

# Meister- vorbereitung

BWL und Arbeitspädagogik – kompakt für die Prüfung



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Kapitel 1: Überblick Teil III – Prüfungsstruktur, Handlungsfelder und Gewichtung</b> .....	4
<b>Kapitel 2: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen</b> .....	7

## Vorwort

---

Liebe Gesellin, lieber Geselle,

Sie haben sich entschieden, den Meisterbrief zu machen. Das ist eine der besten Entscheidungen Ihrer beruflichen Laufbahn. Der Meistertitel öffnet Türen: Er berechtigt Sie zur selbstständigen Führung eines Handwerksbetriebs, zur Ausbildung junger Menschen und trägt den Titel „Bachelor Professional“ – gleichwertig mit einem Hochschulabschluss auf Stufe 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR).

Doch der Weg dorthin ist anspruchsvoll. Neben der fachpraktischen Prüfung (Teil I) und der fachtheoretischen Prüfung (Teil II), die sich auf Ihr jeweiliges Gewerk beziehen, stehen zwei weitere Prüfungsteile an, die für alle Handwerksmeister identisch sind:

- **Teil III: Betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Kenntnisse** – von der Buchführung über das Steuerrecht bis zum Personalmanagement.
- **Teil IV: Berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse (AEVO)** – von der Planung über die Durchführung bis zum Abschluss der Berufsausbildung.

Diese beiden Teile bilden das Fundament für Ihre Zukunft als Unternehmer und Ausbilder. Sie lernen nicht nur für eine Prüfung – Sie lernen für den Alltag als Betriebsinhaber.

**Genau dafür ist dieses Buch geschrieben.**

Es ist kein trockenes Lehrbuch, das Sie mit Paragrafen und Definitionen erschlägt. Es ist ein Lern- und Arbeitsbegleiter, der komplexe Themen verständlich erklärt, mit Praxis-Beispielen aus dem Handwerksalltag veranschaulicht und Sie systematisch auf die Prüfung vorbereitet.

Am Ende jedes Kapitels finden Sie: - **Zusammenfassungen** der wichtigsten Inhalte - **Übungsaufgaben** mit ausführlichen Lösungen - **Prüfungstipps** aus der Praxis - **Merksätze**, die Sie sich einprägen sollten

Im letzten Teil des Buches erwartet Sie ein komplettes Prüfungsvorbereitungs-Programm: Lernstrategien, Klausurtechniken und Muster-Prüfungsaufgaben mit Lösungen.

Nutzen Sie dieses Buch als Ihren ständigen Begleiter – in der Meisterschule, beim Lernen zu Hause und in der heißen Phase vor der Prüfung.

Der Meisterbrief wartet auf Sie. Packen wir es an.

---

# TEIL I: Meistervorbereitung Teil III – Betriebswirtschaft und Recht

## Kapitel 1: Überblick Teil III – Prüfungsstruktur, Handlungsfelder und Gewichtung

### 1.1 Was ist Teil III der Meisterprüfung?

Teil III der Meisterprüfung ist der betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Teil. Er ist für alle Handwerksberufe identisch – egal ob Sie Elektriker, Friseur, Dachdecker oder Schreiner sind. Die rechtliche Grundlage bildet die **Allgemeine Meisterprüfungsverordnung (AMVO)** in Verbindung mit der **Handwerksordnung (HwO)**.

Das Ziel: Sie sollen nachweisen, dass Sie einen Handwerksbetrieb selbstständig und wirtschaftlich erfolgreich führen können. Es geht um betriebswirtschaftliches Denken, rechtliche Grundlagen und unternehmerische Kompetenz – Fähigkeiten, die jeder Handwerksmeister braucht, unabhängig vom Gewerk.

### 1.2 Prüfungsstruktur

Die Prüfung in Teil III gliedert sich in **drei Handlungsfelder**:

Handlungsfeld	Inhalt	Gewichtung
<b>HF 1</b>	Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen	30 %
<b>HF 2</b>	Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten	30 %
<b>HF 3</b>	Unternehmensführungsstrategie entwickeln	40 %

#### Prüfungsformat:

- Schriftliche Prüfung (Klausur)

- **Dauer:** in der Regel **180 Minuten** (variiert je nach HWK)
- **Bestehensgrenze:** mindestens **50 Punkte** (von 100)
- In **jedem** Handlungsfeld mindestens **30 Punkte** (Sperrfach-Regelung)
- **Aufgabentypen:** Multiple Choice, offene Fragen, Berechnungen, Fallstudien

*Achtung: Die Sperrfach-Regelung bedeutet: Selbst wenn Sie insgesamt 60 Punkte haben, aber in einem Handlungsfeld nur 25 Punkte – ist die Prüfung nicht bestanden! Vernachlässigen Sie kein Handlungsfeld.*

### 1.3 Themenübersicht nach Handlungsfeldern

**Handlungsfeld 1 – Wettbewerbsfähigkeit beurteilen:** - Unternehmensziele und Unternehmenskonzept - Rechtliche Rahmenbedingungen (HwO, GewO, BGB, HGB) - Rechtsformen und deren Vor-/Nachteile - Markt- und Wettbewerbsanalyse - Kooperationsformen im Handwerk - Standortanalyse

