

**Bundeseinheitlicher Rahmenlehrplan  
„Geprüfter Betriebswirt/ Geprüfte Betriebswirtin  
nach der Handwerksordnung“**

## Herausgeber

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

Rahmenlehrplan für die Vorbereitung auf die Prüfung „zum Geprüften Betriebswirt/ zur Geprüften Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“

- entwickelt auf Grundlage der am 1. April 2011 in Kraft getretenen Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung und Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung
- erarbeitet unter Federführung des itb durch einen beim Zentralverband des Deutschen Handwerks angesiedelten Expertenkreis im ersten Halbjahr 2011

Karlsruhe 2011

## Geleitwort

Die Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss „Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung und Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ ist am 1. April 2011 in Kraft getreten. Die bisherigen Kammerregelungen nach § 42a HwO werden somit durch die bundeseinheitliche Rechtsverordnung nach § 42 HwO ersetzt<sup>1</sup>.

Das Ziel der neuen bundesweiten Verordnung liegt in der Vertiefung des betriebswirtschaftlich-strategischen Verständnisses der Unternehmensführung. Dadurch sollen die Absolventen befähigt werden, Unternehmen unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklungen nachhaltig und erfolgreich zu führen. Im Vergleich zu den bisherigen Kammerregelungen ist die bundesweite Verordnung stärker auf die Reflektion komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge und auf die Entwicklung konkreter Unternehmensstrategien ausgerichtet.

Mit Hilfe der Fortbildung werden die Teilnehmer befähigt, zusammen Strategien für das Unternehmen zu entwickeln und diese Strategieziele operativ umzusetzen, Problemlöseprozesse auszuarbeiten sowie zielorientiert operativ Dienstleistungen kundenorientiert zu gestalten. Der Rahmenlehrplan zeichnet sich durch Praxisnähe und Kompetenzorientierung aus. Beides fördert die berufliche Handlungsfähigkeit sowie die unternehmerische Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Lernenden.

Zudem dient der Rahmenlehrplan der Anwendung bundesweit vergleichbarer Standards bei der Fortbildung zum/zur "Geprüften Betriebswirt und Geprüfte Betriebswirtin nach der HwO". Damit wird ein wichti-

ger Beitrag zur Sicherung der hohen Qualität der beruflichen Aufstiegsfortbildung im Handwerk geleistet.

Den Mitwirkenden des beim Zentralverband des Deutschen Handwerks angesiedelten Expertenkreises zur Erarbeitung der Prüfungsverordnung sowie der ZWH für die Erarbeitung der Hilfen zur Umsetzung der neuen Fortbildungsverordnung gilt der Dank für ihre engagierte Mitarbeit.

An der Erarbeitung des Rahmenlehrplans haben insbesondere folgende Handwerkskammern und Akteure mitgewirkt: HWK Chemnitz, HWK Hamburg, HWK Frankfurt-Rhein-Main, HWK für Schwaben, HWK Düsseldorf und Akademie Schloss Raesfeld e.V. Darüber hinaus ist den externen Beteiligten Herrn Dr. Blötz vom Bundesinstitut für Berufsbildung und Herrn Prof. Dr. Schaumann von der Berufsakademie Hamburg für deren Beratung und Begleitung zu danken.

Dr. Volker Born

Zentralverband des Deutschen  
Handwerks, Berlin

Prof. Dr. Birgit Ester

Institut für Technik der  
Betriebsführung im Deutschen  
Handwerksinstitut, Karlsruhe

---

<sup>1</sup> Übergangsfrist der Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung bis 31.12.2015

## Vorbemerkungen

Ziel der beruflichen Fortbildung zum/r „Geprüften Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“ ist die Qualifizierung künftiger Führungskräfte im Handwerk. Die Absolventen/innen sollen befähigt werden, ein Unternehmen nachhaltig, eigenständig und verantwortlich zu führen. Dazu gehören die Kenntnisse aus dem Bereich der strategischen Planung sowie der operativen Steuerung eines Betriebes. Diese sind im hier vorliegenden Rahmenlehrplan in die folgenden Qualifikationsbereiche integriert:

- Strategieentwicklung
- Unternehmensführung
- Personalmanagement und
- Innovationsmanagement

Ein zentraler Aspekt des neuen Rahmenlehrplans ist die Kompetenzorientierung, die Aspekte der Fach-, Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenz in sich trägt. Die Bearbeitung komplexer Problemlösungen spiegelt sich in der Ausgestaltung der schriftlichen Prüfungsteile wider. Diese werden anhand betrieblicher Situationsaufgaben formuliert, die als Abbilder der betrieblichen Realität kompetenzorientierte Prüfungen zulassen.

Der vorliegende Rahmenlehrplan gibt eine ausführliche Beschreibung zu den Qualifikationsinhalten der neuen Prüfungsverordnung in Form von Kompetenzen und Lerninhalten. Dabei erfolgt das Lesen des Rahmenlehrplans von links nach rechts.

Die Lernsituationen (linke Spalte) entsprechen den Qualifikationsanforderungen der Prüfungsverordnung. Die Reihenfolge der Prüfungsteile I,

II, III und IV sowie deren Handlungsbereiche wurde entsprechend der Prüfungsverordnung beibehalten<sup>2</sup>.

Die beschriebenen Lernsituationen bilden den Ausgangspunkt für die Kompetenzen (mittlere Spalte), in welchen der zu erbringende Output sichtbar und erfahrbar formuliert wird. Die Kompetenzen sind im Sinne einer vollständigen Handlung formuliert.

Die Lerninhalte (rechte Spalte) stellen die fachsystematische Zuordnung zu den Kompetenzen dar und beschreiben die inhaltlichen Elemente, welche zur Kompetenzentwicklung nötig sind.

Um dem Anspruch der Handlungsorientierung bei der Umsetzung des neuen Rahmenlehrplans gerecht zu werden, ist der Unterricht so zu gestalten, dass nicht eindimensionalen Wissensstrukturen gefolgt wird, sondern Handlungsstrukturen aufgebaut werden.

Im Fokus steht nicht die Stoffvermittlung durch Lehrkräfte, sondern das eigenständige Erlernen und Entwickeln von Kompetenzen. Die handlungsorientierten Lehrgänge erfordern eine höhere Teilnehmeraktivität und Praxisbezogenheit sowie eine ganzheitliche und ergebnisorientierte Gestaltung.

Die methodische Umsetzung des Rahmenlehrplans sollte in Lernarrangements, die sich beispielsweise durch Gruppenarbeiten, Planspiele, eigenständige Recherchephasen, den Einsatz neuer Medien und Phasen der Reflexion auszeichnen, erfolgen. Ziel ist ein Unterricht, der teilnehmer- und zielgruppengerecht gestaltet ist und eine Vielfalt an Vermittlungsmethoden aufweist. Hier ist die Lehrperson dazu aufgefordert, Unterrichtsmethoden zu wählen, die den Ansprüchen der Handlungsorientierung gerecht werden.

