

Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien

Mona-Aline Ripper

Suggested citation:

Ripper, M.-A. (2015), *Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien*, Hochschule Aalen, Aalen, 23 July.

Abstract

Diese Bachelorthesis beschreibt Gründungs- und Unternehmensführungsstrategie anhand einer handlungsorientierten und konstruktivistischen Lernstrategie VaKE (Value and Knowledge Education) zum Erlangen der beruflichen Handlungsfähigkeit. Dabei teilt sich die Arbeit in drei Hauptteile wie folgt auf: Im ersten Teil wird beschrieben welche Kompetenzen und Eigenschaften zusammen die berufliche Handlungsfähigkeit ergeben, und wie diese erworben werden kann. Weiterhin wird der geschichtliche Hintergrund von Qualifikationen und Handlungskompetenzen dargestellt. Im zweiten Teil dieser Bachelorthesis wird die Theorie zu den Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien im Rahmen der allgemeinen Meisterprüfungsordnung (AMVO) herausgearbeitet und beschrieben. Dabei werden nach der AMVO im zweiten Handlungsfeld die Gründungs- und Übernahmeaktivitäten sowie das dritte Handlungsfeld der Unternehmensführungsstrategien genauer beschrieben. Das zweite Handlungsfeld gliedert sich in die Bedeutung der persönlichen Voraussetzungen für den Erfolg der beruflichen Selbstständigkeit, die wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Augenoptiker Handwerks, der Nutzen von Handwerksorganisationen sowie Entscheidungen zum richtigen Standort eines Augenoptischen Betriebes. Das dritte Handlungsfeld beschreibt die Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts, Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen sowie theoretischen Grundlagen zur Insolvenz und deren mögliche Konsequenzen. Der dritte Teil dieser Bachelorthesis setzt sich aus handlungsorientierten Aufgaben zu den Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien zusammen, welche im zweiten Teil genau beschrieben wurden. Diese Aufgaben werden anhand der konstruktivistischen Lernstrategie VaKE durchgeführt.

Terms of use

UrhG

This document is made available under these conditions:

Urheberrechtlich geschützt / Protected by copyright

For more information see:

<https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/>



GRÜNDUNGS- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNGSSTRATEGIEN

IM RAHMEN DER
„ALLGEMEINEN MEISTERPRÜFUNGSVERORDNUNG (AMVO)“ UND
DER HANDLUNGSKOMPETENZORIENTIERTEN UND
KONSTRUKTIVISTISCHEN LERNSTRATEGIE
VAKE (VALUES AND KNOWLEDGE EDUCATION)

Bachelorthesis zur Erlangung des akademischen Titels
Bachelor of Science Augenoptik
an der Hochschule Aalen
Studiengang Augenoptik/ Augenoptik und Hörakustik

Vorgelegt von
Mona-Aline Ripper

Matrikel Nummer
31754

Prüfer: Prof. Dr. Anna Nagl
Zweitprüfer: B. Sc. Michaela Lemke

Schwäbisch Gmünd, Februar 2015

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorthesis selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und keine andere, als die angegebene Literatur benutzt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich übernommenen Stellen, wie auch die sich an die Gedankengänge anderer Autoren eng anlehrenden Ausführungen meiner Arbeit sind besonders gekennzeichnet. Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagungen

An dieser Stelle möchte ich mich, für die fachliche und persönliche Unterstützung und Motivation während der Erstellung meiner Bachelorarbeit, wie auch während des gesamten Studiums bedanken.

Mein Dank gilt Frau Prof. Dr. Anna Nagl, die mir die Bearbeitung dieses Themas ermöglicht hat und mir immer hilfreich zur Seite stand. Des Weiteren möchte ich mich auch bei Frau B. Sc. Michaela Lemke bedanken, die die Zweitkorrektur übernommen hat und mich mit Anregungen und Ratschlägen unterstützt hat.

Einen großen Dank an meine Familie, die mir das Studium ermöglichte. Bei meinen Freunden und Kommilitonen bedanke ich mich für die schöne und spannende Studienzeit in Aalen.

Abstract

Diese Bachelorthesis beschreibt Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien anhand einer handlungsorientierten und konstruktivistischen Lernstrategie VaKE (Value and Knowledge Education) zum Erlangen der beruflichen Handlungsfähigkeit. Dabei teilt sich die Arbeit in drei Hauptteile wie folgt auf:

Im ersten Teil wird beschrieben welche Kompetenzen und Eigenschaften zusammen die berufliche Handlungsfähigkeit ergeben, und wie diese erworben werden kann. Weiterhin wird der geschichtliche Hintergrund von Qualifikationen und Handlungskompetenzen dargestellt.

Im zweiten Teil dieser Bachelorthesis wird die Theorie zu den Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien im Rahmen der allgemeinen Meisterprüfungsordnung (AMVO) herausgearbeitet und beschrieben. Dabei werden nach der AMVO im zweiten Handlungsfeld die Gründungs- und Übernahmeaktivitäten sowie das dritte Handlungsfeld der Unternehmensführungsstrategien genauer beschrieben. Das zweite Handlungsfeld gliedert sich in die Bedeutung der persönlichen Voraussetzungen für den Erfolg der beruflichen Selbstständigkeit, die wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung des Augenoptiker Handwerks, der Nutzen von Handwerksorganisationen sowie Entscheidungen zum richtigen Standort eines Augenoptischen Betriebes. Das dritte Handlungsfeld beschreibt die Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts, Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen sowie theoretischen Grundlagen zur Insolvenz und deren mögliche Konsequenzen.

Der dritte Teil dieser Bachelorthesis setzt sich aus handlungsorientierten Aufgaben zu den Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien zusammen, welche im zweiten Teil genau beschrieben wurden. Diese Aufgaben werden anhand der konstruktivistischen Lernstrategie VaKE durchgeführt.

Inhaltsverzeichnis

Erklärung	I
Danksagungen	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungen	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Intention	2
1.3 Aufbau	3
2 Studienreform – State of the Art	4
2.1 VaKE	9
2.1.1 Moralentwicklung.....	10
2.1.2 Ziel von VaKE.....	12
2.1.3 Ablauf	13
2.2 Handlungsorientierter konstruktivistischer Unterricht	17
3 Persönliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Selbstständigkeit	20
3.1 Das soziale Umfeld	21
3.2 Die fachlichen Anforderungen.....	21
3.3 Die persönlichen Anforderungen.....	22
4 Bedeutung des Handwerkes; Nutzen von Handwerksorganisationen	25
4.1 Entwicklung der Augenoptik-Branche.....	25
4.2 Wirtschaftliche Bedeutung.....	26
4.3 Gesellschaftliche Bedeutung.....	26
4.4 Kulturelle Bedeutung.....	27

4.5	Handwerksorganisationen.....	27
4.5.1	Fachliche Organisationen.....	27
4.5.2	Regionale Organisationen.....	28
5	Entscheidungen zum Standort, Betriebsgröße und Personalbedarf	30
5.1	Standortfaktoren.....	30
5.1.1	Harte Faktoren.....	31
5.1.2	Weiche Faktoren.....	31
5.1.2.1	Unternehmensbezogene Faktoren.....	32
5.1.2.2	Personenbezogene Faktoren.....	32
5.1.3	Beschaffungsbezogene Faktoren.....	32
5.1.4	Produktionsbezogene Faktoren.....	33
5.1.5	Absatzbezogene Faktoren.....	33
5.2	Marktanalyse.....	34
5.3	Kundenstruktur.....	35
5.4	Betriebseinrichtung.....	35
5.4.1	Betriebsräume.....	35
5.4.2	Betriebs- und Geschäftseinrichtung.....	36
5.4.3	Organisation.....	36
5.5	Betriebsgröße.....	37
5.5.1	Personal.....	37
6	Bestimmungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts .	38
6.1	Arbeitsvertrag.....	38
6.1.1	Befristeter Arbeitsvertrag.....	38
6.1.2	Unbefristeter Arbeitsvertrag.....	39
6.2	Kündigung.....	39
6.2.1	Fristen.....	40
6.2.2	Kündigungsschutz.....	41
6.3	Arbeitsschutz.....	41

6.4	Sozialversicherung	41
6.4.1	Kranken- und Pflegeversicherung.....	42
6.4.2	Arbeitslosenversicherung	42
6.4.3	Rentenversicherung.....	43
6.4.4	Gesetzliche Unfallversicherung	44
6.5	Lohnsteuer	45
7	Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen.....	46
7.1	Zahlungsverzug.....	47
7.1.1	Folgen des Zahlungsverzugs.....	47
7.1.2	Verzugsschaden	48
7.2	Außergerichtliches Mahnverfahren	48
7.3	Gerichtliches Verfahren.....	49
7.3.1	Gerichtliches Mahnverfahren.....	50
7.3.1.1	Voraussetzungen	50
7.3.1.2	Inhalt	50
7.3.1.3	Ablauf.....	50
7.3.2	Gerichtliches Klageverfahren.....	52
7.3.2.1	Inhalt	53
7.3.2.2	Voraussetzungen	53
7.3.2.3	Ablauf.....	53
7.4	Rechtsmittel gegen ein Urteil	54
7.4.1	Revision.....	54
7.4.2	Berufung	55
7.5	Zwangsvollstreckung.....	55
7.5.1	Voraussetzungen.....	56
7.5.2	Schuldnerverzeichnis.....	56
7.6	Inkasso	57
7.7	Europäisches Mahnverfahren	57
8	Insolvenz.....	58

8.1	Natürliche Person.....	59
8.2	Juristische Person.....	59
8.3	Voraussetzung	59
8.4	Insolvenzantrag.....	61
8.5	Verbraucherinsolvenz.....	62
8.5.1	Ablauf	63
8.6	Regelinsolvenz.....	66
8.6.1	Ablauf	67
8.7	Eigenverwaltung.....	68
8.8	Schutzschildverfahren	68
8.9	Insolvenzplan	69
8.10	Ziele	70
8.10.1	Sanierung	71
8.10.2	Liquidation	71
8.11	Insolvenzverschleppung.....	72
9	Dilemmageschichten.....	72
9.1	Dilemma: Forderungen.....	72
9.2	Dilemma: Insolvenz.....	74
9.3	Dilemma: Standort.....	75
9.4	Dilemma: Arbeitsrecht.....	76
9.5	Dilemma: Personalauswahl.....	78
10	Fazit	80
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Abbildungsverzeichnis	XII
	Tabellenverzeichnis.....	XII

Abkürzungen

VaKE	Values and Knowledge Education
AMVO	Allgemeine Meisterprüfungsverordnung
KMK	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (kurz: Kultusministerkonferenz)
ZWH	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk E.V.
ZVA	Zentralverband der Augenoptiker
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
InsO	Insolvenzordnung
StGB	Strafgesetzbuch
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung

1 Einleitung

Alle Festlegungen, Normen und Prozesse unterliegen einem stetigen Wandel, einer inhaltlichen Weiterentwicklung und einer sich verändernden Bewertung. Die Ursachen dafür liegen einerseits in den Veränderungen der technischen und wissenschaftlichen Grundlagen an sich und andererseits an den gesellschaftlichen Bewertungen.

Da die berufliche Ausbildung, sei es als Lehre oder im Studium sowohl Multiplikator ist als auch langfristig wirkt, gilt es diese Ausbildung permanent auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern.

1.1 Problemstellung

Infolge des Bologna-Prozesses und der daraus entstandenen Bildungsreform kam es zum Wandel der Unterrichtsform. Weg von der klassischen Unterrichtsform, indem die Schüler/Studenten nur passiv an der Wissensübermittlung teilnehmen und dadurch das Wissen als „träge“ beschrieben wird (vgl. Schelten 2000, S. 100). Hin zu Unterrichtsformen in der, der Schüler/Student aktiv und selbstgesteuert an der Wissensaneignung beteiligt ist. Handlungsorientierter Unterricht fördert die Studenten aktiv und fächerübergreifend und somit die berufliche Handlungskompetenz. Darunter versteht sich die „Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sachgerecht, persönlich durchdacht und verantwortungsbewusst zu handeln“ (ZWH 2012, S.3). Die Studenten lernen anhand von ganzheitlichen handlungsorientierten Problemsituationen. Dabei sind die Planung, Durchführung und Kontrolle ein entscheidendes Merkmal bei der Bearbeitung dieser Aufgabenstellung. Somit wird selbstgesteuertes und lebenslanges Lernen mehr gefördert.

1.2 Intention

Das Ziel dieser Bachelorthesis ist zum einen das allgemeine Verständnis und den Eindruck für handlungsorientierte Aufgabenstellungen und konstruktivistische Lernstrategien zu ermöglichen und zum anderen Einblicke in Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien zu zeigen und zu veranschaulichen.

Eine Verbindung wird mit der konstruktivistischen Lernstrategie VaKE durchgeführt. Dabei wird zu jedem Hauptpunkt der Gründungs- und Unternehmensstrategien eine handlungsorientierte Aufgabe in Form einer Dilemmageschichte gestellt. Diese Lernstrategie verbindet Wissenserwerb und Werteerziehung miteinander. Dabei lernen die Studenten selbstgesteuert und aktiv, im Gegensatz zur bisherigen passiven Wissensaneignung.

Das Ziel dieser Kombination aus Wissenserwerb und Werteerziehung ist das Erlangen der beruflichen Handlungskompetenz, um in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Problemsituationen sachgerecht, verantwortungsbewusst und zielorientiert zu handeln.

Der praxisgerechte Leitfaden mit handlungsorientierten Aufgaben zu den Themen aus der AMVO führt zu einer stetigen Verbesserung der Ausbildung im Studiengang Augenoptik an der Hochschule Aalen.

Die Angleichung zwischen Studium Augenoptik und der Meisterprüfung Augenoptik im Handwerk hinsichtlich der Ausbildung in betriebswirtschaftlichen, kaufmännischen und rechtlichen Themenstellungen wird mit dieser Bachelorarbeit erzielt.

1.3 Aufbau

Diese Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile. Dabei wird im ersten Teil der geschichtliche Hintergrund der Bildungsreform beschrieben, die Wichtigkeit der beruflichen Handlungskompetenz.

Der Ablauf und die Ziele des angewendeten Unterrichtsmodell VaKE wird genau dargestellt, sowie der Sinn und Zweck einer solchen handlungsorientierten und konstruktivistischen Lernstrategie.

Im zweiten Teil werden sechs Themen der Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien nach dem Prüferleitfaden zur Umsetzung der allgemeinen Meisterprüfungsverordnung (AMVO) von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) dargestellt. Die ersten drei theoretischen Themen beziehen sich auf das zweite Handlungsfeld der AMVO, die Vorbereitung und Durchführung von Gründungs- und Übernahmeaktivitäten. Die letzten drei Themen beziehen sich auf das dritte Handlungsfeld der AMVO, die Entwicklung von Unternehmensführungsstrategien.

Der dritte Teil enthält die handlungsorientierten Aufgaben jeweils zu den theoretischen Themen aus dem zweiten Teil. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um Dilemmageschichten basierend auf dem Unterrichtsmodell VaKE.

2 Studienreform – State of the Art

Durch den raschen technischen Fortschritt sowie der Globalisierung der Märkte ist eine Umorientierung der beruflichen Bildung unumgänglich, vor allem in der heutigen Zeit der Internationalisierung.

1997 wurde in der Lissabon-Konvention erstmalig vom Europarat und der UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) ausgearbeitet, dass alle Qualifikationen der Hochschulen in Europa anerkannt werden sollen. Das sind grundlegende Anforderungen für eine konstruktive Zusammenarbeit an die europäischen Staaten. Unter anderem unterzeichnete Deutschland im Jahre 1997 diese Erklärung, doch erst im Jahr 2007 trat sie in Kraft. Die Lissabon-Konvention war nur für die Mitgliedstaaten der europäischen Union gültig.

Im Jahr 1998 folgte daraufhin die Sorbonne-Erklärung. Die vier Bildungsminister aus Deutschland, Italien, Frankreich und dem Vereinigten Königreich setzten sich ein, um einen strukturell kompatiblen Hochschulraum in Europa zu schaffen und die Zusammenarbeit der europäischen Hochschulen zu verbessern.

Am 19.06.1999 wurde die Bologna-Erklärung von 29 europäischen Bildungsministern unterschrieben und bis zum heutigen Zeitpunkt sind 47 europäische Staaten Mitglieder. Die Mitglieder der Bologna-Erklärung haben sich verpflichtet die Lissabon-Konvention anzunehmen (vgl. Walter 2006, S. 197). Im Gegensatz zur Lissabon-Konvention ist der Bologna-Prozess nicht nur für die Mitgliedstaaten der europäischen Union vorgesehen (vgl. Walter 2006, S. 186). Die Basis dafür ist die Sorbonne-Erklärung und gilt somit als hochschulpolitischer Urknall für die Studienreform. Deutschland gehört im Jahr 1999 mit zu den Erstunterzeichnenden. Das Ziel dieser Bildungsreform war es bis ins Jahr 2010 einen einheitlichen europäischen Hochschulraum zu schaffen. Die nationalen Hochschulsysteme sollen

angeglichen und stetig verbessert werden, um ein kohärentes und kompatibles Hochschulsystem zu schaffen (vgl. Walter 2006, S. 13). Dieses Vorhaben wurde im April 2009 in Leuven bis ins Jahr 2020 verlängert (vgl. BMBF 2009, Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué).

Weitere Ziele sind Studienstrukturen, Qualitätssicherung, Transparenzinstrumente wie Qualitätsrahmen und europaweite Harmonisierung von den Studiengängen zu erhalten.

Dadurch werden die Mobilität, die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit gefördert. Diese Veränderungen haben natürlich Einfluss auf die Studiengangstrukturen und Studiengangsinhalte. Einer der größten Veränderungen in Folge des Bologna-Prozesses war die Einführung der gestuften Studienstruktur. Die Umstrukturierung in Bachelor- und Masterstudiengänge ist zu über 87 % (Statistisches Bundesamt) umgesetzt.

Mit dieser Veränderung kam es zu weiteren Umstrukturierungen wie beispielsweise die Schlüsselqualifikationen und die Umorientierung von der Input (Beschreibung von Lehrinhalten) zur Output-Orientierung (Lernergebnisse). Durch diesen Perspektivenwechsel werden die Lernergebnisse der Schüler in den Mittelpunkt gestellt und nicht mehr die Lehrinhalte.

Dabei werden Fächer und Module nicht mehr aufgrund ihrer Lehrinhalte beschrieben, sondern über die notwendigen Kompetenzen, die nach Abschluss eines Modules erworben sein sollen.

Im Mittelpunkt der beruflichen Bildung steht die Förderung von Schlüsselqualifikationen, dabei handelt es sich um Berufsfeld und berufsfeldübergreifende Qualifikation. Die Gesamtheit der Schlüsselqualifikationen beschreibt die berufliche Handlungskompetenz, die sich in Fach- und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und in Personalkompetenz untergliedert. Die Entwicklung der Handlungskompetenzen wird nicht nur durch Fachvorträge oder theoretische

Schulungen erlangt, sondern vielmehr durch das eigenverantwortliche Handeln in beruflichen Problemsituationen (vgl. Pfäffli 2005, S.94f).

Lern- und Kompetenzorientierung setzt Lernsituationen mit Anwendungs- und Praxisbezügen voraus. Kompetenzorientiertes Lehren fordert mehr Zeit in der Gestaltung und Durchführung im Vergleich zu bisherigen Lehrmethoden.

Dabei sind Verhaltensweisen und Handlungen durch Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Werte, Normen, Ziele, Einstellungen und Erfahrungen geprägt.