**Handlungsfeld 2 – Gründung und Übernahme:** - Businessplan erstellen - Finanzierungsarten und Fördermittel - Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsberechnung - Versicherungen und Risikoabsicherung - Anmelde- und Genehmigungsverfahren - Betriebsübernahme und Nachfolge

**Handlungsfeld 3 – Unternehmensführung:** - Buchführung und Jahresabschluss - Kostenrechnung und Kalkulation - Steuerrecht - Controlling und Kennzahlen - Marketingstrategien - Personalplanung und Arbeitsrecht - Qualitätsmanagement

### 1.4 Die Prüfung im Kontext der Gesamtprüfung

Meisterprüfungsteil	Inhalt	Niveau
Teil I	Fachpraktische Prüfung (Meisterstück/-arbeit)	Gewerkspezifisch
Teil II	Fachtheoretische Prüfung	Gewerkspezifisch
<b>Teil III</b>	<b>BWL, Kaufmännisches, Recht</b>	<b>Gewerkübergreifend</b>
<b>Teil IV</b>	<b>Berufs- und Arbeitspädagogik (AEVO)</b>	<b>Gewerkübergreifend</b>

Die Reihenfolge der Prüfungsteile ist frei wählbar. Viele Meisterschüler legen Teil III und IV zuerst ab, weil sie gewerkübergreifend sind und eine gute Grundlage für die fachbezogenen Teile bilden.

*Prüfungstipp: Beginnen Sie mit Teil III und IV. Das gibt Ihnen Sicherheit und Routine im Prüfungsmodus, bevor Sie sich den fachspezifischen Teilen widmen. Außerdem können Sie die BWL-Kenntnisse direkt auf Ihre Meisterarbeit (Teil I) anwenden – etwa bei der Kalkulation.*

### 1.5 Zulassungsvoraussetzungen

Für die Meisterprüfung benötigen Sie grundsätzlich:

1. **Gesellenprüfung** (oder gleichwertige Abschlussprüfung) im jeweiligen Handwerk
2. **Berufserfahrung** – in der Regel mindestens ein Jahr als Geselle (variiert je nach HWK und Gewerk)

Für die Teile III und IV gibt es **keine separaten Zulassungsvoraussetzungen** über die allgemeine Meisterprüfungszulassung hinaus. Sie können diese Teile auch ablegen, bevor Sie die vollständige Gesellenzeit erfüllt haben.

## 1.6 Kosten und Förderung

Position	Kosten (ca.)
Meisterkurs Teil III	1.500 – 2.500 €
Meisterkurs Teil IV	800 – 1.500 €
Prüfungsgebühr Teil III	200 – 350 €
Prüfungsgebühr Teil IV	150 – 250 €
<b>Gesamtkosten Teil III + IV</b>	<b>2.650 – 4.600 €</b>

### Fördermöglichkeiten:

- **Aufstiegs-BAföG (AFBG):** Bis zu 75 % der Kurs- und Prüfungsgebühren als Zuschuss (muss nicht zurückgezahlt werden!) + zinsgünstiges Darlehen für den Rest. Seit der Novelle 2024 noch attraktiver.
- **Meisterbonus:** In vielen Bundesländern 1.000 – 2.000 € Prämie nach bestandener Meisterprüfung (z. B. Bayern: 3.000 €, NRW: 2.000 €).
- **Weiterbildungsstipendium:** Für besonders begabte junge Handwerker unter 25 Jahren bis zu 8.700 € über drei Jahre.

*Praxis-Tipp: Beantragen Sie das Aufstiegs-BAföG vor Kursbeginn! Die Beantragung dauert einige Wochen. Informieren Sie sich bei Ihrer zuständigen Handwerkskammer über alle verfügbaren Förderprogramme Ihres Bundeslandes.*

## 1.7 Lernstrategie für Teil III

Teil III ist stoffintensiv. Planen Sie mindestens **12 Wochen** Vorbereitungszeit ein. Bewährt hat sich folgende Aufteilung:

Woche	Thema	Aufwand/Woche
1–2	Handlungsfeld 1: Wettbewerbsfähigkeit	10–12 Stunden
3–5	Handlungsfeld 2: Gründung und Übernahme	10–12 Stunden
6–9	Handlungsfeld 3: Unternehmensführung	12–15 Stunden
10–11	Wiederholung und Übungsaufgaben	12–15 Stunden
12	Generalprobe: Muster-Klausuren	15–20 Stunden

## Zusammenfassung Kapitel 1

*Merksatz: Teil III = BWL + Recht + Kaufmännisches. Drei Handlungsfelder mit der Gewichtung 30/30/40. Mindestens 50 Punkte gesamt, mindestens 30 Punkte pro Handlungsfeld. Die Prüfung ist gewerkübergreifend und für alle Handwerksmeister identisch.*

## Kapitel 2: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

### 2.1 Unternehmensziele definieren

Jeder Handwerksbetrieb braucht klare Ziele. Ohne Ziele kann kein Betrieb langfristig erfolgreich geführt werden. Ziele geben die Richtung vor, motivieren die Mitarbeiter und ermöglichen eine Erfolgskontrolle. Man unterscheidet verschiedene Kategorien:

