



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Mehr als meisterlich

**Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin  
nach der Handwerksordnung**



**BILDUNG**

**Ideen zünden!**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium  
für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Ordnung und Qualitätssicherung der beruflichen Bildung  
53170 Bonn

### **Bestellungen**

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 – 262 302

Fax: 01805 – 262 303

(Festnetzpreis 14 ct/min, höchstens 42 ct/min aus Mobilfunknetzen)

E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)

Internet: <http://www.bmbf.de>

### **Autorin**

Angelika Basdorf, Köln

### **Druckerei**

BMBF

### **Bonn, Berlin 2012**

### **Bildnachweis**

Titel: Thinkstock

Seite 5, 13, 29, 30, 34: Thinkstock

Grafik S. 9: Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH)



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Mehr als meisterlich

**Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin  
nach der Handwerksordnung**



# Inhalt

<b>I. Vom Lehrling zum Experten</b>	
Der höchste Baustein einer Karriere im Handwerk	3
<b>II. Lernen, ein Unternehmen zu führen</b>	
Grundlagen und Ziele der neuen Fortbildungsordnung	6
<b>III. Gestaltungsraum Handwerk</b>	
Der Karriereweg zur Premiumqualifizierung	8
<b>IV. Zugangsvoraussetzungen und Profile</b>	
Die Herausforderung annehmen	11
<b>V. Denken, Handeln, Umsetzen</b>	
Kompetenzorientierung und Praxisnähe	14
<b>VI. 700 Stunden bis zum Ziel</b>	
Formen und Ablauf der Fortbildung	28
<b>VII. Premiumabschluss</b>	
Prüfung und Zertifikat	31
<b>VIII. Fleiß wird honoriert</b>	
Kosten, Fördermöglichkeiten und Zuschüsse	33
<b>IX. Adressen und Literaturquellen</b>	36



# I. Vom Lehrling zum Experten

## Der höchste Baustein einer Karriere im Handwerk

**„Das ist ein starkes Signal an die Gesellschaft, dass tertiäre Bildungswege nicht nur über die Hochschule, sondern auch über die Berufsbildung möglich sind.“**

Otto Kentzler, Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, in der Pressekonferenz zum Spitzengespräch Deutscher Qualifikationsrahmen am 31. Januar 2012

Die duale Berufsausbildung hat sich seit Jahrzehnten als Karriere-start für Fach- und Führungskräfte in Deutschland bewährt. Ihre Stärken liegen darin, dass die Qualifizierung in der betrieblichen Praxis verankert ist und sich an nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit orientiert. Bildungsinhalte werden nach bundeseinheitlichen Rahmenlehrplänen vermittelt. Die Prüfungsanforderungen folgen in allen Bundesländern einheitlichen Richtlinien. Das ist jetzt auch in der Aufstiegsfortbildung „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ der Fall. Damit wird die seit 1984 nach handwerkskammereigenen Regelungen durchgeführte Fortbildung zum Betriebswirt im Handwerk „Betriebswirt (HwK)“ auf der Basis einer durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) erlassenen Fortbildungsordnung abgelöst. Diese Aufstiegsfortbildung ist vertikal oberhalb der Meisterebene angesiedelt. Die Lerninhalte orientieren sich deutlich an strategischen Entscheidungsprozessen, die den Markterfolg moderner Unternehmen bestimmen. Gegenüber der auslaufenden Regelung

„Betriebswirt (HwK)“ enthält die neue Rechtsverordnung zusätzlich die Qualifikationen zum strategischen Denken und Handeln.

In einer sich rasant verändernden Welt sehen sich die Führungskräfte des Handwerks immer neuen Herausforderungen gegenüber. Globalisierung der Wirtschaft, europäische Integration und international vergleichbare und sogar miteinander verknüpfte wirtschaftliche und soziale Probleme, machen es notwendig, auch die Qualifizierungsstufen des Handwerks international auszurichten. Das eröffnet Perspektiven und Karrieren, die oft nur mit einer akademischen Ausbildung denkbar waren.

Aufstiegsfortbildung lohnt sich, weil sie den Horizont erweitert. Das gilt auch für Führungskräfte in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben. Denn selbst hier entscheidet die Vernetzung der globalen Geschäftsbeziehungen über den Erfolg. Wer die Zusammenhänge zwischen seinem Betrieb und der Volkswirtschaft erkennt, wer Freude daran hat, Betriebsabläufe stetig zu optimieren, für den ist die Fortbildung zum Geprüften Betriebswirt nach der Handwerksordnung genau das Richtige. Hier wird ohne wirtschaftstheoretischen Ballast praxis- und lösungsorientiert gelernt. Den engen Bezug zu den täglichen Problemstellungen des Arbeitsalltags stellen Erfahrungsaustausche und Expertennetzwerke her.

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern verzeichnet Deutschland die geringste Jugendarbeitslosigkeit. Das ist auch ein Verdienst des dualen Berufsbildungssystems, das gleichermaßen die kognitiven wie praktischen Begabungen fördert. „Made in Germany“



ist nicht ohne Grund zu einem Gütesiegel in der ganzen Welt geworden – auch in Bezug auf die Qualität der berufsspezifischen Lerninhalte. Das duale System bildet nach wie vor die Basis hochwertiger Fachkräfte- und Unternehmerentwicklung. Nicht zuletzt im Hinblick auf die Europäisierung der Berufsbildung kommt der höchsten Qualifikationsstufe im Handwerk eine große Bedeutung zu. Betriebswirtschaftliche Fachkompetenz, Führungsstärke und soziale Verantwortung bilden das Rückgrat der Gesellschaft – im Kleinen wie im Großen.