Im weiteren Verlauf der Studienreform wurden weitere Themen in den Mittelpunkt gestellt wie beispielsweise das kompetenzorientierte Lehren und Prüfen. Nicht nur die Vermittlung von Fachwissen und Fachkompetenz, sondern auch überfachliche Kompetenzen müssen vermittelt werden und somit identitäts- und persönlichkeitsbezogene Aspekte in den Bildungsprozess mit einbezogen werden. Der Einfluss und die Wichtigkeit der überfachlichen Kompetenzen werden zunehmend größer (vgl. Weinert 2014, S.27).

Der Begriff Kompetenz wird von dem lateinischen Wort „competere“ abgeleitet und bedeutet „zusammentreffen, zu etwas fähig sein“. Das Zusammentreffen von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen beschreibt die Handlungskompetenz eines Menschen. Im Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 1. September 2007 wird die Handlungskompetenz wie folgt beschrieben: „[D]ie Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“ (KMK Beschluss vom 01.09.2007). Diese ist entscheidend, um komplexe Situationen im beruflichen und privaten Bereich bewältigen zu können.

Die berufliche Handlungskompetenz beschreibt die berufliche Leistungsfähigkeit und setzt sich aus drei Bereichen zusammen:

- Fachkompetenz
- Humankompetenz
- Sozialkompetenz

Die **Fachkompetenz** umfasst die Bereitschaft und Befähigung fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in unterschiedlichen Problemsituationen zielorientiert, sachgerecht, und selbstständig zu lösen.

Als weiterer Bereich der Handlungskompetenz ist die **Humankompetenz** mit der Persönlichkeitsentwicklung zu sehen. Dazu gehören die persönlichen Eigenschaften eines Menschen wie seine Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit sowie Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein.

Der dritte Bereich der Handlungskompetenz beschreibt die **Sozialkompetenz**. Dabei steht der Umgang mit anderen Menschen im Vordergrund wie beispielsweise Beziehungen zu gestalten, die Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit oder die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

Dies wird gestärkt in dem das gelernte Fachwissen in der Praxis und in Problemsituationen angewendet wird. Dabei spielt das Lernen und Prüfen an konkreten Fällen eine zentrale Rolle und fördert damit die Problemlösekompetenz und erleichtert die Entscheidungsfindung. Die Hochschulbildung wird vor allem auf den Erwerb von Kompetenzen ausgelegt.

Durch technische Veränderungen und global vernetzte Konzepte erhält lebenslanges Lernen zunehmende Bedeutung, um sich auf dem jeweils aktuellen Stand der Technik und des Wissens zu halten. „Durch lebenslanges Lernen kann die notwendige Aktualisierung des Wissensstandes gesichert werden“ (KMK 21.09.2001, S.2).

Eine weitere Veränderung in Folge der Studienreform ist die Einführung des „European Credit Transfer System“ (ECTS). Dies ist ein Kreditpunktesystem für die europaweite Anrechnung der Studienleistungen und soll diese miteinander vergleichbarer machen. Ziel ist es die akademische Mobilität zu steigern und die Anerkennung von Studienleistungen zu erleichtern. Die Leistungen werden nicht mehr in Noten ausgedrückt sondern in Stundenzahlen. Dabei entspricht ein Leistungspunkt 30 Stunden, innerhalb eines Semesters soll der Student 30 Leistungspunkte erwerben (vgl. KMK Beschluss vom 24.10.1997).

„[...] Wissen betrifft alle menschlichen Entwicklungsbereiche, also neben den kognitiven auch den affektiven, emotionalen und psychomotorischen Bereich“ (Tenberg 2011, S.107).

Um die Bildungsabschlüsse besser vergleichen und bewerten zu können wurde der europäische Qualifikationsrahmen (EQR) entwickelt. „Ein Qualifikationsrahmen ermöglicht [...] die Beschreibung [...] der Qualifikationen, die der Absolvent nach einem erfolgreich absolvierten Abschluss erworben haben soll“ (KMK Beschluss vom 21.04.2005,S.3).

„Qualifikationen [werden] im Hinblick auf Arbeitsbelastung, Niveau, Lernergebnisse, Kompetenzen und Profile zu definier[t]“ (Berliner Kommuniqué September 2003).

Ziel dieses Qualifikationsrahmens ist es, eine bessere Bewertung und Vergleichbarkeit der Qualität der Hochschulabschlüsse in Europa zu erlangen. Die Formulierung der Lernergebnisse steht dabei im Vordergrund. Die erworbenen Qualifikationen werden einem Niveau zu geordnet. Der Abschluss als Bachelor wird der ersten Qualifikationsstufe zu geordnet (Bachelorebene), die dritte Qualifikationsstufe ist die Doktoratsebene (vgl. KMK Beschluss vom 21.04.2005).

Im Februar 2009 entstand auf der Basis des EQR der Entwurf des deutschen Qualifikationsrahmen (DQR).

Bei der Strukturierung in Handlungsfelder, werden die zu erwerbenden Kompetenzen beschrieben. Die Handlungsfelder orientieren sich an der vollständigen Handlung. Dabei ist die Information, Planung, Entscheidung, Vorbereitung, Ausführung, Kontrolle und Bewertung einer Handlung gemeint, die selbstständig von den Studenten durchgeführt wird.

2.1 VaKE

VaKE (Values and Knowledge Education) ist eine Kombination aus Moralerziehung und Wissensaneignung. Theoretisches Wissen soll erlernt werden und gleichzeitig das Verständnis für Werte und Normen verbessert werden. Eigene, individuelle Lösungsmöglichkeiten werden ausgearbeitet, um Problemstellungen zu lösen und berufsrelevantes Wissen zu erweitern.

Dabei handelt es sich um eine konstruktivistische Unterrichtsmethode und wurde an der Universität Salzburg entwickelt. Das selbstständige Lernen durch Eigenaktivität und die Persönlichkeitsentwicklung des Studenten stehen im Vordergrund. Eine Unterstützung vom Lehrenden ist dabei von großer Bedeutung, um eine Überforderung auszuschließen. Mit Hilfe von moralischen Dilemmadiskussionen wird die Theorie des Lernstoffes, die Wissensaneignung und Werteerziehung verbunden. Diese Unterrichtsmethode basiert auf der Theorie der Moralentwicklung von Lawrence Kohlberg und baut darauf auf.

Die Problemlösefähigkeit beschreibt den kognitiven Kompetenzbegriff. Selbstreguliertes Lernen sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit beschreibt die komplexe Handlungskompetenz, die ein Zusammenspiel von kognitiver, affektiver und emotionaler Komponenten darstellt.

2.1.1 Moralentwicklung

Das Handeln eines Menschen wird durch Gebote, Normen und Pflichten beeinflusst. Diese sind jedoch, je nach Kultur unterschiedlich gewichtet. Dazu gehören auch ethisch-moralische Werte wie zum Beispiel:

- Leben
- Eigentum
- Religion
- Menschenrechte
- Strafe

Kohlberg beschreibt die Moralentwicklung in sechs Stufen. Diese werden in drei Hauptebenen untergliedert. Bei der Moralentwicklung ist es von großer Bedeutung, sich in die Lage anderer hineinversetzen zu können.

Tabelle 1: Stufungsmodell moralischen Urteils nach Kohlberg

Ebene	Stufe
I Präkonventionelle	1 Orientierung an Strafe und Gehorsam
	2 Instrumentell-relativistische Orientierung
II Konventionelle	3 Orientierung an der zwischenmenschlichen Harmonie
	4 Orientierung an Gesetz und Ordnung
III Postkonventionelle	5 Legalistische Sozialvertrags-Orientierung
	6 Orientierung an universellen ethischen Prinzipien

„In der präkonventionellen Ebene lernen Kinder anhand der kulturellen Regeln was „gut“ oder „böse“ ist (vgl. Kohlberg 1996, S.51). Des Weiteren werden mögliche Konsequenzen wie Strafe mit in die Entscheidung zur Rechtfertigung des egoistischen Handelns einbezogen. Diese Ebene wird in zwei Stufen unterteilt.

1. Orientierung an Strafe und Gehorsam

Um mögliche Strafen zu vermeiden werden Handlungen in „gut“ oder „schlecht“ eingeordnet. Die Moral ist durch Strafe und Autorität bestimmt.

2. Instrumentell-relativistische Orientierung

Die richtige Handlung ist diese, die die eigenen Bedürfnisse und die von anderen begleicht. Die Grundzüge von Fairness („Wie du mir so ich dir“) sind vorhanden.

In der zweiten, konventionellen Ebene werden Handlungen aufgrund von den Erwartungen der Familie und Umwelt ohne Berücksichtigung der daraus folgenden Konsequenzen getroffen. Diese Ebene wird in die dritte und vierte Stufe untergliedert. In dieser Ebene befinden sich die meisten Jugendlichen und Erwachsenen.

3. Orientierung an der zwischenmenschlichen Harmonie

In dieser Stufe werden Entscheidungen aufgrund der Meinung und Zustimmung der Umwelt getroffen. Die eigenen Handlungen und Entscheidungen sind nicht mehr durch den familiären Raum gekennzeichnet. Diese Menschen orientieren sich an der gesellschaftlichen Ordnung.

4. Orientierung an Gesetz und Ordnung

Als Entscheidungskriterien sind in dieser Stufe feste Regeln, die soziale Ordnung und der Respekt vor Autorität. Aufgrund dieser Entscheidungskriterien verhalten sich die Menschen richtig.

In der dritten, postkonventionellen Ebene werden Handlungen unabhängig von Gruppen, jedoch aufgrund von moralischen Werten und Normen bestimmt. Gesellschaftliche Regeln werden erstmalig in Frage gestellt.

5. Legalistische Sozialvertrags-Orientierung

Die Handlungen und Entscheidungen werden an den allgemeinen Individualrechten abgeleitet. Auf dieser Stufe erkennen die Menschen, dass jeder eine unterschiedliche Sichtweise hat. Dadurch können die eigenen Einstellungen verändert werden.

6. Orientierung an universellen ethischen Prinzipien

Entscheidungen über die Richtigkeit werden über eigene ethische Prinzipien festgelegt. Dabei stehen Prinzipien wie Gerechtigkeit oder Gleichheit der Menschenrechte im Mittelpunkt und bilden die „höchste Stufe des Gerechtigkeitsdenkens“ (Kohlberg, 1996, S. 369).

Diese sechs Stufen werden in der Moralentwicklung nacheinander durchlaufen, um sich auf ein höheres Niveau zu entwickeln. Nicht jedes Individuum erreicht das gleiche Niveau. Durch persönliche Erfahrungen kann eine höhere Stufe der moralischen Urteilsfähigkeit erlangt werden. Je nach Kultur werden die moralischen Werte, wie Leben, Eigentum, Religion, Menschenrechte oder Strafe unterschiedlich gewichtet.

2.1.2 Ziel von VaKE

Durch das Unterrichtsmodell VaKE wird Wissen detaillierter aufgenommen und kann in anderen Situationen differenzierter angewendet werden. Bei der Bearbeitung der Dilemmadiskussionen wird selbstständiges Lernen und Teamfähigkeit gefördert, um in Problemsituationen gemeinsam eine geeignete Lösung zu finden. Damit Lernende motiviert sind, neues Wissen zu konstruieren, müssen die Inhalte einen Alltagsbezug haben, sowie durch offene, authentische Probleme beschrieben werden.

Der „Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten aber auch ethische Grundhaltung für [den] Beruf“ wird gefördert (Weinberger 2013, S. 41).

Die Studenten setzen sich selbstständig intensiv mit dem Thema und Lernstoff auseinander. Dadurch kann dieses neue Wissen leichter in anderen Situationen umgesetzt werden. Die Wissensaneignung und der Lernprozess werden selbstständig geplant, überprüft und bewertet.

Denk-, Entscheidungs-, Urteils- und Erinnerungsprozesse werden in den Ablauf mit einbezogen, um die verschiedenen Sichtweisen des Problems zu verstehen und zu berücksichtigen. Die Betrachtung des Problems aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht den Studenten die eigene Denkweise kritisch zu hinterfragen und ggf. zu ändern. Durch die Aneignung von fachspezifischem Wissen und der Entwicklung moralischer Urteilmuster/Werte werden die eigenen Konzepte/Prinzipien erweitert und verändert.

Die konstruktive Beteiligung an einer Diskussionsrunde, die eigenen Argumente überzeugend zu formulieren und sich an die aufgestellten Regeln zu halten fördert die Diskussions- und Argumentationsfähigkeit der Studenten.

2.1.3 Ablauf

Ein Dilemma ist so aufgebaut, dass Werte und Normen im Konflikt zueinander stehen und somit gibt es nicht die optimale Lösung, sondern mehrere Möglichkeiten diesen Konflikt zu bewältigen. Jedoch immer mit einer daraus entstehenden Konsequenz. Durch die Dilemmageschichten wird neues Wissen angeeignet und die moralische Urteils- und Diskussionsfähigkeit sowie die Problemlöse- und Lernkompetenz gesteigert. Des Weiteren wird die Sympathiestruktur unter den Studenten sowie die Motivation für die Findung einer geeigneten Lösung intensiv gefördert und wirkt sich positiv auf die Teamfähigkeit der Einzelnen aus.

Die Studenten erhalten keine direkten Informationen, sondern haben die Möglichkeit selbstständig zu recherchieren. Damit können sie sich das nötige Wissen eigenmächtig aneignen, um eine Entscheidung zu treffen. Der Lehrende hat nicht die Rolle des aktiv Vortragenden, sondern dieser berät und unterstützt die Studenten bei der eigenständigen Recherche.

Während einer Dilemmadiskussion werden die Studenten vor immer wieder neu auftretende Probleme gestellt. Diese werden anhand neuer Wissensaneignung behoben, um schließlich das stärkste und gültigste Argument für die jeweilige Entscheidung zu finden. Durch die Gruppenarbeit, Diskussionsrunden und den gegenseitigen Austausch der Argumente werden immer wieder neue Lösungsmöglichkeiten und Alternativen gefunden. Bei einer Meinungsänderung können die teilnehmenden Mitglieder jederzeit die Gruppen mit Angabe des Grundes wechseln.

Bei der Durchführung des Unterrichtsmodell VaKE durchlaufen die Studenten insgesamt elf Schritte (vgl. Weinberger 2005, S. 26f):

1. Wertekonflikt einführen

Im ersten Schritt wird das Interesse der Studenten geweckt und mit dem bereits vorhandenen Wissen eine Pro- und Kontradiskussion angeregt. Jedoch soll die Diskussion erst nach der ersten spontanen Entscheidung des zweiten Schrittes erfolgen.

2. Erste Entscheidung

Die erste Entscheidung sollte vor jeglicher Diskussionsrunde gefällt werden. Dabei ist es wichtig, dass jeder Student für sich selbst und ohne den Einfluss von dominanten Studenten entscheidet. Dies kann schriftlich oder durch Handzeichen mit geschlossenen Augen erfolgen. Nach dieser Entscheidung erfolgt eine Einteilung in Pro- und Kontragruppen. Grundsätzlich gilt: Jeder kann seinen Standpunkt

ändern und durch schlüssige Argumente die Gruppe wechseln. Dieser Wechsel ist in allen Schritten möglich.

3. Erstes Argumentieren

Im dritten Schritt sollen die Studenten innerhalb der gebildeten Pro- und Kontragruppen die stärksten Argumente finden und austauschen. Diese Argumente werden nach ihrer Priorität sortiert.

4. Austausch von Argumenten und fehlenden Informationen

Unter Einhaltung nachfolgender Regeln sollen die Pro- und Kontragruppen ihre Argumente austauschen:

- Den Anderen ausreden lassen
- Keinen auslachen
- Ausschließlich objektive Argumente
- Keine Seitengespräche führen
- Gemeinsam nach der besten Lösung suchen
- Blickkontakt halten

Beim Austausch von Argumenten stellt die Lehrperson herausfordernde Fragen, damit die Studenten die Problemsituationen von möglichst vielen Seiten betrachten. Herausfordernde Fragen können Begriffserklärungen, Prüfen von Fakten, Förderung der Empathie sein. Eine weitere Aufgabe bei diesem Schritt ist die Überlegung, welches Wissen die Studenten noch benötigen, um eine Entscheidung zu treffen.

5. Informationssuche

Die Informationssuche findet innerhalb den Pro- und Kontragruppen statt. Dabei eignet sich eine Gruppengröße von vier bis sechs Personen. Die Dauer der Informationssuche wird vereinbart und ist vom jeweiligen Thema abhängig. Der Lehrende kann nützliche Unterlagen (Skripte, Literatur) bereitstellen oder Möglichkeiten zur

Informationssuche anbieten (Internet). Dabei ist stets auf die Qualität der Informationsquelle zu achten und nur qualitativ hochwertige Informationen zu verwenden.

Falls Themenbereiche unbearbeitet bleiben, gibt der Lehrende nützliche Tipps und stellt herausfordernde Fragen, um somit die Studenten auf diese Bereiche hinzuweisen.

6. Austausch von Informationen

Nach Ablauf der vereinbarten Dauer der Informationssuche stellt jede Gruppe ihr neu erworbenes Wissen vor. Im Anschluss daran folgt eine Diskussion. Bei dieser werden die Diskussionsregeln eingehalten und neue Theorien, Werte und Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

7. Zweites Argumentieren

In diesem Schritt werden die neuen Argumente, Theorien und Lösungsmöglichkeiten in den Pro- und Kontragruppen diskutiert.

8. Synthese

Nach der zweiten Diskussionsrunde werden die neuen Ergebnisse vorgestellt. Um das Verständnis der anderen Sichtweise besser zu verstehen, kann es hilfreich sein, wenn die Gruppen die Gegenargumente auf einer Skala einschätzen und bewerten. Dieser Schritt kann mit dem 4. Schritt verglichen werden.

9. Wiederholung

In diesem Schritt kann der 4. bis 8. Schritt beliebig oft wiederholt werden, bis keine Fragen mehr offen sind oder mehr Wissen benötigt wird, um eine Entscheidung zu fällen. Durch das neu erworbene Wissen können neue Konflikte entstehen, welche ebenso geklärt werden müssen.

10. Synthese

Das neu erworbene Wissen soll in einem anderen Kontext angewendet werden. Dies kann in Form eines Rollenspieles erfolgen.

11. Generalisation

Im letzten Schritt werden ähnliche Themen diskutiert, damit das neu erworbene Wissen und die Entwicklung der Werte in anderen Situationen angewendet werden kann.

2.2 Handlungsorientierter konstruktivistischer Unterricht

Bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden von Jean Piaget die Grundlagen der konstruktivistischen Wissensaneignung erläutert. Diese waren Grundlage für die Entwicklung des Unterrichtsmodells VaKE Anfang des 21. Jahrhunderts.

Zum einen beschrieb er, dass eine neue Wahrnehmung in bereits vorliegende Strukturen assimiliert werden muss. Zum anderen kann sich neues Wissen nur auf ein gewisses Vorverständnis aufbauen und so umfassender werden. Dabei kann das Wissen nicht einfach übernommen, sondern muss aktiv aufgebaut werden.

Bei der Lernstrategie VaKE (Values and Knowledge Education) handelt es sich um eine konstruktivistische Unterrichtsmethode. Das Wissen wird nicht passiv aufgenommen, sondern die Studenten setzen sich aktiv mit einer Problemstellung (Dilemma) auseinander. Diese Methode ist in sich zeitintensiver jedoch auf Dauer nachhaltiger als die bisherige klassische Wissensvermittlung. Dadurch, dass sich die Studenten nicht passiv Wissen aneignen, sondern aktiv und selbstgesteuert arbeiten, handelt es sich nicht um „träges Wissen“ (vgl. Schelten 2000, S.100), bei dem Handeln und Wissen nicht aufeinander abgestimmt sind. Oftmals ist die Wissensvermittlung einseitig,

deshalb werden die nötigen unternehmerischen Kompetenzen wenig gefördert. Jedoch sind diese ausschlaggebend für den beruflichen Erfolg. Die Lernstrategie VaKE begründet sich auch auf dem Grundsatz, dass „Lernen Spaß machen soll“, weil dadurch Wissen leichter und damit effizienter angeeignet werden kann.