---

<sup>2</sup> Im Prüfungsteil I, Handlungsbereich (3) sowie Prüfungsteil II, Handlungsbereich (4) wurde die Reihenfolge der Lernsituationen zugunsten einer systematischen Zuordnung der Lehr-/Lerninhalte verändert. Die numerische Zuordnung entspricht der am 01. April 2011 in Kraft getretenen Verordnung.

Dazu ist auch ein neues Rollenverständnis der Lehrperson hin zum Lernbegleiter erforderlich, der die Eigenaktivität der Lerner unterstützt.

Zuständig für optimale Lernarrangements sowie eine anregende Gestaltung der Lernumgebungen sind die Bildungsanbieter.

Die Unterrichtsgestaltung verlangt durch die verschiedenen Kursformen (Vollzeit-, Teilzeit-, Wochenend-, Kombikurse oder Blended-Learning) und Unterrichtsmodelle (Modularisierung oder Blockunterricht) ein hohes Maß an Flexibilität. Bei der Umsetzung von Blended-Learning-Konzepten sind Phasen der Präsenz sowie Phasen des Selbstlernens zu arrangieren.

Der Zeitrictwert für den Präsenzunterricht beträgt 700 Stunden, es besteht jedoch eine Abweichungsmöglichkeit von 10% nach unten oder oben.

Zum Abschluss der Lehrgangsteile I, II und III sind Checks vorgesehen; der Strategie-Check, der Unternehmensführungs-Check und der Kompetenz-Check. Sie bieten dem Lerner die Möglichkeit und den Raum zur Reflexion und dienen der Transfersicherung des Erlernten. Die Checks sind als flexible Poolstunden zu arrangieren und können nach jeweiliger Entscheidung der Bildungsanbieter zur Verwendung genutzt werden.

Das Verwertungs niveau der Fortbildung zum/r „Geprüfte/n Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“ stellt sich nicht durch Gleichartigkeit zu akademischen Abschlüssen dar, sondern durch Gleichwertigkeit der in realen Arbeitssituationen zu erbringenden Leistung, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

## Übersicht Prüfungsteile, Handlungsbereiche und Qualifikationsinhalte in Tabellenform

Prüfungsteil I „Unternehmensstrategie“		
(1) „Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bewerten“	(2) „Rechtliche Rahmenbedingungen bewerten“	(3) „Unternehmensstrategie planen“
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen erfassen und bewerten,</li> <li>2. Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitische Entwicklungen erfassen und bewerten,</li> <li>3. Gesellschaftlich bedeutsame Innovationen und Trends, insbesondere im Technologie- und Dienstleistungsbereich, erfassen und bewerten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geltendes nationales und europäisches Recht insbesondere                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilanz- und Steuerrecht,</li> <li>- Handelsrecht,</li> <li>- Privat- und Prozessrecht,</li> <li>- Gesellschaftsrecht,</li> <li>- Arbeitsrecht,</li> <li>- Handwerks- und Gewerbeamt sowie</li> <li>- Familien- und Erbrecht</li> </ul>                             erfassen und bewerten,                         </li> <li>2. Möglichkeiten der Rechtsanwendung für strategische Entscheidungen aufzeigen und bewerten,</li> <li>3. Auswirkungen von Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie berücksichtigen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nutzen von Unternehmensstrategien für kleine und mittlere Betriebe darstellen und die Notwendigkeit ihrer Entwicklung aufzeigen und begründen,</li> <li>2. Methoden der Entwicklung von Unternehmensstrategien bewerten,</li> <li>3. Das produkt-, leistungs- und marktspezifische Know-how des Unternehmens analysieren,</li> <li>4. Die eigene Marktposition, insbesondere hinsichtlich Stärken und Schwächen der Wettbewerber und der potenziellen Kundenstruktur, analysieren und beschreiben,</li> <li>5. Unterschiedliche Strategieansätze beurteilen und auswählen,</li> <li>6. Kundenerwartungen und -bedürfnisse produkt- und dienstleistungsbezogen analysieren und beschreiben,</li> <li>7. Erfolgsfaktoren für die Strategieplanung bestimmen.</li> </ol>

<b>Prüfungsteil II „Unternehmensführung“</b>			
<b>(1) „Unternehmensführung und -organisation gestalten“</b>	<b>(2) „Rechnungswesen im Unternehmen gestalten sowie Finanzierung und Liquidität sichern“</b>	<b>(3) „Marketingkonzept und Kundenmanagement umsetzen“</b>	<b>(4) „Wertschöpfung optimieren“</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestehendes Erfolgspotential im Unternehmen mit operativer Unternehmensplanung und -führung sichern sowie neues Erfolgspotential mit operativer Steuerung verfolgen,</li> <li>2. Vorhandene Führungs- und Organisationskonzepte und -strukturen überprüfen und strategiekonform anpassen,</li> <li>3. Durchführung betrieblicher Aufträge und Projekte überwachen und steuern sowie dabei den Zusammenhang von Auftrags- und Projektorganisation und Unternehmenserfolg berücksichtigen,</li> <li>4. Betriebliche Abläufe erfassen, bewerten und nach der Unternehmensstrategie ausrichten,</li> <li>5. Organisatorische Veränderungsprozesse, insbesondere in den Betriebs- und Werkstätten, verfolgen und gestalten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jahresabschluss analysieren, Erfolgsrechnungen durchführen, Finanzkennzahlen und Führungsdaten bereitstellen und für strategische Entscheidungen nutzen,</li> <li>2. Kosten- und Leistungsrechnung durchführen,</li> <li>3. Betriebserfolg sichern, insbesondere mittels eines Controllingsystems,</li> <li>4. Kapitalbedarf ermitteln, Finanzplan aufstellen, Liquidität planen und sichern,</li> <li>5. Unterschiedliche Finanzierungsarten und Methoden der Kapitalbeschaffung strategiekonform bewerten,</li> <li>6. Wirtschaftlichkeitsrechnungen, insbesondere bei Investitionen, durchführen,</li> <li>7. Forderungsmanagement betreiben.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketingkonzept im Rahmen einer geplanten Unternehmensstrategie entwickeln,</li> <li>2. Marketingstrategie kundenorientiert umsetzen,</li> <li>3. Betriebliche Standorte strategiekonform beurteilen,</li> <li>4. Strategisch bedeutsame Verhandlungen gestalten; hierfür geeignete Techniken anwenden,</li> <li>5. Notwendigkeit des Kundenmanagements aufzeigen, Kundenmanagement gestalten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unternehmenserfolg bewerten und Schwachstellen ermitteln und analysieren,</li> <li>2. Betriebliche Kennzahlen ermitteln und analysieren,</li> <li>3. Betriebliches Qualitätsmanagementsystem entwickeln und optimieren,</li> <li>4. Einkäufe und Lagerhaltung planen, Logistik als Wertschöpfungsprozess verstehen,</li> <li>5. Wertanalysen durchführen, wertschöpfende Prozesse im Unternehmen unterscheiden und gestalten,</li> <li>6. Wertschöpfungskette definieren und analysieren,</li> <li>7. Methoden zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen beurteilen.</li> </ol>