## II. Lernen, ein Unternehmen zu führen

### Grundlagen und Ziele der neuen Fortbildungsordnung

So verschieden die fachlich-technischen Anforderungen in den über 130 Handwerksberufen sind, die Notwendigkeit, betriebswirtschaftlich-strategisch zu denken, besteht in allen Gewerken gleichermaßen. Das Fortbildungsangebot „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin (HwO)“ setzt hier an und stellt ein Premiumprodukt der handwerklichen Berufsbildung dar, mit dem Absolventen/ Absolventinnen sowohl als Selbstständige als auch als leitende Angestellte neue Maßstäbe setzen können, sowohl für sich selbst als auch für den Betrieb. Das Unternehmen profitiert davon: Es erlebt innerbetrieblich einen Kompetenzzuwachs, der auch nach außen wirkt und mit dazu beitragen kann, sich von der Konkurrenz abzuheben.

Mit der „Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung vom 13. März 2011“ hat der Gesetzgeber für das Handwerk einen Weg bereitet, der neue Perspektiven für Führungskräfte eröffnet. Der Gedanke, mit einer bundeseinheitlichen Aufstiegsfortbildung strategisches Denken und Handeln im Handwerk besser zu befördern, ist für diesen Wirtschaftszweig einzigartig. Denn es ist notwendig, Betriebsabläufe und Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen auch daran auszurichten, welche Entwicklung das Unternehmen anstrebt, welche Zukunftserwartungen es an seinen Markt knüpft. So ist beispiels-

weise vor dem Hintergrund einer Finanzkrise die Art der Geldbeschaffung von entscheidender Bedeutung. Und was heute aussieht wie die Lösung eines Problems, kann negative Auswirkungen in der Zukunft haben, etwa wenn steuerliche oder personalpolitische Weichen falsch gestellt werden. Eine derart praxisbezogene Herangehensweise an Unterrichtsstoff auf diesem hohen Niveau ist bisher einmalig.

Im Vergleich zu den bisherigen Kammerregelungen zielt die bundesweite Verordnung stärker auf die Reflexion gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge ab. Dadurch, dass sie bundeseinheitlich als Marke etabliert wird, lassen sich die Angebote der einzelnen Bildungsträger besser vergleichen. Folgende Ziele sollen mit dieser Verordnung erreicht werden:

- Gleichwertigkeit zur Verordnung „Geprüfter Betriebswirt nach dem Berufsbildungsgesetz“ und deutliche Abgrenzung davon durch die Verzahnung operativer und strategischer Inhalte, die eine handwerksbezogene Betriebsführung betreffen,
- Vertiefen und Erweitern der Inhalte des betriebswirtschaftlichen Teils der Meisterprüfung (Teil III),
- Fortbildung auf Akademikerniveau mit klar abgegrenztem eigenständigen praxisorientierten Profil,
- Positionierung der Fortbildung oberhalb der Meisterebene.

Das System der handwerklichen beruflichen Fortbildung erlaubt – wie kaum eine andere Weiterbildung – ein kontinuierliches lebenslanges Lernen bis zum Rentenalter.

## III. Gestaltungsraum Handwerk

### Der Karriereweg zur Premiumqualifizierung

**„Die berufspraktische Ausbildung ist nirgendwo in der Welt besser organisiert als in Deutschland.“**

Professor Dr. Norbert Lammert, Präsident des deutschen Bundestages, in seiner Dankesrede zur Verleihung des Georg-Schulhoff-Preises am 17. November 2011

Die Fortbildung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung baut auf der Meisterqualifizierung auf und stellt die höchste Qualifikationsebene im Bereich der Unternehmensführung im Handwerk dar. Sie ist in der betriebswirtschaftlichen Karriereplanung der oberste Baustein, den man auf seine berufliche Bildungslaufbahn setzen kann. Von der Wertigkeit ist diese Aufstiegsfortbildung in jedem Fall mit einem Hochschulstudium vergleichbar.

Aber auch die Lerninhalte zeigen eine große Nähe zum wirtschaftsbezogenen Hochschulstudium. Im Unterschied zu einem akademischen Studium liegt der Vorteil dieser Fortbildung in ihrer hohen Orientierung an den Erfordernissen der betrieblichen Handwerkspraxis. Hierbei geht es um vier konkrete Aufgaben- und Entscheidungsbereiche:

- Unternehmensstrategie
- Unternehmensführung
- Personalmanagement
- Innovationsmanagement



Diese Themen bilden den Maßstab und sind stets ausschlaggebend für die Formulierung der spezifischen Lerninhalte. Die angehenden Betriebswirte und Betriebswirtinnen (HwO) lernen situationsbezogen auf den Alltag im Unternehmen, Probleme strategisch zu lösen. Da die Teilnehmer/innen der Fortbildungslehrgänge in der Regel bereits über Qualifikationen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht und über einen mehrjährigen Erfahrungsschatz unternehmerischer Problemstellungen verfügen, können in den Unterricht viele konkrete Beispiele einfließen, aufgegriffen und bearbeitet werden.

