Betriebliches Management · Kapitel 1

Betriebliche Planungsprozesse

Multiple-Choice-Training mit mehreren richtigen Antworten

Zum Testen wie in der Prüfung – mit Erklärung zu jeder Antwort und Seitenverweisen auf das Arbeits- und Übungsbuch Fach 5

Prüfungswissen · Prüfungstraining · Prüfungsreife

Abschnitt	Thema	Prüfungsrelevanz	Aufgaben	Arbeits- und Übungsbuch
1.1	Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR	★☆☆	8	S. 15–16
1.2	Das betriebliche Zielsystem	★★★	14	S. 16–18
1.3	Ziele bilden und vereinbaren	★★★	12	S. 19–20
1.4	Strategische und operative Planung	★★★	12	S. 20–21
1.5	Analyseinstrumente	★★★	16	S. 22–23
1.6	Strategien wählen	★★★	19	S. 24–26
1.7	Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling	★★★	16	S. 26–28
1.8	Entscheidungsprozesse in der Planung	★☆☆	8	S. 28
	Gesamt		**105**	

So funktioniert das Multiple-Choice-Training

- Bei jeder Aufgabe können eine, zwei oder drei Antworten richtig sein. Wie viele es sind, steht in Klammern hinter der Frage.
- Eine Aufgabe zählt nur dann als gelöst, wenn Sie genau die richtigen Antworten angekreuzt haben – nicht mehr und nicht weniger.
- Kreuzen Sie einen ganzen Abschnitt an, bevor Sie in den Lösungsteil schauen. Markieren Sie Antworten, bei denen Sie geraten haben, mit einem „?“.
- Die Lösung erklärt jede einzelne Antwort: warum sie richtig (✔) oder falsch (✘) ist. Der Merksatz fasst den Kern zusammen, „Nachlesen“ nennt die Seite im Arbeits- und Übungsbuch.
- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Auswertungsbogen ein. Falsch beantwortete und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Grundlage ist der DIHK-Rahmenplan, Handlungsbereich 5.1. Die Sterne zeigen, wie oft das Thema in 22 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026) vorkam.

BC0010 · Stand Oktober 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · www.fachwirt24.de

1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR ★☆☆

Aufgabe 1 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Aufgaben erfüllt ein Unternehmensleitbild? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es motiviert und stiftet Identifikation.
- ☐ **B)** Es ersetzt die Arbeitsverträge der Mitarbeitenden.
- ☐ **C)** Es legt die Monatsbudgets der Abteilungen fest.
- ☐ **D)** Es gibt Orientierung, weil Entscheidungen an gemeinsamen Werten ausgerichtet werden.
- ☐ **E)** Es legitimiert das Unternehmen nach außen gegenüber Kunden, Bewerbern und Öffentlichkeit.

Aufgabe 2 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Aussage der Thermaro AG ist eine Vision? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Die Zahl der Wartungsverträge steigt bis zum 31.12. um 8 %."
- ☐ **B)** „Wir entwickeln und bauen langlebige Wärmepumpen und warten sie gemeinsam mit dem Fachhandwerk."
- ☐ **C)** „Wir sind 2035 in Europa der Partner Nummer eins für klimafreundliche Wärme."
- ☐ **D)** „Störungsmeldungen beantworten wir innerhalb von 24 Stunden."

Aufgabe 3 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Aussagen zur Mission sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie enthält die Kennzahlen der Balanced Scorecard.
- ☐ **B)** Sie beschreibt Auftrag und Zweck des Unternehmens in der Gegenwart.
- ☐ **C)** Sie beantwortet die Fragen „Wer sind wir, was tun wir, für wen?".
- ☐ **D)** Sie ist ein Zukunftsbild für das Jahr 2035.

Aufgabe 4 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Beispiele gehören zum Corporate Design? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Logo, Hausfarben und Schrift
- ☐ **B)** Gestaltung des Messestands und der Firmenfahrzeuge
- ☐ **C)** Kulanz bei Reklamationen
- ☐ **D)** Freundlicher Umgangston im Kundenservice
- ☐ **E)** Die Mitarbeiterzeitung

Aufgabe 5 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Beispiele gehören zum Corporate Behaviour? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die einheitliche Schriftart in allen Prospekten
- ☐ **B)** Eine Pressemitteilung zur neuen Compact-Wärmepumpe
- ☐ **C)** Der Führungsstil im Unternehmen
- ☐ **D)** Kulanz und Umgangston im Kundenservice

Aufgabe 6 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Was versteht man unter dem Corporate Image? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Logo und die Hausfarben
- ☐ **B)** Das einheitliche Selbstbild des Unternehmens
- ☐ **C)** Die Werbekampagne des laufenden Jahres
- ☐ **D)** Das Fremdbild des Unternehmens in den Köpfen von Kunden und Öffentlichkeit

Aufgabe 7 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Welche Maßnahmen der Thermaro AG sind freiwillige CSR-Maßnahmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine Photovoltaikanlage auf den Hallendächern deckt den Strombedarf des Werks.
- ☐ **B)** Mitarbeitende werden einen Tag im Jahr bei voller Bezahlung für ein Ehrenamt freigestellt.
- ☐ **C)** Der gesetzliche Mindestlohn wird gezahlt.
- ☐ **D)** Ein Ausbildungsfonds fördert Jugendliche aus der Region.
- ☐ **E)** Die vorgeschriebenen Dichtheitsprüfungen an Anlagen mit Kältemitteln werden durchgeführt.

Aufgabe 8 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Aus welchen Säulen besteht das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, dem die CSR folgt? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** ökonomisch
- ☐ **B)** politisch
- ☐ **C)** technologisch
- ☐ **D)** ökologisch
- ☐ **E)** sozial

1.2 Das betriebliche Zielsystem ★★★

Aufgabe 9 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche der folgenden Ziele sind Sachziele? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Eigenkapitalrentabilität auf 12 % steigern
- ☐ **B)** Im Jahr 25.000 Wärmepumpen fertigen
- ☐ **C)** Eine neue Compact-Wärmepumpe für Reihenhäuser anbieten
- ☐ **D)** Jederzeit zahlungsfähig bleiben
- ☐ **E)** Eine Umsatzrendite von 6 % erreichen

Aufgabe 10 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welcher Zeitraum gilt als grobe Orientierung für mittelfristige Ziele? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** genau 3 Jahre
- ☐ **B)** oft über 5 Jahre
- ☐ **C)** 1 bis 5 Jahre
- ☐ **D)** bis 1 Jahr

Aufgabe 11 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche Aussagen zur Zielhierarchie sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nach unten werden die Ziele konkreter, kurzfristiger und messbarer.
- ☐ **B)** Unterziele sind allgemeiner als Oberziele.
- ☐ **C)** Die Vision wird aus den Zielen der einzelnen Stellen zusammengesetzt.
- ☐ **D)** Aus den Oberzielen werden Zwischenziele der Bereiche abgeleitet.
- ☐ **E)** Jedes untere Ziel ist Mittel zur Erreichung des oberen Ziels.

Aufgabe 12 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Bei welchem Zielpaar liegt eine komplementäre Beziehung (Zielharmonie) vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Weniger Ausschuss in der Montage und niedrigere Fertigungskosten
- ☐ **B)** Neues Kantinenkonzept und höhere Exportquote
- ☐ **C)** Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung und ein höherer kurzfristiger Gewinn
- ☐ **D)** Regionale Lieferanten und niedrige Einkaufskosten

Aufgabe 13 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Bei welchen Zielpaaren liegt ein Zielkonflikt (konkurrierende Ziele) vor? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Regionale Lieferanten für kurze Transportwege und niedrige Einkaufskosten
- ☐ **B)** Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung und ein höherer kurzfristiger Gewinn
- ☐ **C)** Neues Kantinenkonzept und höhere Exportquote
- ☐ **D)** Weniger Ausschuss und niedrigere Kosten

Aufgabe 14 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Die Leitung will die Qualität verbessern und die Kosten senken. Welche Aussagen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Werden dafür teurere Materialien eingesetzt, konkurrieren die Ziele.
- ☐ **B)** Qualität und Kosten sind immer komplementär.
- ☐ **C)** Qualität und Kosten sind immer indifferent.
- ☐ **D)** Senkt eine neue Prüfstation den Ausschuss, sind die Ziele komplementär.

Aufgabe 15 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Wann sind zwei Ziele indifferent? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Wenn sie sich gegenseitig nicht beeinflussen
- ☐ **B)** Wenn die Erfüllung des einen Ziels das andere beeinträchtigt
- ☐ **C)** Wenn die Erfüllung des einen Ziels das andere fördert
- ☐ **D)** Wenn beide Ziele vom Vorstand stammen

Aufgabe 16 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche Stakeholder der Thermaro AG sind interne Anspruchsgruppen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Banken
- ☐ **B)** Aktionäre
- ☐ **C)** Kunden und Fachhandwerk
- ☐ **D)** Mitarbeitende und Betriebsrat
- ☐ **E)** Gemeinde und Öffentlichkeit

Aufgabe 17 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche strategischen Zielsetzungen verfolgen typischerweise die Banken als Kreditgeber? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Möglichst niedrige Gerätepreise
- ☐ **B)** Zahlungsfähigkeit des Kunden und ausreichende Sicherheiten
- ☐ **C)** Eine hohe Ausbildungsquote
- ☐ **D)** Zinsen und Folgegeschäfte

Aufgabe 18 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche Ziele verfolgen Staat, Gemeinde und Öffentlichkeit typischerweise? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Steuereinnahmen
- ☐ **B)** Ersatzteilversorgung für alte Geräte
- ☐ **C)** Arbeitsplätze in der Region
- ☐ **D)** Umweltschutz und Einhaltung von Gesetzen
- ☐ **E)** Eine stabile Dividende

Aufgabe 19 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche Ziele passen zu Kunden und Fachhandwerk? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Faire Preise und Lieferzuverlässigkeit
- ☐ **B)** Qualität und Langlebigkeit der Geräte
- ☐ **C)** Wertsteigerung der Aktie
- ☐ **D)** Mitbestimmung im Unternehmen
- ☐ **E)** Guter Service und Ersatzteilversorgung

Aufgabe 20 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Welche Aussage zum Stakeholder-Ansatz ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Er betrachtet nur interne Gruppen.
- ☐ **B)** Er gilt nur für Aktiengesellschaften.
- ☐ **C)** Er stellt ausschließlich die Interessen der Eigentümer in den Vordergrund.
- ☐ **D)** Er versucht, die Ansprüche aller Gruppen auszugleichen, weil das Unternehmen langfristig auf alle angewiesen ist.

Aufgabe 21 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Die Prüfung verlangt: „Nennen Sie vier Stakeholder mit je zwei strategischen Zielsetzungen“ (8 Punkte). Wie gehen Sie vor? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie wählen vier Gruppen, die zum Fall passen, und nennen je zwei Ziele.
- ☐ **B)** Sie nennen acht Gruppen mit je einem Ziel.
- ☐ **C)** Sie schreiben bei jeder Gruppe nur „Geld“.
- ☐ **D)** Sie formulieren die Ziele als ganze Sätze aus Sicht der Gruppe.

Aufgabe 22 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Was ist ein Unternehmensziel? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ein angestrebter zukünftiger Zustand, der durch Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll
- ☐ **B)** Eine Maßnahme, die bereits umgesetzt wurde
- ☐ **C)** Die Beschreibung des Unternehmensgegenstands im Handelsregister
- ☐ **D)** Eine Kennzahl aus dem letzten Jahresabschluss

1.3 Ziele bilden und vereinbaren ★★★

Aufgabe 23 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Wofür stehen die Buchstaben der SMART-Formel? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** S = spezifisch
- ☐ **B)** R = rentabel
- ☐ **C)** M = messbar
- ☐ **D)** A = anspruchslos
- ☐ **E)** T = terminiert

Aufgabe 24 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welches Ziel ist nach SMART formuliert? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Wir müssen weniger Ausschuss produzieren."
- ☐ **B)** „Der Ausschuss sinkt bis Jahresende so weit wie möglich."
- ☐ **C)** „Die Qualität soll deutlich steigen."
- ☐ **D)** „Die Ausschussquote in der Montage der Compact-Wärmepumpen sinkt bis zum 31.12. von 3,2 % auf 2,0 % der gefertigten Geräte."

Aufgabe 25 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welche Zieldimensionen machen ein Ziel operational? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Zeitlicher Bezug (bis wann?)
- ☐ **B)** Zielausmaß (wie viel?)
- ☐ **C)** Zielbudget (was darf es kosten?)
- ☐ **D)** Zielkonflikt (womit konkurriert es?)
- ☐ **E)** Zielinhalt (was?)

Aufgabe 26 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welche Prüffrage gehört zum Buchstaben R der SMART-Formel? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Stehen die Beteiligten hinter dem Ziel?
- ☐ **B)** Ist das Ziel mit den vorhandenen Mitteln erreichbar und trotzdem fordernd?
- ☐ **C)** Gibt es eine Kennzahl, an der die Erreichung festgestellt wird?
- ☐ **D)** Steht fest, bis wann das Ziel erreicht sein muss?

Aufgabe 27 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

„Der Umsatz mit Wartungsverträgen soll um 15 % steigen." Welches SMART-Kriterium fehlt eindeutig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es fehlt kein Kriterium.
- ☐ **B)** spezifisch
- ☐ **C)** messbar
- ☐ **D)** terminiert

Aufgabe 28 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welche Aussagen zum Top-down-Verfahren der Zielbildung sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Abteilungen entwickeln ihre Ziele selbst.
- ☐ **B)** Die Leitung gibt die Ziele vor, sie werden von oben nach unten heruntergebrochen.
- ☐ **C)** Es ist schnell und einheitlich, bringt aber wenig Akzeptanz und nutzt das Wissen der Basis kaum.
- ☐ **D)** Es verbindet Ausrichtung und Akzeptanz am besten.

Aufgabe 29 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welche Aussagen zum Bottom-up-Verfahren sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Abteilungen entwickeln ihre Ziele, die nach oben zusammengefasst werden.
- ☐ **B)** Die Leitung gibt Rahmenziele vor.
- ☐ **C)** Es ist das schnellste Verfahren.
- ☐ **D)** Es bietet hohe Akzeptanz und Praxisnähe.
- ☐ **E)** Es besteht die Gefahr unabgestimmter Einzelziele.

Aufgabe 30 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Welche Aussagen zum Gegenstromverfahren sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Leitung gibt Rahmenziele vor, die Bereiche prüfen und konkretisieren sie, danach wird abgestimmt.
- ☐ **B)** Es ist in Prüfungslösungen meist die beste Empfehlung.
- ☐ **C)** Es verzichtet auf Vorgaben der Leitung.
- ☐ **D)** Es ist das schnellste Verfahren.

Aufgabe 31 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Was kennzeichnet das Führungskonzept Management by Objectives? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Führungskraft schreibt jeden Arbeitsschritt genau vor.
- ☐ **B)** Die Führungskraft vereinbart Ziele, der Weg dahin bleibt weitgehend den Mitarbeitenden überlassen.
- ☐ **C)** Die Mitarbeitenden setzen sich Ziele ohne Abstimmung mit der Führungskraft.
- ☐ **D)** Die Führungskraft greift nur in Ausnahmefällen ein.