<b>Prüfungsteil III „Personalmanagement“</b>	
<b>(1) „Personal planen und gewinnen“</b>	<b>(2) „Personal führen und entwickeln“</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unternehmenskultur auf- und ausbauen sowie überprüfen,</li> <li>2. Quantitative und qualitative Personalplanung entwickeln und bedarfsgerecht anpassen,</li> <li>3. Personalmarketingkonzept planen, umsetzen und überprüfen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und auswählen,</li> <li>4. Konzept zur betrieblichen Berufsausbildung auch unter Nutzung von Ausbildungskooperation entwickeln.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen und motivieren,</li> <li>2. Konflikte im Unternehmen bewältigen, betriebliche Kommunikation gestalten,</li> <li>3. Betriebliche Anreiz- und Entgeltsysteme gestalten,</li> <li>4. Instrumente der Personalentwicklung auswählen und einsetzen, nachhaltige Personalentwicklung sowie Planung und Organisation von Weiterbildung realisieren.</li> </ol>
<b>Prüfungsteil IV „Innovationsmanagement“</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung eines Unternehmens mit betrieblicher Relevanz darstellen, beurteilen und mit einem Lösungsentwurf erarbeiten und präsentieren.</li> <li>• Die Bezüge zur Unternehmensstrategie, die Auswirkungen auf die operative Unternehmensführung haben und einen Innovationsbedarf zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie beinhalten, sind darzustellen.</li> </ul>	



## Neuer Rahmenlehrplan in Tabellenform

<b>Prüfungsteil/ Lehrgangsteil I Handlungsbereich (1)</b>			
<b>Unternehmensstrategie – Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bewerten</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen erfassen und bewerten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten volkswirtschaftliche Wirkungszusammenhänge in relevanten Beschaffungs- und Absatzmärkten mit Blick auf strategische Entscheidungen für das Unternehmen und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ökonomische Prinzipien und Wirkungsmechanismen</li> <li>○ Wirtschaftsbeziehungen und Leistungserstellung</li> <li>○ den volkswirtschaftlichen Leistungsbeitrag des Handwerks</li> <li>○ Markt- und Preismechanismus auf dem Gütermarkt</li> <li>○ Lohnmechanismus auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>○ staatliche Eingriffe auf dem Güter- und Arbeitsmarkt</li> <li>○ internationale Beschaffungs- und Absatzmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unternehmen in der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung (Grundzusammenhänge, Fachbegriffe und Leistungsindikatoren)</li> <li>● Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft (Funktionsweise des Markt- und Preismechanismus auf Güter- und Arbeitsmarkt und staatliche Korrektur bei Marktversagen)</li> <li>● internationale Rahmenbedingungen des Unternehmens (Ursachen, Erscheinungsformen und Erfassung von Wirtschaftsbeziehungen bei zunehmender Globalisierung)</li> </ul>	<b>70</b>
2. Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitische Entwicklungen erfassen und bewerten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten politische Wirkungszusammenhänge mit Blick auf Entscheidungen für die eigene Unternehmensstrategie und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ wettbewerbs- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen</li> <li>○ fiskalpolitische Maßnahmen</li> <li>○ geld- und kreditpolitische Maßnahmen</li> <li>○ öffentliche Förderpolitik</li> <li>○ strukturpolitische Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wirtschafts- und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen des Unternehmens (Grundlagen der Wirtschaftspolitik)</li> <li>● ordnungspolitischer Rahmen: Wettbewerbspolitik (staatliche Sicherung eines funktionsfähigen Wettbewerbs und Bekämpfung von Wettbewerbsbeschränkungen)</li> <li>● prozesspolitischer Rahmen I: Antizyklische Fiskalpolitik (Bekämpfung von Inflation und Arbeitslosigkeit durch staatliche Einnahmen und Ausgaben, Problem der Staatsverschuldung)</li> <li>● prozesspolitischer Rahmen II: Geld- und Kreditpolitik (Geldformen, Geldfunktionen und Geldschöpfung, Bekämpfung von Inflation und Arbeitslosigkeit durch die Europäische Zentralbank)</li> <li>● strukturpolitischer Rahmen (staatliche Förderung von Branchen und Regionen)</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/ Lehrgangsteil I Handlungsbereich (1)</b>			
<b>Unternehmensstrategie – Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bewerten</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
3. Gesellschaftlich bedeutende Innovationen und Trends, insbesondere im Technologie- und Dienstleistungsbereich erfassen und bewerten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten Innovationen und Trends mit Blick auf Entscheidungen für die eigene Unternehmensstrategie und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ den demographischen Wandel</li> <li>○ den gesellschaftlichen und technologischen Wandel</li> <li>○ neue Technologien und Dienstleistungen</li> <li>○ Wandel in der Sachgüter- und Dienstleistungsproduktion</li> <li>○ Globalisierung und internationale Wirtschaftsbeziehungen</li> <li>○ Wandel in der internationalen Faktormobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesellschaftliche Trends mit Auswirkungen auf den KMU-Sektor</li> <li>• Trends in der nationalen Arbeitsteilung (z.B.: sektoraler Strukturwandel, Outsourcing, Rationalisierung, Rolle des Staates)</li> <li>• Trends in der internationalen Arbeitsteilung (z.B.: Globalisierung, Europäische Wirtschafts- und Währungsunion und Wechselkurssysteme)</li> <li>• neue Technologien und Leistungen (z.B.: Technischer Fortschritt, Technikfolgeabschätzung, neue Medien)</li> <li>• demographischer Wandel (Arbeitswelt, alternde Gesellschaft, Gesundheitswesen)</li> <li>• Dienstleistung im Handwerk (Strukturwandel, Tertiärisierung)</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/ Lehrgangsteil I Handlungsbereich (2)</b>			
<b>Unternehmensstrategie – Rechtliche Rahmenbedingungen bewerten</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
<p>1. Geltendes nationales und europäisches Recht, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilanzrecht</li> <li>- Steuerrecht</li> <li>- Handelsrecht</li> <li>- Privat- und Prozessrecht</li> <li>- Gesellschaftsrecht</li> <li>- Arbeitsrecht</li> <li>- Handwerks- und Gewerbeamt</li> <li>- Familien- und Erbrecht</li> </ul> <p>erfassen und bewerten</p> <p>2. Möglichkeiten der Rechtsanwendung für strategische Entscheidungen aufzeigen und bewerten</p> <p>3. Auswirkungen von Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie berücksichtigen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO bewerten rechtliche Sachverhalte für unternehmerisches Handeln und strategische Entscheidungen im Unternehmen und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o rechtsgeschäftliches Handeln und Rechts-, Geschäfts-, und Deliktfähigkeit</li> <li>o rechtswirksame Verträge und Dokumente im Geschäftsverkehr</li> <li>o gesetzliche Erbfolge, Eheverträge und Betriebsübernahmen</li> <li>o relevante handelsrechtliche Vorschriften</li> <li>o relevante gesellschafts-, handwerks- und gewerberechtliche Vorschriften</li> <li>o relevante zivilprozessrechtliche Regelungen</li> <li>o relevante Aspekte des Steuerrechts</li> <li>o relevante Regelungen zu Arbeits-, Tarifvertrags- und Sozialversicherungsrecht</li> <li>o Auswirkungen des internationalen Rechts auf nationales Recht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerliches Recht insbesondere: Vertragsrecht, (Gerichtsstandsvereinbarungen, Rechtswahl bei Auslandsgeschäften), Erbrecht, eheliches Güterrecht, gesetzliche und rechtsgeschäftliche Erbfolge</li> <li>• Handelsrecht insbesondere: Kaufmannsbegriff, Handelsfirma, Handelsrechtliche Vollmachten, Handelsgeschäfte</li> <li>• rechtliche Gestaltung des Betriebes insbesondere: Gründung, Rechtsform, Haftungsfragen, Übergabe, Nachfolgeregelungen</li> <li>• Handwerks- und Gewerbeamt insbesondere: Gewerbeamt, Handwerksordnung</li> <li>• Zivilprozessrecht insbesondere: Aufbau der ordentlichen Gerichtsbarkeit und Verfahrensgang, Mahnverfahren, Vollstreckung und Insolvenz</li> <li>• Steuerrecht insbesondere: Verfahrensrecht (Abgabeordnung), Wechselwirkungen der Steuerarten, Steuerwirkungs- und Steuergestaltungslehre</li> <li>• Grundzüge der wichtigsten Steuerarten (z.B.: Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Erbschaftsteuer)</li> <li>• Steuerwirkungslehre Investitionsentscheidungen, Steuerpolitik</li> <li>• Arbeitsrecht insbesondere: Arbeitsvertragsrecht (Kündigung und Kündigungsschutz, Tarifrecht, Sozialversicherungsrecht, betriebliche Mitbestimmung, Arbeitsgerichtliche Verfahren)</li> <li>• EU-Recht, Verträge mit Auslandsberührungen, UN-Kaufrecht</li> <li>• Grundzüge des Medien- und Internetrechts</li> </ul>	<b>120</b>