Die Studenten verfügen über die Fähigkeit „Wissen zu verstehen, anzuwenden, anzupassen und zu entwickeln“ (Pfäffli 2005, S.93).

Dieses Wissen kann in anderen Situationen verwendet werden, um Probleme zu lösen. Die Studenten fördern ihre Problemlösekompetenz und lernen durch Probleme, Fehler, Versuch und Irrtum. Bei der eigenverantwortlichen Wissensaneignung nimmt der Lehrende lediglich eine unterstützende und beratende Rolle ein (vgl. Weinberger 2005, S. 25).

Bei einem konstruktivistischen Unterricht lernen die Studenten Verantwortung für die Planung, Durchführung und Kontrolle des eigenständigen Arbeitens zu übernehmen. Bereits erlernte Erfahrungen und emotionale Gefühle werden durch komplexe Lebenssituationen und berufsnahe ganzheitliche Aufgabenstellungen erweitert. „Die Stärkung der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Lernen ist einer der wesentlichen Aufgaben zukünftiger Bildungspolitik“ (KMK Beschluss 14.04.2000). Um die Motivation der Studenten aufrecht zu erhalten ist es von großer Bedeutung, den Inhalten der Aufgabenstellungen einen Bezug zum Alltag zu geben und offene, authentische Probleme zu wählen. Um zusätzlich die Kommunikation und die Teamfähigkeit zu fördern eignet sich die Gruppenarbeit besonders gut.

Bei dieser Unterrichtsform wird Denken und Handeln miteinander verbunden. Das Wissen wird im Gegensatz zum klassischen Unterricht durch selbstgesteuertes Lernen aktiv angeeignet. Dabei findet keine Trennung zwischen Theorie und Praxis statt.

Folgende Merkmale beschreiben den konstruktivistischen Unterricht:

- Komplexe Lebenssituationen und berufsnahe Problemstellungen
- Aktiver Lernprozess
- Lernen in Gruppen
- Fehler sind erlaubt
- Vorerfahrungen und Interessen werden berücksichtigt
- Gefühle und persönliche Eigenschaften werden mit einbezogen und haben Einfluss auf die Entscheidungen
- Überprüfung und Auswertung des Lernprozesses

Diese Unterrichtsmethode ist als Ergänzung zur klassischen Unterrichtsmethode von der Schule bis hin zur Erwachsenenbildung einsetzbar. Anhand dieser Unterrichtsmethode findet kein stures Auswendiglernen mehr statt, sondern vielmehr ein Lernen durch Probleme und Wertekonflikte. Fehler gelten als Instrument der Lehre (vgl. Wörner 2006, S. 46). „In der aktiven Auseinandersetzung mit einer Situation sind Bezüge zur Lebens- und Erfahrungswelt der Lernenden wichtige Bedingungen“ (Gudjons 2008, S.42).

Konstruktivistischer Unterricht bezieht sich auf die bedeutendste Lerntheorie von Benjamin Bloom. Die Lernziele werden in sechs unterschiedliche Stufen unterteilt, je höher die Lernstufe desto komplexer ist der Schwierigkeitsgrad. Bei dieser Lerntheorie werden Denk- und Wahrnehmungsvorgänge bei der Wissensaneignung mit einbezogen. Nachfolgend werden die sechs Stufen der kognitiven Lernzieltaxonomie beschrieben.

1. **Wissen:** Im Mittelpunkt steht das Erkennen von Verhaltensmustern und Wissen (Kenntnisse). Dieses wird unverändert wiedergegeben.
2. **Verstehen:** Das erlernte Wissen wird in einem anderen Sachverhalt übertragen (Erkenntnisse) und begründet.

3. **Anwenden:** Das erlernte Wissen wird in neuen Situationen eingesetzt und unterschieden.

4. **Analyse:** Die Problemstellung wird anhand von eigenen Kriterien genau analysiert.

5. **Synthese:** Neues Wissen wird anhand der erlernten Strukturen konstruiert.

6. **Evaluation:** Das neue Wissen wird anhand von eigenen Kriterien bewertet.

3 Persönliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Selbstständigkeit

Die Entscheidung sich beruflich selbstständig zu machen muss genau überlegt und geplant werden. Mit den Chancen der beruflichen Selbstständigkeit ist auch eine Vielzahl an Risiken verbunden. Langfristig sind die wesentlichen Ziele eines Unternehmers, maximale Gewinne, maximale Kundenzufriedenheit, keine Zahlungsschwierigkeiten und somit immer genügend liquide Mittel zur Verfügung zu haben.

Der Erfolg eines Unternehmens ist durch verschiedene Faktoren beeinflussbar. Neben den persönlichen Kompetenzen spielen die fachliche Kompetenz und das soziale Umfeld des Existenzgründers eine zentrale Rolle. Ein allgemein gültiges Erfolgsrezept gibt es nicht, aber je mehr fachliche und persönliche Kompetenzen zusammen kommen desto höher ist die Chance auf den Erfolg.

3.1 Das soziale Umfeld

Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Existenzgründung ist die Unterstützung der Familie, dem Lebenspartner sowie den Freunden. Existenzgründer, die ihre Familie/Partner nicht in die Planung mit einbezogen haben, scheitern oftmals an der Doppelbelastung Familie und Unternehmen. Die Familie und Freunde können vor allem in den ersten Jahren der Existenzgründung in den Hintergrund geraten, sind aber sehr wichtig, um den körperlichen und geistigen Ausgleich für die Dauerbelastung zu schaffen.

Lange und unregelmäßige Arbeitszeiten müssen nicht nur vom Existenzgründer, sondern auch von seinem Lebenspartner akzeptiert werden. Des Weiteren ist es von Vorteil, wenn der Lebenspartner eine andere Einkommensquelle besitzt und somit vom Existenzgründer unabhängig ist. Finanzielle Engpässe durch ausbleibende Aufträge und Kunden ist ein permanentes Risiko eines jeden Selbstständigen und sollte daher die Familie oder Lebenspartnerschaft nicht in existenzielle Notlagen bringen (vgl. Hofert 2007, S. 55).

3.2 Die fachlichen Anforderungen

Die fachlichen Anforderungen sind hauptsächlich durch die Fachkompetenz gekennzeichnet. Es gilt das theoretische Wissen in die Praxis umzusetzen, unterschiedliche fachliche Fertigkeiten zu erlernen, sich ständig weiter zu qualifizieren, relevante Trends zu erkennen und vor allem volles Engagement einzubringen.

Bei einer Existenzgründung ist die fachliche Kompetenz von großer Bedeutung. Eine abgeschlossene Ausbildung/Studium in dem Bereich der Existenzgründung bietet eine gute Grundlage, auf diese muss durch Weiter- und Fortbildungen aufgebaut werden. Dies sind wichtige Grundlagen für das Sammeln umfangreicher Berufserfahrung. Davon unabhängig sind die kaufmännischen- und betriebswirtschaftlichen

Grundkenntnisse gegeben. Diese ermöglichen die richtigen Entscheidungen in Bereichen wie Marketing, Personal, rechtliche Grundlagen, Steuern, Versicherungen und Rechnungswesen. Natürlich werden mit einer umfangreichen Berufserfahrung die Branchenkenntnisse vertieft und es lassen sich Faktoren wie die Marktentwicklung, die Wettbewerbssituation und die Arbeitsmarktlage besser einschätzen. Um immer auf dem neuesten Stand zu sein, müssen die fachlichen Kompetenzen kontinuierlich gefördert und weiter ausgebaut werden. Gleichzeitig gilt es vorhandene Schwächen systematisch zu erkennen und diese schnellstmöglich zu beseitigen. Aufgaben und Probleme in den verschiedensten Bereichen und Situationen müssen durch lösungsorientiertes Denken und Handeln bewältigt werden. Ideal dabei ist es aus der Kenntnis möglichst vieler Methoden die jeweils geeignetste anzuwenden und auf der Basis notwendiger Entscheidungen zügig umzusetzen. Diese Eigenschaften prägen die Methodenkompetenz.

3.3 Die persönlichen Anforderungen

Grundvoraussetzung für eine unternehmerische Existenzgründung ist die uneingeschränkte Geschäftsfähigkeit. Die persönlichen Anforderungen für den Erfolg einer Selbstständigkeit sind von sehr großer Bedeutung. Es erfordert viel Mut, Motivation und Ehrgeiz sich beruflich selbstständig zu machen, um sich damit eine berufliche und private Existenz zu erarbeiten und zu sichern. Eine gute Voraussetzung für die Selbstständigkeit ist außerdem genügend vorhandenes Vermögen. Genügend Eigenkapital bietet vor allem in der Anfangszeit sowie in Krisen eine gewisse Sicherheit, jedoch kann auch zu viel Vermögen in gewisser Weise kontraproduktiv sein.

Der Existenzgründer muss befähigt sein, eigenständige Entscheidungen zum Wohl des Unternehmens treffen zu können. Dabei hilft der richtige soziale Umgang, andere Menschen einschätzen zu können

und darauf situationsgerecht zu handeln. Natürlich ist dies nur möglich, wenn die Kontaktfähigkeit und die Kommunikationsfreude des Existenzgründers stark ausgeprägt sind. Diese Eigenschaften werden als Sozialkompetenz bezeichnet.

Aufbau und Pflege der Beziehungen zu den Geschäftspartnern – Kunden und Lieferanten - sind wichtige Erfolgsfaktoren. Je besser diese aufeinander abgestimmt sind, desto effizienter und damit gewinnbringender ist die Geschäftsbeziehung. Die Flexibilität sich auf individuelle Situationen und Persönlichkeiten einzustellen sowie die Kreativität bei der Lösung der Aufgabenstellung sind weitere wichtige Persönlichkeitsmerkmale.

3 Persönliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Selbstständigkeit

In der folgenden Abbildung werden die fachlichen- und persönlichen Anforderungen sowie die Anforderungen an das soziale Umfeld vereinfacht dargestellt.

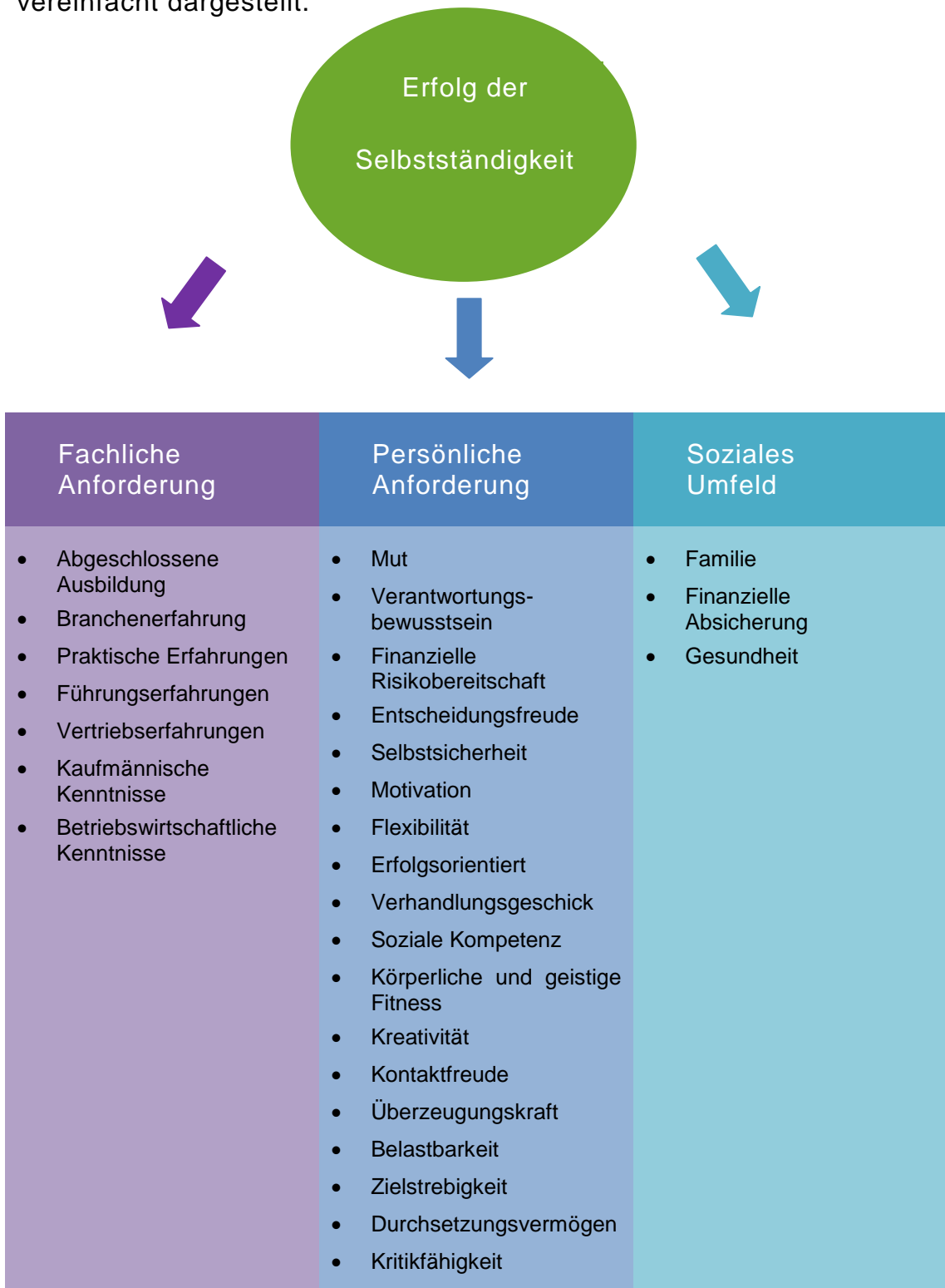


Abbildung 1: Fachliche-, persönliche und soziale Anforderungen

4 Bedeutung des Handwerkes; Nutzen von Handwerksorganisationen

Dieses Kapitel stellt die Entwicklung des Augenoptik Handwerks, sowie branchenspezifische Informationen dar. Des Weiteren werden die Aufgaben und Leistungen der unterschiedlichen Handwerksorganisationen beschrieben.

4.1 Entwicklung der Augenoptik-Branche

Der gesamte Umsatz des Handwerks beträgt im Jahr 2013 in Deutschland ca. 504 Milliarden Euro. Das Handwerk ist der Schwerpunkt der deutschen Wirtschaft und besteht größten Teils aus kleinen und mittelgroßen Betrieben. Von dem Gesamtumsatz sind 5,44 Milliarden Euro Umsatz von der Augenoptik Branche, das entspricht ca. 1,08%. Davon sind ca. 3% auf den Onlinehandel zurück zu führen. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz der Branche von 5,165 Milliarden Euro auf 5,273 Milliarden Euro an, dies ist ein Anstieg von 2,09% (vgl. ZVA Branchenbericht 2013).

Die Anzahl der Beschäftigten in Deutschland hatte einen Rückgang von 49.000 (2012) auf 48.900 (2013). Dieser minimale Rückgang zeigte sich auch an der Anzahl von Fachgeschäften in Deutschland. Im Jahr 2012 gab es 12.030 Betriebe im Folgejahr 30 weniger. Der Marktanteil von Kontaktlinsen ist im Jahr 2012 und im Jahr 2013 konstant bei 7,7% (vgl. ZVA Branchenbericht 2013).

Augenoptiker und Hörakustiker gehören zu den zulassungspflichtigen Handwerksberufen. Im Vergleich zu den nicht zulassungspflichtigen Handwerksberufen besteht in diesen Betrieben Meisterpräsensts.

4.2 Wirtschaftliche Bedeutung

Das Handwerk eines Augenoptikers gehört zum Konsumgüterhandwerk und ist für den persönlichen Verbrauch ausgerichtet. Dabei steigt der Bedarf bei zunehmendem Alter der Bevölkerung. Der Anteil der Brillenträger bei Personen über 60 Jahren liegt bei über 90% (vgl. ZVA 2013).

Die Ursachen hierfür sind zum einen die Presbyopie und zum anderen der demographische Wandel in Deutschland.

Handwerkliche Leistungen und Produkte gewinnen immer mehr an Stärke, je individueller und flexibler diese angeboten werden können. Die Aufgabenschwerpunkte in der Augenoptik sind die Erfüllung des persönlichen Bedarfs einer individuellen Sehhilfe sowie die kundennahe Versorgung.

Das Handwerk gehört zum Mittelstand und ist einer der bedeutendsten Wirtschaftsfaktoren für Deutschland.

4.3 Gesellschaftliche Bedeutung

Die unternehmerische Selbstständigkeit ist Grundlage und fördert die Entstehung von neuen Arbeitsplätzen. Damit verbunden verbessert sich die Struktur der Volkswirtschaft. Durch eine möglichst hohe Anzahl unabhängiger Unternehmen wird die Volkswirtschaft weniger krisenanfällig. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die kulturelle und soziologische Entwicklung der Gesellschaft aus.

Die Einsatzmöglichkeiten im Bereich der Augenoptik haben sich zunehmend vergrößert. Neben der klassischen Sehhilfe sind Bereiche wie Mode, Arbeitsschutz, Sport und Spezialanwendungen hinzugekommen.

4.4 Kulturelle Bedeutung

Die Kultur und die Lebensräume der unterschiedlichen Regionen werden durch die handwerklichen Berufe und Tätigkeiten gestaltet und verändert. Gleichwohl bedingen Entwicklungen kultureller und soziologischer Natur auch Veränderungen und Anpassungen daran im Bereich der Augentoptik.

Trotz der technischen Entwicklungen und Neuerungen ist das Handwerk unumgänglich und ist daher in seiner Bedeutung sehr wichtig und unverzichtbar für Deutschland. Auf Grund der neuen Entwicklungen stellt das Handwerk ein immer größer werdendes Qualitätsmerkmal dar.

4.5 Handwerksorganisationen

In den folgenden Unterpunkten wird das Augentoptik-Handwerk nach fachlichen und regionalen Aspekten strukturiert dargestellt.

4.5.1 Fachliche Organisationen

Zu den fachlichen Handwerksorganisationen gehören die Innungen, die Landesinnungen sowie die Bundesinnungen. Diese sind alles Körperschaften des öffentlichen Rechtes und ihre Handlungen und Organisationen sind öffentlich-rechtlich. Eine solche Körperschaft kann Steuern und Beiträge erheben, Beamte ernennen und besitzen eine Rechtsetzungsbefugnis (vgl. Semper 2013, S.33f).

Eine Innung entsteht durch den freiwilligen Zusammenschluss von Inhabern aus demselben Handwerk aber unterschiedlichen augentoptischen Betrieben. Zu den Aufgaben einer Innung gehören:

- Abnahme der Gesellenprüfung
- Erlass von Vorschriften für die Lehrlingsausbildung
- Fachliche Betreuung der Mitglieder
- Pflege der Berufsehre

- Vertretung der gewerblichen Interessen

Der Landesinnungsverband SWAV (Südwestdeutscher Augenoptiker-Verband) setzt sich durch die Fachinnungen in einem Bundesland zusammen. Ihre Aufgabe ist es unter anderem die Innungen zu unterstützen, beraten und zu betreuen. Beispielsweise bei juristischen und betriebswirtschaftlichen Problemen. Die Mitglieder wirken bei der Erstellung von Tarifverträgen mit und bei der Errichtung von Fachschulen. Als Landesinnungsmeister wird der Vorsitzende bezeichnet.

Beim Bundesinnungsverband ZVA (Zentralverband der Augenoptiker) setzen sich die Landesinnungsverbände zusammen, mit der Aufgabe die Interessen der Augenoptik-Branche zu vertreten. Der Vorsitzende wird als Bundesinnungsmeister bezeichnet.