Aufgabe 32 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Was gehört in eine schriftliche Zielvereinbarung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die privaten Hobbys der Mitarbeitenden
- ☐ **B)** Ein genauer Ablaufplan für jeden Arbeitstag
- ☐ **C)** Termin und Zwischentermine
- ☐ **D)** Die bereitgestellten Mittel und Befugnisse
- ☐ **E)** Das Ziel nach SMART mit Messgröße

Aufgabe 33 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Wie wird eine Zielvereinbarung verbindlich gemacht? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie gilt erst nach Eintragung bei der IHK.
- ☐ **B)** Sie wird per Aushang am Schwarzen Brett bekannt gemacht.
- ☐ **C)** Sie wird vom Betriebsrat allein festgelegt.
- ☐ **D)** Sie wird im Mitarbeitergespräch besprochen und von beiden Seiten unterschrieben.

Aufgabe 34 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Im Praxisbeispiel gilt das Ausschussziel als „akzeptiert“. Warum? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Montageteam hat die Maßnahmen selbst vorgeschlagen.
- ☐ **B)** Der Vorstand hat das Ziel angeordnet.
- ☐ **C)** Die neue Prüfstation geht im Frühjahr in Betrieb.
- ☐ **D)** Das Ziel enthält einen Termin.

1.4 Strategische und operative Planung ★★★

Aufgabe 35 1.4 Strategische und operative Planung

Welche Funktionen erfüllt Planung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie garantiert den Gewinn.
- ☐ **B)** Sie macht Kontrolle überflüssig.
- ☐ **C)** Sie verringert Unsicherheit.
- ☐ **D)** Sie schafft die Vorgaben für die spätere Kontrolle.
- ☐ **E)** Sie koordiniert die Bereiche.

Aufgabe 36 1.4 Strategische und operative Planung

Welche Merkmale passen zur strategischen Planung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gegenstand sind Mengen, Budgets und Termine.
- ☐ **B)** Sie liegt beim Vorstand bzw. der Unternehmensleitung und ist eher grob und qualitativ.
- ☐ **C)** Gegenstand sind Erfolgspotenziale, Geschäftsfelder und Märkte.
- ☐ **D)** Sie wird in Abteilungen und Teams sehr detailliert erstellt.

Aufgabe 37 1.4 Strategische und operative Planung

Welche Merkmale passen zur operativen Planung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie ist kurzfristig, meist bis zu einem Jahr.
- ☐ **B)** Sie baut neue Erfolgspotenziale auf.
- ☐ **C)** Sie ist detailliert und quantitativ: Maßnahmen, Mengen, Budgets, Termine.
- ☐ **D)** Sie wird vom Vorstand grob und qualitativ erstellt.

Aufgabe 38 1.4 Strategische und operative Planung

Was ist typischer Gegenstand der taktischen Planung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Schichtpläne der nächsten Woche
- ☐ **B)** Vision und Leitbild
- ☐ **C)** Programme, Investitionen und Kapazitäten der Bereiche
- ☐ **D)** Neue strategische Geschäftsfelder

Aufgabe 39 1.4 Strategische und operative Planung

Wodurch wird eine Planung zur strategischen Planung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Allein dadurch, dass sie länger als fünf Jahre dauert
- ☐ **B)** Dadurch, dass die Abteilungen sie erstellen
- ☐ **C)** Dadurch, dass sie in Euro aufgestellt ist
- ☐ **D)** Sie baut Erfolgspotenziale auf, legt die grundlegende Ausrichtung fest und hat große Tragweite.

Aufgabe 40 1.4 Strategische und operative Planung

In welcher Reihenfolge läuft der Planungsprozess als Management-Regelkreis ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Umsetzen → Ziele bilden → Kontrollieren → Analysieren
- ☐ **B)** Strategien entwickeln → Kontrollieren → Ziele bilden → Umsetzen
- ☐ **C)** Ziele bilden → Analysieren → Feinziele ableiten → Strategien entwickeln → Bewerten und entscheiden → Umsetzen → Kontrollieren
- ☐ **D)** Analysieren → Umsetzen → Strategien entwickeln → Ziele bilden

Aufgabe 41 1.4 Strategische und operative Planung

Was bedeutet rollierende Planung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es wird nur noch kurzfristig geplant.
- ☐ **B)** Der Plan wird einmal erstellt und dann nicht mehr geändert.
- ☐ **C)** Die Abteilungen planen abwechselnd.
- ☐ **D)** Der Plan wird jedes Jahr um ein Jahr fortgeschrieben und an neue Entwicklungen angepasst.

Aufgabe 42 1.4 Strategische und operative Planung

Was enthält ein Strategiepapier der Unternehmensleitung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Ausgangslage mit den Analyseergebnissen
- ☐ **B)** Vision und strategische Ziele sowie die gewählte Strategie je Geschäftsfeld
- ☐ **C)** Alle Eingangsrechnungen des Vorjahres
- ☐ **D)** Den Schichtplan der Montage
- ☐ **E)** Die wichtigsten Maßnahmen mit Verantwortlichen, Zeitplan, Budget und Kennzahlen

Aufgabe 43 1.4 Strategische und operative Planung

Auf welche Bereiche wirkt eine neue Strategie typischerweise? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Auf keinen Bereich, sie betrifft nur den Vorstand
- ☐ **B)** Organisation, Finanzierung und Marketing
- ☐ **C)** Produktprogramm und Investitionen
- ☐ **D)** Personalbedarf und Personalentwicklung

Aufgabe 44 1.4 Strategische und operative Planung

Welche Beispiele sind interne Erfolgspotenziale? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Schnelle Prozesse und klare Zuständigkeiten
- ☐ **B)** Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden
- ☐ **C)** Patente aus Forschung und Entwicklung
- ☐ **D)** Kaufkräftige Kundengruppen
- ☐ **E)** Attraktive Märkte

Aufgabe 45 1.4 Strategische und operative Planung

Welche Aussagen zu strategischen Geschäftsfeldern (SGF) sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein SGF ist eine Produkt-Markt-Kombination mit eigenen Kunden, eigenen Wettbewerbern und eigenständiger Strategie.
- ☐ **B)** Ein SGF ist dasselbe wie eine Abteilung der Aufbauorganisation.
- ☐ **C)** Bei Thermaro sind zum Beispiel Luft-Wasser-Wärmepumpen und die Fernüberwachung per App eigene SGF.
- ☐ **D)** Jedes einzelne Gerätemodell bildet ein eigenes SGF.

Aufgabe 46 1.4 Strategische und operative Planung

Wie heißt die organisatorische Einheit, die ein strategisches Geschäftsfeld verantwortet? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Projektlenkungsausschuss
- ☐ **B)** Strategische Geschäftseinheit
- ☐ **C)** Stabsstelle
- ☐ **D)** Profitcenter-Abteilung Einkauf

1.5 Analyseinstrumente ★★★

Aufgabe 47 1.5 Analyseinstrumente

Welche Aussagen zur Umwelt- und Unternehmensanalyse sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Unternehmensanalyse ermittelt Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern.
- ☐ **B)** Die Umweltanalyse sucht Chancen und Risiken außerhalb des Unternehmens.
- ☐ **C)** Die Unternehmensanalyse untersucht vor allem Politik und Recht.
- ☐ **D)** Die Umweltanalyse ermittelt die Stärken des Unternehmens.

Aufgabe 48 1.5 Analyseinstrumente

Welche Methoden eignen sich für die Analyse der globalen Umwelt? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gap-Analyse
- ☐ **B)** Wertkette
- ☐ **C)** Benchmarking
- ☐ **D)** Szenariotechnik
- ☐ **E)** PESTEL-Analyse

Aufgabe 49 1.5 Analyseinstrumente

Was zeigt die Gap-Analyse (Lückenanalyse)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Lücke im Lagerbestand
- ☐ **B)** Die Lücke zwischen Soll- und Ist-Qualifikation eines Mitarbeiters
- ☐ **C)** Den Abstand zwischen der geplanten Entwicklung und der Entwicklung ohne neue Maßnahmen
- ☐ **D)** Den Marktanteil im Vergleich zum größten Wettbewerber

Aufgabe 50 1.5 Analyseinstrumente

Welche Aussage zur Szenariotechnik ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie vergleicht das Unternehmen mit dem Klassenbesten.
- ☐ **B)** Sie prüft die Strategie in einem besten, einem schlechtesten und einem wahrscheinlichsten Zukunftsbild.
- ☐ **C)** Sie ordnet Geschäftsfelder nach Marktwachstum und Marktanteil.
- ☐ **D)** Sie zeigt fünf Wettbewerbskräfte.

Aufgabe 51 1.5 Analyseinstrumente

Welche Aussagen zum Benchmarking sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Benchmarking vergleicht die Werte des eigenen Unternehmens über mehrere Jahre.
- ☐ **B)** Das Unternehmen vergleicht sich mit dem Klassenbesten und übernimmt die besten Praktiken.
- ☐ **C)** Verglichen werden kann intern, mit Wettbewerbern oder mit branchenfremden Spitzenunternehmen in einer Funktion.
- ☐ **D)** Benchmarking ist nur innerhalb der eigenen Branche möglich.

Aufgabe 52 1.5 Analyseinstrumente

Welche Methoden eignen sich für die Analyse des eigenen Unternehmens? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wertkette
- ☐ **B)** PESTEL-Analyse
- ☐ **C)** Stärken-Schwächen-Analyse mit Profil
- ☐ **D)** Branchenanalyse nach Porter
- ☐ **E)** Potenzialanalyse

Aufgabe 53 1.5 Analyseinstrumente

Woher stammen die vier Felder der SWOT-Analyse? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Chancen und Risiken stammen aus der Umweltanalyse.
- ☐ **B)** Chancen und Stärken stammen beide aus der Umweltanalyse.
- ☐ **C)** Alle vier Felder stammen aus der Kundenbefragung.
- ☐ **D)** Stärken und Schwächen stammen aus der Unternehmensanalyse.

Aufgabe 54 1.5 Analyseinstrumente

Wie ordnen Sie „steigende Gas- und Ölpreise“ in der SWOT-Analyse der Thermaro AG ein? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Als Umfeldfaktor, also als Chance oder Risiko, nicht als Stärke oder Schwäche
- ☐ **B)** Als Schwäche von Thermaro
- ☐ **C)** Als Stärke von Thermaro
- ☐ **D)** Für Wärmepumpen sogar als Chance

Aufgabe 55 1.5 Analyseinstrumente

Welche Punkte gehören in die Felder Stärken oder Schwächen der Thermaro-SWOT? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Hohe Lohnkosten
- ☐ **B)** Staatliche Förderprogramme für Wärmepumpen
- ☐ **C)** Steigende Zinsen
- ☐ **D)** Billigimporte aus Asien
- ☐ **E)** Effiziente Geräte und Service aus einer Hand

Aufgabe 56 1.5 Analyseinstrumente

Welche Normstrategie gehört zum Feld SO (Stärken – Chancen)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Aufholen: Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
- ☐ **B)** Vermeiden: Schwächen und Risiken begrenzen
- ☐ **C)** Ausbauen: Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen, etwa die Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten
- ☐ **D)** Absichern: Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren

Aufgabe 57 1.5 Analyseinstrumente

Welche Maßnahmen passen zur WT-Strategie (Schwächen – Risiken) von Thermaro? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Online-Service und App entwickeln
- ☐ **B)** Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten
- ☐ **C)** Rückzug aus dem Billigsegment
- ☐ **D)** Kosten senken

Aufgabe 58 1.5 Analyseinstrumente

Welche Maßnahme passt zur WO-Strategie (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten
- ☐ **B)** Rückzug aus dem Billigsegment
- ☐ **C)** Online-Service und App entwickeln, um die digitale Schwäche zu beheben
- ☐ **D)** Marke und Service aus einer Hand gegen Billigimporte betonen

Aufgabe 59 1.5 Analyseinstrumente

Welche Schritte gehören zum Vorgehen bei der SWOT-Analyse? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb ermitteln
- ☐ **B)** Den Gewinn je Feld berechnen
- ☐ **C)** Chancen und Risiken des Umfelds erfassen
- ☐ **D)** Die Felder nach dem Umsatz der Kunden sortieren
- ☐ **E)** Für jedes Feld eine Normstrategie ableiten

Aufgabe 60 1.5 Analyseinstrumente

Welche der folgenden gehören zu den fünf Wettbewerbskräften nach Porter? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Bedrohung durch neue Anbieter
- ☐ **B)** Mitbestimmung des Betriebsrats
- ☐ **C)** Verhandlungsmacht der Lieferanten
- ☐ **D)** Bedrohung durch Ersatzprodukte
- ☐ **E)** Inflationsrate

Aufgabe 61 1.5 Analyseinstrumente

Welche Aussage zur Branchenanalyse nach Porter ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Kräfte betreffen nur die Rivalität der bestehenden Anbieter.
- ☐ **B)** Die Analyse ordnet Geschäftsfelder in vier Felder ein.
- ☐ **C)** Je stärker die Kräfte, desto attraktiver die Branche.
- ☐ **D)** Je stärker die Wettbewerbskräfte, desto geringer die erzielbaren Gewinne.

Aufgabe 62 1.5 Analyseinstrumente

Wie beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Abnehmer bei Thermaro? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Direktgeschäft mit Fachhandwerkern und eigene Wartungsverträge senken die Abhängigkeit.
- ☐ **B)** Preiserhöhungen senken die Macht der Abnehmer.
- ☐ **C)** Sie ist hoch, weil wenige große Sanitärgroßhändler viel Umsatz bringen.
- ☐ **D)** Sie ist niedrig, weil es viele Hausbesitzer gibt.

1.6 Strategien wählen ★★★

Aufgabe 63 1.6 Strategien wählen

Thermaro will seine bestehenden Luft-Wasser-Wärmepumpen in Polen verkaufen. Welche Strategie nach Ansoff ist das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Marktentwicklung
- ☐ **B)** Produktentwicklung
- ☐ **C)** Diversifikation
- ☐ **D)** Marktdurchdringung

Aufgabe 64 1.6 Strategien wählen

Welche Vorhaben sind Produktentwicklung im Sinne von Ansoff? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kälte- und Klimaanlagen für Supermärkte
- ☐ **B)** Eine Wärmepumpe mit App, die Störungen meldet, für bekannte Kunden
- ☐ **C)** Die Compact-Wärmepumpe für Reihenhäuser
- ☐ **D)** Markteintritt in Polen
- ☐ **E)** Aktionen für das Fachhandwerk

Aufgabe 65 1.6 Strategien wählen

Welche Maßnahmen gehören zur Marktdurchdringung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wohnungsunternehmen als neue Zielgruppe erschließen
- ☐ **B)** Kunden der Konkurrenz gewinnen
- ☐ **C)** Ein Hotel eröffnen
- ☐ **D)** Rabatt- und Schulungsaktionen für das Fachhandwerk

Aufgabe 66 1.6 Strategien wählen

Welche Aussage zum Risiko in der Ansoff-Matrix ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Marktdurchdringung hat das höchste Risiko.
- ☐ **B)** Die Marktdurchdringung ist typischerweise am wenigsten, die Diversifikation am stärksten mit Neuheitsrisiken verbunden.
- ☐ **C)** Die Produktentwicklung ist riskanter als die Diversifikation.
- ☐ **D)** Alle vier Strategien haben dasselbe Risiko.