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil I Handlungsbereich (3)</b>			
<b>Unternehmensstrategie – Unternehmensstrategie planen</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
<p>1. Nutzen von Unternehmensstrategien für kleine und mittlere Betriebe darstellen und die Notwendigkeit ihrer Entwicklung aufzeigen und begründen</p> <p>2. Methoden der Entwicklung von Unternehmensstrategien bewerten</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO beschreiben strategische Unternehmensplanung, zeigen deren gewinnbringenden Einsatz auf und begründen diesen. Sie treffen, mit Blick auf Entscheidungen für die eigene Unternehmensstrategie, eine begründete Auswahl geeigneter Strategien und möglicher Instrumente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisches und operatives Management (Ebenen des strategischen Managements, Funktionen und Prozesse, Phasen, Ziele und Maßnahmen)</li> <li>• strategische Analyse (intern, extern)</li> <li>• Instrumente und Methoden der strategischen Unternehmensplanung (z.B.: Geschäftsportfolio, Stakeholderanalyse, Shareholderanalyse, Unternehmenswertanalyse und Internetrecherche bspw. zu aktuellen vertrags,- arbeits,- und steuerrechtlichen Fragen)</li> </ul>	<b>50</b>
<p>3. Das produkt-, leistungs- und marktspezifische Know-how des Unternehmens analysieren</p> <p>4. Die eigene Marktposition, insbesondere hinsichtlich Stärken und Schwächen der Wettbewerber und der potentiellen Kundenstruktur, analysieren und beschreiben</p> <p>7. Erfolgsfaktoren für die Strategieplanung bestimmen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO führen, zur Entwicklung strategischer Zielsetzungen im eigenen Unternehmen, Analysen von Geschäftsfeldern durch, ermitteln Marktpositionen und entwickeln ein Angebotsprogramm. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kernprozesse</li> <li>○ das Dienstleistungskonzept</li> <li>○ Merkmale und Positionen der Wettbewerber und Kunden und die eigene Marktposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialanalyse (z.B.: Produkte und Dienstleistungen, Geschäftsfelder, Kernkompetenzen, SWOT-Analyse, Wertschöpfungsanalyse, Wissensmanagement)</li> <li>• Marktanalyse (z.B.: Zielmärkte und -gruppen, Wettbewerbsanalyse, Konkurrenzanalyse, Corporate Social Responsibility, Psychohygienefaktoren)</li> </ul>	

<p>6. Kundenerwartungen und -bedürfnisse produkt- und dienstleistungsbezogen analysieren und beschreiben</p> <p>5. Unterschiedliche Strategieansätze beurteilen und auswählen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO analysieren produkt- und dienstleistungsbezogenen Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden. Sie leiten daraus geeignete Umsetzungsstrategien ab, setzen diese in einen Maßnahmenplan um und entwickeln ein Controllingkonzept. Sie begründen, mit Blick auf die eigene Unternehmensstrategie, die Wirkung ihrer strategischen Entscheidungen auf den Unternehmenserfolg.</p> <p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO planen, organisieren, koordinieren, reflektieren und dokumentieren strategisches Management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente der Kundenbefragung</li> <li>• Kundenanalyse</li> <li>• Strategieansätze (z.B.: Konzentrations-, Expansions-, Kooperations- und Leistungsinnovationsstrategien)</li> <li>• Strategie-Check</li> </ul>	
<b>Stundenempfehlung für Prüfungsteil I insgesamt:</b>			<b>240</b>