4.5.2 Regionale Organisationen

Zu den regionalen Organisationen des Handwerks gehören die Kreishandwerkerschaften und die Handwerkskammern. In Baden-Württemberg gibt es acht Kammerbezirke und in jedem gibt es maximal eine Innung.

Dies sind Mannheim, Stuttgart, Ulm, Heilbronn, Konstanz, Freiburg, Reutlingen und Karlsruhe.

Der Kammerbezirk Ulm ist unter anderem für die Region Ostalb zuständig. Dieser Bezirk hat sieben Kreishandwerkerschaften.

Die Kreishandwerkerschaften setzen sich aus den Innungen, die im Stadt- und Landkreis sitzen, zusammen. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören die Erteilung von Gutachten, die Unterstützung der Mitgliedsinnungen bei ihren Aufgaben. Von den Kreishandwerkerschaften werden auch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt sowie die individuelle Beratung der Mitgliedsinnungen bei arbeitsrechtlichen Fragen.

Handwerkskammern sind die gesetzliche Berufsstandvertretung des Gesamthandwerks im Innungsbereich. Jeder handwerkliche Betrieb unterliegt einer Pflichtmitgliedschaft bei der regional zuständigen Handwerkskammer. Innungen und Kreishandwerkerschaft werden von den Handwerkskammern beaufsichtigt. Die Hauptaufgaben der Handwerkskammern sind die Vertretung und Förderung der Interessen des Gesamthandwerks auf regionaler Ebene. Dazu gehört auch die Erstellung von Statistiken oder das Mitwirken von Gesetzen. Die zweite wichtige Hauptaufgabe ist die regionale und überfachliche Förderung, wie zum Beispiel Meistervorbereitungskurse, Fachvorträge halten und die Nachwuchswerbung. Unter die letzte Hauptaufgabe der Selbstverwaltung fallen der Erlass von Prüfungsordnungen, Überwachung der Gesellenprüfung sowie die Führung des zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerks.

5 Entscheidungen zum Standort, Betriebsgröße und Personalbedarf

Die Studierenden sollen nach diesem Kapitel folgende Kompetenzen für den beruflichen Erfolg erworben haben:

- Bedeutung von Standortfaktoren kennen
- Eignung von Standorten bewerten
- Einflussgrößen der personellen und räumlichen Betriebsgröße kennen
- Personalbedarf ermitteln

5.1 Standortfaktoren

Einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Erfolg eines Betriebs ist die Wahl des Standortes. Somit haben die Standortfaktoren einen großen Einfluss auf die Wahl des optimalen Unternehmenssitzes. Bei dienstleistungsorientierten Handwerksbetrieben ist vor allem die Ertragslage mit dem Standort eng verbunden und diese gehören damit zu den standortabhängigen Betrieben (vgl. Lippert 2006, S. 33f).

Die Qualität des Standortes wird größtenteils über die Kaufkraft im Einzugsgebiet bestimmt. Bei Betrieben mit persönlichem Kundenkontakt hat das direkte und indirekte Ambiente eine besonders große Bedeutung.

Des Weiteren ist bei der Standortwahl das Image des Einkaufsgebietes zu beachten. Idealerweise wird das Unternehmen mit seiner Käuferzielgruppe in ein Einkaufsgebiet der gleichen Kategorie positioniert. Weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Wahl des optimalen Standortes sind die Aufwendungen und die Erträge für die unterschiedlichen Standorte. Im Vorfeld muss natürlich das maximale Budget für den Kauf oder die Miete der Immobilie bestimmt werden.

Dabei ist jener Standort zu wählen, bei dem die Aufwendungen möglichst gering sind und dafür die Erträge möglichst hoch sind. Dies ist jedoch immer im Kontext mit der direkten Umgebung zu sehen.

Bei der Wahl einer Immobilie sollten weitere wichtige Faktoren wie Zulieferungsmöglichkeiten, technischer Zustand (Heizung, Beleuchtung, Belüftung) Dekorationsfläche, Eingangsbereich sowie das innere Bild der Räumlichkeiten (Verkaufsraum, Nebenräume, Lagerräume, Größe) mit in die Auswahlkriterien einfließen (vgl. Bleiber 2010, S. 66).

Der optimale Standort ist von mehreren teilweise gegenläufigen Faktoren abhängig. Dabei hat die objektive Beurteilung der Faktoren eine große Bedeutung. Es gibt unterschiedliche Einteilungen der Faktoren. Zum einen lassen sie sich in harte und weiche Faktoren, zum anderen auch in die Zugehörigkeit der Leistungserstellung einteilen. Dies sind beschaffungsbezogene, produktionsbezogene und absatzbezogene Faktoren.

5.1.1 Harte Faktoren

Harte Standortfaktoren sind messbar und daher objektiv beurteilbar und haben einen direkten Einfluss auf die Kosten des Unternehmens. Zu den harten Faktoren gehören Einflüsse wie die Verkehrsanbindung, Qualität der Arbeitskräfte, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, regionale Abgaben wie Steuern, Subventionen und der regionale Absatzmarkt.

Jedoch ist der Übergang von den harten zu den weichen Faktoren fließend und nicht eindeutig abgrenzbar.

5.1.2 Weiche Faktoren

Die weichen Faktoren zur Standortwahl nehmen immer mehr an Bedeutung zu, da sich im mitteleuropäischen Raum die harten Faktoren auf Grund der Angleichung innerhalb der Europäischen

Union nicht mehr so gravierend voneinander unterscheiden. Im Vergleich zu den harten Faktoren sind die weichen Faktoren nur bedingt messbar und je nach subjektiver Einschätzung verschieden. Unter den weichen Faktoren bei der Standortwahl wird zwischen den unternehmensbezogenen und den personenbezogenen Faktoren unterschieden.

5.1.2.1 Unternehmensbezogene Faktoren

Die unternehmensbezogenen Faktoren sind für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Dabei spielt das Wirtschaftsklima der Region, das Image der Stadt, die Hochschuleinrichtungen, die vorhandenen Branchenkontakte sowie die Konkurrenz im Einzugsgebiet eine wichtige Rolle.

5.1.2.2 Personenbezogene Faktoren

Die personenbezogenen Faktoren sind im Vergleich zu den unternehmensbezogenen Faktoren nicht direkt für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend, sondern für die Lebensqualität der Beschäftigten. Dazu gehört die Qualität des Wohnumfeldes, der Schulen und Ausbildungsstätten und die Infrastruktur. Weitere wichtige personenbezogene Faktoren sind die Freizeitmöglichkeiten und das kulturelle Angebot der Region.

5.1.3 Beschaffungsbezogene Faktoren

Unter den beschaffungsbezogenen Faktoren werden Einflüsse wie der Kaufpreis bzw. die Miete, die Parkmöglichkeiten, die Sichtbarkeit und der optische Eindruck berücksichtigt. Weitere wichtige Rollen spielen die Energieversorgung, die Internetverbindung sowie die Bevölkerungsgröße und die Arbeitsmarktbedingungen. Auch können sich regionale Zinsen und Konditionen für Kredite unterscheiden.

5.1.4 Produktionsbezogene Faktoren

Produktionsbezogene Faktoren beziehen sich auf Sicherheitsauflagen, ökologische, soziale, politische und technologische Bedingungen:

- Unterschiedliche Ladenöffnungszeiten
- Tarifverträge mit Regelungen zur Entlohnung, regelmäßige Arbeitszeit, Urlaubsanspruch, sonstige Leistungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Angebote zur Kinderbetreuung
- Schulsystem / Ganztageschule
- Gewerbesteuer
- Öffentliche Fördermaßnahmen / Subventionen

Diese Kriterien unterscheiden sich teilweise auf:

- Kommunalen Ebene (Gemeinde/Stadt/Landkreis)
- Regionaler Ebene (Regierungsbezirk/Bundesland)
- Nationaler Ebene (Staat)

Nicht jeder Faktor ist auch im Einzelfall relevant. Beispielsweise spielt „Kinderbetreuung“ kaum eine Rolle, wenn keine Kinder zu betreuen sind. Andererseits kann ein Faktor einen sehr hohen Einfluss haben, wenn die Entscheidung in einem Grenzgebiet einer Landes- oder Staatsgrenze zu treffen ist.

5.1.5 Absatzbezogene Faktoren

Die absatzbezogenen Faktoren sind am bedeutsamsten bei der Standortwahl, da diese den größten Einfluss auf den langfristigen Erfolg des Betriebes haben. Wichtige Faktoren wie die Konkurrenz und die Wettbewerbssituation im regionalen Raum werden berücksichtigt. Absatzmarkt und die Marktsituation sind ebenfalls wichtige Faktoren und beziehen sich auf die Kunden im regionalen Gebiet. Das Kundenpotential, die Kaufkraft und die Verbrauchergewohnheiten dieser Kunden spielen dabei eine sehr große Rolle für einen langfristi-

gen Erfolg der Unternehmung. Ein optimaler Standort weist eine gute Verkehrsanbindung für den Individualverkehr, öffentliche Verkehrsmittel (Bus und Bahn) sowie genügend Parkmöglichkeiten auf.

Selbstverständlich sind bei diesen Standortfaktoren gesetzliche Bedingungen und Auflagen jeglicher Art strikt einzuhalten.

Die regionale Wirtschaft wird mit Hilfe von kommunalem Standortmarketing, unbürokratischen Genehmigungsverfahren, Kooperation zwischen Wirtschaft und Verwaltung, Gewerbeflächenpolitik und Bestandspflege gefördert und die Existenzgründer von der Region/Behörden unterstützt. Daneben ist eine möglichst breite und ausgewogene Struktur bezüglich Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit am Standort ideal und birgt wenig Risiko bezüglich Kaufkraft und gesellschaftlichen Entwicklungen.

5.2 Marktanalyse

Um einen optimalen Standort für ein Ladengeschäft zu ermitteln ist die Marktanalyse eines der wichtigsten Instrumente. Für eine gründliche Marktanalyse bezüglich der unten genannten Faktoren sind die Informationen von den Handwerkskammern und den Innungen von großer Bedeutung. Für eine sorgfältige Marktanalyse kann es sinnvoll sein, die Hilfe eines Experten in Anspruch zu nehmen. Dies ist natürlich mit zusätzlichen Kosten verbunden. Weitere branchenspezifische Informationen können aus Zeitschriften, Marktforschungsinstituten oder Branchenstatistiken verwendet werden. Zu den wichtigsten Kenngrößen gehören die Marktgröße der Region, das Absatzvolumen sowie die Entwicklung des Marktes. Um eine Marktanalyse durchführen zu können, werden Werte bezüglich der Investitionen, der Konsumausgaben, der Kaufkraftentwicklung anhand des Einkommens in der Region, des Marktvolumens, des Umsatzes pro Kopf und des Marktbesetzungsfaktors d.h. die Anzahl der Kunden pro Einwohnerzahl benötigt. Die demografische Struktur und die

Verbrauchergewohnheiten haben ebenso Einfluss auf die Marktanalyse. Desweiteren muss die Konkurrenzsituation hinsichtlich Dichte, Stärken und Schwächen mit berücksichtigt werden.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Existenzgründung und langfristigen Erfolg ist eine sorgfältige Marktanalyse notwendig (vgl. Semper 2013, S.72).

5.3 Kundenstruktur

Die Definition der Zielgruppe ist eine primäre Festlegung und somit elementar für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei kommt es darauf an, bei der Existenzgründung auf die Eigenschaften der gewünschten Zielgruppe einzugehen. Einstellungen, Verhaltensmuster, Alter, Einkaufsgewohnheiten und der Lebensweisen der Zielgruppe sollten genau auf die Produkte und Dienstleistungen abgestimmt sein.

5.4 Betriebseinrichtung

Wurde ein optimaler Standort gefunden, stellt sich die Frage, wie die Räumlichkeiten eingerichtet werden müssen. Bereits bei der Wahl des Standortes muss auf die Anzahl und Größe der benötigten Räume geachtet werden. Auch bei der Betriebseinrichtung ist es wichtig, das Budget vorab zu bestimmen. Die Betriebseinrichtung betrifft die Betriebsräume, die Geschäftseinrichtung sowie die organisatorischen Maßnahmen. Dabei werden die Betriebsräume in Produktionsstätten, Verkaufsräum, Büro und Sozialräume unterschieden.

5.4.1 Betriebsräume

Diese werden bedarfs- und nutzengerecht geplant und eingerichtet. Bei der Gestaltung der einzelnen Betriebsräume sind die einschlägigen Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung zu beachten. Auf

folgende Merkmale sollte bei der Raumeinteilung und Planung geachtet werden, um die Räume so rationell wie möglich zu nutzen:

- Lichtverhältnisse
- Klima
- Raumanordnung/Raumfolge
- Maschinen- und Geräteaufstellplan
- Betriebsablauf
- Bewegungsfläche
- Sicherheitseinrichtungen und Fluchtwege

5.4.2 Betriebs- und Geschäftseinrichtung

Die Einrichtung des Betriebes muss gut durchdacht und organisiert werden, um möglichst kurze Arbeitswege und Arbeitsabläufe zu sichern. Ein Betrieb ist gut organisiert eingerichtet, wenn die Maschinen/Arbeitsplätze entsprechend dem Materialfluss kreuzungsfrei und grundsätzlich in eine Richtung, angeordnet werden. Die Anzahl der Maschinen und Werkzeuge sollten nach Anzahl der Mitarbeiter und ihren Tätigkeiten ausgewählt werden. Da Maschinen einen schnellen Wertverlust haben, bietet es sich an gebrauchte Maschinen mit einem Alter von zwei Jahren zur Hälfte des Neupreises zu kaufen.

Bei der Einrichtung des Büros sind einerseits ergonomisch funktionale, andererseits auch repräsentative und emotionale Aspekte zu beachten. Die unterschiedlichen Bereiche des Betriebes müssen stets in ihrer Funktion aufeinander abgestimmt sein.

5.4.3 Organisation

Unter der Organisation eines Betriebes werden das Rechnungswesen, die Kostenrechnung und Kalkulation sowie die EDV-Systeme zusammengefasst.

Hier gilt es festzulegen, wie das Unternehmen in sich funktionieren soll. Dabei ist zu beantworten, wer macht was, wann, wie und mit

welchen Hilfsmitteln. Gleichzeitig sind auch hier Entscheidungen zu treffen, welche Tätigkeiten im Unternehmen selbst ausgeführt werden und welche zugekauft werden. Häufig werden allgemeine Unternehmensfunktionen wie Buchhaltung oder Personalabrechnung zugekauft um sich voll und ganz auf die unternehmensspezifischen Abläufe konzentrieren zu können.

In diesem Rahmen wird auch entschieden, mit welcher Software die Unternehmensprozesse abgebildet werden. Üblicherweise werden in Bezug zur Unternehmensgröße passende und zukunftsfähige Branchenlösungen verwendet. Diese können wiederum eine Wechselwirkung auf die Definition der Unternehmensprozesse haben.

5.5 Betriebsgröße

Bei der Entscheidung über die Betriebsgröße stehen zwei Faktoren im Vordergrund. Zum einen der Personalbedarf und zum anderen der Umsatz. Dabei ist darauf zu achten, dass das günstigste Verhältnis zwischen Aufwand und Erträge erreicht wird. Der Umsatz lässt sich durch einen Wettbewerbsvergleich einschätzen, dazu sollte der verglichene Betrieb möglichst gleichartig hinsichtlich Angebot, Größe und Dienstleistung sein. Der größte Kostenfaktor für einen Betrieb sind die Personalkosten, daher sollte bei der Beschaffung des Personals die Kosten und das Risiko möglichst gering gehalten werden.

5.5.1 Personal

Aus der erwartenden Auftragslage, den Arbeitsaufgaben sowie dem Unternehmensziel lässt sich der Personalbedarf ableiten. Das Hauptaugenmerk liegt bei der Personalauswahl auf den Anforderungsprofilen. Dabei sind die fachlichen-, sozialen- und methodischen Kompetenzen gefragt, welche die beruflichen Handlungskompetenzen darstellen.

Vor allem in der Anfangszeit oder bei mangelnden Aufträgen entstehen durch Vollzeitkräfte die höchsten Kosten. Um vorsorglich finanziellen Problemen aus dem Weg zu gehen, eignet sich ein idealer Mix aus Vollzeit-, Teilzeit- und Aushilfskräften. Dieser verursacht einerseits deutlich geringere Kosten für den Betrieb und ist andererseits erheblich flexibler nutzbar.

6 Bestimmungen des Arbeits- und Sozial-versicherungsrechts

Die unterschiedlichen Arten von Arbeitsverträgen und Kündigungsformen werden beschrieben. Weiterhin werden die Sozialversicherungen gegliedert und genau dargestellt.

6.1 Arbeitsvertrag

Damit ein Arbeitsvertrag zustande kommt müssen beide Parteien volljährig sein oder bei Minderjährigen muss der gesetzliche Vertreter dem Vertragsabschluss zustimmen.

Die Probezeit darf bei einem befristeten sowie bei einem unbefristeten Arbeitsvertrag nicht länger als sechs Monate andauern. Nach der Probezeit geht das Arbeitsverhältnis in eine befristete oder unbefristete Beschäftigung über (vgl. Semper 2013, S. 185).

6.1.1 Befristeter Arbeitsvertrag

Ein befristeter Arbeitsvertrag kommt zustande, wenn ein sachlicher Grund dafür vorliegt. Dies kann zum Beispiel ein vorübergehender Bedarf der Arbeitsleistung, eine Vertretung für einen Krankheitsfall oder eine Arbeitskraft zur Erprobung sein. Bei einem befristeten Arbeitsvertrag besteht die Formvorschrift der Schriftform. Ein befristeter Arbeitsvertrag darf auf eine Gesamtdauer von zwei Jahren maximal dreimal verlängert werden. Ab einem Lebensalter von 52 Jahren kann

die Befristung für einen Zeitraum von fünf Jahren andauern. Des Weiteren ist ein befristeter Arbeitsvertrag nur dann möglich, wenn in den letzten drei Jahren beim gleichen Arbeitgeber kein Arbeitsvertrag bestanden hat. Ein befristetes Arbeitsverhältnis kann grundsätzlich nicht ordentlich gekündigt werden. In Tarifverträgen können Abweichungen vereinbart werden bezüglich der Kündigung oder den Verlängerungen (vgl. § 14 Absatz 3 TzBfG).

Der Arbeitsvertrag kann kalendermäßig (für 1 Jahr, bis zum 30.04.2014) oder zweckgebunden (Projekt, Vertretung) befristet sein (vgl. § 3 TzBfG).

Ist der befristete Arbeitsvertrag zweckgebunden, so muss der Arbeitgeber spätestens zwei Wochen vor dem Erreichen des Zweckes dem Arbeitnehmer dies schriftlich mitteilen (vgl. Semper 2013, S. 184).

6.1.2 Unbefristeter Arbeitsvertrag

Für unbefristete Arbeitsverträge besteht keine Formvorschrift. Wird ein Arbeitsvertrag mündlich abgeschlossen, so kann der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber eine schriftliche Niederlegung nach dem Nachweisgesetz verlangen. Diese Niederschrift enthält Angaben über die Vertragspartner, Beginn des Arbeitsverhältnisses, Bezeichnung der Arbeit, Höhe und Fälligkeit des Entgeltes, die vereinbarte Arbeitszeit sowie die Dauer des Urlaubs und Angaben zu den Kündigungsfristen (vgl. Semper 2013, S. 183f). Das unbefristete Arbeitsverhältnis kann durch einseitige Kündigung oder einer beidseitigen Aufhebung beendet werden.