**Ökonomische Ziele:** - Gewinnmaximierung bzw. angemessener Gewinn - Umsatzsteigerung - Kostenminimierung - Liquiditätssicherung - Rentabilitätssteigerung - Marktanteilserhöhung

**Soziale Ziele:** - Arbeitsplatzsicherung - Faire Entlohnung - Mitarbeiterzufriedenheit - Gutes Betriebsklima - Work-Life-Balance - Mitarbeitergesundheit

**Ökologische Ziele:** - Ressourcenschonung - Abfallvermeidung und Recycling - Energieeffizienz - Nachhaltigkeit in der Beschaffung - CO<sub>2</sub>-Reduktion

#### Zielbeziehungen:

Ziele können in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen:

Beziehung	Beschreibung	Beispiel
Komplementär	Ziele unterstützen sich gegenseitig	Kundenzufriedenheit → Umsatzsteigerung
Konkurrierend	Ziele behindern sich gegenseitig	Gewinnmaximierung ↔ höhere Löhne
Indifferent	Ziele haben keinen Einfluss aufeinander	Umweltzertifizierung ↔ Firmenwagenfarbe

#### SMART-Kriterien für Zielsetzung:

Gute Unternehmensziele sind SMART: - **Spezifisch:** Konkret formuliert, nicht vage - **Messbar:** Mit Kennzahlen überprüfbar - **Attraktiv:** Motivierend und erreichbar - **Realistisch:** Mit vorhandenen Mitteln machbar - **Terminiert:** Mit klarem Zeitrahmen

Beispiel: „Wir wollen unseren Umsatz innerhalb der nächsten 12 Monate um 15 % steigern, indem wir den Bereich Smart-Home-Installation ausbauen.“

*Prüfungstipp: In der Prüfung werden häufig Zielkonflikte abgefragt. Lernen Sie typische Beispiele: Gewinn vs. Mitarbeiterzufriedenheit, Wachstum vs. Liquidität, kurzfristiger Gewinn vs. langfristige Investition. Können Sie drei konkrete Zielkonflikte nennen? Dann sind Sie auf der sicheren Seite.*

## 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 2.2.1 Die Handwerksordnung (HwO)

Die Handwerksordnung ist das Grundgesetz des Handwerks. Sie regelt die Ausübung, die Organisation und die Ausbildung im Handwerk:

- **Anlage A:** Zulassungspflichtige Handwerke (53 Gewerke) – hier ist der Meisterbrief Pflicht für die Selbstständigkeit (Meisterpflicht). Dazu gehören z. B. Elektrotechniker, Installateur und Heizungsbauer, Dachdecker, Zimmerer, Maurer und Betonbauer.
- **Anlage B1:** Zulassungsfreie Handwerke (41 Gewerke) – keine Meisterpflicht, z. B. Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Gebäudereiniger, Raumausstatter.
- **Anlage B2:** Handwerksähnliche Gewerbe (57 Gewerbe) – keine Meisterpflicht, z. B. Bodenleger, Holz- und Bautenschutzgewerbe.

**Wichtige Paragraphen der HwO:** - § 1 HwO: Selbstständiger Betrieb eines zulassungspflichtigen Handwerks nur mit Eintragung in die Handwerksrolle - § 7 HwO: Voraussetzungen für die Eintragung (Meisterprüfung, gleichwertige Prüfung oder Ausnahmegewilligung) - § 7a HwO: Gleichwertige Prüfungen (z. B. Ingenieure, Techniker) - § 7b HwO: Ausübungsberechtigung für EU-Bürger - § 8 HwO: Ausnahmegewilligung (Altgesellenregelung: 6 Jahre Berufserfahrung, davon 4 Jahre in leitender Stellung) - § 45 HwO: Meisterprüfung und Prüfungsordnung - § 22a-22b HwO: Berechtigung zur Ausbildung

*Achtung: Die Meisterpflicht gilt nur für Anlage-A-Handwerke. Für Anlage-B-Handwerke und handwerksähnliche Gewerbe ist kein Meisterbrief erforderlich – der Meister ist dort aber trotzdem ein Qualitätsmerkmal, stärkt das Vertrauen der Kunden und öffnet die Tür zur Ausbildungsbe-  
rechtigung.*

### 2.2.2 Gewerbeordnung (GewO)

Die GewO regelt die grundsätzliche Gewerbefreiheit in Deutschland:

- § 1 GewO: Grundsatz der Gewerbefreiheit – jeder darf ein Gewerbe betreiben, sofern keine gesetzlichen Einschränkungen bestehen
- § 14 GewO: Anzeigepflicht – Gewerbeanmeldung beim zuständigen Gewerbeamt innerhalb von vier Wochen nach Aufnahme der Tätigkeit
- § 15 GewO: Empfangsbescheinigung nach Anzeige – der Gewerbeschein
- § 35 GewO: Gewerbeuntersagung bei Unzuverlässigkeit – z. B. bei wiederholten Steuerrückständen oder Vorstrafen