Die neue Fortbildungsregelung bietet aufgrund ihres bundeseinheitlichen Charakters zudem denkbar gute Voraussetzungen für eine Anerkennung der Prüfungsleistungen auf ein Studium. Damit wird die Hürde eines Einstiegs in die akademische Welt für Interessenten an dieser Fortbildung deutlich gesenkt. Das kann besonders für diejenigen ein Anreiz sein, die über den dritten Bildungsweg kommend ein Studium beginnen möchten, sollte allerdings nur ein Nebenaspekt bei der Wahl dieser Aufstiegsfortbildung sein. Denn grundsätzlich soll dieser Fortbildungsabschluss nicht auf ein Studium vorbereiten oder einer wissenschaftlichen Laufbahn gleichgesetzt werden. Vielmehr kommt es auf die gleichwertige Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt an. Primär ist die Qualifizierung zum Geprüften Betriebswirt/zur Geprüften Betriebswirtin (HwO) darauf ausgerichtet, den Führungsnachwuchs des Handwerks fit zu machen, um auch zukünftigen Herausforderungen des Marktes gewachsen zu sein und auf variable Rahmenbedingungen rechtzeitig souverän zu reagieren.

## IV. Zugangsvoraussetzungen und Profile

### Die Herausforderung annehmen

Die Qualität des dualen Berufsbildungssystems erfährt weltweite Wertschätzung. Aber die meisten deutschen Berufsbezeichnungen und -abschlüsse lassen sich kaum in andere Sprachen übersetzen, und die damit einher gehenden Qualifikationen werden gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Ausland nicht verstanden. Deshalb fällt es trotz formal offenem europäischen Binnenarbeitsmarkt deutschen Handwerkern schwer, ihre Qualifikationen anhand von erworbenen Abschlüssen wie Geselle und Meister zu belegen. Sowohl im angelsächsischen als auch im romanischen Sprachraum gibt es keinen idiomatischen Unterschied zwischen dem Begriff „Meister“ und dem akademischen Master bzw. Maître. Das deutsche Handwerk setzt sich seit Jahrzehnten für die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung ein, um deutsche Berufsbildungsabschlüsse auch international vergleichbar zu machen. Der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) gewährleistet auch für den „Geprüften Betriebswirt nach der Handwerksordnung“ eine adäquate Übersetzung des Qualifikationsniveaus und die angemessene Positionierung dieses Profils in Europa. Damit soll auch die Verwertbarkeit im europäischen Ausland gewährleistet werden.

Um zur Prüfung für diesen Abschluss zugelassen zu werden, müssen Sie folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Sie haben die Meisterprüfung im Handwerk oder in einem handwerksähnlichen Gewerbe abgelegt und möchten auf dem Wissen aus Teil III und IV aufbauen oder
- Sie verfügen über einen anerkannten Fortbildungsabschluss nach einer Regelung aufgrund des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) zum Industriemeister/zur Industriemeisterin, Fachwirt/Fachwirtin, Fachkaufmann/Fachkauffrau, zu einem Fachmeister/einer Fachmeisterin oder über eine Abschluss zum/zur staatlich geprüften Techniker/in. Sie arbeiten bereits im Handwerk und möchten Ihr Wissen auf diesen Wirtschaftszweig zugeschnitten vertiefen oder
- Sie arbeiten seit mindestens drei Jahren an verantwortlicher Stelle (z. B. als Unternehmerfrau oder mitarbeitende/r Familienangehörige/r) in einem Handwerksunternehmen und können bereits auf betriebswirtschaftlichen Fortbildungen aufbauen oder
- Sie können vergleichbare fachlich einschlägige Qualifikation nachweisen.

Sie möchten

- Karriere machen,
- mehr wissen als Ihre Mitbewerber,
- strategisch denken und handeln lernen,
- einen formalen Fortbildungsabschluss erwerben,
- höhere nationale und internationale Anerkennung Ihrer Unternehmensführungscompetenz,
- ein Handwerksunternehmen gründen oder übernehmen und möchten sich darauf bestmöglich vorbereiten;

dann kann diese Fortbildung für Sie genau das Richtige sein.





In der „Handwerksfamilie“ mit zirka einer Million Betrieben und fünf Millionen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen tragen Sie als Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung entscheidend dazu bei, den hohen Qualitätsanspruch des Handwerks zu sichern.

## V. Denken, Handeln, Umsetzen

### **Kompetenzorientierung und Praxisnähe**

Der Prüfung zum Geprüften Betriebswirt/zur Geprüften Betriebswirtin nach der Handwerksordnung gliedert sich in die vier Schwerpunkte:

- Unternehmensstrategie
- Unternehmensführung
- Personalmanagement
- Innovationsmanagement

Wie bereits erwähnt, geht es bei dieser Fortbildung nicht in erster Linie darum, sich komplexes theoretisches Wissen anzueignen. Der Aufbau des Unterrichts kennt nur ein Ziel: Ihre Kompetenz zu stärken! Sie lernen, Problemstellungen aus der betrieblichen Praxis aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und zu bewerten. Dieser kompetenzorientierte Lernansatz bereitet Sie auf den „Ernstfall“ in Ihrem Betrieb vor. Dort werden Sie Ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nutzen und sie durchdacht in Anforderungs- und Handlungssituationen anwenden. Sie sind offen und gut gerüstet für die Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Jeder Schwerpunkt enthält mehrere Handlungsbereiche:

## Schwerpunkt 1: Unternehmensstrategie

Ohne Strategie kein Erfolg am Markt. Auf diese einfache Formel lässt sich die wichtigste Aufgabenstellung für einen Geprüften Betriebswirt/eine Geprüfte Betriebswirtin nach der HwO bringen. Deshalb fällt diesem Bereich auch in der Fortbildung das größte Gewicht zu. Wie soll man sein Unternehmen managen und sein Personal führen, wenn man sich nicht im Klaren darüber ist, wohin die Entwicklung gehen soll?