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (1)</b>			
<b>Unternehmensführung – Unternehmensführung und -organisation gestalten</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Bestehendes Erfolgspotential im Unternehmen mit operativer Unternehmensplanung und -führung sichern sowie neues Erfolgspotential mit operativer Steuerung verfolgen	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO sind in der Lage eine Unternehmensstrategie durch operative Unternehmensführung nachhaltig umzusetzen. Sie ermitteln Wettbewerbsvorteile und führen ein geeignetes Controlling durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisches Management</li> <li>• strategisches und operatives Controlling</li> <li>• bestehende und neue Erfolgspotentiale</li> </ul>	<b>80</b>
2. Vorhandene Führungs- und Organisationskonzepte und -strukturen überprüfen und strategiekonform anpassen	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO stellen Geschäftsprozesse dar, prüfen die Gestaltungsmöglichkeiten für Organisationsstrukturen und begründen Entscheidungen für Organisationsformen. Sie erkennen Veränderungsbedarfe und nehmen entsprechende konzeptionelle Anpassungen vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>• Geschäftsprozessanalyse (z.B.: Flow-Charts)</li> <li>• Managementtechniken</li> <li>• Managementsysteme</li> </ul>	
3. Durchführung betrieblicher Aufträge und Projekte überwachen und steuern sowie dabei den Zusammenhang von Auftrags- und Projektorganisation und Unternehmenserfolg berücksichtigen	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO überwachen und steuern betriebliche Aufträge und Projekte mit Blick auf den Unternehmenserfolg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsorganisation (Auftragsplanung, -steuerung, -kontrolle)</li> <li>• Produktionsabläufe</li> <li>• Arbeitsvorbereitung (z.B.: Flow-Charts)</li> <li>• PPS-Systeme (Produktionsplanung und Steuerung), ERP-Systeme (Enterprise Resource Planing)</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>	
4. Betriebliche Abläufe erfassen, bewerten und nach der Unternehmensstrategie ausrichten	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten betriebliche Abläufe und gestalten diese nach der Unternehmensstrategie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von Produktionsfaktoren unter logistischen Aspekten</li> <li>• Zeitwirtschaft</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (1)</b>			
<b>Unternehmensführung – Unternehmensführung und -organisation gestalten</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
5. Organisatorische Veränderungsprozesse, insbesondere in den Betriebs- und Werkstätten, verfolgen und gestalten	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO planen und gestalten Betriebs- und Werkstätten, optimieren Arbeitsabläufe und gestalten Arbeitsplätze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsplanung</li> <li>• Standortplanung</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (2)</b>			
<b>Unternehmensführung – Rechnungswesen im Unternehmen gestalten sowie Finanzierung und Liquidität sichern</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Jahresabschluss analysieren, Erfolgsrechnungen durchführen, Finanzkennzahlen und Führungsdaten bereitstellen und für strategische Entscheidungen nutzen	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten die Vermögens- und Ertragssituation des Betriebes mit Blick auf operative und strategische Entscheidungen und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze</li> <li>○ Erstellung, Bewertung und Analyse des Jahresabschlusses</li> <li>○ Erstellung, Bewertung und Analyse von Erfolgsrechnungen</li> <li>○ Auswahl, Ermittlung und Bereitstellung von Kennzahlen und Führungsinformationen</li> <li>○ lang- und kurzfristige Rentabilitätssituation und Liquiditätssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschlussanalyse</li> <li>• Bilanzaufbau und -analyse</li> <li>• Handelsbilanz, Steuerbilanz</li> <li>• Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>• Inventurverfahren</li> <li>• Finanzierungs- und Bilanzierungsregeln</li> <li>• betriebswirtschaftliche Auswertung</li> <li>• Ermittlung relevanter Kennzahlen</li> <li>• Erfolgsanalyse</li> </ul>	<b>100</b>
2. Kosten- und Leistungsrechnung durchführen	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO führen die Kosten- und Leistungsrechnung durch und interpretieren Ergebnisse. Darauf basierend treffen sie operative und nachhaltig strategische Unternehmensentscheidungen und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zusammenhang zwischen dem externen Rechnungswesen (FiBu) und dem internen Rechnungswesen (KLR)</li> <li>○ unterschiedliche Kostenrechnungsverfahren</li> <li>○ verschiedene Kalkulationsmethoden sowie deren Vor- und Nachteile</li> <li>○ kostendeckende Verrechnungssätze für die betrieblichen Leistungen</li> <li>○ Unternehmensanalyse auf Kostenstellen- und Kostenträgerebene</li> <li>○ kosten- und erlösorientierte Unternehmenssteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens</li> <li>• Kostenrechnungssysteme</li> <li>• Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung</li> <li>• kalkulatorische Kosten</li> <li>• Divisions- und Zuschlagskalkulation</li> <li>• Betriebsabrechnungsbogen</li> <li>• Maschinenstundensatzberechnung</li> <li>• Deckungsbeitragsrechnung</li> <li>• Kostenmanagement</li> </ul>	



<p>3. Betriebserfolg sichern, insbesondere mittels eines Controllingsystems</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen, bewerten und sichern mittels Controllingsystemen den Betriebserfolg und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zusammenhänge aller betriebswirtschaftlichen Bereiche</li> <li>○ Auswahl relevanter Kennzahlen als Grundlage zur Beurteilung der <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitionstätigkeit</li> <li>- Liquiditätslage</li> <li>- Rentabilitätssituation</li> <li>- Tragfähigkeit der Leistungen</li> <li>- lang- und kurzfristige Erfolgsentwicklung</li> </ul> </li> <li>○ Entwicklung eines betrieblichen Controllingsystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Controllingsysteme</li> <li>● Kennzahlen und Systeme für das operative Controlling (z.B.: Du-Pont-Schema)</li> <li>● Kennzahlen und Verfahren für das strategische Controlling (z.B.: Balanced Scorecard)</li> <li>● Frühindikatoren und Key Performance Indicator</li> <li>● Verhältnis von Rentabilität und Liquidität</li> <li>● Erfolgsanalyse</li> </ul>	
<p>4. Kapitalbedarf ermitteln, Finanzplan aufstellen, Liquidität planen und sichern</p> <p>5. Unterschiedliche Finanzierungsarten und Methoden der Kapitalbeschaffung strategiekonform bewerten</p> <p>6. Wirtschaftlichkeitsrechnungen, insbesondere bei Investitionen, durchführen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO ermitteln den Kapitalbedarf und stellen Finanz- und Liquiditätspläne auf. Sie erfassen und bewerten unterschiedliche Finanzierungsarten und Methoden der Kapitalbeschaffung im Blick auf Strategiekonformität. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finanzierungsregeln</li> <li>○ Auswahl geeigneter Arten der Finanzierung und Kapitalbeschaffung</li> <li>○ Ermittlung der Leistungs- und Kapitaldienstfähigkeit</li> <li>○ Absicherung von Investitionsentscheidungen</li> <li>○ Auswahl geeigneter Finanzierungsformen</li> <li>○ Nutzung öffentlicher Fördermaßnahmen und Sonderfinanzierungsformen</li> <li>○ Schaffung der optimalen Kapitalstruktur im Unternehmen</li> <li>○ Wahl der richtigen Rechtsform im Kontext mit Kapitalbeschaffung und Haftungsfragen</li> </ul> <p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erkennen und bewerten wirtschaftliche Zusammenhänge bei der Durchführung von Investitionen und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wirtschaftlichkeitsrechnungen</li> <li>○ Auswahl und Interpretation geeigneter Investitionsrechnungsmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● kumulative und selektive Kapitalbedarfsermittlung</li> <li>● kurz- und langfristige Finanzplanung</li> <li>● Liquiditätsplanung und -absicherung</li> <li>● Berechnung des Kapitaldienstes</li> <li>● Methoden der Kapitalbeschaffung</li> <li>● Finanzierungsarten</li> <li>● Sonderfinanzierungsformen und öffentliche Förderung</li> <li>● Kreditarten</li> <li>● Absicherung von Krediten</li> <li>● Kreditwürdigkeitsprüfung und Rating</li> <li>● Leasing</li> <li>● Leverage-Effekt</li> <li>● Methoden der Investitionsrechnung</li> <li>● Vor- und Nachteile von statischen und dynamischen Verfahren</li> <li>● Umsatz-Cash-Flow-Quote</li> </ul>	