#### **Gewerbeanmeldung – Schritt für Schritt:**

1. Gewerbeanmeldung beim Gewerbeamt der Gemeinde oder Stadt
2. Automatische Weiterleitung an: Finanzamt, IHK/HWK, Berufsgenossenschaft, Statistisches Landesamt
3. Bei Handwerk: Eintragung in die Handwerksrolle (über die HWK)

- 4. Steuerliche Erfassung beim Finanzamt (Fragebogen zur steuerlichen Erfassung)
- 5. Betriebsnummer bei der Bundesagentur für Arbeit (sobald Mitarbeiter eingestellt werden)

**Was ist kein Gewerbe?**

Nicht jede Tätigkeit ist ein Gewerbe im Sinne der GewO. Ausgenommen sind: - Freie Berufe (Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten, Ingenieure) - Land- und Forstwirtschaft - Verwaltung eigenen Vermögens

**2.2.3 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) – Vertragsrecht**

Für Handwerksbetriebe besonders relevant sind drei Vertragstypen:

**Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB):** - Der typische Handwerkervertrag – der Auftragnehmer schuldet einen Erfolg - Verpflichtung zur Herstellung des vereinbarten Werks - Vergütungspflicht des Bestellers nach Abnahme - **Abnahme (§ 640 BGB):** Zentraler Zeitpunkt – ab hier läuft die Gewährleistungsfrist, das Risiko geht auf den Besteller über, die Vergütung wird fällig - **Gewährleistung:** 2 Jahre ab Abnahme (§ 634a BGB), bei Bauwerken 5 Jahre - **Mängelrechte (§ 634 BGB):** Nacherfüllung, Selbstvornahme mit Aufwendungsersatz, Rücktritt, Minderung, Schadensersatz - **Kündigung (§ 648 BGB):** Der Besteller kann jederzeit kündigen – der Unternehmer behält den Vergütungsanspruch abzüglich ersparter Aufwendungen

**Kaufvertrag (§§ 433 ff. BGB):** - Relevant für Material- und Werkzeugeinkauf - Pflicht des Verkäufers: Übergabe und Eigentumsverschaffung einer mangelfreien Sache - Pflicht des Käufers: Zahlung des Kaufpreises und Abnahme der Sache - Gewährleistung: 2 Jahre ab Übergabe bei Verbrauchsgüterkauf - Beweislastumkehr in den ersten 12 Monaten (seit 01.01.2022)

**Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB):** - Grundlage für Arbeitsverträge mit Mitarbeitern - Geschuldet wird die Tätigkeit selbst, nicht ein bestimmter Erfolg - Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf Vergütung für die geleistete Arbeit

Vertragsart	Geschuldet	Typisch im Handwerk	Gewährleistung
Werkvertrag	Erfolg (fertiges Werk)	Reparatur, Bau, Installation	2 bzw. 5 Jahre
Kaufvertrag	Übergabe + Eigentum	Materialeinkauf, Fertigprodukte	2 Jahre
Dienstvertrag	Tätigkeit	Arbeitsvertrag, Beratung	Keine (da kein Erfolg geschuldet)

*Praxis-Tipp: Als Handwerksmeister schließen Sie täglich Werkverträge ab – oft ohne es zu wissen. Schon ein mündliches „Machen Sie das mal“ am Telefon kann ein bindender Werkvertrag sein. Dokumentieren Sie Aufträge immer schriftlich, inklusive Leistungsumfang, Preis und Zeitrahmen. Das schützt vor Streitigkeiten und Missverständnissen. Verwenden Sie Auftragsbestätigungen oder AGB.*

**Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) – §§ 305 ff. BGB:**

AGB sind vorformulierte Vertragsbedingungen, die für eine Vielzahl von Verträgen verwendet werden. Für Handwerker wichtig: - AGB müssen wirksam einbezogen werden (Hinweis + Möglichkeit zur Kenntnisnahme) - Überraschende Klauseln sind unwirksam (§ 305c BGB) -

Inhaltskontrolle: Unangemessene Benachteiligung ist verboten (§ 307 BGB) - Besondere Klauselverbote in §§ 308, 309 BGB

### 2.2.4 Handelsgesetzbuch (HGB)

Das HGB wird relevant, wenn Ihr Handwerksbetrieb als **Kaufmann** eingestuft wird:

- **Istkaufmann (§ 1 HGB):** Wer ein Handelsgewerbe betreibt, das nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert
- **Kannkaufmann (§ 2 HGB):** Kleingewerbetreibende, die sich freiwillig ins Handelsregister eintragen lassen
- **Formkaufmann (§ 6 HGB):** Kaufmann kraft Rechtsform (GmbH, UG, AG – unabhängig von Größe)

**Pflichten des Kaufmanns:** - Firma führen (§ 17 HGB) – die Firma ist der Name, unter dem der Kaufmann seine Geschäfte betreibt - Buchführungspflicht (§ 238 HGB) – doppelte Buchführung - Inventur und Inventar (§ 240 HGB) – jährliche Bestandsaufnahme - Jahresabschluss (§ 242 HGB) – Bilanz und GuV - Aufbewahrungspflichten (§ 257 HGB): Handelsbriefe und Geschäftsbriefe 6 Jahre, Buchungsbelege und Jahresabschlüsse 10 Jahre

## 2.3 Rechtsformen im Handwerk

Die Wahl der Rechtsform gehört zu den wichtigsten Entscheidungen bei der Gründung. Sie beeinflusst Haftung, Steuern, Kapitalbedarf, Entscheidungsfreiheit und das Ansehen bei Kunden und Banken.