6.2 Kündigung

Ein bestehendes Arbeitsverhältnis kann auf mehrere Arten beendet werden. Die einvernehmliche Beendigung benötigt das Einverständnis des Arbeitgebers sowie des Arbeitnehmers und muss schriftlich erfolgen. Bei einer ordentlichen Kündigung wird das Arbeitsverhältnis

von einer Seite beendet sowie die Kündigungsfrist eingehalten. Eine außerordentliche Kündigung ist von beiden Seiten möglich, fristlos und mit Angabe von Gründen, wenn ein wichtiger Grund (z.B. Diebstahl, Nichtzahlung) vorliegt. Nachdem der Kündigungsberechtigte über den wichtigen Grund Kenntnis hat, kann dieser in einem Zeitraum von zwei Wochen außerordentlich kündigen.

Bei einer Änderungskündigung erfolgt eine ordentliche Kündigung mit Einhaltung der Frist und gleichzeitig folgt ein Angebot für einen neuen Arbeitsvertrag zu anderen Arbeitsbedingungen. Wird dieses Angebot nicht angenommen so wird das Arbeitsverhältnis fristgemäß beendet (vgl. § 2 KSchG).

Eine weitere Beendigung der Arbeitsverhältnisse kann durch die Erfüllung der Befristung erfolgen. Zum einen kann der Zeitpunkt erreicht oder zum anderen der Zweck erfüllt sein.

6.2.1 Fristen

Eine Kündigung während der Probezeit ist mit der Einhaltung von einer Frist von zwei Wochen möglich. Bei Kündigungen außerhalb der Probezeit gibt es gesetzliche Kündigungsfristen von vier Wochen zum 15. oder zum Ende eines Monats bei einer Kündigung durch den Arbeitnehmer. Wird eine Kündigung durch den Arbeitgeber ausgesprochen so gelten folgende Kündigungsfristen (vgl. § 622 BGB):

Nach	2 Jahren	1 Monat
	5 Jahren	2 Monate
	8 Jahren	3 Monate
	10 Jahren	4 Monate
	12 Jahren	5 Monate
	15 Jahren	6 Monate
	20 Jahren	7 Monate

Zusätzlich zu den gesetzlichen Fristen finden tarifliche Kündigungsfristen Anwendung. „Die tariflichen Fristen können verlängert oder verkürzt sein, [diese] haben jedoch zu den gesetzlichen Fristen Vorrang“ (Semper 2013, S.195).

6.2.2 Kündigungsschutz

Kündigungen, die nicht sozial gerechtfertigt sind, sind rechtsunwirksam. Sozial gerechtfertigte Kündigungen können verhaltensbedingt, personenbedingt oder betriebsbedingt sein. Bei einer verhaltensbedingten Kündigung ist im Vorfeld eine Abmahnung durch den Arbeitgeber erforderlich. Die Ursache einer personenbedingten Kündigung kann eine lang anhaltende oder häufige Krankheit sein. Liegt eine betriebsbedingte Kündigung vor, so können dafür Gründe wie Arbeitsmangel oder Betriebsstilllegung sein (vgl. § 1 KSchG).

6.3 Arbeitsschutz

Dieses Thema wird im 6. Semester im Modul Berufs-und Arbeitspädagogik/ Sicherheitstechnik ausführlich behandelt.

6.4 Sozialversicherung

Die Sozialversicherung bietet die Sicherung der Arbeitnehmer vor Risiken wie Alter, Unfall, Krankheit, Arbeitslosigkeit und ist somit für die soziale Sicherheit unerlässlich.

Diese lässt sich in mehrere Versicherungen unterteilen. Dazu gehören die Kranken-, Unfall-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherungen.

Die Sozialversicherungsnummer ist lebenslang gültig und unveränderbar. Arbeitgeber sind verpflichtet bei den Krankenkassen den Abzug der Beiträge zu melden. Die Anmeldung bei den Krankenkassen erfolgt spätestens sechs Wochen nach Beschäftigungsbeginn durch den Arbeitgeber (vgl. Semper 2013, S. 222).

6.4.1 Kranken- und Pflegeversicherung

Die Beitragshöhe der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung ist bundeseinheitlich festgelegt und beträgt zurzeit 14,6% vom Bruttoarbeitsentgelt (vgl. BMG 05.07.2014, S. 2). Die Träger sind die Krankenkassen. Die Versicherten haben einen Eigenanteil von 0,9%, der restliche Anteil wird vom Arbeitgeber getragen (vgl. Semper 2013, S. 226).

Selbstständige sind von der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherungspflicht ausgenommen. Dennoch können Selbstständige unter Berücksichtigung von mehreren Punkten sich freiwillig versichern lassen. Die Beiträge eines Selbstständigen müssen in voller Höhe selbst getragen werden. Versicherte haben eine Mindestversicherungszeit von 18 Monaten. Gesetzlich Krankenversicherte gehören gleichzeitig der sozialen Pflegeversicherung an. Ein freiwillig Krankenversicherter kann sich auch für die private Pflegeversicherung entscheiden. Familienmitglieder eines Versicherten sind bei der gesetzlichen Krankenversicherung sowie bei der sozialen Pflegeversicherung mitversichert.

6.4.2 Arbeitslosenversicherung

Die Arbeitslosenversicherung hat das Ziel der Förderung von Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten. Des Weiteren wird eine rasche Besetzung offener Stellen geschaffen. Der Versicherungsträger der Arbeitslosenversicherung ist die Bundesagentur für Arbeit. Der Beitrag in einer Höhe von 3,0% des Bruttoarbeitsentgelts wird zur Hälfte vom Arbeitgeber getragen. Selbstständige, Personen, die Angehörige pflegen und Arbeitnehmer, die außerhalb der EU beschäftigt werden, geringfügig Beschäftigte und Personen die nach der gesetzlichen Rentenversicherung die Altersgrenze erreicht haben können sich freiwillig versichern lassen. Bei den restlichen Personengruppen wie Arbeiter, Angestellter, Auszubildende sowie Personen die

Kranken-, Verletzten- oder Mutterschaftsgeld oder Rente wegen voller Erwerbsminderung beziehen, besteht eine Versicherungspflicht.

Zu den wichtigsten Leistungen der Arbeitslosenversicherung gehören:

- Berufsberatung
- Arbeitsvermittlung
- Berufliche Weiterbildung
- Förderung selbstständiger Tätigkeiten
- Entgeltersatzleistungen (Arbeitslosengeld, Insolvenzgeld)

Unter die Arbeitslosigkeit fallen diejenigen Erwerbstätigen, die aktuell in keinem Beschäftigungsverhältnis oder einer Weiterbildungsmaßnahme stehen und gleichzeitig um ein neues Beschäftigungsverhältnis bemüht sind. Diese stehen somit der Agentur für Arbeit für Vermittlungen zur Verfügung.

Das Arbeitslosengeld beträgt 60% des pauschalen Nettoarbeitsentgelt, 67% bei Arbeitslosen mit mindestens einem Kind und ist nach oben gedeckelt (vgl. Semper 2013, S. 232). Der Zeitraum des Anspruches auf Arbeitslosengeld ist von dem Lebensalter sowie der versicherungspflichtigen Dauer abhängig.

Wird ein Insolvenzverfahren eines Betriebes eröffnet, erhalten die Arbeitnehmer die noch zustehenden Nettoarbeitsentgelte für bis zu drei Monate von der Bundesagentur für Arbeit.

6.4.3 Rentenversicherung

Die Beitragshöhe ist vom Versicherungsverlauf abhängig und beträgt zurzeit 18,9 % vom Bruttoeinkommen. Der Arbeitgeber trägt die Hälfte des Beitrags, den restlichen Anteil muss der Arbeitnehmer selbst übernehmen (vgl. Semper 2013, S. 235). Zu den versicherungspflichtigen Personen gehören Auszubildende, Beschäftigte gegen Entgelt, Selbstständige und Personen, die Lohnersatzleistungen beziehen. Selbstständige tragen die Beiträge der Rentenversicherung selber.

Der Antrag muss spätestens fünf Jahre nach Aufnahme der selbstständigen Arbeit gestellt werden. Geschäftsführende Gesellschafter einer GmbH sind nicht versicherungspflichtig, sofern die GmbH mehrere Auftragsgeber und sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer hat.

Geringfügig Beschäftigte sowie Personen, die bereits in Vollrente aufgrund des Alters sind, haben eine Versicherungsfreiheit.

Folgende Leistungen werden von der Rentenversicherung übernommen:

- Rehabilitation zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit
 - medizinische berufsfördernde Maßnahmen
 - berufliche Ausbildung/ Umschulung
- Regelaltersrente
- Altersrente wegen Arbeitslosigkeit
- Rente wegen verminderter Erwerbsfähigkeit

6.4.4 Gesetzliche Unfallversicherung

Die gesetzliche Unfallversicherung gehört zur aufgeteilten Sozialversicherung. Träger sind die Berufsgenossenschaften. Diese sind bei einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit leistungspflichtig. Die Risiken von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten werden im Voraus minimiert. Falls dennoch ein Arbeitsunfall oder eine Berufskrankheit auftritt, gilt es die Erwerbstätigkeit wieder herzustellen. Dabei gilt der Grundsatz „Reha vor Rente“. Jeder Unfall, bei dem ein Arbeitnehmer länger als drei Tage arbeitsunfähig ist, muss innerhalb von drei Tagen nach dem Unfall der Berufsgenossenschaft gemeldet werden. Die Beiträge werden komplett vom Arbeitgeber getragen. Dabei ist die Beitragshöhe vom Arbeitsentgelt und den Gefahrenklassen abhängig.

Folgende Leistungen werden bei einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit fällig:

- Heilbehandlung
- Rehabilitation
- Pflegegeld
- Verletztenrente
- Sterbegeld
- Witwenrente

6.5 Lohnsteuer

Die Lohnsteuer ist eine Form der Einkommenssteuer und wird durch die Angaben der elektrischen Lohnsteuerabzugsmerkmale vom Arbeitgeber berechnet. Persönliche Merkmale wie der Familienstand und die Freibeträge werden dabei berücksichtigt. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Lohnsteuer, die Kirchensteuer und den Solidaritätszuschlag einzubehalten und diese Anteile direkt an das Finanzamt abzuführen. Für die Einbehaltung sowie die Abführung haftet der Arbeitgeber. Die Lohnsteuerabführung sowie die Anmeldung beim Finanzamt müssen bis zum 10. des Folgemonats geschehen.

Kurzzeitig Beschäftigte sowie geringfügig Beschäftigte können ohne Lohnsteuerabzugsmerkmal beschäftigt werden.

7 Instrumente zur Durchsetzung von Forderungen

Fehlende oder nicht termingerechte Zahlungseingänge führen zu einer geringeren Liquidität und können im Extrem ein Unternehmen in existentielle Probleme bringen. Es droht die Insolvenz, wenn das Unternehmen in Folge der zu hohen Außenstände selbst in Zahlungsschwierigkeiten gerät. Daher ist ein effizientes und gutes Forderungsmanagement sehr wichtig, um vorsorgliche Maßnahmen zur Risikominimierung zu treffen und Strategien zur Vermeidung eines solchen Problems zu entwickeln, damit es erst gar nicht zu Zahlungsausfällen kommt. Zur weiteren Minimierung des Risikos ist es wichtig, die Zahlungseingänge zu überwachen und fällige Forderungen unverzüglich anzumahnen.

Um mit Kunden niedriger Bonität und mit Neukunden, deren Zahlungsverhalten nicht bekannt ist, trotzdem risikolose Geschäfte machen zu können ist es am sichersten, die Aufträge dieser Kunden nur über Vorkasse abzuwickeln. Da die Bonitätsprüfung regelmäßig stattfindet bzw. bei Neukunden nach Abschluss des ersten Auftrags aktualisiert wird, ist sichergestellt, dass das Unternehmen stets einerseits aktuelle Daten benutzt und andererseits neue Kunden auch eine entsprechende Bonität haben und demnach behandelt werden.

Bonitätsprüfung: Prüfung der Kreditfähigkeit = Fähigkeit aufgenommene Schulden und Verbindlichkeiten zurückzahlen zu können und zu wollen.

Zur Beweisfunktion werden Angebote, Bestellungen, Aufträge und Rechnungen immer in schriftlicher Form getätigt.

7.1 Zahlungsverzug

Der Zahlungsverzug ist die Verzögerung einer fälligen Geldleistung. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, um in den Zahlungsverzug zu geraten. Voraussetzung dafür ist die Fälligkeit der Forderung (vgl. § 280 BGB).

- Nach dem Gesetz: Der Schuldner befindet sich in Zahlungsverzug, wenn er 30 Tage nach Erhalt einer Rechnung die Forderung noch nicht beglichen hat (vgl. § 286 Absatz 3 BGB).
- Ohne Mahnung: Der Schuldner befindet sich in Zahlungsverzug, wenn vertraglich eine von der gesetzlichen Regelung abweichende Zahlungsfrist vereinbart wurde (vgl. § 286 Absatz 2 Nr. 1 BGB).

Bsp.: Rechnungsdatum mit Zahlungsfrist 14 Tage: Zahlungsverzug besteht bei nicht erfolgter Zahlung ab dem 15. Tag nach dem Rechnungsdatum.

- Durch Mahnung: Der Schuldner ist nach Erhalt der Mahnung im Zahlungsverzug. Wenn das Mahnschreiben mit einem Einschreiben gesendet wird, kann genau bestimmt werden, ab wann der Schuldner im Zahlungsverzug ist.

7.1.1 Folgen des Zahlungsverzugs

Ab dem Zeitpunkt des Verzuges kann der Gläubiger Verzugszinsen geltend machen. Es gelten gesetzliche Obergrenzen für die Höhe des Zinssatzes. Zur Berechnung der Zinsen wird unterschieden, ob der Vertrag mit einer Handelsgesellschaft oder mit einer Verbrauchergesellschaft abgeschlossen wurde. Nach § 288 des Bürgerlichen Gesetzbuches hat der Prozentsatz für Handelsgesellschaften und Verbrauchergesellschaften folgende Werte:

- Handelsgesellschaft: bis 9% über Basissatz (Personen- und Kapitalgesellschaften)
- Verbrauchergesellschaft bis 5% über Basissatz (Privatpersonen)

Der Basiszinssatz wird von der Deutschen Bundesbank am 1. Januar und am 1. Juli sowie auf der Internetseite (www.bundesbank.de) aktualisiert. Somit sind die Verzugszinsen von dem jeweilig gültigen Basiszinssatz abhängig. Es gilt der Zinssatz, der zum Zeitpunkt des Eintritts des Verzuges gültig ist.

7.1.2 Verzugsschaden

Denjenigen Schaden, den der Gläubiger erleidet, weil der Schuldner in Verzug geraten ist, muss der Schuldner ersetzen. Die Kosten müssen dem Schuldner direkt zu geordnet werden können. Der Schaden muss durch den Gläubiger so kostengünstig wie möglich gehalten werden. Typische Kosten, die als Verzugsschaden geltend gemacht werden können, sind:

- Porto
- Verzugszinsen
- Anwaltskosten
- Gerichtskosten für gerichtlichen Mahnbescheid
- Rücklastschriftgebühren

Kosten, die nicht eindeutig abgegrenzt werden können, sind nicht als Verzugsschaden geltend zu machen. Dies sind zum Beispiel Kosten für:

- Interne Arbeitszeit
- Raumkosten
- Heizkosten

7.2 Außergerichtliches Mahnverfahren

Das Ziel eines Mahnschreibens ist, dass die offene Forderung schnell und kostengünstig vom Schuldner beglichen wird. Bei dem außergerichtlichen Mahnverfahren muss ein Anspruch auf Forderung bestehen und diese muss fällig sein. Die Fälligkeit ist entweder gesetzlich

bestimmt oder vertraglich geregelt. Grundsätzlich ist die Forderung direkt nach der Erbringung der Leistung fällig. Ist die Forderung noch nicht fristgerecht beglichen, so kann diese angemahnt werden. Nach Ablauf der Frist befindet sich der Schuldner in Verzug, der Gläubiger kann entscheiden, ob er Verzugszinsen geltend machen will.

Das Mahnschreiben unterliegt keiner Formvorschrift, jedoch dient die schriftliche Form gleichzeitig als Beweis und sollte daher verwendet werden. Bis zu drei Mahnungen entsprechen den kaufmännischen Gepflogenheiten. Gesetzlich ist jedoch nur eine Mahnung erforderlich. Es muss sichergestellt werden, dass die Mahnung beim Schuldner ankommt. Um dies zu garantieren, ist es von Vorteil, die Mahnung per Einschreiben zu verschicken.

1. **Mahnung:** Freundliche Zahlungserinnerung
2. **Mahnung:** Ausdrückliche Mahnung
3. **Mahnung:** Androhen weiterer Maßnahmen

Der Inhalt des Mahnschreibens muss mindestens folgende Angaben enthalten:

- Datum
- Rechnungs-Nummer
- Kopie Rechnung
- Frist
- Vertragspartner
- Kontodaten

7.3 Gerichtliches Verfahren

Wird mit Hilfe des außergerichtlichen Mahnverfahrens keine Einigung, zum Beispiel durch Begleichen der Forderung oder vereinbaren eines Zahlungsplans gefunden, kann der Gläubiger ein gerichtliches Klageverfahren oder ein gerichtliches Mahnverfahren einleiten. Grundsätzlich werden die entstandenen Gerichtskosten vom Prozess-

verlierer getragen. Bis zum Abschluss des Verfahrens sind die Kosten vom Gläubiger vorzuleisten. Die Kosten sind vom Streitwert abhängig (vgl. Semper 2013, S.298).

7.3.1 Gerichtliches Mahnverfahren

Das gerichtliche Mahnverfahren eignet sich besonders gut, wenn damit zu rechnen ist, dass der Schuldner die Forderung erfüllt. Mit diesem Verfahren können unbestrittene Forderungen schnell und kostengünstig durchgesetzt werden und der Schuldner wird ohne Klage und Urteil zur Zahlung bewegt. Am Ende des Verfahrens steht der Vollstreckungsbescheid (vgl. Müssig 2012, S.502).

7.3.1.1 Voraussetzungen

Für das Einleiten des gerichtlichen Mahnverfahrens gelten folgende Voraussetzungen:

- Außergerichtliches Mahnverfahren hatte keinen Erfolg
- Forderung ist beweisbar (Rechnung/Vertrag)
- Aufenthaltsort des Schuldners ist bekannt

7.3.1.2 Inhalt

Der Inhalt des Antrags auf Erlass des Mahnbescheides muss mindestens folgende, eindeutige Angaben enthalten:

- Bezeichnung der Parteien
- Bezeichnung des Gerichts
- Handschriftliche Unterzeichnung

7.3.1.3 Ablauf

- **Antrag auf Erlass eines Mahnbescheids**

Die offizielle Antragstellung auf Erlass des Mahnbescheides erfolgt schriftlich und wird vom Antragsteller beim örtlichen und sachlich zuständigen Gericht in Papier- oder elektronischer Form eingereicht. Sachlich ist das Amtsgericht als zentrales

Mahngericht für die Bearbeitung von Mahnverfahren zuständig. Örtlich ist das Amtsgericht zuständig, in dessen Bezirk der Wohn- oder Firmensitz (Gerichtsstand) des Antragstellers liegt. Der Antrag wird vom zuständigen Gericht formell geprüft.

- **Mahnbescheid**

Wenn der Antrag alle Voraussetzungen erfüllt und dieser angemessen ist, erhält der Antraggegner (Schuldner) einen Mahnbescheid. Innerhalb einer Frist von zwei Wochen nach dem Erhalt des Mahnbescheids kann der Antraggegner die Forderung begleichen, Widerspruch einlegen oder untätig bleiben. Wird die Forderung beglichen, ist das Mahnverfahren beendet. Wird rechtzeitig Widerspruch eingelegt, endet das Mahnverfahren als solches und wird durch einen Zivilprozess fortgeführt. Wird weder Widerspruch eingelegt noch die Forderung erfüllt, kann der Antragsteller frühestens zwei Wochen und spätestens sechs Monate nachdem der Antraggegner den Mahnbescheid erhalten hat, den Vollstreckungsbescheid beim zuständigen zentralen Mahngerichts beantragen.