Jedes Unternehmen ist Teil einer Volkswirtschaft. Seine Marktstellung hängt von vielen externen Faktoren ab, auf die der Unternehmer keinen Einfluss hat, die er aber kennen sollte, um erfolgreich zu agieren. Hierzu ist es unerlässlich, sich mit Wirtschaftspolitik, Markt- und Preismechanismen sowie den Spielregeln des Geld- und Kreditmarktes zu befassen.

Unternehmer bewegen sich nicht im rechtsfreien Raum und müssen in der Lage sein, geltendes nationales und europäisches Recht anzuwenden beziehungsweise auf Gesetzesänderungen zu reagieren und ihre Entscheidungen entsprechend zu treffen.

Auch der gesellschaftliche Handlungsrahmen ist festgesteckt. Inwieweit hat beispielsweise der demografische Wandel Auswirkungen auf Ihre Unternehmensstrategie?

**Im Einzelnen erlangen Geprüfte Betriebswirte/Geprüfte Betriebswirtinnen im Bereich Unternehmenstrategie während ihrer Fortbildung folgende Kompetenzen:**

Geprüfte Betriebswirte/-wirtinnen nach der HwO erfassen und bewerten volkswirtschaftliche Zusammenhänge im Hinblick auf ihre Unternehmenstrategie und berücksichtigen besonders

- ökonomische Prinzipien und Wirkungsmechanismen
- Wirtschaftsbeziehungen und Leistungserstellung
- den volkswirtschaftlichen Leistungsbeitrag des Handwerks
- Markt-, Preis- und Lohnmechanismen
- staatliche Eingriffe in den Markt
- internationale Beschaffungs- und Absatzmärkte

In der Wirtschaftspolitik achten sie auf

- wettbewerbs- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen
- fiskal-, geld- und kreditpolitische Bewegungen
- die öffentliche Förderpolitik
- strukturpolitische Maßnahmen.

Sie bewerten Trends und Innovationen unter dem Gesichtspunkt

- des demografischen, gesellschaftlichen und technologischen Wandels
- neuer Technologien und Dienstleistungen

- des Wandels in der Sachgüter- und Dienstleistungsproduktion und der internationalen Faktormobilität
- der Globalisierung.

Geprüfte Betriebswirte/-wirtinnen nach der HwO bewerten rechtliche Sachverhalte für ihr unternehmerisches Handeln unter Berücksichtigung

- rechtsgeschäftlichen Handelns und rechtswirksamer Verträge
- relevanter handels-, gesellschafts-, handwerks- und gewerbe-rechtlicher Vorschriften
- relevanter zivilprozessrechtlicher Regelungen
- von Regelungen des Steuer-, Arbeits-, Tarifvertrags- und Sozialversicherungsrechts
- der Auswirkungen des internationalen auf deutsches Recht.

Geprüften Betriebswirten/-wirtinnen nach der HwO steht nach der internen und externen Analyse aller Einflussfaktoren ein breites Portfolio an Instrumenten und Methoden zur Verfügung, um strategische Konzepte zu entwickeln und zielgerichtet umzusetzen. Als Unternehmer sind sie in der Lage, den eigenen Maßnahmenplan auf seine Wirksamkeit zu prüfen. Sie planen, organisieren, koordinieren, reflektieren und dokumentieren strategisches Management.

**Michael Reichmann (34), Flörsheim**

„Nach der Kfz-Lehre habe ich neun Jahre als Geselle gearbeitet und nebenbei an der Fachhochschule mit Begeisterung Maschinenbautechnik studiert. Die Meisterprüfung im Kfz-Handwerk als zusätzliche Qualifikation hat mich nicht auch noch gereizt, weil ich die betriebswirtschaftliche Seite eines Unternehmens zum damaligen Zeitpunkt als viel spannender empfand. Deshalb habe ich auch die Fortbildung zum Betriebswirt (HwK) absolviert. Im Moment befinde ich mich in Elternzeit. Danach habe ich nicht vor, in den Betrieb zurückzukehren, in dem ich schon meine Ausbildung gemacht habe. Vielleicht mache ich mich selbstständig, oder ich suche mir einen anspruchsvolleren Arbeitsplatz. Auf jeden Fall habe ich mit diesem Abschluss keine Angst vor der Zukunft.“

**Schwerpunkt 2: Unternehmensführung**

**„Wirklich motivierend ist nur die Inspiration, die vom Unternehmer ausgeht, der sich selbst und einen möglichst großen Teil der mit ihm zusammen Wirkenden mit Sinn und Ziel dessen, was sie zusammen unternehmen, identifiziert.“**

Oswald von Nell-Breuning, Nationalökonom und Sozialphilosoph (1890–1991), zitiert aus: Kapitalismus und gerechter Lohn, Herder-Verlag, Freiburg 1960

Jahrhunderte lang war die Qualifikation „Handwerksmeister“ die höchste, die man in seinem Gewerk erreichen konnte. Sie berechnete nicht nur zur Gründung und Führung eines Handwerksbetriebes, sie reichte dafür auch vollkommen aus. Bis heute gilt die Meister-

prüfung als solide Grundlage für eine selbstständige Existenz, in 41 Handwerksberufen ist sogar die Meisterqualifikation Grundvoraussetzung für die Eintragung in die Handwerksrolle. Aber die Betriebsführung ist im Laufe der Zeit immer komplexer geworden. Mag der Inhaber eines Kleinbetriebes mit dem Wissen aus der Meisterprüfung noch den Überblick behalten, der Chef/die Chefin eines mittelständischen Unternehmens braucht dafür kaufmännisch qualifiziertes Personal, sofern er/sie selbst „nur“ die Meisterprüfung abgelegt hat.

Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO lernen im Lehrgangsteil „Unternehmensführung“ Arbeitsabläufe zu optimieren und Arbeitsplätze zu gestalten, Zusammenhänge aller betriebswirtschaftlichen Bereiche kennen, ein betriebliches Controllingssystem aufzubauen.

Sie ermitteln den Kapitalbedarf und stellen Finanz- und Liquiditätspläne auf. Sie erfassen und bewerten unterschiedliche Finanzierungsarten und Methoden der Kapitalbeschaffung. Sie erkennen und bewerten dabei wirtschaftliche Zusammenhänge und behalten bei finanziellen und investiven Entscheidungen stets die Unternehmensstrategie im Blick.

Zahlungsausstände und -ausfälle spielen im Handwerk nicht selten eine existenzielle Rolle. Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO setzen im Unternehmen ein Forderungsmanagement um und führen Maßnahmen ein, die geeignet sind, den Forderungsbestand zu reduzieren.

Viele Handwerksmeister verstehen es zwar, hervorragende Produkte herzustellen, aber die Vermarktung fällt ihnen schwer. Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO erfassen und bewerten Marketingkonzepte und setzen diese in einem Marketing-Mix kundenorientiert um. Sie berücksichtigen dabei unter anderem:

- die Unternehmensidentität
- Marktkräfte und Marktbeziehungen
- Produktstrategien
- Preispolitik
- verschiedene Konzepte und Wege der Kommunikation
- Zielgruppen und ihre Erwartungen

und sie reflektieren die kommunikative Wirkung ihres eigenen Marktauftritts.

Ein wesentlicher Baustein im Bereich Unternehmensführung ist das persönliche Auftreten. Auch hier bietet die Fortbildung zum/zur Geprüften Betriebswirt/Betriebswirtin nach der HwO Module, die bislang in keiner anderen Fortbildung des Handwerks so starke Berücksichtigung gefunden haben. Techniken der Gesprächsführung, Kommunikationsregeln, Umgangsformen, Rhetorik helfen bei Präsentationen und Verhandlungen und geben Sicherheit im Umgang mit verschiedenen Kundenpersönlichkeiten.



Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO sind auch in der Lage, den Unternehmenserfolg anhand von betrieblichen Kennzahlen zu bewerten.

Sie führen Schwachstellenanalysen durch und entwickeln ein betriebliches Qualitätsmanagementsystem.

In vielen Handwerksbetrieben sind Einkauf, Lagerhaltung und Logistik Schwachstellen. Dieser Unternehmensbereich stellt deshalb ein wertvolles Aufgabenfeld für Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO dar.

### **Dora Blumenstiel (40), Herxheim**

„Mein Mann und ich führen einen Schlosserbetrieb in zweiter Generation. Wir haben 20 Mitarbeiter. Ich bin für den Einkauf und den Verkauf zuständig, kümmere mich um das Personal und das Rechnungswesen. Aber ich fahre auch mit auf die Baustellen, denn ohne technisches Verständnis der Gegebenheiten vor Ort kann ich keine Angebote schreiben. 2005 habe ich die Schlosser-Meisterprüfung abgelegt und festgestellt, dass die Inhalte der Teile III und IV nicht ausreichen, um meine vielen Fragen zur Betriebsführung zu beantworten. Die Fortbildung zum Betriebswirt im Handwerk habe ich in Teilzeitform an den Wochenenden absolviert. Ich empfand die Kurse eher als Entspannung denn als Last. Jetzt sind alle Fragen, die ich damals hatte, beantwortet. Aber inzwischen habe ich schon wieder neue...“

### Schwerpunkt 3: Personalmanagement

Personalpolitik ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung, in der Fortbildung kommt ihr deshalb eine herausgehobene Stellung zu. Denn in kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben steht der Faktor Mensch im Vordergrund. Hier arbeiten alle Hand in Hand, und der Unternehmer/die Unternehmerin muss selbst für die Ausbildung des Berufsnachwuchses für den Betrieb Sorge tragen. Vor dem Hintergrund schlagkräftiger Imagekampagnen sowie des generell höheren Bekanntheitsgrades von Großunternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen in einer vergleichsweise schlechteren Position, wenn es darum geht, die besten Fach- oder Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Die Außenwirkung als attraktiver Arbeitgeber ist von existenzieller Bedeutung für Ihr Unternehmen. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird die Gewinnung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter über die Zukunft mittelständischer Unternehmen entscheiden. Es ist Aufgabe des Geprüften Betriebswirts/der Geprüften Betriebswirtin (HwO), den Personalbedarf strategisch zu planen, Arbeitsplätze und Arbeitszeiten an den Bedürfnissen des Betriebes und der Mitarbeiter/innen auszurichten. Letztlich hängen Erfolg oder Misserfolg am Markt auch von der Unternehmenskultur ab. Schade, wenn man gute Mitarbeiter/innen an die Konkurrenz verliert, weil das Betriebsklima nicht stimmt oder die Arbeitsorganisation oder Arbeitsgestaltung als suboptimal wahrgenommen werden.

Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen nach der HwO betreiben aktives Personalmarketing. Sie entwerfen ein auf die eigene Unternehmensstrategie bezogenes Personalmarketingkonzept. Welche Wege würden Sie zum Beispiel beschreiten, um in Zeiten des Facharbeitermangels gute Fachkräfte zu finden? Wie treffen Sie die Auswahl aus mehreren Gesprächen? Wie muss ein zielführendes Vorstellungsgespräch ablaufen? Der Umgang mit jungen Ausbildungsplatzsuchenden stellt noch weiter gehende Anforderungen an den „Personalchef“: Aussagen über Belastbarkeit, Interesse am Beruf und am Betrieb, Fleiß und Auffassungsgabe des Bewerbers/der Bewerberin lassen sich nicht nach einem einzigen Gespräch beurteilen. Sie als Personalverantwortliche/r nehmen die Jugendlichen an die Hand, kontrollieren ihre Lernfortschritte und sorgen dafür, dass sie zu einem Gewinn für das Unternehmen heranreifen.

Geprüften Betriebswirten/Betriebswirtinnen nach der HwO kommen ihre rhetorischen Kompetenzen aus dem Lehrgangsteil „Unternehmensführung“ zugute, wenn es um Arbeitszufriedenheit oder Konflikte zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geht: Schlichten, Aussprachen moderieren, aber auch motivieren und verschiedene Anreiz- und Entgeltsysteme entwickeln, das sind Bausteine der modernen Personalführung. Zu Ihren Aufgaben als Unternehmer/in oder Führungskraft des Handwerks gehört es, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, stets offen für Kritik und Anregungen aus der Mitarbeiterschaft zu sein und letztlich auch, Mitarbeiter/innen zu fördern und sie zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermutigen.

**Kaja Ullrich (24), Frankfurt/Main**

„Meine Eltern führen seit 1989 einen Elektroinstallationsbetrieb, der 2003 sein 50-jähriges Bestehen feiern konnte. Ich habe nach der Fachoberschule für Wirtschaft und Verwaltung eine Ausbildung zur Bürokauffrau gemacht. Das reicht aber bei Weitem nicht aus, um die kaufmännischen Anforderungen in einem Betrieb wie unserem mit 37 Mitarbeitern zu bewältigen. 2010 habe ich deshalb die Fortbildung zur Betriebswirtin (HwK) abgeschlossen und verfüge nun über ein viel tieferes Wissen, zum Beispiel im Rechnungswesen und im juristischen Bereich. Aber auch das Fach „Rhetorik“ finde ich sehr hilfreich, weil es mir im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern mehr Sicherheit gebracht hat. Für Außenstehende hat sich in der Wahrnehmung dadurch nichts geändert, ich bin immer noch nur die Tochter vom Chef. Aber innerbetrieblich bin ich gewachsen. Ich merke, dass ich viel strategischer denke und arbeite als früher.“

## Schwerpunkt 4: Innovationsmanagement

### „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“

Henry Ford, amerikanischer Industrieller (1863–1947), zitiert aus „Zitate im Management“, Linde-Verlag, Wien 2009

Ein gekonntes Innovationsmanagement ist ein wesentlicher Treiber zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Von der Entwicklung bis zur Anwendung und Verwertung von Innovationen, werden im Schwerpunkt Innovationsmanagement anwendungsorientierte Methoden aufgezeigt, die spezifisch auf die handwerkliche Unternehmenspraxis zugeschnitten sind.

Im Prüfungsteil „Innovationsmanagement“ weisen Sie nach, dass Sie komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellungen eines Unternehmens erfolgreich bearbeiten können. Das weisen Sie bei einer Projektarbeit, einer Präsentation und einem Fachgespräch nach. Dabei stellen Sie Ihre Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenz auch dahingehend unter Beweis, dass Sie das innovative Potenzial eines Unternehmens erkennen, benennen und ausschöpfen können. Dazu entwickeln Sie beispielsweise auch eine Managementstrategie, mit der Sie die Qualität des Personals kontinuierlich steigern, um den Betrieb stets auf der Höhe der Bedürfnisse der Zeit und des Marktes zu halten.

Bei der Erarbeitung der Projektaufgabe berücksichtigen Sie insbesondere:

- Bezüge und Auswirkungen zur Unternehmensstrategie
- Gestaltungsmöglichkeiten operativer Unternehmensführung
- Methoden wissenschaftlichen Arbeitens
- Perspektiven zur Entwicklung von Unternehmensstrategien.

Bei der Präsentation Ihrer Ergebnisse beweisen Sie Ihre erworbene Führungskompetenz durch:

- sachlogische Aufbereitung der fachlichen Inhalte
- Reflektion der fachlichen Inhalte
- Reflektion der eigenen Persönlichkeit.



**Christoph Stich (22), Dillingen**

„Nach meiner Lehre in einem Sanitär-Familienbetrieb habe ich ziemlich schnell die Meisterprüfung in Angriff genommen. Mein Chef hat mich dafür freigestellt. Obwohl ich mir den Stoff hart erarbeiten musste, habe ich gemerkt, dass mir der betriebswirtschaftliche Teil am meisten lag. So habe ich direkt nach der Meisterprüfung mit der Aufstiegsfortbildung zum Betriebswirt (HwK) angefangen. Danach habe ich mich bei einigen Handwerkskammern als Dozent beworben, und in Ulm hat es tatsächlich geklappt – zunächst in der Lehrlings-, dann auch in der Meisterausbildung. Demnächst werde ich auch für die Handwerkskammer Nord-Schwaben als Dozent arbeiten. Ich bin ein bisschen traurig, dass sich das nicht mehr mit der Arbeit für meinen bisherigen Chef vereinbaren lässt, denn in seinem Betrieb habe ich mich sehr wohl gefühlt. Aber mit meinem fachlichen Hintergrund und als Betriebswirt habe ich im Handwerk gute Chancen, eine neue Arbeitsstelle zu finden. Mein Zukunftstraum ist es, eines Tages meinen Lebensunterhalt ausschließlich aus der Lehrtätigkeit zu bestreiten.“