### 2.3.1 Einzelunternehmen

Das Einzelunternehmen ist die häufigste Rechtsform im Handwerk – über 70 % aller Handwerksbetriebe werden als Einzelunternehmen geführt.

Merkmale	Einzelunternehmen
Gründer	1 Person
Mindestkapital	Keines
Haftung	Unbeschränkt mit Privatvermögen
Geschäftsführung	Inhaber allein
Buchführung	EÜR möglich (bis 800.000 € Umsatz / 80.000 € Gewinn)
Steuern	Einkommensteuer + Gewerbesteuer
Eintragung HR	Freiwillig (Kann-Kaufmann) oder Pflicht (Ist-Kaufmann)
Gründungskosten	Minimal (Gewerbeanmeldung ca. 20–60 €)

**Vorteile:** Einfachste Gründung, volle Entscheidungsfreiheit, geringe Kosten, kein Mindestkapital, keine Publizitätspflicht (außer bei HR-Eintragung), Gewinne gehören allein dem Inhaber.

**Nachteile:** Volle persönliche Haftung mit gesamtem Privatvermögen, eingeschränkte Kreditwürdigkeit bei Banken, Nachfolge schwieriger zu regeln, kein Gesellschaftsvermögen.

### 2.3.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Die GbR entsteht automatisch, wenn zwei oder mehr Personen gemeinsam ein Gewerbe betreiben. Sie ist die einfachste Form der Personengesellschaft.

Merkmale	GbR
Gründer	Mindestens 2 Personen
Mindestkapital	Keines
Haftung	Gesamtschuldnerisch, unbeschränkt
Geschäftsführung	Alle Gesellschafter gemeinsam (oder per Vertrag)
Buchführung	EÜR möglich
Steuern	Einkommensteuer (jeder Gesellschafter anteilig) + Gewerbesteuer
Gründungskosten	Minimal + Gesellschaftsvertrag empfohlen

*Achtung: Seit dem MoPeG (Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts), in Kraft seit 01.01.2024, kann die GbR ins neu geschaffene Gesellschaftsregister eingetragen werden. Sie wird dann als eGbR (eingetragene Gesellschaft bürgerlichen Rechts) bezeichnet und erhält volle Rechtsfähigkeit. Die eGbR kann nun auch Grundstücke erwerben und im Grundbuch eingetragen werden. Für die Prüfung: Achten Sie auf diese aktuelle Rechtsänderung!*

### 2.3.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Merkmale	OHG
Gründer	Mindestens 2 Personen
Mindestkapital	Keines
Haftung	Unbeschränkt, unmittelbar, gesamtschuldnerisch
Geschäftsführung	Alle Gesellschafter (Einzelgeschäftsführungsbefugnis)
Buchführung	Doppelte Buchführung (Pflicht nach HGB)
Steuern	Einkommensteuer (je Gesellschafter) + Gewerbesteuer
Eintragung	Handelsregister (Pflicht, deklaratorisch)

Die OHG eignet sich für Handwerksbetriebe, die von mehreren gleichberechtigten Meistern gemeinsam geführt werden. Alle Gesellschafter haften persönlich, unmittelbar und gesamtschuldnerisch – das bedeutet, jeder haftet für die gesamten Schulden der Gesellschaft.

### 2.3.4 Kommanditgesellschaft (KG)

Merkmale	KG
Gründer	Min. 1 Komplementär + 1 Kommanditist
Mindestkapital	Keines
Haftung	Komplementär: unbeschränkt / Kommanditist: auf Einlage beschränkt
Geschäftsführung	Nur Komplementär(e)
Buchführung	Doppelte Buchführung
Steuern	Einkommensteuer (je Gesellschafter) + Gewerbesteuer

Die KG ist interessant, wenn ein aktiver Meister (Komplementär) einen stillen Geldgeber (Kommanditist) an Bord holen möchte. Der Kommanditist haftet nur mit seiner Einlage, hat aber kein Mitspracherecht in der Geschäftsführung.

### 2.3.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Merkmale	GmbH
Gründer	Mindestens 1 Person (Ein-Personen-GmbH möglich)
Mindestkapital	25.000 € (davon mind. 12.500 € bei Gründung einzuzahlen)
Haftung	Beschränkt auf Gesellschaftsvermögen
Geschäftsführung	Geschäftsführer (muss kein Gesellschafter sein)
Buchführung	Doppelte Buchführung + Jahresabschluss + Offenlegung
Steuern	Körperschaftsteuer (15 %) + Solidaritätszuschlag + Gewerbesteuer
Gründungskosten	Ca. 800 – 1.500 € (Notar, Handelsregister)

**Vorteile:** Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen, höheres Ansehen bei Kunden und Lieferanten, klare Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen, flexibel bei der Nachfolge.

**Nachteile:** Höherer Gründungsaufwand, Mindestkapital 25.000 €, strengere Buchführungspflichten, Offenlegungspflicht beim Bundesanzeiger, doppelte Besteuerung bei Gewinnausschüttung (Körperschaftsteuer + Kapitalertragsteuer).