7. Forderungsmanagement betreiben	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO setzen ein Forderungsmanagement im Unternehmen um und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Verfahren zur Analyse des Forderungsbestands</li><li>○ Maßnahmen zur Reduzierung des Forderungsbestands</li><li>○ Forderungsmanagement zur Liquiditätssteigerung</li><li>○ Methoden zur betrieblichen Einnahme-Ausgabe Strukturierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfahren zur Ermittlung sowie Instrumente und Dienstleistung zur Reduzierung des Forderungsbestandes (Factoring und Inkasso)</li><li>• Methoden zur Besicherung von Forderungen</li><li>• Zusammenhang von Liquidität und Forderungen</li><li>• Debitoren-Kreditoren-Verwaltung</li><li>• Cash-Conversion-Cycle (Geldumschlag)</li></ul>	
-----------------------------------	--	---	--

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (3)</b>			
<b>Unternehmensführung – Marketingkonzept und Kundenmanagement umsetzen</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
<p>1. Marketingkonzept im Rahmen einer geplanten Unternehmensstrategie entwickeln</p> <p>2. Marketingstrategie kundenorientiert umsetzen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO entwickeln ein Marketingkonzept im Rahmen der Unternehmensstrategie. Sie erfassen und bewerten Marketingstrategien und setzen diese in einem geeigneten Marketing-Mix kundenorientiert um. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ist- und Sollanalysen ihres Unternehmens</li> <li>○ Rückschlüsse aus Marktforschungsergebnissen</li> <li>○ Aspekte der Kundensegmentierung und der Wettbewerbsanalyse</li> <li>○ die Unternehmensidentität</li> <li>○ Marktkräfte und Marktbeziehungen</li> <li>○ Produktstrategien</li> <li>○ Innovationsprozesse und Kreativtechniken bei der Umsetzung</li> <li>○ das Vertriebskonzept (direkte und indirekte Absatzmöglichkeiten, Vertriebskooperationen)</li> <li>○ Preispolitik</li> <li>○ Kommunikationskonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ziele des Marketing</li> <li>● Marktforschung</li> <li>● Unternehmensvision</li> <li>● Markteintrittsstrategie</li> <li>● Markterschließung</li> <li>● distributionspolitische Strategien (z.B.: E-Commerce, neue Medien)</li> <li>● kontrahierungspolitische Strategien</li> <li>● kommunikationspolitische Strategien, Sponsoring, Events</li> <li>● produktpolitische Strategien (z.B.: Kundenwertberechnung, Geschäftsfeldanalysen, Servicepolitik, Markenpolitik, Produktstrategien)</li> <li>● Corporate Identity, Behaviour Design</li> </ul>	<b>60</b>
<p>3. Betriebliche Standorte strategiekonform beurteilen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO führen Standortanalysen durch und bewerten sie mit Blick auf die Unternehmensstrategie. Sie überprüfen unternehmensspezifische Faktoren und optimieren den Marktauftritt. Dabei berücksichtigen sie im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ distributive und kommunikative Potenziale</li> <li>○ kommunikative Wirkungen des eigenen Marktauftritts</li> <li>○ Zielgruppen sowie deren Wertvorstellungen und Erwartungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anwenden von Scoring-Modellen</li> <li>● Funktionsanalyse</li> <li>● Kommunikationsanalyse (z.B.: Emotionalität)</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (3)</b>			
<b>Unternehmensführung – Marketingkonzept und Kundenmanagement umsetzen</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
4. Strategisch bedeutsame Verhandlungen gestalten, hierfür geeignete Techniken anwenden	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO gestalten und führen erfolgsorientiert Verhandlungen gemäß der Marketingstrategie und berücksichtigen dabei im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ die eigene unternehmerische Persönlichkeit in Präsentationen und Verhandlungsführung</li> <li>○ Verkaufs- und Verhandlungstechniken</li> <li>○ Kundenpersönlichkeiten und verschiedene Verhandlungspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Typenmodelle und Ansätze der Typisierung</li> <li>● Techniken der Gesprächsführung</li> <li>● Kommunikationsregeln</li> <li>● Präsentationstechniken</li> <li>● persönliches Auftreten und Umgangsformen</li> </ul>	
5. Notwendigkeit des Kundenmanagements aufzeigen, Kundenmanagement gestalten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO sind sich der Bedeutung des Kundenmanagements bewusst und gestalten dies erfolgsorientiert. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategien und Instrumente der Kundenbindung</li> <li>○ Kundensegmentierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Customer-Relationship-Management</li> <li>● Kundensegmentierung (B2B/B2C)</li> <li>● innovative Kundenbindungsinstrumente (z.B.: Social Media)</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (4)</b>			
<b>Unternehmensführung – Wertschöpfung optimieren</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalt</b>	<b>h</b>
1. Unternehmenserfolg bewerten und Schwachstellen ermitteln und analysieren  2. Betriebliche Kennzahlen ermitteln und analysieren	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO bewerten den Unternehmenserfolg. Dazu ermitteln und analysieren sie betriebliche Kennzahlen und Schwachstellen und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dokumentation und Optimierung wertschöpfungsrelevanter Prozesse</li> <li>○ Analyse der Kern- und Unterstützungsprozesse im Hinblick auf Beurteilung der Wertschöpfung und Unternehmenserfolg</li> <li>○ Methoden zur Ermittlung einer Mindestwertschöpfung</li> <li>○ externe Frühindikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zusammenhang zwischen Prozessgestaltung und Wertschöpfung</li> <li>● Methoden der Prozessgestaltung</li> <li>● Geschäftsprozessoptimierung</li> <li>● Schwachstellenanalyse</li> <li>● betriebsvergleichende Methoden</li> <li>● betriebliches Kennzahlensystem (Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung)</li> </ul>	<b>70</b>
3. Betriebliches Qualitätsmanagementsystem entwickeln und optimieren	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO bewerten und entwickeln ein betriebliches Qualitätsmanagementsystem und optimieren dieses. Sie berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufgaben und Zielsetzungen eines QM-Systems bei der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs</li> <li>○ Auswahl eines geeigneten QM-Systems und Implementierung in die betriebliche Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leitbild, Inhalte und Funktion von QM-Systemen als Querschnittsaufgabe</li> <li>● Methoden und Verfahren zur nachhaltigen Verbesserung von Prozessen (z.B.: KVP)</li> <li>● Qualitätssicherungsverfahren</li> <li>● Umweltmanagement</li> <li>● Kosten-Nutzen-Bewertung</li> </ul>	
5. Wertanalysen durchführen, wertschöpfende Prozesse im Unternehmen unterscheiden und gestalten  6. Wertschöpfungskette definieren und analysieren	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO bewerten und führen Wertanalysen durch, gestalten wertschöpfende Prozesse, definieren und analysieren die Wertschöpfungskette mit Blick auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sie berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wertanalyse als Sonderform der Unternehmensanalyse</li> <li>○ Wertanalyse bei der Gestaltung der betrieblichen Wertschöpfung</li> <li>○ Messung und Berechnung der Wertschöpfung</li> <li>○ Analyse der Wertschöpfung innerhalb der einzelnen Bereiche des Geschäftsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wertanalyse</li> <li>● Nutzwertanalysen</li> <li>● zeitwirtschaftliche Aspekte (z.B.: produktive und unproduktive Prozessanteile und Zeiten)</li> <li>● Methoden zur Messung und Berechnung der Wertschöpfung</li> <li>● Prozessanalyse (z.B.: Fertigungstiefe und Wertschöpfungsbeiträge)</li> <li>● unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten</li> <li>● Unternehmensführungs-Check</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil II Handlungsbereich (4)</b>			
<b>Unternehmensführung – Wertschöpfung optimieren</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalt</b>	<b>h</b>
7. Methoden zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen beurteilen	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und bewerten Methoden zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen im Unternehmen und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestaltung von Unternehmensführung und -organisation</li> <li>○ Methoden zur Optimierung der Wertschöpfung</li> </ul>		
4. Einkäufe und Lagerhaltung planen, Logistik als Wertschöpfungsprozess verstehen	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO bewerten und planen Einkauf und Lagerhaltung im Unternehmen unter logistischen Gesichtspunkten und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logistik als Teil des Wertschöpfungsprozesses</li> <li>○ Materialwirtschaft als unternehmerische Aufgabe</li> <li>○ Kapitalbindung in der Lagerhaltung</li> <li>○ Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen in Einkauf und Lagerhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Logistik (Ziele und Aufgaben)</li> <li>● Materialbedarfsermittlung</li> <li>● Einkauf und Lieferantenauswahl</li> <li>● ABC-Analyse und Rationalisierungsmöglichkeiten</li> <li>● Lagerarten /-organisation /-technik</li> </ul>	
<b>Stundenempfehlung für Prüfungsteil II insgesamt:</b>			<b>310</b>