Aufgabe 67 1.6 Strategien wählen

Welche Risiken sind typisch für die Marktentwicklung (z. B. Markteintritt in Polen)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kannibalisierung eigener Produkte
- ☐ **B)** Wechselkursrisiken
- ☐ **C)** Begrenztes Wachstum in gesättigten Märkten
- ☐ **D)** Fremde Kunden, Kultur und Rechtslage
- ☐ **E)** Hohe Markteintrittskosten

Aufgabe 68 1.6 Strategien wählen

Welche Chancen bietet die Produktentwicklung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nutzung des bekannten Vertriebs
- ☐ **B)** Kein Entwicklungsaufwand
- ☐ **C)** Kundenbindung und Vorsprung durch Innovation
- ☐ **D)** Unabhängigkeit von einem Markt

Aufgabe 69 1.6 Strategien wählen

Thermaro gründet eigene Installationsbetriebe. Welche Form der Diversifikation liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** horizontale Diversifikation
- ☐ **B)** Marktdurchdringung
- ☐ **C)** vertikale Diversifikation
- ☐ **D)** laterale Diversifikation

Aufgabe 70 1.6 Strategien wählen

Welche Beispiele sind richtig zugeordnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wohnungsunternehmen als Zielgruppe: laterale Diversifikation
- ☐ **B)** Eigene Kompressorenfertigung: vertikale Diversifikation
- ☐ **C)** Ein Hotel: laterale Diversifikation
- ☐ **D)** Klimaanlagen mit vorhandener Kältetechnik: horizontale Diversifikation
- ☐ **E)** Kunden der Konkurrenz gewinnen: horizontale Diversifikation

Aufgabe 71 1.6 Strategien wählen

Welche Wettbewerbsstrategien unterscheidet Porter? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Konzentration auf eine Nische
- ☐ **B)** Marktdurchdringung
- ☐ **C)** Kostenführerschaft
- ☐ **D)** Diversifikation
- ☐ **E)** Differenzierung

Aufgabe 72 1.6 Strategien wählen

Welche Voraussetzungen braucht die Kostenführerschaft? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Strenge Kostenkontrolle
- ☐ **B)** Genaue Kenntnis einer kleinen Zielgruppe
- ☐ **C)** Effiziente Prozesse und günstiger Einkauf
- ☐ **D)** Starke Marke und exzellenter Service
- ☐ **E)** Hohe Stückzahlen und standardisierte Produkte

Aufgabe 73 1.6 Strategien wählen

Was meint Porter mit „stuck in the middle“? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ein Unternehmen hat einen mittleren relativen Marktanteil.
- ☐ **B)** Ein Unternehmen ist weder so günstig wie der Kostenführer noch so besonders wie der Differenzierer.
- ☐ **C)** Ein Unternehmen befindet sich in der Moving-Phase nach Lewin.
- ☐ **D)** Ein Unternehmen verfolgt erfolgreich eine Nischenstrategie.

Aufgabe 74 1.6 Strategien wählen

Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt die Thermaro AG mit effizienten, leisen Wärmepumpen und Service aus einer Hand? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Differenzierung
- ☐ **B)** Kostenführerschaft
- ☐ **C)** Laterale Diversifikation
- ☐ **D)** Desinvestition

Aufgabe 75 1.6 Strategien wählen

Der eigene Marktanteil beträgt 15 %, der des größten Wettbewerbers 25 %. Wie hoch ist der relative Marktanteil? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 1,67
- ☐ **B)** 10 %
- ☐ **C)** 40 %
- ☐ **D)** 0,6

Aufgabe 76 1.6 Strategien wählen

Welche Größen verwendet die BCG-Matrix auf ihren Achsen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Zahl der Mitarbeitenden
- ☐ **B)** Absoluter Gewinn
- ☐ **C)** Marktwachstum
- ☐ **D)** Relativer Marktanteil

Aufgabe 77 1.6 Strategien wählen

Welche Aussagen zu Cash Cows sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Normstrategie ist das Abschöpfen; die Überschüsse fließen in Question Marks und Stars.
- ☐ **B)** Sie sind Marktführer in einem reifen Markt mit hohem Überschuss.
- ☐ **C)** Sie brauchen viel Geld und bringen wenig.
- ☐ **D)** Normstrategie ist die Desinvestition.

Aufgabe 78 1.6 Strategien wählen

Welche Aussagen zu Question Marks sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie haben eine schwache Stellung in einem wachsenden Markt.
- ☐ **B)** Sie brauchen viel Geld; man investiert gezielt oder gibt sie auf.
- ☐ **C)** Normstrategie ist das Abschöpfen.
- ☐ **D)** Sie werden immer sofort aufgegeben.

Aufgabe 79 1.6 Strategien wählen

Die Gas-Hybridgeräte von Thermaro sind ein Poor Dog. Welche Aussagen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Hier spricht der Verbundeffekt dagegen: Das Fachhandwerk erwartet sie im Komplettangebot für schwer zu sanierende Altbauten.
- ☐ **B)** Das BCG-Portfolio berücksichtigt Verbundeffekte automatisch.
- ☐ **C)** Normstrategie für Poor Dogs ist Rückzug oder Verkauf.
- ☐ **D)** Für Poor Dogs gilt die Investitionsstrategie.

Aufgabe 80 1.6 Strategien wählen

Welche Grenzen hat die BCG-Portfolioanalyse? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Abgrenzung des Marktes beeinflusst das Ergebnis stark.
- ☐ **B)** Sie verwendet zu viele Kennzahlen.
- ☐ **C)** Es werden nur zwei Größen betrachtet.
- ☐ **D)** Sie ist nur für Dienstleister geeignet.
- ☐ **E)** Verbundeffekte bleiben unberücksichtigt.

Aufgabe 81 1.6 Strategien wählen

Was kennzeichnet ein ausgewogenes Portfolio? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es besteht nur aus Stars.
- ☐ **B)** Cash Cows finanzieren die Stars und ausgewählte Question Marks.
- ☐ **C)** Es besteht nur aus Cash Cows.
- ☐ **D)** Poor Dogs bilden den größten Umsatzanteil.

1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling ★★★

Aufgabe 82 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Aussagen zu Vergleichsrechnungen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Beim Betriebsvergleich vergleicht man Plan- und Ist-Werte.
- ☐ **B)** Beim Zeitvergleich vergleicht man mit dem Branchendurchschnitt.
- ☐ **C)** Der Soll-Ist-Vergleich ist die Grundlage jeder Abweichungsanalyse.
- ☐ **D)** Beim Zeitvergleich vergleicht man Werte eines Unternehmens über mehrere Perioden.

Aufgabe 83 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Kennzahlen sind Gliederungszahlen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Umsatz je Mitarbeitenden
- ☐ **B)** Eigenkapitalquote
- ☐ **C)** Exportquote
- ☐ **D)** Umsatzindex 118

Aufgabe 84 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Kennzahlen sind Beziehungszahlen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Umsatz je Mitarbeitenden
- ☐ **B)** Eigenkapitalquote
- ☐ **C)** Rentabilität
- ☐ **D)** Exportquote

Aufgabe 85 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Der Umsatzindex beträgt 118 bei Basis 2020 = 100. Was bedeutet das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Der Umsatz beträgt 118 Mio. €.
- ☐ **B)** Der Umsatz ist um 118 % gestiegen.
- ☐ **C)** Der Umsatz ist um 18 % gesunken.
- ☐ **D)** Der Umsatz liegt 18 % über dem Wert von 2020.

Aufgabe 86 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Gewinn 14,4 Mio. €, Umsatz 288 Mio. €, Gesamtkapital 240 Mio. €. Wie hoch ist der ROI? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 6,0 %
- ☐ **B)** 1,2 %
- ☐ **C)** 5,0 %
- ☐ **D)** 120 %

Aufgabe 87 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Aussagen zum ROI nach dem DuPont-Schema sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine höhere Umsatzrentabilität erhöht den ROI.
- ☐ **B)** Der ROI ist Umsatz ÷ Gewinn.
- ☐ **C)** Weniger Lagerbestand kann den ROI erhöhen.
- ☐ **D)** Der ROI ist das Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag.
- ☐ **E)** Ein höherer Lagerbestand erhöht den ROI.

Aufgabe 88 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Umsatz 300 Mio. €, Gesamtkapital 250 Mio. €. Wie hoch ist der Kapitalumschlag? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 50 Mio. €
- ☐ **B)** 120 %
- ☐ **C)** 0,83
- ☐ **D)** 1,2

Aufgabe 89 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Was ist ein Budget? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Ergebnis des Jahresabschlusses
- ☐ **B)** Eine Kennzahl der Kundenperspektive
- ☐ **C)** Ein Leitbildgrundsatz
- ☐ **D)** Der in Geld ausgedrückte Plan eines Bereichs für eine Periode

Aufgabe 90 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Perspektiven gehören zur Balanced Scorecard? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wettbewerberperspektive
- ☐ **B)** Kundenperspektive
- ☐ **C)** Lern- und Entwicklungsperspektive
- ☐ **D)** Lieferantenperspektive
- ☐ **E)** Finanzperspektive

Aufgabe 91 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Kennzahlen gehören in die Prozessperspektive der BSC? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Marktanteil
- ☐ **B)** Schulungstage
- ☐ **C)** Ausschussquote
- ☐ **D)** Cashflow
- ☐ **E)** Durchlaufzeit

Aufgabe 92 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Kennzahlen gehören in die Lern- und Entwicklungsperspektive? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fluktuationsquote
- ☐ **B)** Umsatzrendite
- ☐ **C)** Kundenzufriedenheit
- ☐ **D)** Schulungstage je Mitarbeitenden

Aufgabe 93 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Wie hängen die Perspektiven der Balanced Scorecard zusammen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Über Ursache-Wirkungs-Ketten: geschulte Mitarbeitende → bessere Prozesse → zufriedene Kunden → höherer Gewinn
- ☐ **B)** Nur über das Budget
- ☐ **C)** Gar nicht, jede Perspektive steht für sich
- ☐ **D)** Über die Rangfolge im Organigramm

Aufgabe 94 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Aufgaben hat das Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Information: entscheidungsrelevante Daten aufbereiten und berichten
- ☐ **B)** Steuerung und Koordination: Gegenmaßnahmen vorschlagen, Teilpläne abstimmen
- ☐ **C)** Kontrolle: Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalyse
- ☐ **D)** Die strategischen Entscheidungen anstelle des Vorstands treffen
- ☐ **E)** Die Mitarbeitenden disziplinarisch führen

Aufgabe 95 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Rolle hat die Controllerin oder der Controller? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Lotse, nicht Kapitän: Die Entscheidung trifft das Management.
- ☐ **B)** Kapitän: Der Controller entscheidet über die Strategie.
- ☐ **C)** Buchhalter: Der Controller bucht alle Belege.
- ☐ **D)** Prüfer: Der Controller kontrolliert nur nachträglich.

Aufgabe 96 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Welche Aufgaben gehören zum strategischen Controlling? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Laufend prüfen, ob die Annahmen der Planung noch stimmen (Prämissenkontrolle)
- ☐ **B)** Tägliche Liquiditätsplanung
- ☐ **C)** Monatliche Kostenberichte im laufenden Jahr
- ☐ **D)** Die Umwelt mit einem Frühwarnsystem beobachten
- ☐ **E)** Analysemethoden wie SWOT und Portfolio bereitstellen

Aufgabe 97 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Was leistet die Betriebsstatistik? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie liefert die Datengrundlage für Planung und Kontrolle.
- ☐ **B)** Sie ersetzt die Buchführung.
- ☐ **C)** Sie wird nur für den Jahresabschluss erstellt.
- ☐ **D)** Sie erfasst, bereitet auf, wertet aus und stellt dar, was im Unternehmen geschieht.

1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung ★☆☆

Aufgabe 98 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Wann liegt eine Entscheidung unter Risiko vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Wenn mehrere Personen entscheiden
- ☐ **B)** Wenn die Folgen sicher bekannt sind
- ☐ **C)** Wenn die Wahrscheinlichkeiten unbekannt sind
- ☐ **D)** Wenn die Wahrscheinlichkeiten der möglichen Umweltzustände bekannt sind

Aufgabe 99 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Welche Aussagen zur Maximin-Regel sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie wählt die Alternative mit dem besten besten Ergebnis.
- ☐ **B)** Sie gilt als pessimistische Regel.
- ☐ **C)** Sie wählt die Alternative mit dem besten schlechtesten Ergebnis.
- ☐ **D)** Sie wählt den höchsten Durchschnitt.

Aufgabe 100 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Werksausbau, Gewinn in Mio. € bei schwacher / normaler / starker Nachfrage: klein 2 / 3 / 3, mittel 1 / 4 / 5, groß −2 / 3 / 8. Welche Alternative wählt die Maximax-Regel? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** keine, weil die Wahrscheinlichkeiten fehlen
- ☐ **B)** groß
- ☐ **C)** klein
- ☐ **D)** mittel

Aufgabe 101 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Gleiche Zahlen (klein 2 / 3 / 3, mittel 1 / 4 / 5, groß −2 / 3 / 8). Welche Aussagen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Laplace-Regel wählt „groß“.
- ☐ **B)** Die Maximin-Regel wählt „klein“.
- ☐ **C)** Die Laplace-Regel wählt „mittel“ mit einem Durchschnitt von 3,33.
- ☐ **D)** Die Maximin-Regel wählt „groß“.

Aufgabe 102 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Wahrscheinlichkeiten 30 % / 50 % / 20 %. Wie hoch ist der Erwartungswert der Alternative „mittel“ (1 / 4 / 5)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 2,50 Mio. €
- ☐ **B)** 3,33 Mio. €
- ☐ **C)** 2,70 Mio. €
- ☐ **D)** 3,30 Mio. €

Aufgabe 103 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Welche Ansätze helfen bei konkurrierenden Zielen, eine Entscheidung vorzubereiten? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Per Los entscheiden
- ☐ **B)** Eine Gewichtung in einer Nutzwertanalyse
- ☐ **C)** Das unbequemere Ziel einfach streichen
- ☐ **D)** Eine Rangfolge der Ziele nach dem Leitbild
- ☐ **E)** Ein Ziel als Nebenbedingung, z. B. „Gewinn maximieren, aber Ausbildungsquote mindestens 5 %“

Aufgabe 104 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Welche Phasen gehören zum Entscheidungsprozess in der Planung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Auf Alternativen verzichten
- ☐ **B)** Zuerst umsetzen, danach Kriterien festlegen
- ☐ **C)** Kriterien festlegen und gewichten
- ☐ **D)** Problem definieren
- ☐ **E)** Lösungen finden, bewerten und die beste auswählen

Aufgabe 105 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Welche Aussage zu Entscheidungen unter Ungewissheit ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Folgen jeder Alternative sind bekannt.
- ☐ **B)** Die Wahrscheinlichkeiten der Umweltzustände sind unbekannt; man nutzt Regeln wie Maximin, Maximax oder Laplace.
- ☐ **C)** Man rechnet immer mit dem Erwartungswert.
- ☐ **D)** Ungewissheit kommt bei strategischen Entscheidungen nicht vor.

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 **A, D, E**	2 **C**	3 **B, C**	4 **A, B**	5 **C, D**	6 **D**
7 **A, B, D**	8 **A, D, E**	9 **B, C**	10 **C**	11 **A, D, E**	12 **A**
13 **A, B**	14 **A, D**	15 **A**	16 **B, D**	17 **B, D**	18 **A, C, D**
19 **A, B, E**	20 **D**	21 **A, D**	22 **A**	23 **A, C, E**	24 **D**
25 **A, B, E**	26 **B**	27 **D**	28 **B, C**	29 **A, D, E**	30 **A, B**
31 **B**	32 **C, D, E**	33 **D**	34 **A**	35 **C, D, E**	36 **B, C**
37 **A, C**	38 **C**	39 **D**	40 **C**	41 **D**	42 **A, B, E**
43 **B, C, D**	44 **A, B, C**	45 **A, C**	46 **B**	47 **A, B**	48 **D, E**
49 **C**	50 **B**	51 **B, C**	52 **A, C, E**	53 **A, D**	54 **A, D**
55 **A, E**	56 **C**	57 **C, D**	58 **C**	59 **A, C, E**	60 **A, C, D**
61 **D**	62 **A, C**	63 **A**	64 **B, C**	65 **B, D**	66 **B**
67 **B, D, E**	68 **A, C**	69 **C**	70 **B, C, D**	71 **A, C, E**	72 **A, C, E**
73 **B**	74 **A**	75 **D**	76 **C, D**	77 **A, B**	78 **A, B**
79 **A, C**	80 **A, C, E**	81 **B**	82 **C, D**	83 **B, C**	84 **A, C**
85 **D**	86 **A**	87 **A, C, D**	88 **D**	89 **D**	90 **B, C, E**
91 **C, E**	92 **A, D**	93 **A**	94 **A, B, C**	95 **A**	96 **A, D, E**
97 **A, D**	98 **D**	99 **B, C**	100 **B**	101 **B, C**	102 **D**
103 **B, D, E**	104 **C, D, E**	105 **B**			

Zur Erinnerung: Eine Aufgabe gilt nur als gelöst, wenn genau die angegebenen Buchstaben angekreuzt sind.