*Praxis-Tipp: Die Handwerker-GmbH wird immer beliebter. Sie schützt Ihr Privatvermögen und signalisiert Professionalität. Allerdings: Bei Bankfinanzierungen verlangt die Bank häufig eine persönliche Bürgschaft des Geschäftsführers – damit wird die Haftungsbeschränkung teilweise ausgehebelt. Lassen Sie sich beraten, ob die GmbH für Ihre Situation die richtige Wahl ist.*

**2.3.6 Unternehmergeellschaft (UG haftungsbeschränkt)**

Die „Mini-GmbH“ – besonders interessant für Gründer mit wenig Startkapital:

Merkmale	UG (haftungsbeschränkt)
Gründer	Mindestens 1 Person
Mindestkapital	Ab 1 € (theoretisch, praktisch mind. 500–1.000 € sinnvoll)
Haftung	Beschränkt auf Gesellschaftsvermögen
Besonderheit	25 % des Jahresüberschusses müssen in gesetzliche Rücklage fließen, bis 25.000 € erreicht → dann Umwandlung in GmbH möglich
Steuern	Wie GmbH (KSt + GewSt)

Die UG ist eine Sonderform der GmbH und unterliegt denselben Regelungen des GmbHG. Der wesentliche Unterschied: kein Mindestkapital von 25.000 €, dafür die Pflicht zur Rücklagenbildung.

**2.3.7 GmbH & Co. KG**

Eine Sonderform der Kommanditgesellschaft, bei der eine GmbH die Rolle des Komplementärs übernimmt:

- **Vorteil:** Haftungsbeschränkung für alle Beteiligten (die GmbH haftet unbeschränkt, aber sie selbst hat ja beschränkte Haftung)
- **Nachteil:** Höherer Verwaltungsaufwand (zwei Gesellschaften müssen geführt werden)
- Im Handwerk eher bei größeren Betrieben anzutreffen

**2.3.8 Rechtsform-Vergleich für die Prüfung**

Kriterium	Einzelunt.	GbR	OHG	KG	GmbH	UG
Mindestkapital		–	–	–	25.000 €	1 €
Haftung	Unbeschränkt	Unbeschränkt	Unbeschränkt	Gemischt	Beschränkt	Beschränkt
HR-Eintragung	Optional	Optional	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Buchführung	EÜR mögl.	EÜR mögl.	Doppelt	Doppelt	Doppelt	Doppelt
ESt	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein
KSt	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
GewSt	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

*Merksatz: Personengesellschaften (Einzelunternehmen, GbR, OHG, KG) = Einkommensteuer, unbeschränkte Haftung (Ausnahme: Kommanditist). Kapitalgesellschaften (GmbH, UG, AG) = Körperschaftsteuer, beschränkte Haftung, Mindestkapital, strengere Publizitätspflichten.*

## 2.4 Markt- und Wettbewerbsanalyse

### 2.4.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eines der wichtigsten strategischen Werkzeuge. Sie verbindet die interne Analyse (Stärken und Schwächen) mit der externen Analyse (Chancen und Risiken):

	Positiv	Negativ
Intern	Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Extern	Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)

#### Beispiel: Elektroinstallationsbetrieb mit 8 Mitarbeitern

Stärken	Schwächen
Meisterbetrieb mit 20 Jahren Erfahrung	Geringe Online-Sichtbarkeit
Spezialisierung auf Smart Home	Keine systematische Zeiterfassung
Guter Ruf in der Region	Hohe Abhängigkeit vom Inhaber
Treue Stammkundschaft	Veraltete Büro-EDV

Chancen	Risiken
Wachsender Smart-Home-Markt	Fachkräftemangel
Förderprogramme für Energieeffizienz	Steigende Materialkosten
Digitalisierung der Verwaltung	Neue Konkurrenz durch überregionale Anbieter
Gesetzliche Pflicht zur elektronischen Zeiterfassung	Konjunkturabschwung im Bausektor

Aus der SWOT-Analyse lassen sich vier Strategietypen ableiten: - **SO-Strategie:** Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen (Smart-Home-Kompetenz + wachsender Markt = aggressives Marketing) - **WO-Strategie:** Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen (Online-Sichtbarkeit verbessern, um neue Kunden zu gewinnen) - **ST-Strategie:** Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren (guter Ruf nutzen, um Mitarbeiter zu halten trotz Fachkräftemangel) - **WT-Strategie:** Schwächen minimieren und Risiken meiden (Abhängigkeit vom Inhaber reduzieren durch Delegation)

### 2.4.2 Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Michael Porter identifizierte fünf Kräfte, die den Wettbewerb in einer Branche bestimmen:

1. **Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern:** Wie intensiv ist der Preis- und Leistungswettbewerb? Im Handwerk regional sehr unterschiedlich – in Ballungsräumen stärker als auf dem Land.
2. **Bedrohung durch neue Anbieter:** Wie leicht können neue Betriebe in den Markt eintreten? Im zulassungspflichtigen Handwerk ist die Meisterpflicht eine Markteintrittsbarriere.
3. **Verhandlungsmacht der Lieferanten:** Können Großhändler und Hersteller die Preise diktieren? Bei Monopol-Lieferanten: ja. Einkaufsgemeinschaften stärken die Position des Handwerkers.
4. **Verhandlungsmacht der Kunden:** Können Auftraggeber den Preis drücken? Bei aktuellem Fachkräftemangel und vollen Auftragsbüchern: eher gering. Aber: Gewerbekunden haben mehr Verhandlungsmacht als Privatkunden.