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil III Handlungsbereich (1)</b>			
<b>Personalmanagement – Personal planen und gewinnen</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Unternehmenskultur auf- und ausbauen sowie überprüfen	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO sind Teil einer beginnenden oder gewachsenen Unternehmenskultur. Sie bewirken oder unterstützen die Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Eignung der Unternehmenskultur und veranlassen notwendige Veränderungen. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur</li> <li>○ Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmuster des Betriebes</li> <li>○ die Bewertung des Erfolgs von Veränderungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unternehmensleitbild</li> <li>● Unternehmensethik</li> <li>● Unternehmenskultur (z.B.: Eisbergmodell, 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein)</li> <li>● Genderaspekt</li> <li>● Corporate Identity, Corporate Culture</li> <li>● Lernende Organisation</li> <li>● Rahmenbedingungen betrieblicher Arbeit intern und extern</li> <li>● Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung</li> <li>● Arbeitsorganisation und Arbeitszeit</li> <li>● Internationalisierungsstrategien der Personalpolitik</li> </ul>	<b>50</b>
2. Quantitative und qualitative Personalplanung entwickeln und bedarfsgerecht anpassen	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen sämtliche erforderliche Daten und Informationen und nutzen diese für eine nachhaltige Personalplanung. Sie stimmen betriebliche und mitarbeiterbezogene Bedarfe auch im Hinblick auf die Unternehmensstrategie ab und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ die strategische Bedeutung der Personalplanung</li> <li>○ unterschiedliche Methoden und Instrumente der Personalbedarfsplanung</li> <li>○ Ermittlung des Mitarbeiterbedarfs</li> <li>○ Methoden der Personalbeschaffung</li> <li>○ Maßnahmen zur Behebung von Beschaffungs- und Freisetzungproblemen</li> <li>○ Entwicklung von Mitarbeiterprofilen und Unternehmensportfolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalbedarfsplanung (z.B.: Expertenbefragung, Brutto-/Nettopersonalbedarf, Schätzverfahren, Kennzahlenmethode, Stellenplan-/Arbeitsplatzmethode)</li> <li>● Ermittlung von Anforderungs- und Eignungsprofilen sowie deren Vergleich</li> <li>● Arbeitszeitverlängerung, Personalfreisetzung, Versetzung, Umschulung, Fortbildung</li> <li>● Personaleinsatzplanung (z.B.: Aufgaben und Ziele, quantitative und qualitative Zuordnung; Arbeitsaufnahme, Arbeitsinhalt, Arbeitsort)</li> </ul>	

<p>3. Personalmarketingkonzept planen, umsetzen und überprüfen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und auswählen</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO entwerfen ein Personalmarketingkonzept mit Blick auf die eigene Unternehmensstrategie und realisieren nachhaltige verantwortungsvolle Personalbeschaffung und Personal(auswahl)politik. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufbau und Einsatzmöglichkeiten eines Personalmarketingkonzepts</li> <li>○ traditionelle und innovative Elemente des Marketing-Mix</li> <li>○ Bewertung und Überprüfung des Erfolgs eines Personalmarketingkonzepts</li> <li>○ Analyse und Nutzung interner und externer Beschaffungswegen</li> <li>○ Auswahl, Anwendung und Beurteilung von Methoden und Instrumenten zur Personalauswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distributionspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik</li> <li>● Klassische und Neue Medien</li> <li>● interne und externe Personalbeschaffung (z.B.: Personalauswahlverfahren, Personalauswahlgespräch, Rechtsgrundlagen, Stellenanzeigen, Arbeitsagentur, E-Recruiting, Jobbörsen, Öffentlichkeitsarbeit)</li> <li>● Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)</li> </ul>	
<p>4. Konzept zur betrieblichen Berufsausbildung auch unter Nutzung von Ausbildungskooperation entwickeln</p>	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO entwickeln Ausbildungskonzepte für das Unternehmen mit Blick auf die eigene Unternehmensstrategie und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vor- und Nachteile eines Konzepts zur betrieblichen Berufsausbildung und von Ausbildungskooperationen</li> <li>○ systematische Einbindung von Aktivitäten zur betrieblichen Berufsausbildung in die betriebliche Personalarbeit</li> <li>○ Nutzung aktueller Entwicklungen zur Berufsausbildung für die Personalarbeit</li> <li>○ Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Ausbildungskooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausbildungsbetrieb</li> <li>● Planung, Durchführung und Kontrolle der Berufsausbildung</li> <li>● Ausbildungsmethoden</li> <li>● überbetriebliche Ausbildung</li> <li>● Prinzipien der Ausbildungskooperation (z.B.: Modelle, Voraussetzungen, Kooperationsziele/ -instrumente)</li> <li>● Beratungsmöglichkeiten</li> </ul>	



