzsteuer <p>Besondere Aspekte des Steuerrechts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundzüge der Außenprüfung - Steuerliche Hinweise zur Inventur - Spesen, Repräsentationsaufwand - Steuerersparnis - Betriebsgrundstücke und -gebäude - Besteuerung des privaten Grundbesitzes

R5 Sozialversicherung	
Handlungsfeld, -situation / Kompetenzen	Lerninhalte
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wesentliche Versicherungsarten unterscheiden ➤ Zuständigkeit und Verfahren der Sozialgerichtsbarkeit kennen ➤ Geringfügige Beschäftigung ➤ Zusammenarbeit mit Subunternehmern 	<p>Versicherungsarten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krankenversicherung, Pflegeversicherung - Unfallversicherung - Rentenversicherung, betriebliche Altersversorgung - Arbeitslosenversicherung <p>Sozialgerichtsbarkeit</p>