## VI. 700 Stunden bis zum Ziel

### Formen und Ablauf der Fortbildung

Als „Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“ sollen Sie ein Unternehmen nachhaltig, eigenständig und verantwortungsvoll führen können. Wegen der Zulassungsvoraussetzungen auf der Meisterebene ist zu erwarten, dass Sie als Teilnehmer/in in der Regel bereits über Qualifikationen im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Bereich und zum Teil auch schon über Erfahrungen als Führungskraft in Unternehmen verfügen. Diese Erfahrungen werden in den Lehrgängen gezielt aufgegriffen und berücksichtigt. Der Unterricht wird teilnehmerorientiert und praxisbezogen gestaltet. Die Teilnehmer dürfen nicht nur die Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag einbringen, es wird sogar von ihnen erwartet. Denn bei handlungsorientiertem Unterricht kommt es besonders darauf an, dass Sie sich aktiv mit einer Situation auseinandersetzen, um für sich selbst Handlungsstrukturen aufbauen zu können. Das eigene Tun – erkunden, entdecken, recherchieren, durchdenken, erproben, bewerten, diskutieren und entscheiden – steht im Vordergrund. Die Interaktion zwischen den Lernenden wird durch häufige Gruppenarbeit verstärkt. Lösungsansätze werden anhand von Situationsaufgaben erarbeitet.

#### **Beispiel einer Situationsaufgabe:**

Ein Unternehmen befindet sich vor der Entscheidung, einen neuen Leistungsbereich aufzubauen. Dazu wird die Anschaffung einer geeigneten Maschine notwendig. Die für die Situation relevanten



Faktoren und Anlagen (Bilanz, G+V-Rechnung, Daten zu Investitionsalternativen) sind angegeben. Alleine oder auch im Team sind Sie gefordert, die Situation des Unternehmens mit Blick auf die Ausweitungsstrategie zu beurteilen, die Investitionsstrategie zu treffen und sich für eine geeignete Finanzierung zu entscheiden, ebenso wie über die Auswirkung auf die Ablauforganisation zu urteilen.

### **Gemeinsamer Unterricht und individuelle Lernzeiten**

Der zeitliche Umfang der Lehrgänge zum/zur Geprüften Betriebswirt/in beträgt 700 Stunden. Zusätzlich sollten etwa 100 Stunden für die Selbstlernphasen eingeplant werden.

Die Prüfungsordnung gibt vor, dass die drei Prüfungsteile Unternehmensstrategie, Unternehmensführung und Personalmanagement erfolgreich abgelegt worden sein müssen, bevor mit dem Prüfungsteil Innovationsmanagement begonnen werden kann. Dieser letzte Prüfungsteil setzt sich aus einer Projektarbeit, ihrer Präsentation und einem Fachgespräch zusammen. Aus dieser Vorgabe heraus sind für die Fortbildungskurse folgende Zeitbeziehungweise Lehrgangsformen möglich:

- **Blockunterricht (Dauer: ca. 6 Monate)**

Im Blockmodell werden in der Regel die Lehrgangsteile I, II, und III blockweise vermittelt und geprüft. Die Projektarbeit des vierten Lehrgangsteils kann in einer Selbstlernphase angefertigt werden.

- **Modulares Konzept an Wochenenden und/oder wochentags abends**

Beim modularen Konzept, dessen Dauer bei 12 bis 16 Monaten zu veranschlagen ist, sollte gewährleistet sein, dass eine Verzahnung der einzelnen Module stattfindet. Präsenz- und Selbstlernphasen können sich abwechseln.

- **Blended Learning (Dauer: ca. 14 Monate)**

Diese Lehrgänge sind gekennzeichnet durch die Verknüpfung traditioneller Präsenzlernzeiten mit Phasen des mediengestützten Selbstlernens mit oder ohne telekommunikative Betreuung. Der Vorteil dieser Lernzeitform liegt darin, dass die Teilnehmer nahezu frei bestimmen, wann sie lernen. Vorteilhaft ist es, untereinander kleine Lerngruppen zu bilden, die sich auf der Lernplattform regelmäßig treffen und sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam lernen.



## VII. Premiumabschluss

### **Prüfung und Zertifikat**

In der „Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung vom 13. März 2011“ ist niedergelegt, was ein/e „Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung“ können muss. Die Prüfung erfolgt in vier Teilen. Folgende Anforderungen werden an den Prüfling gestellt:

#### **Prüfungsteil „Unternehmensstrategie“**

In jedem der drei Handlungsbereiche – „Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bewerten“, „Rechtliche Rahmenbedingungen bewerten“ und „Unternehmensstrategie planen“ – sind schriftlich zwei Situationsaufgaben zu lösen.

#### **Prüfungsteil „Unternehmensführung“**

Es ist eine komplexe Situationsaufgabe handlungsbereichsübergreifend zu lösen.

#### **Prüfungsteil „Personalmanagement“**

In den beiden Handlungsbereichen „Personal planen und gewinnen“ und „Personal führen und entwickeln“ sind schriftlich je zwei Situationsaufgaben zu lösen.

### **Prüfungsteil „Innovationsmanagement“**

Das Thema der Projektarbeit wird vom Prüfungsausschuss vergeben. Vorschläge des Prüfungsteilnehmers können berücksichtigt werden. Die Projektarbeit ist schriftlich anzufertigen. Die dafür veranschlagte Bearbeitungszeit beträgt 30 Kalendertage.