- **Vollstreckungsbescheid**

Nach Erhalt des Vollstreckungsbescheids kann der Antraggegner die Forderung begleichen, Einspruch einlegen oder untätig bleiben. Das Mahnverfahren wird ebenso beendet, wenn die Forderung vom Antraggegner beglichen wurde oder fristgemäß Einspruch eingelegt wurde. Bei einer fristmäßigen Einreichung des Einspruchs folgt der Zivilprozess vor dem Gericht. Wenn nach zwei Wochen kein Einspruch eingelegt wurde, ist der Vollstreckungsbescheid rechtskräftig und stellt somit den Vollstreckungstitel dar. Der Antragsteller kann dann die Zwangsvollstreckung mit Hilfe eines Gerichtsvollziehers veranlassen.

In der folgenden Abbildung wird der Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens vereinfacht dargestellt.

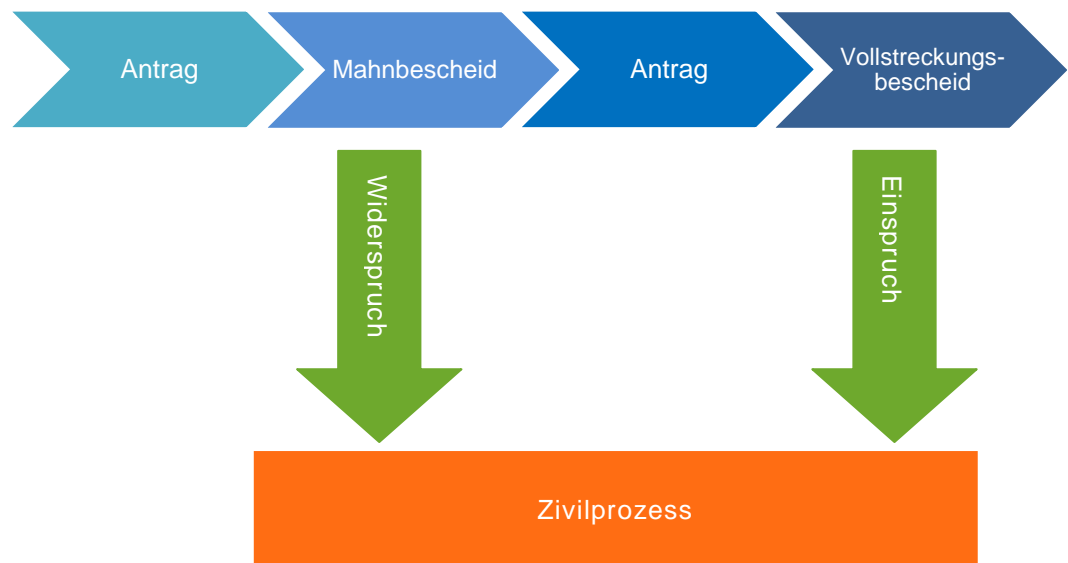


Abbildung 2: Schematischer Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens

7.3.2 Gerichtliches Klageverfahren

Bestreitet der Schuldner die Forderung, so kann der Gläubiger eine Leistungsklage einreichen. Im Gegensatz zu einem gerichtlichen Mahnverfahren ist eine Klage zeitaufwändiger und die Kosten sind deutlich höher. Das gerichtliche Klageverfahren ist ein Zivilprozess und wird von den ordentlichen Gerichtsbarkeiten (Amtsgericht, Landesgericht, Oberlandesgericht und Bundesgerichtshof) bearbeitet.



Abbildung 3: Ordentliche Gerichtsbarkeit

Klagen werden entweder beim Amtsgericht oder beim Landesgericht der 1. Instanz eingereicht und werden in sachliche und örtliche Zuständigkeit geteilt. Örtlich zuständig ist das Amts- oder Landesgericht im Bezirk des Firmen-/Wohnsitzes des Schuldners (vgl. § 12ff ZPO). Die sachliche Zuständigkeit ist von dem Streitwert abhängig. Ist dieser über 5.000 Euro, so ist das Landesgericht zuständig, bei einem geringeren Streitwert ist das Amtsgericht der 1. Instanz zuständig (vgl. § 23 Nr. 1 GVG). Bei einem Verfahren vor dem Landesgericht besteht eine Anwaltpflicht (vgl. § 78 ZPO). Dabei sind die entstandenen Kosten von dem Streitwert abhängig und setzen sich aus gerichtlichen Kosten (Verfahrenskosten) und außergerichtlichen Kosten (Anwaltskosten) zusammen.

7.3.2.1 Inhalt

Der Inhalt einer Klageschrift muss mindestens folgende, eindeutige Angaben enthalten (vgl. Semper 2013, S. 299):

- Bezeichnung der Parteien mit vollständiger Anschrift
- Vollständiger Antrag
- Grund des Antrags
- Kopie der Rechnung

7.3.2.2 Voraussetzungen

Als Voraussetzung für den Zivilprozess kann eine außergerichtliche Streitschlichtung sein. Die Streitschlichtung ist in Zivilstreitigkeiten bei einem Streitwert von bis zu 750 Euro vorgesehen (vgl. Semper 2013, S. 299). Kann der Streit der zwei Parteien von einem Streitschlichter wie zum Beispiel einem Rechtsanwalt oder einem Notar nicht beseitigt werden, so kann der Zivilprozess geführt werden.

7.3.2.3 Ablauf

Das Klageverfahren erfolgt meist in einem mündlichen Verhandlungstermin. Bei einer erfolglosen Verhandlung folgt die Beweisaufnahme. Diese kann in Form von Anhörungen von Zeugen und Sachverständi-

gen sowie durch amtliche Auskünfte erfolgen. Kläger und Beklagter müssen ihre Tatsachenbehauptungen möglichst günstig darstellen und auch beweisen. Wenn der Beklagte sich zu den Behauptungen der Klage nicht äußert oder sich verteidigt, gilt das vor Gericht als Eingeständnis. Der Zivilprozess kann entweder durch einen Vergleich oder durch ein Urteil beendet werden. Beide Möglichkeiten sind vollstreckbare Titel (vgl. Semper 2013, S. 300).

Bei einem Prozessvergleich einigen sich die beiden Streitpartien. Ein Vergleich ist bei einer unklaren Rechtslage sowie einem großen Prozessrisiko empfehlenswert. Das Verfahren wird wie mit einem Urteil beendet und stellt einen Vollstreckungstitel dar. Bei einem Vergleich trägt jede Partei seine Anwaltskosten selbst, die Gerichtskosten werden „gegeneinander aufgeteilt“ (vgl. § 98 ZPO).

Findet weder ein Vergleich statt noch wird die Klage zurückgezogen kommt es zu einem Urteil.

7.4 Rechtsmittel gegen ein Urteil

Als Rechtsmittel gegen ein Urteil kann entweder Revision oder Berufung eingelegt werden. Bei beiden Verfahren besteht eine Anwaltpflicht. Bei beiden Rechtsmitteln beträgt die Frist zur Einreichung einen Monat nach der Urteilsverkündung, einen weiteren Monat für die Begründung nach der Einlegung (vgl. §§ 517, 548 ZPO).

7.4.1 Revision

Durch die Einlegung der Revision wird das Urteil eines Amts- oder Landesgericht der 1. Instanz auf mögliche Rechtsfehler überprüft (vgl. Müssig 2012, S. 501).

Die Einlegungsfrist beträgt einen Monat nach der Urteilsverkündung und muss in schriftlicher Form beim zuständigen Gericht (Bundesge-

richtshof) eingereicht werden. Ist die Überprüfung auf Rechtsfehler ohne Erfolg, wird das ursprünglich gefällte Urteil rechtskräftig.

7.4.2 Berufung

Bei der Berufung wird das Urteil des Gerichtes der 1. Instanz nicht nur auf rechtliche Fehler überprüft, sondern es findet eine erneute Prüfung des Sachverhaltes statt. Dafür ist immer das nächsthöhere ordentliche Gericht zuständig. Die Voraussetzungen dafür sind zum einem, dass der Streitwert mehr als 600 Euro beträgt und das Gericht der 1. Instanz eine Berufung zulässt (vgl. § 511 ZPO).

7.5 Zwangsvollstreckung

Eine Zwangsvollstreckung kommt zustande, wenn der Schuldner nach dem Erhalt des Vollstreckungsbescheids eines Mahnverfahrens seine Forderung an den Gläubiger noch immer nicht beglichen hat. Oder, wenn in einem Klageverfahren ein Urteil gefällt oder ein Vergleich getroffen wurde, welche wie ein Vollstreckungsbescheid dargestellt sind. Für bewegliches Vermögen wie Auto oder Geld ist der Gerichtsvollzieher zuständig (vgl. § 753 ZPO). Bewegliche Dinge werden vom Gerichtsvollzieher beschlagnahmt und erhalten das Pfandsiegel. Bei unbeweglichem Vermögen, also Grundeigentum wie Grundstücke oder Immobilien muss der Gläubiger beim Vollstreckungsgericht die Zwangsvollstreckung beantragen (vgl. § 704 ff ZPO). Lebensnotwendige- und berufsnotwendige Sachen sowie Dinge, die nicht dem Schuldner sondern Dritten gehören, dürfen nicht gepfändet werden.

Bedingt pfändbar sind Lohn- und Vergütungsforderungen. Der Gläubiger wird nach Abzug der Gerichts- und Verfahrenskosten von dem Erlös befriedigt.

Auf spezifische Regelungen (Gütergemeinschaft/Gütertrennung) bei einer Ehe oder Lebensgemeinschaft werden hier nicht eingegangen.

7.5.1 Voraussetzungen

Damit der Gerichtsvollzieher eine Zwangsvollstreckung durchführen kann, müssen folgende drei Voraussetzungen gegeben sein (vgl. Semper 2013, S. 303):

- Vollstreckbarer Titel ist ein rechtfähiges Urteil (Vollstreckungsbescheid, Eintragung in Schuldnerverzeichnis, Prozessvergleich)
- Vollstreckungsklausel bestätigt, dass eine Zwangsvollstreckung aufgrund des vorliegenden Titels vollstreckt werden darf
- Zustellung des vollstreckbaren Titels an den Schuldner erfolgt vor oder mit dem Beginn der Zwangsvollstreckung

7.5.2 Schuldnerverzeichnis

Das Schuldnerverzeichnis bietet im Geschäftsverkehr Schutz vor zahlungsunwürdigen Schuldnern. Mögliche Gründe für die Eintragung in das Verzeichnis können sein:

- Erfolgreiche Zwangsvollstreckung
- Eidesstattliche Versicherung zu den Vermögensverhältnissen
- Vorhandenes Vermögen reicht nicht zur Befriedigung der Gläubiger aus
- Verweigerung der eidesstattlichen Versicherung
- Ablehnung des Insolvenzantrags mangels Masse

Verweigert eine Person die Ablegung der eidesstattlichen Versicherung, so kann nach § 901 der Zivilprozessordnung ein Haftbefehl beantragt werden. Macht der Schuldner falsche Angaben über seine Vermögensverhältnisse, so macht dieser sich nach § 156 des Strafgesetzbuchs strafbar. Nach nachweislicher Erfüllung der Forderung an den Gläubiger oder nach Ablauf von drei Jahren wird der Eintrag gelöscht. Nach Ablauf der drei Jahre kann erneut eine Zwangsvollstreckung durchgeführt werden, um die Gläubiger zu befriedigen (vgl. Küsell 2006, S. 465ff).

7.6 Inkasso

Inkassounternehmen werden häufig von Unternehmen genutzt, um das Forderungsmanagement auszulagern. Durch die Auslagerung des Forderungsmanagement werden die Unternehmen entlastet. Bei offenen und fälligen Geldforderungen werden die Forderungen von dem Inkassounternehmen eingetrieben. Seriöse Inkassounternehmen arbeiten ohne Gewalt oder Zwang, ansonsten machen sich diese strafbar.

7.7 Europäisches Mahnverfahren

Das Europäische Mahnverfahren findet Anwendung für Zivil- und Handelssachen und ist in allen EU-Mitgliedsstaaten bis auf Dänemark gültig. Einer der Streitpartien muss seinen Gerichtsstand (Firmen-/Wohnsitz) im europäischen Ausland haben, um unbestrittene Forderungen schnell und kostengünstig durchzusetzen.

Das zuständige Gericht zur Bearbeitung des europäischen Mahnverfahrens ist abhängig vom Gerichtsstand (Firmen-/Wohnsitz) des Antraggegners. Ist der Firmen-/Wohnsitz des Antraggegners in Deutschland wird das Amtsgericht Berlin-Wedding das europäische Mahnverfahren bearbeiten. Die Geldforderung muss zum Zeitpunkt der Antragstellung fällig sein. Bei einem begründeten Antrag des Antragstellers erlässt das Gericht den europäischen Zahlungsbefehl. Auf den Zahlungsbefehl kann der Antraggegner innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt Einspruch einlegen, die Forderung begleichen oder untätig bleiben. Wird die Forderung erfüllt, ist das Verfahren beendet. Bei Einspruchseinlegung ist das europäische Mahnverfahren ebenso wie das nationale Mahnverfahren beendet. Es folgt ein ordentlicher Zivilprozess. Bleibt der Antraggegner untätig, ist der Zahlungsbefehl nach Ablauf der Frist vollstreckbar. Dies ist die Voraussetzung für die Zwangsvollstreckung.

In der folgenden Abbildung 4 wird der Ablauf des europäischen Mahnverfahrens schematisch dargestellt.

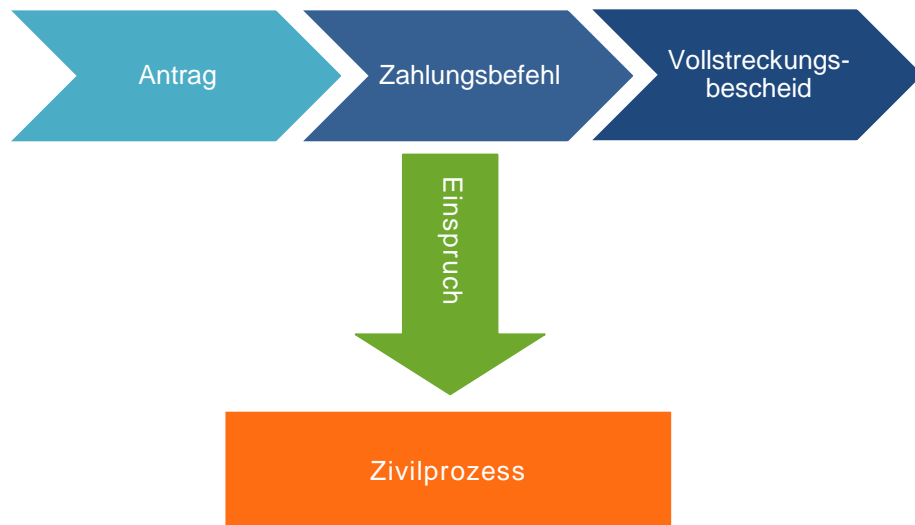


Abbildung 4: Schematischer Ablauf des europäischen Mahnverfahrens

8 Insolvenz

Grundsätzlich können Privatpersonen und Unternehmen in die Insolvenz geraten. Die Insolvenz kann sehr viele Ursachen haben, zum Beispiel offene Geldforderungen, die zum Dominoeffekt werden, ausbleibende Aufträge und ungünstige Kostenstrukturen. Weitere, meist hausgemachte Ursachen wie nicht gedeckte Finanzierungen, Fehlentscheidungen in Bereichen von Personal, Investitionen, Forderungsmanagement oder Verkaufs- und Produktstrategien. Streitigkeiten unter den Gesellschaftern können ein Unternehmen in eine existenzgefährdende Krise bringen. Die Auswirkung ist stets ähnlich. Verbindlichkeiten können nicht mehr beglichen werden. Befindet sich ein Unternehmen in einer solchen Krise, ist es schwierig diese zu bewältigen, sollte aber dennoch als Chance für Verbesserungen gesehen werden. Die Unternehmensform ist für die persönliche Haftung des Geschäftsführers – unabhängig von jeglichen strafbaren Handlungen – von großer Bedeutung. Grundsätzlich werden zwei

Verfahren unterschieden, das Verbraucher- und das Regelinsolvenzverfahren. Die Regeln dazu sind in der Insolvenzordnung festgelegt.

8.1 Natürliche Person

Das Recht beschreibt jeden Menschen als natürliche Person und stellt ein Rechtssubjekt dar. Zu den natürlichen Personen gehören alle Menschen, denen Rechten und Pflichten zugeordnet sind.

Personengesellschaften werden nicht durch eine juristische Person vertreten. Somit haften die Gesellschafter mit dem Privatvermögen und sind nicht antragspflichtig. Zu den Personengesellschaften gehören die offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG), der nicht eingetragener Verein sowie die Gesellschaft bürgerlichen Rechtes (GbR). Eine Personengesellschaft ohne einen natürlichen Gesellschafter (GmbH & Co. KG) ist antragspflichtig (vgl. Müssig 2012, S.17ff).

8.2 Juristische Person

Eine juristische Person stellt auch ein Rechtssubjekt dar. Diese besitzt ebenso Rechte und Pflichten, stellt aber keine natürliche Person dar. Strafrechtlich können juristische Personen nicht belangt werden, stattdessen werden ihre Organe wie der Vorstand oder der Geschäftsführer bestraft. Dazu gehören auch die Kapitalgesellschaften wie eingetragene Vereine (e.V.), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und Aktiengesellschaften (AG) (vgl. Collrepp 2011, S.122).

8.3 Voraussetzung

Als Voraussetzung für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens muss einer der folgenden Gründe vorliegen. Grundsätzlich gibt es nur drei Gründe:

- **Zahlungsunfähigkeit**

Der häufigste Grund einer Insolvenz ist die Zahlungsunfähigkeit. Das Unternehmen kann die fälligen Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllen und die Zahlungen wurden eingestellt. Die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens wird anhand eines Finanz- und Liquiditätsplanes überprüft. In dem § 17 der Insolvenzordnung wird die Zahlungsunfähigkeit wie folgt beschrieben:

„Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“

Die Zahlungsunfähigkeit ist von der vorübergehenden Zahlungsunfähigkeit, auch Zahlungsstockung genannt, zu unterscheiden. Eine Zahlungsstockung liegt vor, wenn ein Unternehmen oder eine Gesellschaft erwarten kann, dass die fälligen Verbindlichkeiten innerhalb von drei Wochen beglichen werden können. Aus der Zahlungsstockung wird eine Zahlungsunfähigkeit, wenn innerhalb dieser Zeit weniger als 90 % der fälligen Verbindlichkeiten erfüllt werden konnten.

- **Drohende Zahlungsunfähigkeit**

In der Insolvenzordnung § 18 wird die drohende Zahlungsunfähigkeit wie folgt beschrieben:

„Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen“

Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist für einen Selbstantrag durch den Schuldner zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ausreichend. Ein- und Auszahlungen werden mit Hilfe eines Finanzplanes gegenübergestellt und somit kann die drohende Zahlungsunfähigkeit ermittelt werden.

- **Überschuldung**

Die Überschuldung kann nur bei juristischen Personen nach § 19 der Insolvenzordnung als Eröffnungsgrund vorliegen. Zu einer Überschuldung kommt es, wenn die Schulden durch das Vermögen nicht mehr gedeckt werden können. Dies ist der Fall, wenn in der Bilanz Passiva (Schulden) größer als Aktiva (Vermögen) ist und somit eine negative Eigenkapitalquote vorliegt. Um zu vermeiden, dass aus einer Überschuldung auch noch eine Zahlungsunfähigkeit entsteht, sollte der Antrag auf die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zeitnah erfolgen. In den meisten Fällen liegt jedoch eine Kombination aus Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit vor. Liegt eine Überschuldung vor, ist es von großer Bedeutung wie es um die Fortführungsprognose steht. Besteht eine positive Fortführungsfähigkeit sowie der Wille das Unternehmen weiter zu führen, dann wird eine Insolvenz gesetzlich ausgeschlossen (vgl. Foerste 2008, S. 57ff).