Lösungen 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR

Aufgabe 1 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR — **Richtig: A, D, E**

Welche Aufgaben erfüllt ein Unternehmensleitbild?

✔ **A)** **Es motiviert und stiftet Identifikation. –** Mitarbeitende wissen, wofür sie arbeiten.

✘ **B)** Es ersetzt die Arbeitsverträge der Mitarbeitenden. – Das Leitbild ist eine Selbstverpflichtung, keine arbeitsrechtliche Regelung.

✘ **C)** Es legt die Monatsbudgets der Abteilungen fest. – Budgets gehören zur operativen Planung, nicht zum normativen Management.

✔ **D)** **Es gibt Orientierung, weil Entscheidungen an gemeinsamen Werten ausgerichtet werden. –** Das Leitbild ist der Maßstab für Verhalten, Ziele und Strategien.

✔ **E)** **Es legitimiert das Unternehmen nach außen gegenüber Kunden, Bewerbern und Öffentlichkeit. –** Das Leitbild richtet sich nach innen und nach außen.

> **Merke:** Das Leitbild orientiert, motiviert, koordiniert und legitimiert.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 2 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR — **Richtig: C**

Welche Aussage der Thermaro AG ist eine Vision?

✘ **A)** „Die Zahl der Wartungsverträge steigt bis zum 31.12. um 8 %." – Das ist ein operatives, SMART formuliertes Ziel.

✘ **B)** „Wir entwickeln und bauen langlebige Wärmepumpen und warten sie gemeinsam mit dem Fachhandwerk." – Das ist die Mission: Wer sind wir, was tun wir, für wen?

✔ **C)** **„Wir sind 2035 in Europa der Partner Nummer eins für klimafreundliche Wärme." –** Die Vision ist ein langfristiges, anspornendes Zukunftsbild: Wohin wollen wir?

✘ **D)** „Störungsmeldungen beantworten wir innerhalb von 24 Stunden." – Das ist ein Servicestandard, kein Zukunftsbild.

> **Merke:** Vision: Wohin wollen wir? Mission: Wer sind wir, was tun wir, für wen?

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 3 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR — **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zur Mission sind richtig?

✘ **A)** Sie enthält die Kennzahlen der Balanced Scorecard. – Kennzahlen leitet das Controlling aus der Strategie ab.

✔ **B)** **Sie beschreibt Auftrag und Zweck des Unternehmens in der Gegenwart. –** Die Mission beantwortet die Frage nach dem heutigen Auftrag.

✔ **C)** **Sie beantwortet die Fragen „Wer sind wir, was tun wir, für wen?". –** So ist sie im Leitbild formuliert.

✘ **D)** Sie ist ein Zukunftsbild für das Jahr 2035. – Das Zukunftsbild ist die Vision.

> **Merke:** Mission = heutiger Auftrag, Vision = Zukunftsbild.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 4 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR — **Richtig: A, B**

Welche Beispiele gehören zum Corporate Design?

✔ **A)** **Logo, Hausfarben und Schrift –** Das Corporate Design ist das einheitliche Erscheinungsbild.

✔ **B)** **Gestaltung des Messestands und der Firmenfahrzeuge –** Auch Messestand, Fahrzeuge und Gerätedesign zählen zum Erscheinungsbild.

✘ **C)** Kulanz bei Reklamationen – Das ist Verhalten gegenüber Kunden, also Corporate Behaviour.

✘ **D)** Freundlicher Umgangston im Kundenservice – Das ist Corporate Behaviour.

✘ **E)** Die Mitarbeiterzeitung – Das ist Corporate Communication.

> **Merke:** CI zeigt sich in Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 5 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR **Richtig: C, D**

Welche Beispiele gehören zum Corporate Behaviour?

✘ A) Die einheitliche Schriftart in allen Prospekten – Das ist Corporate Design.
✘ B) Eine Pressemitteilung zur neuen Compact-Wärmepumpe – Das ist Corporate Communication.
✔ C) **Der Führungsstil im Unternehmen –** Corporate Behaviour ist das Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Partnern.
✔ D) **Kulanz und Umgangston im Kundenservice –** Beides zeigt das Verhalten gegenüber Kunden.

Merke: Behaviour = Verhalten, Communication = Kommunikation, Design = Erscheinungsbild.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 6 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR **Richtig: D**

Was versteht man unter dem Corporate Image?

✘ A) Das Logo und die Hausfarben – Das ist Corporate Design.
✘ B) Das einheitliche Selbstbild des Unternehmens – Das Selbstbild ist die Corporate Identity.
✘ C) Die Werbekampagne des laufenden Jahres – Werbung gehört zur Corporate Communication.
✔ D) **Das Fremdbild des Unternehmens in den Köpfen von Kunden und Öffentlichkeit –** Das Image ist das Ergebnis der CI von außen gesehen.

Merke: Corporate Identity = Selbstbild, Corporate Image = Fremdbild.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 7 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR **Richtig: A, B, D**

Welche Maßnahmen der Thermaro AG sind freiwillige CSR-Maßnahmen?

✔ A) **Eine Photovoltaikanlage auf den Hallendächern deckt den Strombedarf des Werks. –** Ökologische Verantwortung ohne gesetzliche Pflicht ist CSR.
✔ B) **Mitarbeitende werden einen Tag im Jahr bei voller Bezahlung für ein Ehrenamt freigestellt. –** Freiwilliges soziales Engagement über das Gesetz hinaus ist CSR.
✘ C) Der gesetzliche Mindestlohn wird gezahlt. – Gesetzliche Pflichten sind Grundlage, nicht freiwilliges Mehr.
✔ D) **Ein Ausbildungsfonds fördert Jugendliche aus der Region. –** Auch das ist freiwillige gesellschaftliche Verantwortung.
✘ E) Die vorgeschriebenen Dichtheitsprüfungen an Anlagen mit Kältemitteln werden durchgeführt. – Das verlangt das Gesetz. Gesetzestreue ist die Grundlage der CSR, aber keine freiwillige Maßnahme.

Merke: CSR = Verantwortung für die Auswirkungen des Handelns. Gesetzestreue ist die Grundlage, als freiwillige Maßnahme zählt nur das Mehr über das Gesetz hinaus.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Aufgabe 8 1.1 Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR **Richtig: A, D, E**

Aus welchen Säulen besteht das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, dem die CSR folgt?

✔ A) **ökonomisch –** Dauerhaft wirtschaften.
✘ B) politisch – Politik ist ein Feld der Umweltanalyse (PESTEL), keine Säule der Nachhaltigkeit.
✘ C) technologisch – Technologie ist ebenfalls ein PESTEL-Feld.
✔ D) **ökologisch –** Ressourcen und Klima schonen.
✔ E) **sozial –** Verantwortung für Mitarbeitende und Region.

Merke: Nachhaltigkeit = ökonomisch, ökologisch, sozial.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.1, S. 16

Lösungen 1.2 Das betriebliche Zielsystem

Aufgabe 9 1.2 Das betriebliche Zielsystem — **Richtig: B, C**

Welche der folgenden Ziele sind Sachziele?

- ✘ **A)** Die Eigenkapitalrentabilität auf 12 % steigern – Rentabilität ist ein Formalziel.
- ✔ **B)** **Im Jahr 25.000 Wärmepumpen fertigen –** Sachziele beschreiben die Leistung: was, wie viel, welche Qualität.
- ✔ **C)** **Eine neue Compact-Wärmepumpe für Reihenhäuser anbieten –** Auch Art und Qualität der Leistung sind Sachziele.
- ✘ **D)** Jederzeit zahlungsfähig bleiben – Liquidität ist ein Formalziel.
- ✘ **E)** Eine Umsatzrendite von 6 % erreichen – Das ist ein Formalziel (Erfolg).

Merke: Sachziel = Leistung, Formalziel = Erfolg (Gewinn, Rentabilität, Liquidität).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 16

Aufgabe 10 1.2 Das betriebliche Zielsystem — **Richtig: C**

Welcher Zeitraum gilt als grobe Orientierung für mittelfristige Ziele?

- ✘ **A)** genau 3 Jahre – Die Zeiträume sind Spannen und nur Anhaltspunkte.
- ✘ **B)** oft über 5 Jahre – Das ist langfristig.
- ✔ **C)** **1 bis 5 Jahre –** Kurzfristig bis 1 Jahr, mittelfristig 1 bis 5 Jahre, langfristig oft über 5 Jahre.
- ✘ **D)** bis 1 Jahr – Das ist kurzfristig.

Merke: Die Fristen sind Orientierungswerte, keine festen Grenzen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 11 1.2 Das betriebliche Zielsystem — **Richtig: A, D, E**

Welche Aussagen zur Zielhierarchie sind richtig?

- ✔ **A)** **Nach unten werden die Ziele konkreter, kurzfristiger und messbarer. –** Oben stehen Vision und Leitbild, unten die Ziele einzelner Stellen.
- ✘ **B)** Unterziele sind allgemeiner als Oberziele. – Es ist umgekehrt: Unterziele sind konkreter.
- ✘ **C)** Die Vision wird aus den Zielen der einzelnen Stellen zusammengesetzt. – Die Ableitung läuft von oben nach unten.
- ✔ **D)** **Aus den Oberzielen werden Zwischenziele der Bereiche abgeleitet. –** Daraus entstehen wiederum die Unterziele der Abteilungen und Stellen.
- ✔ **E)** **Jedes untere Ziel ist Mittel zur Erreichung des oberen Ziels. –** Das ist die Mittel-Zweck-Beziehung.

Merke: Zielpyramide: Vision, Leitbild → Oberziele → Zwischenziele → Unterziele.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 12 1.2 Das betriebliche Zielsystem — **Richtig: A**

Bei welchem Zielpaar liegt eine komplementäre Beziehung (Zielharmonie) vor?

- ✔ **A)** **Weniger Ausschuss in der Montage und niedrigere Fertigungskosten –** Weniger Ausschuss senkt die Kosten und verbessert zugleich die Qualität.
- ✘ **B)** Neues Kantinenkonzept und höhere Exportquote – Diese Ziele beeinflussen sich nicht, sie sind indifferent.
- ✘ **C)** Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung und ein höherer kurzfristiger Gewinn – Das ist ein Zielkonflikt.
- ✘ **D)** Regionale Lieferanten und niedrige Einkaufskosten – Regionale Lieferanten sind oft teurer, also konkurrierend.

Merke: Komplementär: Die Erfüllung des einen Ziels fördert das andere.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 13 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A, B**

Bei welchen Zielpaaren liegt ein Zielkonflikt (konkurrierende Ziele) vor?

✔ **A)** **Regionale Lieferanten für kurze Transportwege und niedrige Einkaufskosten –** Regionale Lieferanten sind oft teurer.
✔ **B)** **Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung und ein höherer kurzfristiger Gewinn –** Höhere Löhne schmälern kurzfristig den Gewinn.
✘ **C)** Neues Kantinenkonzept und höhere Exportquote – Diese Ziele sind indifferent.
✘ **D)** Weniger Ausschuss und niedrigere Kosten – Diese Ziele fördern sich gegenseitig.

Merke: Konkurrierend: Die Erfüllung des einen Ziels beeinträchtigt das andere.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 14 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A, D**

Die Leitung will die Qualität verbessern und die Kosten senken. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Werden dafür teurere Materialien eingesetzt, konkurrieren die Ziele. –** Die Qualität steigt, die Kosten steigen aber auch.
✘ **B)** Qualität und Kosten sind immer komplementär. – Die Beziehung hängt von der Maßnahme ab.
✘ **C)** Qualität und Kosten sind immer indifferent. – Beide Ziele hängen eng zusammen.
✔ **D)** **Senkt eine neue Prüfstation den Ausschuss, sind die Ziele komplementär. –** Weniger Ausschuss verbessert die Qualität und senkt die Kosten.

Merke: Begründen Sie Zielbeziehungen immer am Fall.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 15 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A**

Wann sind zwei Ziele indifferent?

✔ **A)** **Wenn sie sich gegenseitig nicht beeinflussen –** Beispiel: neues Kantinenkonzept und Exportquote.
✘ **B)** Wenn die Erfüllung des einen Ziels das andere beeinträchtigt – Das ist ein Zielkonflikt.
✘ **C)** Wenn die Erfüllung des einen Ziels das andere fördert – Das ist Zielharmonie.
✘ **D)** Wenn beide Ziele vom Vorstand stammen – Die Herkunft bestimmt nicht die Zielbeziehung.

Merke: Drei Zielbeziehungen: komplementär, konkurrierend, indifferent.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 16 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: B, D**

Welche Stakeholder der Thermaro AG sind interne Anspruchsgruppen?

✘ **A)** Banken – Banken sind externe Stakeholder.
✔ **B)** **Aktionäre –** Sie sind als Eigentümer interne Stakeholder.
✘ **C)** Kunden und Fachhandwerk – Sie sind extern.
✔ **D)** **Mitarbeitende und Betriebsrat –** Sie gehören zum Unternehmen.
✘ **E)** Gemeinde und Öffentlichkeit – Sie sind extern.

Merke: Intern: Aktionäre, Mitarbeitende. Extern: Kunden, Lieferanten, Banken, Staat.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 17 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: B, D**

Welche strategischen Zielsetzungen verfolgen typischerweise die Banken als Kreditgeber?

✘ **A)** Möglichst niedrige Gerätepreise – Das ist ein Ziel der Kunden.
✔ **B)** **Zahlungsfähigkeit des Kunden und ausreichende Sicherheiten –** Die Bank will ihr Geld zurück.
✘ **C)** Eine hohe Ausbildungsquote – Das ist eher ein Ziel von Staat, Region und Betriebsrat.
✔ **D)** **Zinsen und Folgegeschäfte –** Die Bank will an der Geschäftsbeziehung verdienen.

Merke: Formulieren Sie Ziele immer aus der Sicht der jeweiligen Gruppe.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 18

Aufgabe 18 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A, C, D**

Welche Ziele verfolgen Staat, Gemeinde und Öffentlichkeit typischerweise?

✔ **A)** **Steuereinnahmen –** Der Staat finanziert sich über Steuern.
✘ **B)** Ersatzteilversorgung für alte Geräte – Das ist ein Ziel der Kunden.
✔ **C)** **Arbeitsplätze in der Region –** Die Gemeinde will Beschäftigung vor Ort.
✔ **D)** **Umweltschutz und Einhaltung von Gesetzen –** Die Öffentlichkeit erwartet verantwortliches Handeln.
✘ **E)** Eine stabile Dividende – Das ist ein Ziel der Aktionäre.

Merke: Jede Stakeholdergruppe verfolgt eigene strategische Ziele.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 18

Aufgabe 19 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A, B, E**

Welche Ziele passen zu Kunden und Fachhandwerk?