5. **Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute):** Gibt es Alternativen zur Handwerkerleistung? Z. B. DIY-Anleitungen auf YouTube, Fertigbausätze oder industriell vorgefertigte Lösungen.

### 2.4.3 Standortanalyse

Bei der Wahl des Betriebsstandorts sind verschiedene Faktoren abzuwägen:

**Harte Standortfaktoren** (quantifizierbar): - Miet- und Grundstückskosten - Verkehrsinfrastruktur (Autobahn, Bundesstraße, ÖPNV-Anbindung) - Verfügbare Gewerbeflächen und Lagermöglichkeiten - Gewerbesteuer-Hebesatz der Gemeinde - Nähe zu Kunden und zum Einzugsgebiet - Energiekosten und Versorgungssicherheit

**Weiche Standortfaktoren** (qualitativ): - Image der Region und der Gemeinde - Wohn- und Lebensqualität für Mitarbeiter - Bildungsangebot (Berufsschulen, Meisterschulen) - Verfügbarkeit von Fachkräften in der Region - Behördenfreundlichkeit und Genehmigungsdauer - Branchennetzwerke und Innungszugehörigkeit

*Praxis-Tipp: Für die meisten Handwerksbetriebe ist die Nähe zu den Kunden der wichtigste Standortfaktor. Der Gewerbesteuer-Hebesatz kann sich jedoch erheblich unterscheiden – zwischen 200 % in kleinen Gemeinden und über 500 % in Großstädten. Ein paar Kilometer Unterschied können tausende Euro pro Jahr ausmachen.*

## 2.5 Kooperationsformen im Handwerk

Gerade für kleinere Betriebe sind Kooperationen ein wirksames Mittel, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern:

Kooperationsform	Beschreibung	Beispiel
<b>ARGE (Arbeitsgemeinschaft)</b>	Zeitlich begrenzter Zusammenschluss für ein Großprojekt	Drei Gewerke bieten gemeinsam für einen Neubau
<b>Bietergemeinschaft</b>	Gemeinsames Angebot bei einer Ausschreibung	Zwei Malerbetriebe bieten zusammen auf einen Großauftrag
<b>Einkaufsgemeinschaft</b>	Gemeinsamer Einkauf für bessere Konditionen	10 SHK-Betriebe kaufen beim Großhändler zu Industriekonditionen
<b>Werbegemeinschaft</b>	Gemeinsame Werbemaßnahmen	Handwerkernetzwerk mit gemeinsamer Website und Messe
<b>Innung</b>	Berufsständische freiwillige Organisation	Gemeinsame Lobbyarbeit, Tarifverhandlungen, Weiterbildung
<b>Franchise</b>	Lizenzmodell mit einheitlichem Auftritt	Handwerksbetrieb unter bundesweiter Franchise-Marke
<b>Handwerkerverbund</b>	Dauerhafte gewerkübergreifende Kooperation	„Alles-aus-einer-Hand“-Netzwerk für Bauherren

*Merksatz: Kooperationen schaffen Wettbewerbsvorteile, die ein einzelner Betrieb allein nicht erreichen kann: bessere Einkaufspreise, größere Aufträge, breiteres Leistungsspektrum und professionelleres Marketing. Die Innung ist dabei die traditionsreichste Kooperationsform im Handwerk.*

## 2.6 Übungsaufgaben Kapitel 2

**Aufgabe 2.1:** Nennen Sie drei ökonomische und drei soziale Unternehmensziele und beschreiben Sie jeweils einen möglichen Zielkonflikt.

**Aufgabe 2.2:** Ein Schreinermeister möchte sich mit einem Kollegenmeister zusammen selbstständig machen. Beide wollen gleiche Anteile und möglichst wenig Startkapital einsetzen. Welche Rechtsform empfehlen Sie? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens drei Argumenten.

**Aufgabe 2.3:** Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für einen fiktiven SHK-Betrieb (Sanitär, Heizung, Klima) mit 5 Mitarbeitern in einer Kleinstadt.

**Aufgabe 2.4:** Erklären Sie den Unterschied zwischen Werkvertrag, Kaufvertrag und Dienstvertrag. Ordnen Sie folgende Situationen der richtigen Vertragsart zu: a) Ein Malermeister streicht eine Wohnung b) Ein Elektriker kauft Kabel beim Großhändler c) Ein Handwerksbetrieb beauftragt einen freien Buchhalter auf Stundenbasis

**Aufgabe 2.5:** Nennen Sie die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter und erklären Sie jeweils, wie sie auf einen typischen Handwerksbetrieb wirken.