8.4 Insolvenzantrag

Für ein Insolvenzverfahren ist das Amtsgericht, in dem ein Landgericht seinen Sitz hat, zuständig. Somit wird das Insolvenzgericht von einem Amtsgericht dargestellt. Für das Insolvenzverfahren ist ausschließlich das Insolvenzgericht zuständig, welches im Bezirk des Schuldners bzw. dem Sitz des Unternehmens liegt (vgl. Foerste 2008, S. 22f).

Das offizielle Antragsformular zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens wird schriftlich beim Insolvenzgericht eingereicht. Grundsätzlich kann der Antrag vom Schuldner sowie vom Gläubiger gestellt werden (vgl. § 13 InsO). Nach der Antragstellung prüft das Gericht, ob ein Insolvenzverfahren eröffnet werden kann oder ob das Insolvenzverfahren „mangels Masse“ abgelehnt wird. Wird ein Insolvenzantrag von dem zuständigen Gericht „mangels Masse“ abgelehnt, wurde bei der

Prüfung festgestellt, dass zu wenig Vermögen vorhanden ist, um nur die Verfahrenskosten zu decken (vgl. § 26 InsO).

Bei der Ablehnung auf Grund „mangels Masse“, muss der Antragsteller lediglich die angefallenen Kosten für die Prüfung übernehmen. Wird der Insolvenzantrag einer juristischen Person „mangels Masse“ abgelehnt so kommt es zur Auflösung und zur Löschung aus dem Handelsregister.

8.5 Verbraucherinsolvenz

Das Verbraucherinsolvenzverfahren gilt hauptsächlich für natürliche Personen wie, Arbeitnehmer, Angestellte, Beamte und Erwerbslose, bei bis zu maximal 19 Gläubigern. Dieses Verfahren gilt auch für ehemalige Selbstständige. Diese dürfen nicht mehr als 19 Gläubiger haben und es dürfen keine offenen Forderungen aus Arbeitsverhältnissen bestehen. Forderungen aus offenen Arbeitsverhältnissen sind zum Beispiel Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer. Gibt es mehr als 19 Gläubiger, so gelten die Vermögensverhältnisse als nicht mehr überschaubar und in Folge dessen wird das Regelinsolvenzverfahren angewendet (vgl. Semper 2013, S.337).

Eine natürliche Person ist nicht verpflichtet den Insolvenzantrag zu stellen. Die Restschuldbefreiung wird allerdings nur gestattet, wenn der Schuldner selbst den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gestellt hat. Ein Fremdantrag wird zum Beispiel durch Krankenkassen gestellt. Dieser ist nur zulässig, wenn ein rechtliches Interesse an der Eröffnung des Verfahrens besteht und der Grund sowie die offene Forderung nachgewiesen werden kann. Als Voraussetzung zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens muss ein außergerichtlicher Einigungsversuch stattgefunden haben (vgl. Semper 2013, S. 335).

Ein mittelloser Schuldner hat die Möglichkeit, eine Stundung der Verfahrenskosten zu beantragen, um nicht wegen „mangels Masse“ abgelehnt zu werden. Die Stundung kann nur eine natürliche Person beantragen, deren Vermögen nicht ausreicht, um die Verfahrenskosten zu decken.

8.5.1 Ablauf

Der Ablauf des Verbraucherinsolvenzverfahren wird in vier Schritte aufgeteilt.

1. Außergerichtlicher Einigungsversuch

Bei dem außergerichtlichen Einigungsversuch stellt der Schuldner allen Gläubigern einen Schuldenbereinigungsplan vor. Anhand des Schuldnerbereinigungsplans stellt der Schuldner einen Weg vor, wie er seine Schulden begleichen will. Erfolgt keine Einigung zwischen Schuldner und Gläubigern, so kann der nächste Schritt, der Antrag zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens eingeleitet werden. Dafür muss der Misserfolg des außergerichtlichen Einigungsversuchs durch einen Rechtsanwalt oder Notar bescheinigt und erläutert werden, weshalb der Schuldenbereinigungsplan keinen Erfolg hatte.

2. Gerichtlicher Einigungsversuch

Das Gericht hat die Möglichkeit nochmals einen Einigungsversuch durchzuführen, das gerichtliche Schuldnerbereinigungsverfahren. Solange ruht der Insolvenzantrag. Dies erfolgt, wenn das Gericht eine Einigungsmöglichkeit erkennt. Den Gläubigern werden ein Schuldenbereinigungsplan und das Vermögensverzeichnis vorgelegt. Danach haben die Gläubiger eine Frist von einem Monat, um eine Stellungnahme abzugeben. Wird der Plan angenommen, so wird das Insolvenzverfahren nicht eröffnet. Erfolgt seitens der Gläubiger keine Stellungnahme, so gilt dies als Annahme des Planes. Wird der Plan von mehr als der Hälfte

der Gläubiger angenommen, so kann das Gericht die Annahme durch die restlichen Gläubiger ersetzen. Stimmen weniger als die Hälfte der Gläubiger dem Schuldenbereinigungsplan zu, wird das Insolvenzverfahren eröffnet. Das Gericht kann das Insolvenzverfahren auch ohne das gerichtliche Schuldenbereinigungsverfahren eröffnen, wenn die Erfolgchancen auf eine Einigung sehr gering sind.

3. Vereinfachtes Insolvenzverfahren

Misslingt das gerichtliche Schuldenbereinigungsverfahren oder entscheidet das Gericht über die direkte Eröffnung des Insolvenzverfahrens, wird ein Treuhänder vom Gericht bestellt. Dieser verwaltet und verwertet die Insolvenzmasse, um davon die Verfahrenskosten zu bezahlen und Teile der Schulden zu begleichen. Bei überschaubaren Vermögensverhältnissen sowie geringen Verbindlichkeiten und Gläubigern erfolgt das Verfahren schriftlich. Es findet, um Kosten und Zeit zu sparen, keine Gläubigerversammlung wie beim Regelinsolvenzverfahren statt.

4. Schuldenerlass/Restschuldbefreiung

Nach dem vereinfachten Verfahren kann in bestimmten Fällen eine Restschuldbefreiung stattfinden. Die noch offenen Verbindlichkeiten des Schuldners nach dem Verfahren können durch das Amtsgericht erlassen werden. Dadurch, wird dem Schuldner als natürliche Person ein wirtschaftlicher Neuanfang ermöglicht (vgl. § 286 InsO).

Die bestehenden Schulden aus Straftaten oder Verletzungen der gesetzlichen Unterhaltungspflicht werden dem Schuldner nicht erlassen.

Voraussetzungen für die Restschuldbefreiung sind:

- Keine Versagensgründe (negative Prognose) durch Gläubiger vorhanden

- Eigenantrag zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens wurde gestellt
- Erwerbstätigkeit ist gegeben
- Ernsthafte Bemühungen die Gläubiger zu befriedigen
- Keine Insolvenzstraftat vorliegt
- Kredite/öffentliche Mittel nicht durch unlauteres Handeln bekommen
- Keine Restschuldbefreiung in den letzten zehn Jahren erlangt
- Keine verschwenderischen Handlungen vorliegen
- Keine Pflichtverletzungen während des laufenden Insolvenzverfahrens
- Keine mindestens grob fahrlässig unrichtige Angaben (vgl. § 290 InsO).

Die Restschuldbefreiung erstreckt sich über einen Zeitraum von 6 Jahren (vgl. § 287 InsO). Diese Zeit wird auch Wohlverhaltenszeit genannt. Nach Ablauf der Wohlverhaltenszeit entscheidet das Gericht, ob dem Schuldner die restlichen Schulden erlassen werden. Dafür muss der Schuldner folgende Verpflichtungen einhalten:

- Den pfändbaren Teil seines Einkommens/ Gehalt abgeben
- Jede zumutbare Arbeit annehmen
- Jeden Wohnsitz- und Arbeitsplatzwechsel melden

Den pfändbaren Teil des Einkommens erhält und verwaltet ein Treuhänder. Die Gläubiger erhalten einmal im Jahr durch ihn Teile ihrer offenen Forderungen.

Dem Schuldner wird im fünften Jahr der Wohlverhaltenszeit 10% der Anteile des pfändbaren Anteils überlassen, im letzten Jahr sogar 15%. Dies dient als Motivations- und Belohnungsfunktion (vgl. Semper 2013, S.335).

Reduzierung der Restschuldbefreiungszeit:

Eine Reduzierung der Restschuldbefreiung von sechs Jahren auf fünf Jahre ist möglich, wenn der Schuldner die gesamten Kosten des Verfahrens in diesen fünf Jahren beglichen hat. Eine Minimierung auf sogar drei Jahre ist möglich, wenn der Schuldner zusätzlich zu den Verfahrenskosten auch mindestens 35% seiner Schulden beglichen hat (vgl. § 300 InsO).



Abbildung 5: Schematischer Ablauf des Verbraucherinsolvenzverfahrens

8.6 Regelinsolvenz

Das Regelinsolvenzverfahren findet vor allem bei juristischen Personen oder bei natürlichen Personen mit unüberschaubaren Vermögensverhältnissen statt. Unüberschaubare Vermögensverhältnisse bestehen bei mehr als 19 Gläubigern. Des Weiteren wird auch das Regelinsolvenzverfahren angewendet, wenn ehemalige Selbstständige noch Forderungen aus Arbeitsverhältnissen (Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuern) offen haben. Grundsätzlich kann das Verfahren durch einen Fremd- oder Eigenantrag gestellt werden (vgl. § 13 InsO). Bei einem Fremdantrag kann der Eröffnungsgrund entweder die Überschuldung oder die Zahlungsunfähigkeit sein. Die Überschuldung ist jedoch nur bei juristischen Personen möglich. Zusätzlich kommt bei einem Eigenantrag als Eröffnungsgrund die voraussichtliche Zahlungsunfähigkeit hinzu.

Juristische Personen unterliegen einer Antragspflicht. Diese Personen sind verpflichtet, spätestens drei Wochen nach dem Bekanntwerden des Grundes einen Eigenantrag zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen, ansonsten hat dies strafrechtliche Konsequenzen für

die Organe, z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Gesellschafter der juristischen Person (vgl. § 15a InsO).

8.6.1 Ablauf

Nachdem der Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt wurde, folgt das Eröffnungsverfahren. Dabei prüft das Gericht, ob ein Grund sowie genügend Vermögen vorliegen. Das Gericht kann einen vorläufigen Insolvenzverwalter beauftragen, das Vermögen des Schuldners zu sichern und zu verwalten.

Wird ein Insolvenzgrund festgestellt und ist genügend Vermögen vorhanden, um die Verfahrenskosten (Gerichtskosten, Kosten für den Insolvenzverwalter, Auslagen) zu decken, wird das Verfahren eröffnet (vgl. § 26 InsO). Das Gericht bestimmt den endgültigen Insolvenzverwalter und gibt den Berichts- und Prüftermin bekannt. Die Gläubiger werden vom Insolvenzverwalter aufgefordert, ihre offenen Forderungen anzumelden.

Im Berichtstermin - auch Gläubigerversammlung genannt - erläutert der Insolvenzverwalter die aktuelle Situation des Unternehmens. Die Gläubiger entscheiden, ob das Unternehmen entweder liquidiert oder saniert wird.

Alle angemeldeten Forderungen der Gläubiger werden im Prüftermin vom Gericht überprüft.

Als letzter Schritt folgt der Schlusstermin, indem das Verfahren aufgehoben wird. Der Abschluss des Verfahrens kann sich über Jahre, in einigen Fällen sogar über Jahrzehnte hinziehen.

Haftet eine natürliche Person mit dem eigenen Vermögen für ein Unternehmen im Insolvenzverfahren, so werden die Schulden des Unternehmens auf diese natürliche Person übertragen (vgl. Böhm 2008, S. 72f).

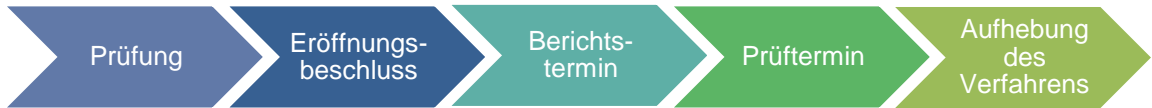


Abbildung 6: Schematischer Ablauf des Regelinsolvenzverfahrens

8.7 Eigenverwaltung

Eine Eigenverwaltung des Vermögens kann durch den Schuldner bei Gericht beantragt werden. Dies ist in manchen Fällen möglich, wenn die Erfahrungen und Kenntnisse des Schuldners für die Geschäftsführung unverzichtbar sind. Dabei wird kein Insolvenzverwalter, sondern ein Sachverwalter bestellt. Der Schuldner behält das Verfügungsrecht über sein Vermögen und verwaltet es unter Aufsicht des Sachverwalters. Die offenen Forderungen der Gläubiger werden beim Schuldner angemeldet. Für die Eigenverwaltung ist jedoch die Zustimmung der Gläubiger nötig (vgl. § 270 InsO).

8.8 Schutzschildverfahren

Das Schutzschildverfahren stellt eine Sonderform der Eigenverwaltung dar. Dabei hat der Schuldner eine Frist von drei Monaten einen Sanierungsplan zu erstellen. Die Erstellung des Sanierungsplanes erfolgt durch die Aufsicht eines Sachverwalters. Der erstellte Sanierungsplan kann als Insolvenzplan umgesetzt werden. Dadurch wird die Sanierung anhand des Insolvenzplanes vereinfacht.

Damit ein Schutzschildverfahren genehmigt wird darf keine Zahlungsunfähigkeit vorliegen, lediglich eine drohende Zahlungsunfähigkeit sowie eine Überschuldung. Des Weiteren müssen Sanierungschancen bestehen. Zum Insolvenzantrag müssen die Gründe durch einen

Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer bescheinigt werden.

8.9 Insolvenzplan

In einem Insolvenzplan können Regelungen abweichend der Insolvenzordnung festgelegt werden:

- Verwertung und Verteilung der Masse
- Befriedigung der Gläubiger
- Haftung des Schuldners

Der Plan besteht aus zwei Teilen, dem darstellenden und dem gestaltenden Teil.

Im darstellenden Teil werden die Grundlagen und Auswirkungen des Plans beschrieben und dieser dient als Information für die Beteiligten. Weitere wichtige Informationen des darstellenden Teils sind (vgl. § 219 InsO):

- Bisherige Entwicklung
- Organisation
- Rechtliche Verhältnisse
- Finanzwirtschaftliche Verhältnisse
- Absatz
- Ursachen der Insolvenz
- Schwachstellen des Unternehmens
- Befriedigungserwartung
- Planziel mit nötigen Maßnahmen

Der gestaltende Teil beschreibt die Änderungen der Rechtsstellung der Beteiligten.

Der Insolvenzplan wird dem Gericht vom Schuldner oder dem Insolvenzverwalter vorgestellt. Die Vorstellung des Planes muss spätestens im Schlusstermin erfolgen. Mit Hilfe eines Insolvenzplans

wird das Vermögen verwaltet und die Gläubiger befriedigt. Die Gläubiger stimmen über den Insolvenzplan ab und entscheiden damit, ob der Betrieb wie im Insolvenzplan beschrieben weiterläuft. Für die Zustimmung ist die Mehrheit der Gläubiger erforderlich, damit der Insolvenzplan als angenommen gilt. Das Ziel eines Insolvenzplanes ist das Unternehmen zu erhalten und zu stabilisieren (vgl. Foerste 2008, S.233).

8.10 Ziele

Das Hauptziel eines Insolvenzverfahrens ist, die Befriedigung der Gläubiger. Die Befriedigung der Gläubiger erfolgt durch eine Sanierung des Unternehmens oder durch dessen Liquidation. Ob saniert oder liquidiert wird, entscheiden die Gläubiger bei der Gläubigerversammlung (vgl. § 158 InsO). In manchen Fällen ist es für die Gläubiger von Vorteil ein Unternehmen weiterzuführen, da die Gläubiger höhere Anteile ihrer Forderungen erhalten, als wenn das Unternehmen liquidiert wird. Bei einer Weiterführung des Unternehmens soll die Zahlungsfähigkeit anhand eines Insolvenzplanes wieder gefestigt werden, damit das Unternehmen erhalten bleibt.

Ein weiteres Ziel eines Insolvenzverfahrens ist, die Restschuldbefreiung natürlicher Personen, um diesen einen wirtschaftlichen Neuanfang zu ermöglichen (vgl. § 1 InsO).

Der Schuldner verliert seine Verfügungsmacht über sein Vermögen. Diese Macht besitzt nun der Insolvenzverwalter. Das Vermögen des Unternehmens wird durch den Insolvenzverwalter verwaltet und verwertet. und zur quotalen Befriedigung der Gläubiger verwendet (vgl. § 21 InsO).

8.10.1 Sanierung

Für eine Sanierung muss genügend Vermögen vorhanden sein und Sanierungschancen bestehen. Bei der Sanierung eines Unternehmens werden zwei Methoden unterschieden:

- Weiterführung ohne Änderung der Eigentumsverhältnisse
- Übertragende Sanierung (Teilverkauf) an einen Dritten

Wird das Unternehmen ohne Änderungen der Eigentumsverhältnisse weitergeführt, so erfolgt die Weiterführung nach dem erarbeiteten Insolvenzplan.

Bei der übertragenden Sanierung wird ein Teil des Unternehmens an Dritte verkauft, die das Unternehmen weiterführen. Diese Methode wird gewählt, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, aus eigener Kraft eine Sanierung anhand des Insolvenzplanes durchzuführen (vgl. Foerste 2008, S. 216).

Es werden betriebswirtschaftliche-, rechtliche- und steuerliche Maßnahmen getroffen, um für das Unternehmen wieder Gewinne zu erzielen.

8.10.2 Liquidation

Findet sich kein Käufer für das Unternehmen oder ist zu wenig Vermögen für eine Sanierung vorhanden, wird das Unternehmen aufgelöst und liquidiert. Die Insolvenzmasse (Maschinen, Grundstücke, Fuhrpark) wird durch den Insolvenzverwalter bestmöglich verkauft. Nachdem die Verfahrenskosten beglichen wurden, werden die Gläubiger quotal, zu gleichen Teilen befriedigt. Je geringer der gewonnene Ertrag desto geringer ist die Insolvenzquote. Liegt die Insolvenzquote bei 7%, so bekommt jeder Gläubiger 7% seiner Forderungen (vgl. Semper 2013, S. 340).

Um eine Liquidation durchzuführen muss diese erst im Handelsregister angemeldet werden. Zu einer Unternehmensauflösung kommt es, wenn drei Viertel der Gläubiger der Liquidation zugestimmt haben.

8.11 Insolvenzverschleppung

Die Eröffnung des Insolvenzantrags muss spätestens drei Wochen nach dem Bekanntwerden eines Insolvenzgrundes gestellt werden. Wird der Insolvenzantrag nicht rechtzeitig gestellt, haften die Geschäftsführung und der Vorstand persönlich dafür. Die Konsequenz dafür ist ein Verfahren wegen Insolvenzverschleppung vor dem Insolvenzgericht. Das Strafmaß bei einer Insolvenzverschleppung kann eine Geldbuße oder eine Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren sein. Des Weiteren kann der Antrag auf die Restschuldenbefreiung des Schuldners abgelehnt werden (vgl. §283 StGB).