✔ **A)** **Faire Preise und Lieferzuverlässigkeit –** Das Fachhandwerk braucht planbare Lieferungen.
✔ **B)** **Qualität und Langlebigkeit der Geräte –** Kunden wollen gute Produkte.
✘ **C)** Wertsteigerung der Aktie – Das ist ein Ziel der Aktionäre.
✘ **D)** Mitbestimmung im Unternehmen – Das ist ein Ziel des Betriebsrats.
✔ **E)** **Guter Service und Ersatzteilversorgung –** Auch nach dem Kauf zählt der Service.

Merke: Kunden: Qualität, Preis, Lieferung, Service.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 18

Aufgabe 20 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: D**

Welche Aussage zum Stakeholder-Ansatz ist richtig?

✘ **A)** Er betrachtet nur interne Gruppen. – Externe Gruppen gehören ausdrücklich dazu.
✘ **B)** Er gilt nur für Aktiengesellschaften. – Jedes Unternehmen hat Stakeholder.
✘ **C)** Er stellt ausschließlich die Interessen der Eigentümer in den Vordergrund. – Das ist der Shareholder-Ansatz.
✔ **D)** **Er versucht, die Ansprüche aller Gruppen auszugleichen, weil das Unternehmen langfristig auf alle angewiesen ist. –** So steht es im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz.

Merke: Shareholder = Eigentümer, Stakeholder = alle Anspruchsgruppen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 17

Aufgabe 21 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A, D**

Die Prüfung verlangt: „Nennen Sie vier Stakeholder mit je zwei strategischen Zielsetzungen“ (8 Punkte). Wie gehen Sie vor?

✔ **A)** **Sie wählen vier Gruppen, die zum Fall passen, und nennen je zwei Ziele. –** Vier Gruppen × zwei Ziele × 1 Punkt = 8 Punkte.
✘ **B)** Sie nennen acht Gruppen mit je einem Ziel. – Damit erfüllen Sie die Aufgabenstellung nicht.
✘ **C)** Sie schreiben bei jeder Gruppe nur „Geld“. – Stichworte ohne Bezug bringen kaum Punkte.
✔ **D)** **Sie formulieren die Ziele als ganze Sätze aus Sicht der Gruppe. –** Zum Beispiel: „Der Betriebsrat möchte, dass die Arbeitsplätze im Werk langfristig gesichert werden.“

Merke: Operator und Punkte bestimmen den Umfang der Antwort.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 18

Aufgabe 22 1.2 Das betriebliche Zielsystem **Richtig: A**

Was ist ein Unternehmensziel?

✔ **A)** **Ein angestrebter zukünftiger Zustand, der durch Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll –** Weil viele Ziele zugleich verfolgt werden, ordnet man sie in einem Zielsystem.
✘ **B)** Eine Maßnahme, die bereits umgesetzt wurde – Ein Ziel liegt in der Zukunft.
✘ **C)** Die Beschreibung des Unternehmensgegenstands im Handelsregister – Das ist eine rechtliche Angabe.
✘ **D)** Eine Kennzahl aus dem letzten Jahresabschluss – Das ist ein Ist-Wert, kein angestrebter Zustand.

Merke: Ziele beschreiben den gewünschten Zustand, Maßnahmen den Weg.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.2, S. 16

Lösungen 1.3 Ziele bilden und vereinbaren

Aufgabe 23 1.3 Ziele bilden und vereinbaren — **Richtig: A, C, E**

Wofür stehen die Buchstaben der SMART-Formel?

- ✔ A) **S = spezifisch –** Ist eindeutig beschrieben, was erreicht werden soll?
- ✘ B) R = rentabel – R steht für realistisch.
- ✔ C) **M = messbar –** Gibt es eine Kennzahl für die Zielerreichung?
- ✘ D) A = anspruchslos – A steht für attraktiv bzw. akzeptiert.
- ✔ E) **T = terminiert –** Steht fest, bis wann das Ziel erreicht sein muss?

Merke: SMART: spezifisch, messbar, attraktiv/akzeptiert, realistisch, terminiert.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Aufgabe 24 1.3 Ziele bilden und vereinbaren — **Richtig: D**

Welches Ziel ist nach SMART formuliert?

- ✘ A) „Wir müssen weniger Ausschuss produzieren." – Das ist ein Wunsch, kein Ziel.
- ✘ B) „Der Ausschuss sinkt bis Jahresende so weit wie möglich." – Das Ausmaß ist nicht messbar festgelegt.
- ✘ C) „Die Qualität soll deutlich steigen." – Weder messbar noch terminiert.
- ✔ D) **„Die Ausschussquote in der Montage der Compact-Wärmepumpen sinkt bis zum 31.12. von 3,2 % auf 2,0 % der gefertigten Geräte." –** Inhalt, Ausmaß, Termin und Geltungsbereich sind klar.

Merke: Ein Wunsch wird erst mit Kennzahl und Termin zum Ziel.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Aufgabe 25 1.3 Ziele bilden und vereinbaren — **Richtig: A, B, E**

Welche Zieldimensionen machen ein Ziel operational?

- ✔ A) **Zeitlicher Bezug (bis wann?) –** Ohne Termin ist keine Kontrolle möglich.
- ✔ B) **Zielausmaß (wie viel?) –** Das Ausmaß macht das Ziel messbar.
- ✘ C) Zielbudget (was darf es kosten?) – Mittel stehen in der Zielvereinbarung, sind aber keine Zieldimension.
- ✘ D) Zielkonflikt (womit konkurriert es?) – Das ist eine Zielbeziehung, keine Dimension.
- ✔ E) **Zielinhalt (was?) –** Ohne Inhalt ist unklar, worum es geht.

Merke: Inhalt, Ausmaß, Zeit – ergänzt um den Geltungsbereich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Aufgabe 26 1.3 Ziele bilden und vereinbaren — **Richtig: B**

Welche Prüffrage gehört zum Buchstaben R der SMART-Formel?

- ✘ A) Stehen die Beteiligten hinter dem Ziel? – Das ist A wie akzeptiert.
- ✔ B) **Ist das Ziel mit den vorhandenen Mitteln erreichbar und trotzdem fordernd? –** R steht für realistisch.
- ✘ C) Gibt es eine Kennzahl, an der die Erreichung festgestellt wird? – Das ist M wie messbar.
- ✘ D) Steht fest, bis wann das Ziel erreicht sein muss? – Das ist T wie terminiert.

Merke: Realistisch heißt erreichbar, aber nicht anspruchslos.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Aufgabe 27 1.3 Ziele bilden und vereinbaren — **Richtig: D**

„Der Umsatz mit Wartungsverträgen soll um 15 % steigen." Welches SMART-Kriterium fehlt eindeutig?

- ✘ A) Es fehlt kein Kriterium. – Ohne Termin ist das Ziel nicht kontrollierbar.
- ✘ B) spezifisch – Es ist klar, welcher Umsatz gemeint ist.
- ✘ C) messbar – 15 % sind messbar.
- ✔ D) **terminiert –** Es fehlt die Angabe, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

Merke: Prüfen Sie jedes Ziel Buchstabe für Buchstabe.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Aufgabe 28 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zum Top-down-Verfahren der Zielbildung sind richtig?

✘ A) Die Abteilungen entwickeln ihre Ziele selbst. – Das ist Bottom-up.
✔ B) **Die Leitung gibt die Ziele vor, sie werden von oben nach unten heruntergebrochen. –** Das ist das Merkmal von Top-down.
✔ C) **Es ist schnell und einheitlich, bringt aber wenig Akzeptanz und nutzt das Wissen der Basis kaum. –** Das sind die typischen Vor- und Nachteile.
✘ D) Es verbindet Ausrichtung und Akzeptanz am besten. – Das leistet das Gegenstromverfahren.

Merke: Top-down: schnell, einheitlich, wenig Akzeptanz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 29 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: A, D, E**

Welche Aussagen zum Bottom-up-Verfahren sind richtig?

✔ A) **Die Abteilungen entwickeln ihre Ziele, die nach oben zusammengefasst werden. –** So entsteht das Zielsystem von unten.
✘ B) Die Leitung gibt Rahmenziele vor. – Das ist das Gegenstromverfahren.
✘ C) Es ist das schnellste Verfahren. – Schnell ist Top-down.
✔ D) **Es bietet hohe Akzeptanz und Praxisnähe. –** Die Betroffenen formulieren ihre Ziele selbst.
✔ E) **Es besteht die Gefahr unabgestimmter Einzelziele. –** Der Gesamtblick fehlt.

Merke: Bottom-up: Akzeptanz und Praxisnähe, aber unabgestimmt.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 30 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zum Gegenstromverfahren sind richtig?

✔ A) **Die Leitung gibt Rahmenziele vor, die Bereiche prüfen und konkretisieren sie, danach wird abgestimmt. –** So verbindet es Top-down und Bottom-up.
✔ B) **Es ist in Prüfungslösungen meist die beste Empfehlung. –** Es verbindet die strategische Linie mit dem Fachwissen der Abteilungen.
✘ C) Es verzichtet auf Vorgaben der Leitung. – Die Leitung gibt den Rahmen vor.
✘ D) Es ist das schnellste Verfahren. – Es dauert wegen der Abstimmung länger.

Merke: Gegenstrom = Ausrichtung + Akzeptanz, dauert aber länger.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 31 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: B**

Was kennzeichnet das Führungskonzept Management by Objectives?

✘ A) Die Führungskraft schreibt jeden Arbeitsschritt genau vor. – Das widerspricht dem Gedanken der Zielvereinbarung.
✔ B) **Die Führungskraft vereinbart Ziele, der Weg dahin bleibt weitgehend den Mitarbeitenden überlassen. –** Das ist der Kern der Zielvereinbarung.
✘ C) Die Mitarbeitenden setzen sich Ziele ohne Abstimmung mit der Führungskraft. – Ziele werden vereinbart, also gemeinsam festgelegt.
✘ D) Die Führungskraft greift nur in Ausnahmefällen ein. – Das ist Management by Exception.

Merke: MbO: Ziele vereinbaren, Weg freistellen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 32 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: C, D, E**

Was gehört in eine schriftliche Zielvereinbarung?

✘ A) Die privaten Hobbys der Mitarbeitenden – Das gehört nicht in eine Zielvereinbarung.
✘ B) Ein genauer Ablaufplan für jeden Arbeitstag – Der Weg bleibt den Mitarbeitenden überlassen.
✔ C) **Termin und Zwischentermine –** Sie ermöglichen eine laufende Kontrolle.
✔ D) **Die bereitgestellten Mittel und Befugnisse –** Ohne Mittel ist das Ziel nicht realistisch.
✔ E) **Das Ziel nach SMART mit Messgröße –** Es macht die Erreichung überprüfbar.

Merke: Dazu kommen die Art der Kontrolle und ggf. die Kopplung an eine variable Vergütung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 33 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: D**

Wie wird eine Zielvereinbarung verbindlich gemacht?

✘ A) Sie gilt erst nach Eintragung bei der IHK. – Eine IHK-Eintragung gibt es nur beim Ausbildungsvertrag.
✘ B) Sie wird per Aushang am Schwarzen Brett bekannt gemacht. – Die Vereinbarung ist individuell.
✘ C) Sie wird vom Betriebsrat allein festgelegt. – Ziele vereinbaren Führungskraft und Mitarbeitende.
✔ D) **Sie wird im Mitarbeitergespräch besprochen und von beiden Seiten unterschrieben. –** So steht es im ÜB (Verweis auf 4.4.10).

Merke: Zielvereinbarung = schriftlich, gemeinsam, unterschrieben.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 20

Aufgabe 34 1.3 Ziele bilden und vereinbaren **Richtig: A**

Im Praxisbeispiel gilt das Ausschussziel als „akzeptiert". Warum?

✔ A) **Das Montageteam hat die Maßnahmen selbst vorgeschlagen. –** Wer mitgestaltet, steht hinter dem Ziel.
✘ B) Der Vorstand hat das Ziel angeordnet. – Eine Anordnung schafft keine Akzeptanz.
✘ C) Die neue Prüfstation geht im Frühjahr in Betrieb. – Das begründet, dass das Ziel realistisch ist.
✘ D) Das Ziel enthält einen Termin. – Das betrifft das Kriterium terminiert.

Merke: Akzeptanz entsteht durch Beteiligung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.3, S. 19

Lösungen 1.4 Strategische und operative Planung

Aufgabe 35 1.4 Strategische und operative Planung — **Richtig: C, D, E**

Welche Funktionen erfüllt Planung?

✘ A) Sie garantiert den Gewinn. – Planung sichert Voraussetzungen, keine Ergebnisse.
✘ B) Sie macht Kontrolle überflüssig. – Planung und Kontrolle gehören zusammen.
✔ C) **Sie verringert Unsicherheit. –** Planung ist die gedankliche Vorwegnahme künftigen Handelns.
✔ D) **Sie schafft die Vorgaben für die spätere Kontrolle. –** Ohne Plan kein Soll-Ist-Vergleich.
✔ E) **Sie koordiniert die Bereiche. –** Teilpläne werden aufeinander abgestimmt.

Merke: Keine Kontrolle ohne Planung, keine Planung ohne Kontrolle.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 36 1.4 Strategische und operative Planung — **Richtig: B, C**

Welche Merkmale passen zur strategischen Planung?

✘ A) Gegenstand sind Mengen, Budgets und Termine. – Das ist operative Planung.
✔ B) **Sie liegt beim Vorstand bzw. der Unternehmensleitung und ist eher grob und qualitativ. –** Das ist die oberste Planungsebene.
✔ C) **Gegenstand sind Erfolgspotenziale, Geschäftsfelder und Märkte. –** Strategische Planung legt die grundlegende Ausrichtung fest.
✘ D) Sie wird in Abteilungen und Teams sehr detailliert erstellt. – Das ist operative Planung.

Merke: Strategisch: langfristig, grob, Erfolgspotenziale.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 37 1.4 Strategische und operative Planung — **Richtig: A, C**

Welche Merkmale passen zur operativen Planung?

✔ A) **Sie ist kurzfristig, meist bis zu einem Jahr. –** Das ist der übliche Orientierungswert.
✘ B) Sie baut neue Erfolgspotenziale auf. – Das ist Aufgabe der strategischen Planung.
✔ C) **Sie ist detailliert und quantitativ: Maßnahmen, Mengen, Budgets, Termine. –** Sie setzt die Strategie konkret um.
✘ D) Sie wird vom Vorstand grob und qualitativ erstellt. – Das beschreibt die strategische Ebene.

Merke: Operativ = konkrete, detaillierte Umsetzung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 38 1.4 Strategische und operative Planung — **Richtig: C**

Was ist typischer Gegenstand der taktischen Planung?

✘ A) Schichtpläne der nächsten Woche – Das ist operative Planung.
✘ B) Vision und Leitbild – Das ist normatives Management.
✔ C) **Programme, Investitionen und Kapazitäten der Bereiche –** Die taktische Planung liegt bei den Bereichsleitungen und ist mittelfristig.
✘ D) Neue strategische Geschäftsfelder – Das ist strategische Planung.

Merke: Drei Ebenen: strategisch, taktisch, operativ.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 39 1.4 Strategische und operative Planung — **Richtig: D**

Wodurch wird eine Planung zur strategischen Planung?

✘ A) Allein dadurch, dass sie länger als fünf Jahre dauert – Die Zeiträume sind nur Anhaltspunkte.
✘ B) Dadurch, dass die Abteilungen sie erstellen – Strategisch plant die Unternehmensleitung.
✘ C) Dadurch, dass sie in Euro aufgestellt ist – Budgets sind operativ.
✔ D) **Sie baut Erfolgspotenziale auf, legt die grundlegende Ausrichtung fest und hat große Tragweite. –** Das ist laut ÜB entscheidend.