Das Zeugnis, welches der/die „Geprüfte Betriebswirt/Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ bekommt, schlüsselt jedes bestandene Prüfungsfach nach Noten auf. Die Prüfung gilt als bestanden, wenn in allen Handlungsbereichen, in der Projektarbeit und in der mündlichen Prüfung (Präsentation der Projektarbeit und Fachgespräch werden zusammen bewertet) mindestens ausreichende Leistungen erbracht wurden.

Der erreichte Titel „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ ist die höchste Stufe der betriebswirtschaftlichen Fortbildung im Handwerk. Zum Teil können Bestandteile daraus bei einem Hochschulstudium angerechnet werden. Darüber entscheidet die jeweilige Hochschule.

## VIII. Fleiß wird honoriert

### **Kosten, Fördermöglichkeiten und Zuschüsse**

Die Kosten für die Fortbildung zum „Geprüften Betriebswirt nach der Handwerksordnung“ sind je nach Handwerkskammer unterschiedlich. Beeinflusst werden diese insbesondere auch durch die gewünschte Lehrgangsform (siehe hierzu VI.). Ausführliche Informationen zu den detaillierten Kosten erhalten Sie bei Ihrer Handwerkskammer vor Ort ([www.handwerkskammer.de](http://www.handwerkskammer.de)).

### **Werbungskosten**

Soweit Sie über ein eigenes Einkommen verfügen und somit einkommenssteuerpflichtig sind, können alle Aufwendungen, die Ihnen beim Besuch einer beruflichen Bildungsmaßnahme entstehen, als Werbungskosten nach Maßgabe der Bestimmungen des Steuerrechts bei der Steuererklärung geltend gemacht werden. Die Leistungen nach dem AFBG (Meister-BAföG) müssen dabei gegenüber dem Finanzamt offengelegt werden.

### **AFBG (Meister-BAföG)**

Die Fortbildung zum/zur „Geprüften Betriebswirt/in (HwO)“ kann grundsätzlich nach dem AFBG (Meister-BAföG) gefördert werden. Ob jedoch im Einzelfall alle Fördervoraussetzungen vorliegen, kann nur die für Sie zuständige Stelle entscheiden.

Bei Voll- und Teilzeitmaßnahmen sowie bei E-Learning- und Blended-Maßnahmen umfasst die Förderung die tatsächlich angefallenen Lehrgangs- und Prüfungsgebühren bis maximal 10.226 €, wovon 30.5% als Zuschuss und der Rest als zinsgünstiges Darlehen gewährt wird. Zusätzlich werden die notwendigen Kosten des Prüfungsstücks zur Hälfte, maximal in Höhe von 1.534 € mit einem zinsgünstigen Darlehen gefördert. Diese Förderung ist einkommens- und vermögensunabhängig.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Vollzeitlehrgängen erhalten zusätzlich einen monatlichen Unterhaltsbeitrag zum Lebensunterhalt in Form eines Zuschusses und Darlehens. Dieser ist allerdings einkommens- und vermögensabhängig.

Bei Bestehen der Prüfung wird ein Erlass von 25 Prozent auf das auf die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren entfallende Restdarlehen gewährt.

Nähere Informationen zu den zuständigen Stellen und zur AFBG-Förderung erhalten Sie unter [www.meister-bafoeg.info](http://www.meister-bafoeg.info) oder unter der Info-Hotline 0800-6223634.

### **Bildungsgutschein**

Einen Prämiegutschein in Höhe von maximal 500 Euro können alle Erwerbstätigen erhalten, deren zu versteuerndes Jahreseinkommen 20.000 Euro (40.000 Euro bei gemeinsam Veranlagten) nicht übersteigt. Mindestens die gleiche Summe müssen Sie selbst für die Fortbildung aufbringen.



## IX. Adressen und Literaturquellen

Informationen über die konkreten Fortbildungsangebote zum/ zur „Geprüften Betriebswirt/in (HwO)“ erhalten Sie bei Ihrer Handwerkskammer und/oder der für Ihren Wohnort zuständigen Agentur für Arbeit.

[www.handwerkskammer.de](http://www.handwerkskammer.de)

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Adressen**

#### **Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)**

Heinemannstr. 2, 53175 Bonn, Tel.: 0228/9957-0

[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

#### **Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)**

Mohrenstr. 20/21, 10117 Berlin, Tel.: 030/20619-0

[www.zdh.de](http://www.zdh.de)

#### **Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH)**

Sternwartstr. 27-29, 40223 Düsseldorf, Tel.: 0211/302009-0

[www.zwh.de](http://www.zwh.de)

#### **Institut für Technik der Betriebsführung (itb)**

##### **im Deutschen Handwerksinstitut e.V.**

Karl-Friedrich-Straße 17, 76133 Karlsruhe, Tel.: 0721/93103-0

[www.itb.de](http://www.itb.de)



**Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)**

Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin, Tel.: 030/24060-0  
www.dgb.de

**IG Metall Vorstand**

Wilhelm Leuschner Straße 79, 60329 Frankfurt am Main  
www.igmetall.de

**Quellen**

Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung und Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung vom 13. März 2011 (BGBI. I S. 511)

Informationen zur Umsetzung der Verordnung Geprüfte/r Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung,  
Hrsg.: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.,  
Düsseldorf 2011

Bundeseinheitlicher Rahmenlehrplan „Geprüfter Betriebswirt/ Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“,  
Hrsg.: Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V., Karlsruhe 2011

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