<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil III Handlungsbereich (2)</b>			
<b>Personalmanagement – Personal führen und entwickeln</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen und motivieren	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO sind am Auf- und Ausbau von Führungskompetenz im Betrieb beteiligt und reflektieren sich selbst als Führungskraft. Sie planen, gestalten und überprüfen die Eignung vorhandener Führungskonzepte und wirken beim Aufbau neuer, innovativer Führungskonzepte mit. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entwicklung einer Feedbackkultur</li> <li>○ Gestaltung von Einflussfaktoren auf die Motivation von Mitarbeitern</li> <li>○ Überprüfung und Verbesserung der Mitarbeitermotivation und deren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivationstheorien</li> <li>● Arbeitszufriedenheit</li> <li>● Menschenbilder, Persönlichkeits- und Arbeitertypen</li> <li>● die Führungskraft in der Selbstreflexion</li> <li>● Führungstheorien (eigenschaftstheoretischer, verhaltenstheoretischer und situationstheoretischer Ansatz)</li> <li>● Führungsmodelle (Management-by-Techniken, Führungsstile)</li> </ul>	<b>70</b>
2. Konflikte in Unternehmen bewältigen, betriebliche Kommunikation gestalten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO gestalten betriebliche Kommunikation i. S. d. Umsetzung der Unternehmensstrategie, erkennen Konflikte im Unternehmen, ermitteln Ursachen und finden Lösungen durch gezieltes Konfliktmanagement. Sie berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instrumentarien zur Kommunikation und Konfliktprävention</li> <li>○ Auf- und Ausbau eines Konfliktmanagements</li> <li>○ Planung, Durchführung und Bewertung von Konfliktvermeidungs- und Deeskalationsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Konflikterkennung, -ursachen (z.B.: Mobbing)</li> <li>● Konfliktmanagement (z.B.: Transaktionsanalyse, Schlichtung, Mediation)</li> <li>● Kommunikationsmethoden</li> <li>● Reflexion der Kommunikation</li> </ul>	
3. Betriebliche Anreiz- und Entgeltsysteme gestalten	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO schaffen arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen durch den Einsatz unterschiedlicher Anreiz- und Entgeltsysteme und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beurteilung unterschiedlicher Anreiz- und Entgeltsysteme</li> <li>○ Problematik der Schaffung von Entgeltgerechtigkeit im Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Arbeitsgestaltung (z.B.: Job-Rotation etc.)</li> <li>● betrieblicher Einsatz und Aufbau von traditionellen und flexiblen Arbeitszeitmodellen</li> <li>● Entgeltsysteme (z.B.: Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn, Penumlohn, Mitarbeiterbeteiligung, leistungsorientierte Entlohnung, Entgeltrahmenabkommen)</li> <li>● freiwillige betriebliche Sozialleistungen</li> <li>● Berücksichtigung von Leistungsanreizen in Arbeitsverträgen</li> </ul>	

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil III Handlungsbereich (2)</b>			
<b>Personalmanagement – Personal führen und entwickeln</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
4. Instrumente der Personalentwicklung auswählen und einsetzen, nachhaltige Personalentwicklung sowie Planung und Organisation von Weiterbildung realisieren	<p>Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO setzen Instrumente und Maßnahmen zur Personalentwicklung i. S. d. Unternehmensstrategie nachhaltig und verantwortungsbewusst ein und berücksichtigen im Besonderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auswahl, Anwendung und Beurteilung von Verfahren zur Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs</li> <li>○ individuelle Entwicklungsinteressen der Mitarbeiter</li> <li>○ Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreislauf der Personalentwicklung</li> <li>• Bedarfsermittlungsmethoden</li> <li>• Instrumente und Methoden der Personalentwicklung (z.B.: betriebliches Vorschlagswesen, Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche)</li> <li>• Erfolgskontrolle (z.B.: Kosten-Nutzen-Analysen, Personalentwicklungskennzahlen)</li> <li>• Sicherung qualifizierter Mitarbeiter</li> <li>• Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• finanzielle Fördermöglichkeiten</li> <li>• Kompetenz-Check</li> </ul>	
<b>Stundenempfehlung für Prüfungsteil III insgesamt:</b>			<b>120</b>

<b>Prüfungsteil/Lehrgangsteil IV Innovationsmanagement</b>			
<b>Lernsituation</b>	<b>Kompetenzen</b>	<b>Lerninhalte</b>	<b>h</b>
1. Eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung eines Unternehmens mit betrieblicher Relevanz darstellen, beurteilen und einen Lösungsentwurf erarbeiten	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO erfassen und beurteilen im Rahmen einer schriftlichen Ausarbeitung eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung mit Innovationsbedarf. Sie erarbeiten zu dieser Problemstellung einen Lösungsentwurf und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bezüge und Auswirkungen zur Unternehmensstrategie</li> <li>○ Gestaltungsmöglichkeiten operativer Unternehmensführung</li> <li>○ Methoden wissenschaftlichen Arbeitens</li> <li>○ Perspektiven zur Entwicklung von Unternehmensstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovationsmanagement</li> <li>● Dokumentation und fachliche Aufbereitung des Arbeitsergebnisses in einer Projektarbeit<sup>3</sup></li> </ul>	<b>30</b>
2. Die Ergebnisse der Projektarbeit präsentieren und begründen sowie Führungskompetenz angemessen argumentieren und kommunizieren	Geprüfte Betriebswirte/innen nach der HwO präsentieren und begründen die Ergebnisse ihrer Projektarbeit. Sie argumentieren und kommunizieren ihre Führungskompetenz und berücksichtigen im Besonderen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sachlogische Aufbereitung der fachlichen Inhalte</li> <li>○ Reflexion der fachlichen Inhalte</li> <li>○ Reflexion der eigenen Persönlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsentationstechniken</li> <li>● Medieneinsatz</li> <li>● strukturierte Gestaltung und Ausführung von Arbeitsergebnissen in einer Präsentation sowie Argumentation und Kommunikation in einem Fachgespräch<sup>4</sup></li> </ul>	
<b>Stundenempfehlung für Prüfungsteil IV insgesamt:</b>			<b>30</b>
<b>Stundenempfehlung für den gesamten Lehrgang:</b>			<b>700</b>

<sup>3</sup> Siehe Bewertungskriterien in „Bewertungsbogen Facharbeit“ als Anlage im Prüferleitfaden zur Umsetzung der Verordnung „Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“

<sup>4</sup> Siehe Bewertungskriterien in „Bewertungsbogen Präsentation und Fachgespräch“ als Anlage im Prüferleitfaden zur Umsetzung der Verordnung „Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“