Merke: Strategisch ist eine Planung wegen ihres Inhalts, nicht wegen ihrer Dauer.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 40 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: C**

In welcher Reihenfolge läuft der Planungsprozess als Management-Regelkreis ab?

✘ **A)** Umsetzen → Ziele bilden → Kontrollieren → Analysieren – Ohne Ziele und Analyse kann man nicht sinnvoll umsetzen.

✘ **B)** Strategien entwickeln → Kontrollieren → Ziele bilden → Umsetzen – Kontrolle steht am Ende des Kreislaufs.

✔ **C)** **Ziele bilden → Analysieren → Feinziele ableiten → Strategien entwickeln → Bewerten und entscheiden → Umsetzen → Kontrollieren –** Den Rahmen setzt das Leitbild; die Kontrolle liefert Informationen für den nächsten Durchlauf.

✘ **D)** Analysieren → Umsetzen → Strategien entwickeln → Ziele bilden – Die Strategie muss vor der Umsetzung stehen.

Merke: Schritte 1 bis 5 sind strategisch, 6 und 7 operativ; Controlling begleitet alle Schritte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Aufgabe 41 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: D**

Was bedeutet rollierende Planung?

✘ **A)** Es wird nur noch kurzfristig geplant. – Auch der langfristige Plan wird fortgeschrieben.

✘ **B)** Der Plan wird einmal erstellt und dann nicht mehr geändert. – Das ist starre Planung.

✘ **C)** Die Abteilungen planen abwechselnd. – Das hat mit rollierender Planung nichts zu tun.

✔ **D)** **Der Plan wird jedes Jahr um ein Jahr fortgeschrieben und an neue Entwicklungen angepasst. –** So bleibt der Planungshorizont gleich lang.

Merke: Rollierend = jährlich fortschreiben und anpassen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 20

Aufgabe 42 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: A, B, E**

Was enthält ein Strategiepapier der Unternehmensleitung?

✔ **A)** **Die Ausgangslage mit den Analyseergebnissen –** Sie begründet die Strategie.

✔ **B)** **Vision und strategische Ziele sowie die gewählte Strategie je Geschäftsfeld –** Das ist der Kern des Papiers.

✘ **C)** Alle Eingangsrechnungen des Vorjahres – Das ist Buchhaltung.

✘ **D)** Den Schichtplan der Montage – Das ist operative Feinplanung.

✔ **E)** **Die wichtigsten Maßnahmen mit Verantwortlichen, Zeitplan, Budget und Kennzahlen –** So wird der Erfolg messbar.

Merke: Strategiepapier: Ausgangslage, Ziele, Strategie, Maßnahmen, Kennzahlen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Aufgabe 43 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: B, C, D**

Auf welche Bereiche wirkt eine neue Strategie typischerweise?

✘ **A)** Auf keinen Bereich, sie betrifft nur den Vorstand – Die Strategie muss in allen Bereichen umgesetzt werden.

✔ **B)** **Organisation, Finanzierung und Marketing –** Die Strategie wirkt auf fast alle Bereiche.

✔ **C)** **Produktprogramm und Investitionen –** Neue Märkte verlangen oft neue Produkte und Anlagen.

✔ **D)** **Personalbedarf und Personalentwicklung –** Die Strategie verändert Anforderungen an Mitarbeitende.

Merke: Die Strategie wirkt auf fast alle Bereiche (structure follows strategy, 2.1).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Aufgabe 44 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: A, B, C**

Welche Beispiele sind interne Erfolgspotenziale?

✔ **A)** **Schnelle Prozesse und klare Zuständigkeiten –** Das ist das Erfolgspotenzial Organisation.

✔ **B)** **Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden –** Sie gehören zum Erfolgspotenzial Mitarbeitende.

✔ **C)** **Patente aus Forschung und Entwicklung –** Innovation ist ein internes Erfolgspotenzial.

✘ **D)** Kaufkräftige Kundengruppen – Auch das ist extern.

✘ **E)** Attraktive Märkte – Das ist ein externes Erfolgspotenzial.

Merke: Strategische Planung sichert die Voraussetzungen für den Gewinn von morgen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Aufgabe 45 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: A, C**

Welche Aussagen zu strategischen Geschäftsfeldern (SGF) sind richtig?

✔ **A)** **Ein SGF ist eine Produkt-Markt-Kombination mit eigenen Kunden, eigenen Wettbewerbern und eigenständiger Strategie. –** So lautet die Definition.

✘ **B)** Ein SGF ist dasselbe wie eine Abteilung der Aufbauorganisation. – Die verantwortende Einheit heißt strategische Geschäftseinheit.

✔ **C)** **Bei Thermaro sind zum Beispiel Luft-Wasser-Wärmepumpen und die Fernüberwachung per App eigene SGF. –** Sie treffen auf unterschiedliche Marktbedingungen.

✘ **D)** Jedes einzelne Gerätemodell bildet ein eigenes SGF. – SGF fassen Produkte mit gleichen Marktbedingungen zusammen.

Merke: SGF = Produkt-Markt-Kombination, SGE = verantwortliche Einheit.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Aufgabe 46 1.4 Strategische und operative Planung **Richtig: B**

Wie heißt die organisatorische Einheit, die ein strategisches Geschäftsfeld verantwortet?

✘ **A)** Projektlenkungsausschuss – Er steuert Projekte, keine Geschäftsfelder.

✔ **B)** **Strategische Geschäftseinheit –** Sie setzt die Strategie des SGF um.

✘ **C)** Stabsstelle – Eine Stabsstelle berät ohne Weisungsbefugnis.

✘ **D)** Profitcenter-Abteilung Einkauf – Der Einkauf ist eine Funktion, kein Geschäftsfeld.

Merke: SGF (Markt) und SGE (Organisation) gehören zusammen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.4, S. 21

Lösungen 1.5 Analyseinstrumente

Aufgabe 47 1.5 Analyseinstrumente — **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zur Umwelt- und Unternehmensanalyse sind richtig?

✔ **A)** **Die Unternehmensanalyse ermittelt Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern. –** Sie ist die interne Analyse.
✔ **B)** **Die Umweltanalyse sucht Chancen und Risiken außerhalb des Unternehmens. –** Sie ist die externe Analyse.
✘ **C)** Die Unternehmensanalyse untersucht vor allem Politik und Recht. – Das ist globale Umwelt.
✘ **D)** Die Umweltanalyse ermittelt die Stärken des Unternehmens. – Stärken sind intern.

Merke: Extern: Chancen, Risiken. Intern: Stärken, Schwächen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 48 1.5 Analyseinstrumente — **Richtig: D, E**

Welche Methoden eignen sich für die Analyse der globalen Umwelt?

✘ **A)** Gap-Analyse – Sie misst die Lücke zur Zielerreichung.
✘ **B)** Wertkette – Sie analysiert das eigene Unternehmen.
✘ **C)** Benchmarking – Es vergleicht mit Wettbewerbern oder Spitzenunternehmen.
✔ **D)** **Szenariotechnik –** Sie prüft die Strategie in mehreren Zukunftsbildern.
✔ **E)** **PESTEL-Analyse –** Sie untersucht Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ökologie und Recht.

Merke: Ordnen Sie jedem Analysefeld die passende Methode zu.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 49 1.5 Analyseinstrumente — **Richtig: C**

Was zeigt die Gap-Analyse (Lückenanalyse)?

✘ **A)** Die Lücke im Lagerbestand – Das ist eine Frage der Materialwirtschaft.
✘ **B)** Die Lücke zwischen Soll- und Ist-Qualifikation eines Mitarbeiters – Das ist der Personalentwicklungsbedarf (2.5).
✔ **C)** **Den Abstand zwischen der geplanten Entwicklung und der Entwicklung ohne neue Maßnahmen –** Die Lücke muss durch neue Strategien geschlossen werden.
✘ **D)** Den Marktanteil im Vergleich zum größten Wettbewerber – Das ist der relative Marktanteil (BCG).

Merke: Gap = Plan minus Entwicklung ohne neue Maßnahmen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 50 1.5 Analyseinstrumente — **Richtig: B**

Welche Aussage zur Szenariotechnik ist richtig?

✘ **A)** Sie vergleicht das Unternehmen mit dem Klassenbesten. – Das ist Benchmarking.
✔ **B)** **Sie prüft die Strategie in einem besten, einem schlechtesten und einem wahrscheinlichsten Zukunftsbild. –** So werden Chancen und Risiken greifbar.
✘ **C)** Sie ordnet Geschäftsfelder nach Marktwachstum und Marktanteil. – Das ist das BCG-Portfolio.
✘ **D)** Sie zeigt fünf Wettbewerbskräfte. – Das ist die Branchenanalyse nach Porter.

Merke: Szenarien: best case, worst case, wahrscheinlich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 51 1.5 Analyseinstrumente — **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zum Benchmarking sind richtig?

✘ **A)** Benchmarking vergleicht die Werte des eigenen Unternehmens über mehrere Jahre. – Das ist ein Zeitvergleich.
✔ **B)** **Das Unternehmen vergleicht sich mit dem Klassenbesten und übernimmt die besten Praktiken. –** Das ist der Grundgedanke.
✔ **C)** **Verglichen werden kann intern, mit Wettbewerbern oder mit branchenfremden Spitzenunternehmen in einer Funktion. –** Beispiel: die Logistik eines Versandhändlers.
✘ **D)** Benchmarking ist nur innerhalb der eigenen Branche möglich. – Gerade branchenfremde Vergleiche bringen oft neue Ideen.

Merke: Benchmarking = vom Besten lernen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 52 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, C, E**

Welche Methoden eignen sich für die Analyse des eigenen Unternehmens?

✔ **A)** **Wertkette –** Sie zerlegt das Unternehmen in Aktivitäten.
✘ **B)** PESTEL-Analyse – Sie betrachtet die globale Umwelt.
✔ **C)** **Stärken-Schwächen-Analyse mit Profil –** Sie zeigt die Lage im Vergleich zum Wettbewerb.
✘ **D)** Branchenanalyse nach Porter – Sie betrachtet Markt und Branche.
✔ **E)** **Potenzialanalyse –** Sie zeigt, welche Fähigkeiten aufgebaut werden können.

Merke: Eigenes Unternehmen: Ressourcen, Prozesse, Kosten, Know-how.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 53 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, D**

Woher stammen die vier Felder der SWOT-Analyse?

✔ **A)** **Chancen und Risiken stammen aus der Umweltanalyse. –** Sie liegen im externen Umfeld und sind meist nur begrenzt unmittelbar steuerbar.
✘ **B)** Chancen und Stärken stammen beide aus der Umweltanalyse. – Stärken sind intern.
✘ **C)** Alle vier Felder stammen aus der Kundenbefragung. – Die SWOT fasst Umwelt- und Unternehmensanalyse zusammen.
✔ **D)** **Stärken und Schwächen stammen aus der Unternehmensanalyse. –** Sie sind interne Merkmale des Unternehmens.

Merke: SW = intern, OT = extern.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 54 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, D**

Wie ordnen Sie „steigende Gas- und Ölpreise“ in der SWOT-Analyse der Thermaro AG ein?

✔ **A)** **Als Umfeldfaktor, also als Chance oder Risiko, nicht als Stärke oder Schwäche –** Entscheidend ist, dass der Faktor außerhalb des Unternehmens liegt.
✘ **B)** Als Schwäche von Thermaro – Schwächen sind intern; das ist der typische Fehler.
✘ **C)** Als Stärke von Thermaro – Auch Stärken sind intern.
✔ **D)** **Für Wärmepumpen sogar als Chance –** Hausbesitzer suchen Alternativen zur Gas- und Ölheizung.

Merke: Was aus dem externen Umfeld kommt, ist Chance oder Risiko – auch wenn das Unternehmen es begrenzt beeinflussen kann.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 55 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, E**

Welche Punkte gehören in die Felder Stärken oder Schwächen der Thermaro-SWOT?

✔ **A)** **Hohe Lohnkosten –** Das ist eine interne Schwäche.
✘ **B)** Staatliche Förderprogramme für Wärmepumpen – Das ist eine externe Chance.
✘ **C)** Steigende Zinsen – Das ist ein externes Risiko.
✘ **D)** Billigimporte aus Asien – Das ist ein externes Risiko.
✔ **E)** **Effiziente Geräte und Service aus einer Hand –** Das sind interne Stärken.

Merke: Prüfen Sie bei jedem Punkt: intern oder extern?

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 56 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: C**

Welche Normstrategie gehört zum Feld SO (Stärken – Chancen)?

✘ **A)** Aufholen: Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen – Das ist WO.
✘ **B)** Vermeiden: Schwächen und Risiken begrenzen – Das ist WT.
✔ **C)** **Ausbauen: Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen, etwa die Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten –** Das ist die SO-Strategie.
✘ **D)** Absichern: Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren – Das ist ST.

Merke: SO ausbauen, WO aufholen, ST absichern, WT vermeiden.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 57 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: C, D**

Welche Maßnahmen passen zur WT-Strategie (Schwächen – Risiken) von Thermaro?

✘ A) Online-Service und App entwickeln – Das ist WO.
✘ B) Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten – Das ist SO.
✔ C) **Rückzug aus dem Billigsegment –** Dort trifft die Kostenschwäche auf das Risiko Billigimporte.
✔ D) **Kosten senken –** So werden Schwäche und Risiko des Preiskampfs begrenzt.

Merke: WT: Vermeiden – Schwächen und Risiken begrenzen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 58 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: C**

Welche Maßnahme passt zur WO-Strategie (Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen)?

✘ A) Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten – Das ist SO.
✘ B) Rückzug aus dem Billigsegment – Das ist WT.
✔ C) **Online-Service und App entwickeln, um die digitale Schwäche zu beheben –** So wird die Chance digitaler Kundenwünsche genutzt.
✘ D) Marke und Service aus einer Hand gegen Billigimporte betonen – Das ist ST.

Merke: WO: Aufholen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 59 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, C, E**

Welche Schritte gehören zum Vorgehen bei der SWOT-Analyse?

✔ A) **Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb ermitteln –** Das ist der erste Schritt.
✘ B) Den Gewinn je Feld berechnen – Die SWOT ist qualitativ.
✔ C) **Chancen und Risiken des Umfelds erfassen –** Das ist der zweite Schritt.
✘ D) Die Felder nach dem Umsatz der Kunden sortieren – Das ist eine ABC-Analyse.
✔ E) **Für jedes Feld eine Normstrategie ableiten –** Das ist der letzte Schritt nach dem Eintragen in die Matrix.

Merke: Ermitteln, erfassen, eintragen, Normstrategien ableiten.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 22

Aufgabe 60 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, C, D**

Welche der folgenden gehören zu den fünf Wettbewerbskräften nach Porter?

✔ A) **Bedrohung durch neue Anbieter –** z. B. Hersteller aus Asien.
✘ B) Mitbestimmung des Betriebsrats – Das ist ein interner Faktor.
✔ C) **Verhandlungsmacht der Lieferanten –** z. B. bei Kompressoren und Chips.
✔ D) **Bedrohung durch Ersatzprodukte –** z. B. Fernwärme und Pelletheizungen.
✘ E) Inflationsrate – Das ist ein Faktor der globalen Umwelt (PESTEL).

Merke: Five Forces: neue Anbieter, Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte, Rivalität.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 23

Aufgabe 61 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: D**

Welche Aussage zur Branchenanalyse nach Porter ist richtig?