Wird ein eine Person wegen einer Insolvenzverschleppung verurteilt, so kann dieser fünf Jahre nach der Rechtskräftigkeit des Urteils nicht mehr als Geschäftsführer tätig werden (vgl. § 6 Absatz 2 Nr. 3 GmbHG).

9 Dilemmageschichten

Der dritte Teil dieser Bachelorthesis enthält die konstruktivistischen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen. Dabei bildet das Unterrichtsmodell VaKE die Grundlage dieser Aufgaben und wird im Kapitel 2.1 genau erläutert.

9.1 Dilemma: Forderungen

Frau und Herr Heilig führen erfolgreich seit langem gemeinsam das Geschäft Optik Heilig GmbH. Beide sind Augenoptikermeister. Das Ehepaar ist mit zwei weiteren Angestellten im Bereich Verkauf und Anpassung Brille und Kontaktlinse tätig. Frau Heilig kümmert sich zusätzlich um die Finanzen und die Buchhaltung.

Der langjährige Kunde und sehr gute Freund der Familie, Herr Fischer, kauft nach einer sehr ausführlichen und auf seine Bedürfnisse individuell abgestimmten Beratung bei Optik Heilig GmbH eine neue Gleitsichtbrille im Wert von brutto 1017,90 Euro abzüglich eines großzügigen Freundschaftsrabatt. Bei der Brillenabgabe ist die spontane Verträglichkeit der neuen Brille sehr gut und Herr Fischer ist äußerst zufrieden.

Als Zahlungsmethode wählt er den Kauf auf Rechnung und möchte den Betrag überweisen. Frau Heilig erstellt daraufhin eine kaufmännisch vollständige und korrekte Rechnung mit allen nötigen Daten und weist Herrn Fischer darauf hin, dass ein Skonto für unverzügliche Zahlung der Rechnung bereits im Freundschaftspreis berücksichtigt ist. Herr Fischer bedankt sich ganz herzlich für die kompetente Beratung, die zügige Fertigstellung der Brille und den sehr entgegenkommenden Preis.

In den folgenden Tagen gibt es von Herrn Fischer keinerlei Beschwerden über die Brille oder sonstige Reaktionen. Als die Zahlungsfrist gemäß der Rechnung jedoch seit acht Wochen überschritten ist, nimmt Frau Heilig persönlichen Kontakt zu Herrn Fischer auf und weist ihn freundschaftlich auf den Zahlungsverzug hin. Sie wählt den persönlichen Kontakt, weil sie Herrn Fischer über Jahrzehnte als sehr guten Freund und verlässlichen Kunden kennen und schätzen gelernt hat. Herr Fischer ist die Situation deutlich unangenehm. Er entschuldigt sich mit dem Argument, dass er die Überweisung in seinem beruflichen Stress vergessen hat und versichert Frau Heilig, die Überweisung am nächsten Tag zu tätigen.

Seit diesem Gespräch sind weitere zwei Wochen vergangen, ohne, dass ein Zahlungseingang erfolgt ist.

Soll Frau Heilig ein Mahnschreiben erstellen oder aus freundschaftlichen Gründen untätig bleiben?

9.2 Dilemma: Insolvenz

Thomas Heinrich ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma Heinrich Optik und betreibt den Verkauf von Geräten und Hilfsmittel an Optikfachgeschäfte. Seit einiger Zeit sind seine Umsätze deutlich zurückgegangen und dementsprechend hat das Unternehmen keinen Gewinn mehr. Gleichzeitig sind Außenstände gestiegen. Wesentliche Lieferanten sind nur noch bereit, gegen Vorkasse zu liefern. Die fälligen Sozialversicherungsbeiträge konnten noch beglichen werden. Er verhandelt mit jedem seiner drei Mitarbeiter über eine Teilstundung der fälligen Gehaltszahlungen und erzielt eine Vereinbarung für die folgenden drei Monate jeweils 50% des Gehalts zum 15. des Folgemonats zu zahlen.

Dennoch hat Herr Heinrich Zweifel am Fortbestand seines Unternehmens, da seine fälligen Verbindlichkeiten auf eine Summe von circa 130.000 Euro gestiegen sind. Gleichzeitig hat er demgegenüber liquide Mittel nur in Höhe von 115.000 Euro. Vor einem halben Jahr hat Herr Heinrich einen Kredit über 50.000 Euro aufgenommen und in seinen Betrieb investiert. Für diesen Kredit haftet Herr Heinrich mit seinem Privatvermögen.

Soll Herr Heinrich selbst einen Insolvenzantrag stellen oder abwarten und hoffen, dass sich die Auftragslage sich bessert? Wie soll Herr Heinrich handeln?

9.3 Dilemma: Standort

Frau Maier möchte sich mit einem Augenoptischen Betrieb selbstständig machen. Sie hat durch eine abgeschlossene Lehre und anschließendem Studium eine sehr qualifizierte Ausbildung. Nach ihrem Studium war sie noch mehrere Jahre als Geschäftsführerin in einem Augenoptischen Betrieb tätig. Ihr persönlicher Traum war stets, sich in dieser Branche mit einem Ladengeschäft selbstständig zu machen. Aufgrund ihrer privaten Lebenssituation ist sie regional gebunden. Ihr Ehemann ist im Kreiskrankenhaus als Assistenzarzt tätig. Sie haben gemeinsam einen siebenjährigen Sohn. Um in der Startphase möglichst wenig Eigenkapital für eine Immobilie zu verwenden entscheidet sie sich ein geeignetes Objekt zu mieten. Nach einer umfangreichen Recherche sind nun zwei Objekte in die engere Wahl gekommen.

Tabelle 2: Standortwahl

	Objekt 1	Objekt 2
Lage	Innenstadt Fußgängerzone	Stadt Randgebiet (Nord)
Image	Premium Einkaufslage	Mittlere Einkaufslage
Kundenfrequenz	Hoch	Mittel
Kundenstruktur	Hohe Laufkundschaft	Konkrete Kunden
Einkaufsgebiet	Gemischt	Rewe, Lidl, Bäcker, Metzger
Parkmöglichkeiten	Keine	Ja
Verkehrsanbindung		
Öffentliche:	Sehr gut	Gut
Privat:	Schlecht	Sehr gut

Konkurrenz	10 im direkten Umkreis	Einen im direkten Umkreis
Größe	220 m ²	300 m ²
Miete/ mtl.	4.400 Euro	4.500 Euro
Nebenkosten/mtl.	800 Euro	750 Euro
Räumlichkeiten	Hauptraum, 2 Nebenräume, WC, Schaufenster	Hauptraum, 3 Nebenräume, WC, Küche, Schaufenster
Technischer Zustand	Altbau	Neubau
Optischer Zustand	Renovierungsbedürftig	Malerarbeiten
Mittel-langfristige Planung der Stadtentwicklung	Bleibt zentral	Keine Planung vorhanden
Umkreis	Einzelhandel	Schule Wohnort

Soll Frau Maier sich für die Immobilie mit der hohen Anzahl an Laufkundschaft oder für die besser geeigneten Räumlichkeiten entscheiden?

9.4 Dilemma: Arbeitsrecht

Der Inhaber und Geschäftsführer Karl Müller des Kontaktlinseninstituts Durchblick betreibt sein Unternehmen seit 15 Jahren erfolgreich mit kontinuierlichem Wachstum. In dieser Zeit hat er stetig sein Personal aufgebaut. Aktuell passt er mit vier weiteren Mitarbeitern den Kunden Kontaktlinsen und Speziallinsen an. Der Mitarbeiter Emil König (Dipl.-Ing. (FH)-Augenoptik) ist seit 14 Jahren in diesem Institut angestellt. Aufgrund seiner sehr guten Ausbildung und langjähriger Erfahrung vor

allem im Bereich der Spezialanpassungen ist er im Institut ein sehr geschätzter und kompetenter Kollege.

Seit einigen Monaten stellt Karl Müller bei seinem Mitarbeiter Emil König eine Verhaltensänderung fest. Seine Zuverlässigkeit und sein Engagement haben deutlich nachgelassen, zudem haben sich bereits Kunden über ihn beschwert. Karl Müller hat daraufhin Emil König zu einem Mitarbeitergespräch gebeten. Dieses verlief positiv und Emil König versicherte, dass er sein Verhalten überprüft und entsprechend verändert. Deshalb hat Herr Müller darauf verzichtet, das Mitarbeitergespräch zu protokollieren, zumal es sich bei Emil König auch um den Sohn eines persönlichen Freundes handelt. Für Herrn Müller war damit der Vorfall beendet.

Ungefähr fünf Wochen nach dem Gespräch wurde Herr Müller Zeuge eines Beratungsgesprächs zwischen einer treuen Kundin und seinem Mitarbeiter Emil König. Bei diesem Gespräch ging Herr König nach Meinung von Herrn Müller deutlich zu wenig auf die Wünsche und Notwendigkeiten der Kundin ein. Um die Kundin bestmöglich zu versorgen hat Herr Müller Herrn König unter einem Vorwand aus dem Beratungsgespräch abgezogen und sich selbst um die Kundin gekümmert. Im Anschluss an das Kundengespräch und der nachfolgenden Mittagspause bat Herr Müller Herrn König erneut um ein Gespräch. Bei diesem Gespräch zeigte sich Herr König nicht kooperativ und einsichtig. Des Weiteren stellte Herr Müller einen Alkoholgeruch bei Herrn König fest und sprach ihn ebenfalls daraufhin an. Herr König leugnete jeglichen Alkoholkonsum.

Wie soll Herr Müller handeln? Den Vorfall arbeitsrechtlich bearbeiten oder auf Empathie-Ebene handeln?

9.5 Dilemma: Personalauswahl

Günther Frei, 59 Jahre ist Geschäftsführer und Eigentümer von Optik Frei. Er hat dieses Unternehmen vor 35 Jahren gegründet und führt dies seitdem sehr erfolgreich. Das Unternehmen hat mittlerweile einen sehr großen Kundenstamm und ist für seine kompetente Beratung, Zuverlässigkeit und Fairness regional sehr bekannt. Günther Frei ist verheiratet und hat keine Kinder und damit auch keinen Nachfolger für den Betrieb. Deshalb haben er und seine Frau geplant mit 60 Jahren das Unternehmen schrittweise über einen längeren Zeitraum an einen externen Nachfolger zu übergeben. Unter seinen Angestellten gibt es leider keinen geeigneten Kandidaten/ Kandidatin.

Diese Planungen wurden plötzlich durch einen schweren Autounfall seiner Frau durchquert. Frau Frei ist seit dem Unfall auf Vollzeitbetreuung angewiesen. Für Herrn Frei kommt weder ein Pflegeheim noch eine private Betreuung auf Dauer zuhause in Frage. Diese Entscheidung haben Frau und Herr Frei über den Jahreswechsel getroffen. Deshalb sucht er aktuell einen geeigneten Nachfolger, der kurzfristig verfügbar ist und ohne wesentliche Einarbeitungszeit das Geschäft selbstständig führen kann. Die Personalsuche hat Herr Frei über ein Personalberatungsunternehmen organisiert. Nach zügiger und gründlicher Recherche stellt der Personalberater zwei mögliche Kandidaten Mitte Januar für ein erstes Gespräch vor. Die grundsätzliche und persönliche Eignung beider Kandidaten wurde bereits durch den Personalberater vorab festgestellt.

9 Dilemmageschichten

Tabelle 3: Personalauswahl

	Kandidat 1	Kandidat 2
Alter	49 Jahre	29 Jahre
Berufsausbildung	Augenoptikermeister	B. Sc. Augenoptik
Berufserfahrung	30 Jahre	5 Jahre
Anzahl Stellen	3	2
Führungserfahrung	Nein	Ja
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Ja, zusätzlich Aufbaustudium Betriebswirtschaft VWA	Ja (Studium)
Verfügbarkeit	5 Monate	1 Monat zum Quartalende
Gehaltsvorstellungen	45.000 €/a	35.000 €/a
Hobby	Vorstand eines sozialengagierten Vereins	Kampfsport
Sonstiges		Ehrenamt als Gemeinderat

Für welchen Bewerber soll sich Herr Frei entscheiden?

10 Fazit

In der beruflichen Bildung erhalten die Handlungskompetenzen einen immer höheren Stellenwert. Im Studiengang Augenoptik/ Augenoptik und Hörakustik der Hochschule Aalen hat das handlungsorientierte Lernen eine sehr große Bedeutung. Dabei wird permanent die Qualität der Ausbildung im Studium bewertet, analysiert, um diese dadurch immer weiter zu verbessern. Um eine stetige Verbesserung zu erreichen wurden mit dieser Bachelorarbeit Gründungs- und Unternehmensführungsstrategien basierend am Prüferleitfaden zur Umsetzung der allgemeinen Meisterprüfungsverordnung (AMVO) zum Teil III der Meisterprüfung im Handwerk detailliert erläutert. Mit dem angewendeten Unterrichtsmodell VaKE wird die Aneignung von Wissen mit der Werteerziehung verbunden und stellt ein handlungsorientiertes und konstruktivistisches Unterrichtsmodell dar. Bei der Durchführung des Unterrichtsmodells VaKE ist der Lernende aktiv an der Wissensaneignung beteiligt. Dadurch wird nicht mehr nur stur auswendig gelernt, sondern der Lernende gestaltet den Lernprozess von der Lernstoffsammlung und Recherche über die Bewertung der Lernergebnisse eigenständig. Diese Unterrichtsmethode verhilft dem Lernenden zum Erlangen von Fachwissen, fächerübergreifendem Wissen und den Handlungskompetenzen.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung(2009): Bologna-Prozess 2020 – der Europäische Hochschulraum im kommenden Jahrzehnt. URL http://www.bmbf.de/pubRD/leuvenner_communique.pdf
- Bundesministerium für Gesundheit (2014): Bundestag beschließt GKV-Finanzstruktur- und Qualitäts-Weiterentwicklungsgesetz (FQWG). URL http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Pressemitteilungen/2014/2014_02/140605_PM_2-3_Lesung_GKV-FQWG_.pdf
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014): Zivilprozessordnung (ZPO). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/zpo/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (): Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/tzbfhg/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (): Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013): Insolvenzordnung (InsO). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/inso/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014): Gerichtsverfassungsgesetz (GVG). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gvg/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). URL <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gmbhg/gesamt.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014):Strafgesetzbuch (StGB).URL <http://www.gesetze-im-intenet.de/stgb/BJNR001270871.html#BJNR001270871BJNG000102307>

- Hochschulrektorenkonferenz, Kultusministerkonferenz und Bundesministerium für Bildung und Forschung: Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse. URL
http://www.hrk.de/uploads/media/2005_Qualifikationsrahmen_HS_Abschluesse.pdf
- Bleiber, Reinhard (2010): Existenzgründung. 6., aktualisierte Aufl. Freiburg, Br., Planegg/München: Haufe-Lexware (Das Erste).
- Böhm, Annika; Gross, Christian; Kiesel, Robert (2008): Die modernisierte GmbH und die neue Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt). Stand: September 2008. Berlin: DIHK.
- Collrepp, Friedrich von (2011): Handbuch Existenzgründung. Sicher in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Foerste, Ulrich (2008): Insolvenzrecht. 4. überarb. und erw. Aufl. München: Beck (Grundrisse des Rechts).
- Gudjons, Herbert (2008): Handlungsorientiert lehren und lernen. Schüleraktivierung, Selbsttätigkeit, Projektarbeit. 7., aktualisierte Aufl. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Hofert, Svenja (2007): Praxisbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbstständig werden und bleiben; [Alles zur neuen Gründungsförderung und Unternehmenssteuerreform]. 2., vollst. überarb. Aufl. Frankfurt am Main: Eichborn (Berufsstrategie).
- Kohlberg, Lawrence (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (1232).
- Kramer, Beate (2012): Prüferleitfaden: zur Umsetzung der allgemeinen Meisterprüfungsverordnung (AMVO) zum Teil III der Meisterprüfung im Handwerk. Handlungsfeldorientierte betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Prüfung. Düsseldorf
- Küsell, Felix (2006): Praxishandbuch Unternehmensgründung. Unternehmen erfolgreich gründen und managen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kultusministerkonferenz: Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung. URL
http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2000/2000_04_14_Selbstgesteuertes_Lernen.pdf

- Kultusministerkonferenz: Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Studienstandortes Deutschland. URL http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/1997/1997_10_24-Staerkung-Wettbewerb-Studienstandort-Deutschl.pdf
- Lippert, Werner (2006): Praxis der Existenzgründung - Erfolgsfaktoren für den Start. Von der Geschäftsidee zur beruflichen Selbstständigkeit. Göttingen: Business Village (Edition Praxis.Wissen).
- Müssig, Peter (2012): Wirtschaftsprivatrecht. Rechtliche Grundlagen wirtschaftlichen Handelns. 15., neu bearb. Aufl. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: C.F. Müller.
- Schelten, Andreas (2000): Begriffe und Konzepte der berufspädagogischen Fachsprache. Eine Auswahl. Stuttgart: Steiner.
- Schmalen, Helmut; Pechtl, Hans (2009): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 14., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sekretariat der Kultusministerkonferenz Referat Berufliche Bildung und Weiterbildung und Sport: Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. URL http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf
- Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland: Sachstands- und Problembereicht zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildungen den Hochschulen“. URL http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembereicht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf
- Semper, Lothar (2013): Die Handwerker-Fibel für die praxisnahe Vorbereitung auf die Meisterprüfung. 52., überarb. Aufl., Ausg. 2013/2014. Bad Wörishofen: Holzmann (2).
- Semper, Lothar (2013): Die Handwerker-Fibel für die praxisnahe Vorbereitung auf die Meisterprüfung. 52., überarb. Aufl., Ausg. 2013/2014. Bad Wörishofen: Holzmann (3).

- Tenberg, Ralf (2011): Vermittlung Fachlicher Und Überfachlicher Kompetenzen in Technischen Berufen. Theorie Und Praxis Der Technikdidaktik. Stuttgart: Franz Steiner Verlag Wiesbaden gmbh.
- Vonken, Matthias (2005): Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walter, Thomas (2006): Der Bologna-Prozess. Ein Wendepunkt europäischer Hochschulpolitik? 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Weinberger, Alfred (2013): Reflexion im pädagogischen Kontext. Forschungsberichte der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz. Wien, Berlin, Münster: LIT (Bd. 19).
- Weinberger, Alfred; Patry, Jean-Luc; Weyringer, Sieglinde (2008): Das Unterrichtsmodell VaKE (Values and Knowledge Education). Ein Handbuch für Lehrerinnen und Lehrer. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien-Verl.
- Weinberger, Alfred; Kriegseisen, Gerhard; Loch, Alexander; Wingelmüller, Petra (2005) Das Unterrichtsmodell VaKE (Values and Knowledge Education) in der Hochbegabtenförderung: Der Prozess gegen Woyzeck URL https://www.sbg.ac.at/erz/salzburger_beitraege/fh_2005/Weinberger%20et%20al..pdf
- Winther, Esther (2010): Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Wörner, Alexander (2006): Lehren an der Hochschule. Eine praxisbezogene Anleitung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Zentralverband der Augenoptiker (2014): Branchenbericht Augenoptik 2013. URL http://www.zva.de/system/files_force/Branchenbericht%20Augenoptik%202013.pdf?download=1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachliche-, persönliche und soziale Anforderungen	24
Abbildung 2: Schematischer Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens.....	52
Abbildung 3: Ordentliche Gerichtsbarkeit.....	52
Abbildung 4: Schematischer Ablauf des europäischen Mahnverfahrens.....	58
Abbildung 5: Schematischer Ablauf des Verbraucherinsolvenzverfahrens .	66
Abbildung 6: Schematischer Ablauf des Regelinsolvenzverfahrens	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stufungsmodell moralischen Urteils nach Kohlberg	10
Tabelle 2: Standortwahl.....	75
Tabelle 3: Personalauswahl	79