## Lösungen Kapitel 2

### Lösung 2.1:

Ökonomische Ziele: (1) Gewinnsteigerung, (2) Umsatzwachstum, (3) Liquiditätssicherung. Soziale Ziele: (1) Faire Löhne, (2) Arbeitsplatzsicherheit, (3) Gutes Betriebsklima.

Zielkonflikte: - Gewinnsteigerung ↔ Faire Löhne: Höhere Löhne reduzieren den Gewinn, sorgen aber für motivierte Mitarbeiter. - Umsatzwachstum ↔ Arbeitsplatzsicherheit: Schnelles Wachstum kann zu Überlastung und unsicheren Arbeitsverhältnissen (befristete Verträge) führen. - Liquiditätssicherung ↔ Gutes Betriebsklima: Strikte Kosteneinsparungen (z. B. bei Sozialleistungen, Weiterbildung oder Firmenevents) können das Betriebsklima verschlechtern.

### Lösung 2.2:

Empfehlung: **GbR** als Einstieg, mittelfristig Umwandlung in **GmbH** prüfen.

Argumente für die GbR: 1. **Kein Mindestkapital** erforderlich – passt zur Vorgabe „möglichst wenig Startkapital“ 2. **Einfache Gründung** – Gesellschaftsvertrag genügt, keine Notarkosten, keine HR-Eintragung nötig 3. **Gleiche Anteile** leicht umsetzbar – im Gesellschaftsvertrag 50/50 festlegen 4. **Geringe laufende Kosten** – keine Offenlegungspflicht, EÜR ausreichend

Wichtiger Hinweis: Die GbR hat den Nachteil der unbeschränkten, gesamtschuldnerischen Haftung. Sobald der Betrieb wächst, sollte eine Umwandlung in eine GmbH oder UG geprüft werden. Alternativ wäre eine UG (haftungsbeschränkt) von Anfang an möglich – beschränkte Haftung ab 1 € Stammkapital.

### Lösung 2.3: (Individuelle Lösung, Beispiel:)

Stärken	Schwächen
Meisterbetrieb, breites SHK-Spektrum	Kleine Betriebsgröße, Kapazitätsengpässe
24/7-Notdienst	Keine eigene Website
Gute Lieferantenbeziehungen	Veraltete Werkstattausstattung
Regionale Bekanntheit	Hohe Abhängigkeit von einem Hauptkunden
Chancen	Risiken
Wärmepumpen-Boom durch GEG	Fachkräftemangel in der Region
Förderprogramme Heizungstausch	Materialengpässe und Preissteigerungen
Digitalisierung (Zeiterfassung, Rechnungen)	Große Filialisten als neue Konkurrenz
Steigende Nachfrage nach Badsanierung	Zahlungsausfälle bei Großprojekten

### Lösung 2.4:

- **Werkvertrag (§ 631 BGB):** Geschuldet wird ein Erfolg, also ein bestimmtes Ergebnis.
- **Kaufvertrag (§ 433 BGB):** Geschuldet wird die Übergabe und Eigentumsverschaffung einer mangelfreien Sache.
- **Dienstvertrag (§ 611 BGB):** Geschuldet wird eine Tätigkeit, kein bestimmter Erfolg.

Zuordnung: a) **Werkvertrag** – der Malermeister schuldet das Ergebnis: eine fachgerecht gestrichene Wohnung. b) **Kaufvertrag** – der Elektriker kauft eine Ware (Kabel) beim Großhändler. c) **Dienstvertrag** – der Buchhalter schuldet seine Arbeitsleistung (Stundenbasis), nicht ein bestimmtes Ergebnis.

**Lösung 2.5:**

1. **Rivalität unter Wettbewerbern:** Mehrere Handwerksbetriebe gleichen Gewerks konkurrieren um dieselben Kunden in der Region. Preiskampf bei standardisierten Leistungen.
2. **Bedrohung durch neue Anbieter:** Meisterpflicht (Anlage A) schützt vor zu vielen neuen Wettbewerbern. In Anlage-B-Gewerken ist der Markteintritt leichter.
3. **Verhandlungsmacht der Lieferanten:** Großhändler mit breitem Sortiment haben moderate Macht. Bei Spezialmaterialien mit wenigen Lieferanten steigt die Abhängigkeit.
4. **Verhandlungsmacht der Kunden:** Privatkunden haben wenig Macht (Fachkräftemangel). Gewerbekunden und öffentliche Auftraggeber verhandeln härter (Ausschreibungen).
5. **Substitute:** DIY-Anleitungen, Baumärkte und industrielle Fertigung können einfache Handwerkerleistungen ersetzen. Komplexe Facharbeiten sind schwer substituierbar.

**Zusammenfassung Kapitel 2**

*Merksatz: Die Wettbewerbsfähigkeit eines Handwerksbetriebs wird bestimmt durch: klare SMART-Ziele, die passende Rechtsform, Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen (HwO, GewO, BGB, HGB), systematische Marktanalyse (SWOT, Porter, Standortanalyse) und strategische Kooperationen mit anderen Betrieben.*

---

**Dies ist eine Leseprobe.** Das vollständige Buch ist als PDF und Taschenbuch erhältlich auf [werkstatt-ratgeber.de/buecher](http://werkstatt-ratgeber.de/buecher)