✘ A) Die Kräfte betreffen nur die Rivalität der bestehenden Anbieter. – Die Rivalität ist nur eine von fünf Kräften.
✘ B) Die Analyse ordnet Geschäftsfelder in vier Felder ein. – Das ist das BCG-Portfolio.
✘ C) Je stärker die Kräfte, desto attraktiver die Branche. – Es ist umgekehrt.
✔ D) **Je stärker die Wettbewerbskräfte, desto geringer die erzielbaren Gewinne. –** So erklärt Porter die Attraktivität einer Branche.

Merke: Starke Kräfte = wenig attraktive Branche.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 23

Aufgabe 62 1.5 Analyseinstrumente **Richtig: A, C**

Wie beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Abnehmer bei Thermaro?

✔ **A)** **Direktgeschäft mit Fachhandwerkern und eigene Wartungsverträge senken die Abhängigkeit. –** Das ist die passende Empfehlung.

✘ **B)** Preiserhöhungen senken die Macht der Abnehmer. – Preiserhöhungen ändern die Machtverhältnisse nicht.

✔ **C)** **Sie ist hoch, weil wenige große Sanitärgroßhändler viel Umsatz bringen. –** Große Abnehmer können Preise drücken.

✘ **D)** Sie ist niedrig, weil es viele Hausbesitzer gibt. – Entscheidend sind die großen Großhändler.

> **Merke:** Je Kraft: wie stark, warum, welche Empfehlung?

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.5, S. 23

Lösungen 1.6 Strategien wählen

Aufgabe 63 1.6 Strategien wählen — **Richtig: A**

Thermaro will seine bestehenden Luft-Wasser-Wärmepumpen in Polen verkaufen. Welche Strategie nach Ansoff ist das?

- ✔ A) **Marktentwicklung –** Bestehende Produkte auf neuen Märkten.
- ✘ B) Produktentwicklung – Das wären neue Produkte für bekannte Märkte.
- ✘ C) Diversifikation – Das wären neue Produkte auf neuen Märkten.
- ✘ D) Marktdurchdringung – Das wäre mehr Absatz im bisherigen Markt.

Merke: Ansoff: Produkte (alt/neu) × Märkte (alt/neu).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 24

Aufgabe 64 1.6 Strategien wählen — **Richtig: B, C**

Welche Vorhaben sind Produktentwicklung im Sinne von Ansoff?

- ✘ A) Kälte- und Klimaanlagen für Supermärkte – Das ist Diversifikation.
- ✔ B) **Eine Wärmepumpe mit App, die Störungen meldet, für bekannte Kunden –** Neues Produkt, bekannter Markt.
- ✔ C) **Die Compact-Wärmepumpe für Reihenhäuser –** Ebenfalls neues Produkt für bekannte Kunden.
- ✘ D) Markteintritt in Polen – Das ist Marktentwicklung.
- ✘ E) Aktionen für das Fachhandwerk – Das ist Marktdurchdringung.

Merke: Produktentwicklung = neue Produkte, gegenwärtige Märkte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 24

Aufgabe 65 1.6 Strategien wählen — **Richtig: B, D**

Welche Maßnahmen gehören zur Marktdurchdringung?

- ✘ A) Wohnungsunternehmen als neue Zielgruppe erschließen – Das ist Marktentwicklung.
- ✔ B) **Kunden der Konkurrenz gewinnen –** Auch das erhöht den Absatz im bisherigen Markt.
- ✘ C) Ein Hotel eröffnen – Das ist laterale Diversifikation.
- ✔ D) **Rabatt- und Schulungsaktionen für das Fachhandwerk –** Mehr vom Bestehenden verkaufen.

Merke: Marktdurchdringung hat das geringste Risiko.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 24

Aufgabe 66 1.6 Strategien wählen — **Richtig: B**

Welche Aussage zum Risiko in der Ansoff-Matrix ist richtig?

- ✘ A) Die Marktdurchdringung hat das höchste Risiko. – Sie nutzt vorhandenes Wissen und hat das geringste Risiko.
- ✔ B) **Die Marktdurchdringung ist typischerweise am wenigsten, die Diversifikation am stärksten mit Neuheitsrisiken verbunden. –** Bei der Diversifikation fehlt Know-how zu Produkt und Markt. Ob Markt- oder Produktentwicklung riskanter ist, hängt vom konkreten Fall ab.
- ✘ C) Die Produktentwicklung ist riskanter als die Diversifikation. – Bei der Produktentwicklung ist zumindest der Markt bekannt.
- ✘ D) Alle vier Strategien haben dasselbe Risiko. – Die Risiken unterscheiden sich deutlich.

Merke: Durchdringung am wenigsten, Diversifikation am meisten Neuheitsrisiko; die Mitte entscheidet der Fall.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 24

Aufgabe 67 1.6 Strategien wählen — **Richtig: B, D, E**

Welche Risiken sind typisch für die Marktentwicklung (z. B. Markteintritt in Polen)?

- ✘ A) Kannibalisierung eigener Produkte – Das ist ein Risiko der Produktentwicklung.
- ✔ B) **Wechselkursrisiken –** Im Ausland wird in anderer Währung verkauft.
- ✘ C) Begrenztes Wachstum in gesättigten Märkten – Das ist ein Risiko der Marktdurchdringung.
- ✔ D) **Fremde Kunden, Kultur und Rechtslage –** Der neue Markt ist unbekannt.
- ✔ E) **Hohe Markteintrittskosten –** Vertrieb und Service müssen aufgebaut werden.

Merke: Ordnen Sie Chancen und Risiken immer der richtigen Strategie zu.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 68 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, C**

Welche Chancen bietet die Produktentwicklung?

✔ A) **Nutzung des bekannten Vertriebs –** Die Vertriebswege sind schon vorhanden.
✘ B) Kein Entwicklungsaufwand – Hohe Entwicklungskosten sind gerade ein Risiko.
✔ C) **Kundenbindung und Vorsprung durch Innovation –** Neue Produkte binden bestehende Kunden.
✘ D) Unabhängigkeit von einem Markt – Das ist eine Chance der Diversifikation.

Merke: Produktentwicklung: Innovation für bekannte Kunden.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 69 1.6 Strategien wählen **Richtig: C**

Thermaro gründet eigene Installationsbetriebe. Welche Form der Diversifikation liegt vor?

✘ A) horizontale Diversifikation – Das wären verwandte Produkte auf gleicher Stufe.
✘ B) Marktdurchdringung – Es entsteht ein neues Geschäft.
✔ C) **vertikale Diversifikation –** Thermaro geht auf eine nachgelagerte Wirtschaftsstufe.
✘ D) laterale Diversifikation – Das wäre ein Feld ohne Zusammenhang.

Merke: Vertikal = vor- oder nachgelagerte Stufe.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 70 1.6 Strategien wählen **Richtig: B, C, D**

Welche Beispiele sind richtig zugeordnet?

✘ A) Wohnungsunternehmen als Zielgruppe: laterale Diversifikation – Das ist Marktentwicklung.
✔ B) **Eigene Kompressorenfertigung: vertikale Diversifikation –** Vorgelagerte Stufe.
✔ C) **Ein Hotel: laterale Diversifikation –** Kein Zusammenhang zum bisherigen Geschäft.
✔ D) **Klimaanlagen mit vorhandener Kältetechnik: horizontale Diversifikation –** Verwandte Produkte auf gleicher Wirtschaftsstufe.
✘ E) Kunden der Konkurrenz gewinnen: horizontale Diversifikation – Das ist Marktdurchdringung.

Merke: Horizontal, vertikal, lateral.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 71 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, C, E**

Welche Wettbewerbsstrategien unterscheidet Porter?

✔ A) **Konzentration auf eine Nische –** Kostenführerschaft oder Differenzierung in einem Teilmarkt.
✘ B) Marktdurchdringung – Auch das ist Ansoff.
✔ C) **Kostenführerschaft –** Niedrigste Kosten der Branche.
✘ D) Diversifikation – Das ist eine Wachstumsstrategie nach Ansoff.
✔ E) **Differenzierung –** Einzigartiger Nutzen, für den Kunden mehr zahlen.

Merke: Ansoff = Wachstum, Porter = Wettbewerb.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 72 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, C, E**

Welche Voraussetzungen braucht die Kostenführerschaft?

✔ A) **Strenge Kostenkontrolle –** Ohne sie geht der Kostenvorteil verloren.
✘ B) Genaue Kenntnis einer kleinen Zielgruppe – Das ist die Nischenstrategie.
✔ C) **Effiziente Prozesse und günstiger Einkauf –** Kosten müssen überall niedrig sein.
✘ D) Starke Marke und exzellenter Service – Das sind Voraussetzungen der Differenzierung.
✔ E) **Hohe Stückzahlen und standardisierte Produkte –** So sinken die Stückkosten.

Merke: Kostenführer: hohe Menge, Standard, Effizienz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 73 1.6 Strategien wählen **Richtig: B**

Was meint Porter mit „stuck in the middle“?

✘ A) Ein Unternehmen hat einen mittleren relativen Marktanteil. – Das ist BCG-Sprache.
✔ B) **Ein Unternehmen ist weder so günstig wie der Kostenführer noch so besonders wie der Differenzierer. –** Es hat keinen klaren Wettbewerbsvorteil.
✘ C) Ein Unternehmen befindet sich in der Moving-Phase nach Lewin. – Das ist Organisationsentwicklung.
✘ D) Ein Unternehmen verfolgt erfolgreich eine Nischenstrategie. – Die Nische ist eine klare Strategie.

Merke: Wer sich nicht entscheidet, sitzt zwischen den Stühlen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 74 1.6 Strategien wählen **Richtig: A**

Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt die Thermaro AG mit effizienten, leisen Wärmepumpen und Service aus einer Hand?

✔ A) **Differenzierung –** Kunden zahlen für den besonderen Nutzen mehr.
✘ B) Kostenführerschaft – Thermaro hat hohe Lohnkosten und setzt nicht auf den niedrigsten Preis.
✘ C) Laterale Diversifikation – Das ist eine Wachstumsstrategie ohne Zusammenhang.
✘ D) Desinvestition – Das ist eine BCG-Normstrategie.

Merke: Differenzierung: Marke, Qualität, Innovation, Service.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 75 1.6 Strategien wählen **Richtig: D**

Der eigene Marktanteil beträgt 15 %, der des größten Wettbewerbers 25 %. Wie hoch ist der relative Marktanteil?

✘ A) 1,67 – Hier wurde umgekehrt gerechnet.
✘ B) 10 % – Die Differenz ist nicht gefragt.
✘ C) 40 % – Das ist die Summe der Marktanteile.
✔ D) **0,6 –** 15 % ÷ 25 % = 0,6.

Merke: Relativer Marktanteil = eigener ÷ größter Wettbewerber; über 1,0 = Marktführer.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 76 1.6 Strategien wählen **Richtig: C, D**

Welche Größen verwendet die BCG-Matrix auf ihren Achsen?

✘ A) Zahl der Mitarbeitenden – Spielt im Portfolio keine Rolle.
✘ B) Absoluter Gewinn – Die Kreisgröße zeigt den Umsatz, eine Achse für den Gewinn gibt es nicht.
✔ C) **Marktwachstum –** Es zeigt die Attraktivität des Marktes.
✔ D) **Relativer Marktanteil –** Er zeigt die eigene Stärke im Vergleich zum größten Wettbewerber.

Merke: BCG: Marktwachstum × relativer Marktanteil, Kreisgröße = Umsatz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 25

Aufgabe 77 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zu Cash Cows sind richtig?

✔ A) **Normstrategie ist das Abschöpfen; die Überschüsse fließen in Question Marks und Stars. –** So finanzieren sie das Portfolio.
✔ B) **Sie sind Marktführer in einem reifen Markt mit hohem Überschuss. –** Investitionsbedarf ist gering.
✘ C) Sie brauchen viel Geld und bringen wenig. – Das sind Question Marks.
✘ D) Normstrategie ist die Desinvestition. – Das gilt für Poor Dogs.

Merke: Cash Cows finanzieren das Portfolio.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 26

Aufgabe 78 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zu Question Marks sind richtig?

✔ **A)** **Sie haben eine schwache Stellung in einem wachsenden Markt. –** Hohes Wachstum, niedriger relativer Marktanteil.
✔ **B)** **Sie brauchen viel Geld; man investiert gezielt oder gibt sie auf. –** Normstrategie: selektiv entscheiden.
✘ **C)** Normstrategie ist das Abschöpfen. – Das gilt für Cash Cows.
✘ **D)** Sie werden immer sofort aufgegeben. – Einige werden zu Stars entwickelt.

Merke: Question Marks: Offensive oder Rückzug.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 26

Aufgabe 79 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, C**

Die Gas-Hybridgeräte von Thermaro sind ein Poor Dog. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Hier spricht der Verbundeffekt dagegen: Das Fachhandwerk erwartet sie im Komplettangebot für schwer zu sanierende Altbauten. –** Desinvestition nur, sofern das Produkt nicht für das Sortiment nötig ist.
✘ **B)** Das BCG-Portfolio berücksichtigt Verbundeffekte automatisch. – Genau das ist eine Grenze der Methode.
✔ **C)** **Normstrategie für Poor Dogs ist Rückzug oder Verkauf. –** Schwache Stellung im stagnierenden Markt.
✘ **D)** Für Poor Dogs gilt die Investitionsstrategie. – Das gilt für Stars.

Merke: Normstrategien immer am Fall prüfen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 26

Aufgabe 80 1.6 Strategien wählen **Richtig: A, C, E**

Welche Grenzen hat die BCG-Portfolioanalyse?

✔ **A)** **Die Abgrenzung des Marktes beeinflusst das Ergebnis stark. –** Je nach Abgrenzung ändert sich der Marktanteil.
✘ **B)** Sie verwendet zu viele Kennzahlen. – Sie nutzt gerade nur zwei Größen.
✔ **C)** **Es werden nur zwei Größen betrachtet. –** Andere Faktoren fehlen.
✘ **D)** Sie ist nur für Dienstleister geeignet. – Sie gilt für alle Geschäftsfelder.
✔ **E)** **Verbundeffekte bleiben unberücksichtigt. –** Beispiel Gas-Hybridgeräte im Komplettangebot.

Merke: Portfolio = Hilfe, kein Automatismus.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 26

Aufgabe 81 1.6 Strategien wählen **Richtig: B**

Was kennzeichnet ein ausgewogenes Portfolio?

✘ **A)** Es besteht nur aus Stars. – Stars finanzieren sich nur etwa selbst und brauchen Nachschub.
✔ **B)** **Cash Cows finanzieren die Stars und ausgewählte Question Marks. –** So ist das Unternehmen heute und morgen erfolgreich.
✘ **C)** Es besteht nur aus Cash Cows. – Ohne Nachwuchs altert das Portfolio.
✘ **D)** Poor Dogs bilden den größten Umsatzanteil. – Das wäre ein schwaches Portfolio.

Merke: Heute verdienen, morgen wachsen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.6, S. 26

Lösungen 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Aufgabe 82 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling — **Richtig: C, D**

Welche Aussagen zu Vergleichsrechnungen sind richtig?

✘ **A)** Beim Betriebsvergleich vergleicht man Plan- und Ist-Werte. – Beim Betriebsvergleich vergleicht man mit anderen Unternehmen oder der Branche.

✘ **B)** Beim Zeitvergleich vergleicht man mit dem Branchendurchschnitt. – Das ist der Betriebsvergleich.

✔ **C)** **Der Soll-Ist-Vergleich ist die Grundlage jeder Abweichungsanalyse. –** Er vergleicht Plan- und Ist-Werte.

✔ **D)** **Beim Zeitvergleich vergleicht man Werte eines Unternehmens über mehrere Perioden. –** z. B. Umsatz der letzten fünf Jahre.

Merke: Zeit-, Betriebs-, Soll-Ist-Vergleich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 26

Aufgabe 83 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling — **Richtig: B, C**

Welche Kennzahlen sind Gliederungszahlen?

✘ **A)** Umsatz je Mitarbeitenden – Das ist eine Beziehungszahl.

✔ **B)** **Eigenkapitalquote –** Teil (Eigenkapital) zum Ganzen (Gesamtkapital).

✔ **C)** **Exportquote –** Teil (Exportumsatz) zum Ganzen (Gesamtumsatz) derselben Art.

✘ **D)** Umsatzindex 118 – Das ist eine Indexzahl.

Merke: Gliederungszahl = Teil ÷ Ganzes derselben Art.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 26

Aufgabe 84 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling — **Richtig: A, C**

Welche Kennzahlen sind Beziehungszahlen?

✔ **A)** **Umsatz je Mitarbeitenden –** Zwei verschiedene, sachlich verbundene Größen.

✘ **B)** Eigenkapitalquote – Das ist eine Gliederungszahl.

✔ **C)** **Rentabilität –** Gewinn wird zu Kapital oder Umsatz in Beziehung gesetzt.

✘ **D)** Exportquote – Das ist eine Gliederungszahl.

Merke: Beziehungszahl = zwei verschiedene Größen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 85 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling — **Richtig: D**

Der Umsatzindex beträgt 118 bei Basis 2020 = 100. Was bedeutet das?

✘ **A)** Der Umsatz beträgt 118 Mio. €. – Ein Index ist keine absolute Zahl.

✘ **B)** Der Umsatz ist um 118 % gestiegen. – Gegenüber 100 sind es 18 %.

✘ **C)** Der Umsatz ist um 18 % gesunken. – Werte über 100 bedeuten einen Anstieg.

✔ **D)** **Der Umsatz liegt 18 % über dem Wert von 2020. –** Indexzahlen zeigen die Entwicklung gegenüber einem Basiswert.

Merke: Indexzahl: Basiswert = 100.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 86 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling — **Richtig: A**

Gewinn 14,4 Mio. €, Umsatz 288 Mio. €, Gesamtkapital 240 Mio. €. Wie hoch ist der ROI?

✔ **A)** **6,0 % –** Umsatzrentabilität 5,0 % × Kapitalumschlag 1,2 = 6,0 %; Probe 14,4 ÷ 240 × 100 = 6,0 %.

✘ **B)** 1,2 % – Das ist der Kapitalumschlag (1,2), kein Prozentwert.

✘ **C)** 5,0 % – Das ist nur die Umsatzrentabilität.

✘ **D)** 120 % – Hier wurde Umsatz ÷ Kapital als Prozent gelesen.

Merke: ROI = Gewinn ÷ Gesamtkapital × 100 = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 87 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A, C, D**

Welche Aussagen zum ROI nach dem DuPont-Schema sind richtig?

✔ **A)** **Eine höhere Umsatzrentabilität erhöht den ROI. –** Das ist der zweite Hebel.
✘ **B)** Der ROI ist Umsatz ÷ Gewinn. – Das ist falsch herum und ohne Kapitalbezug.
✔ **C)** **Weniger Lagerbestand kann den ROI erhöhen. –** Das gebundene Kapital sinkt, der Kapitalumschlag steigt.
✔ **D)** **Der ROI ist das Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag. –** So lässt er sich in seine Treiber zerlegen.
✘ **E)** Ein höherer Lagerbestand erhöht den ROI. – Mehr Kapital senkt den Umschlag.

Merke: ROI steigt über mehr Rendite oder schnelleren Kapitalumschlag.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 88 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: D**

Umsatz 300 Mio. €, Gesamtkapital 250 Mio. €. Wie hoch ist der Kapitalumschlag?

✘ **A)** 50 Mio. € – Die Differenz ist kein Umschlag.
✘ **B)** 120 % – Der Kapitalumschlag ist eine Verhältniszahl ohne Prozent.
✘ **C)** 0,83 – Hier wurde Kapital ÷ Umsatz gerechnet.
✔ **D)** **1,2 –** 300 ÷ 250 = 1,2.

Merke: Kapitalumschlag = Umsatz ÷ Gesamtkapital.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 89 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: D**

Was ist ein Budget?

✘ **A)** Das Ergebnis des Jahresabschlusses – Das ist ein Ist-Wert.
✘ **B)** Eine Kennzahl der Kundenperspektive – Das Budget ist ein Plan, keine Kennzahl.
✘ **C)** Ein Leitbildgrundsatz – Budgets sind operativ.
✔ **D)** **Der in Geld ausgedrückte Plan eines Bereichs für eine Periode –** Budgets entstehen in der Planungsrechnung.

Merke: Planungsrechnung: Absatz-, Kosten-, Investitions-, Liquiditätsplan.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 90 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: B, C, E**

Welche Perspektiven gehören zur Balanced Scorecard?

✘ **A)** Wettbewerberperspektive – Keine eigene Perspektive der BSC.
✔ **B)** **Kundenperspektive –** Wie sehen uns die Kunden?
✔ **C)** **Lern- und Entwicklungsperspektive –** Wie bleiben wir zukunftsfähig?
✘ **D)** Lieferantenperspektive – Ebenfalls keine Perspektive der BSC.
✔ **E)** **Finanzperspektive –** Wie sehen uns die Kapitalgeber?

Merke: Vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 91 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: C, E**

Welche Kennzahlen gehören in die Prozessperspektive der BSC?

✘ **A)** Marktanteil – Kundenperspektive.
✘ **B)** Schulungstage – Lernen und Entwicklung.
✔ **C)** **Ausschussquote –** Prozessqualität.
✘ **D)** Cashflow – Finanzperspektive.
✔ **E)** **Durchlaufzeit –** Wo müssen wir besser werden?

Merke: Ordnen Sie Kennzahlen der Frage der Perspektive zu.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 92 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A, D**

Welche Kennzahlen gehören in die Lern- und Entwicklungsperspektive?

✔ **A)** **Fluktuationsquote –** Bindung von Wissen und Können.
✘ **B)** Umsatzrendite – Finanzperspektive.
✘ **C)** Kundenzufriedenheit – Kundenperspektive.
✔ **D)** **Schulungstage je Mitarbeitenden –** Zukunftsfähigkeit durch Qualifikation.

Merke: Lernen und Entwicklung: Mitarbeitende, Wissen, Innovation.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 93 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A**

Wie hängen die Perspektiven der Balanced Scorecard zusammen?

✔ **A)** **Über Ursache-Wirkungs-Ketten: geschulte Mitarbeitende → bessere Prozesse → zufriedene Kunden → höherer Gewinn –** So wird die Strategie messbar verknüpft.
✘ **B)** Nur über das Budget – Die BSC verbindet Ziele, nicht nur Geld.
✘ **C)** Gar nicht, jede Perspektive steht für sich – Die Verknüpfung ist der Kern der BSC.
✘ **D)** Über die Rangfolge im Organigramm – Die Perspektiven sind keine Hierarchieebenen.

Merke: BSC übersetzt Vision und Strategie in Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 94 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A, B, C**

Welche Aufgaben hat das Controlling?

✔ **A)** **Information: entscheidungsrelevante Daten aufbereiten und berichten –** Controlling versorgt das Management.
✔ **B)** **Steuerung und Koordination: Gegenmaßnahmen vorschlagen, Teilpläne abstimmen –** Dazu kommt die Planung.
✔ **C)** **Kontrolle: Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalyse –** Kontrolle ist eine von vier Aufgaben.
✘ **D)** Die strategischen Entscheidungen anstelle des Vorstands treffen – Der Controller ist Lotse, nicht Kapitän.
✘ **E)** Die Mitarbeitenden disziplinarisch führen – Das ist Aufgabe der Linienvorgesetzten.

Merke: Controlling: Planung, Information, Kontrolle, Steuerung und Koordination.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 95 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A**

Welche Rolle hat die Controllerin oder der Controller?

✔ **A)** **Lotse, nicht Kapitän: Die Entscheidung trifft das Management. –** Controlling ist Führungsunterstützung.
✘ **B)** Kapitän: Der Controller entscheidet über die Strategie. – Entscheidungen bleiben beim Management.
✘ **C)** Buchhalter: Der Controller bucht alle Belege. – Das ist Aufgabe der Finanzbuchhaltung.
✘ **D)** Prüfer: Der Controller kontrolliert nur nachträglich. – Controlling ist mehr als Kontrolle.

Merke: Controlling ist ein Führungsunterstützungssystem.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 27

Aufgabe 96 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A, D, E**

Welche Aufgaben gehören zum strategischen Controlling?

✔ **A)** **Laufend prüfen, ob die Annahmen der Planung noch stimmen (Prämissenkontrolle) –** Falsche Annahmen machen jede Strategie wertlos.
✘ **B)** Tägliche Liquiditätsplanung – Das ist operatives Controlling.
✘ **C)** Monatliche Kostenberichte im laufenden Jahr – Das ist operatives Controlling.
✔ **D)** **Die Umwelt mit einem Frühwarnsystem beobachten –** So werden Veränderungen früh erkannt.
✔ **E)** **Analysemethoden wie SWOT und Portfolio bereitstellen –** Das unterstützt die langfristige Planung.

Merke: Strategisch: langfristig, Umwelt, Prämissen. Operativ: Kosten, Erlöse, Liquidität im Jahr.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 28

Aufgabe 97 1.7 Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling **Richtig: A, D**

Was leistet die Betriebsstatistik?

✔ **A)** **Sie liefert die Datengrundlage für Planung und Kontrolle. –** Ohne Daten keine Steuerung.

✘ **B)** Sie ersetzt die Buchführung. – Die Buchführung ist gesetzlich vorgeschrieben.

✘ **C)** Sie wird nur für den Jahresabschluss erstellt. – Sie dient der laufenden Steuerung.

✔ **D)** **Sie erfasst, bereitet auf, wertet aus und stellt dar, was im Unternehmen geschieht. –** Zum Beispiel Absatz, Umsatz, Kosten, Personal, Qualität.

Merke: Eine Zahl allein sagt wenig – erst der Vergleich schafft Aussagekraft.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.7, S. 26

Lösungen 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung

Aufgabe 98 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung — **Richtig: D**

Wann liegt eine Entscheidung unter Risiko vor?

✘ A) Wenn mehrere Personen entscheiden – Das ist eine Gruppenentscheidung.
✘ B) Wenn die Folgen sicher bekannt sind – Das ist eine Entscheidung unter Sicherheit.
✘ C) Wenn die Wahrscheinlichkeiten unbekannt sind – Das ist Ungewissheit.
✔ D) **Wenn die Wahrscheinlichkeiten der möglichen Umweltzustände bekannt sind –** Dann rechnet man mit dem Erwartungswert.

Merke: Sicherheit, Risiko, Ungewissheit.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 99 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung — **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zur Maximin-Regel sind richtig?

✘ A) Sie wählt die Alternative mit dem besten besten Ergebnis. – Das ist die Maximax-Regel.
✔ B) **Sie gilt als pessimistische Regel. –** Man rechnet mit dem ungünstigsten Fall.
✔ C) **Sie wählt die Alternative mit dem besten schlechtesten Ergebnis. –** Man vergleicht nur die jeweils schlechtesten Werte.
✘ D) Sie wählt den höchsten Durchschnitt. – Das ist die Laplace-Regel.

Merke: Maximin pessimistisch, Maximax optimistisch, Laplace Durchschnitt.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 100 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung — **Richtig: B**

Werksausbau, Gewinn in Mio. € bei schwacher / normaler / starker Nachfrage: klein 2 / 3 / 3, mittel 1 / 4 / 5, groß −2 / 3 / 8. Welche Alternative wählt die Maximax-Regel?

✘ A) keine, weil die Wahrscheinlichkeiten fehlen – Maximax braucht keine Wahrscheinlichkeiten.
✔ B) **groß –** Das beste Ergebnis aller Alternativen ist 8.
✘ C) klein – Das wählt die Maximin-Regel (schlechtester Wert 2).
✘ D) mittel – Das wählen Laplace und Erwartungswert.

Merke: Maximax: beste Ergebnisse vergleichen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 101 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung — **Richtig: B, C**

Gleiche Zahlen (klein 2 / 3 / 3, mittel 1 / 4 / 5, groß −2 / 3 / 8). Welche Aussagen sind richtig?

✘ A) Die Laplace-Regel wählt „groß“. – Groß hat (−2 + 3 + 8) ÷ 3 = 3,0.
✔ B) **Die Maximin-Regel wählt „klein“. –** Schlechteste Werte: 2, 1, −2; das Maximum ist 2.
✔ C) **Die Laplace-Regel wählt „mittel“ mit einem Durchschnitt von 3,33. –** (1 + 4 + 5) ÷ 3 = 3,33.
✘ D) Die Maximin-Regel wählt „groß“. – Groß hat das schlechteste Minimum.

Merke: Rechnen Sie jede Regel getrennt und zeigen Sie den Rechenweg.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 102 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung — **Richtig: D**

Wahrscheinlichkeiten 30 % / 50 % / 20 %. Wie hoch ist der Erwartungswert der Alternative „mittel“ (1 / 4 / 5)?

✘ A) 2,50 Mio. € – Das ist der Erwartungswert von „groß“.
✘ B) 3,33 Mio. € – Das ist der Laplace-Durchschnitt ohne Gewichtung.
✘ C) 2,70 Mio. € – Das ist der Erwartungswert von „klein“.
✔ D) **3,30 Mio. € –** 0,3 × 1 + 0,5 × 4 + 0,2 × 5 = 3,30.

Merke: Erwartungswert = Summe der Ergebnisse × Wahrscheinlichkeit.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 103 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung **Richtig: B, D, E**

Welche Ansätze helfen bei konkurrierenden Zielen, eine Entscheidung vorzubereiten?

✘ A) Per Los entscheiden – Das ist keine begründete Entscheidung.
✔ B) **Eine Gewichtung in einer Nutzwertanalyse –** So werden Ziele vergleichbar.
✘ C) Das unbequemere Ziel einfach streichen – Das löst den Konflikt nicht.
✔ D) **Eine Rangfolge der Ziele nach dem Leitbild –** Das Leitbild zeigt, was Vorrang hat.
✔ E) **Ein Ziel als Nebenbedingung, z. B. „Gewinn maximieren, aber Ausbildungsquote mindestens 5 %“ –** Das eine Ziel wird zur Grenze.

Merke: Auch ein Kompromiss ist möglich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 104 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung **Richtig: C, D, E**

Welche Phasen gehören zum Entscheidungsprozess in der Planung?

✘ A) Auf Alternativen verzichten – Entscheiden heißt, zwischen Alternativen zu wählen.
✘ B) Zuerst umsetzen, danach Kriterien festlegen – Kriterien müssen vor der Bewertung feststehen.
✔ C) **Kriterien festlegen und gewichten –** Sie sind der Maßstab für die Bewertung.
✔ D) **Problem definieren –** Am Anfang steht die klare Frage.
✔ E) **Lösungen finden, bewerten und die beste auswählen –** Danach folgen Umsetzung und Kontrolle.

Merke: Entscheidungstechniken im Detail: 4.2.6 bis 4.2.8.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Aufgabe 105 1.8 Entscheidungsprozesse in der Planung **Richtig: B**

Welche Aussage zu Entscheidungen unter Ungewissheit ist richtig?

✘ A) Die Folgen jeder Alternative sind bekannt. – Das wäre Sicherheit.
✔ B) **Die Wahrscheinlichkeiten der Umweltzustände sind unbekannt; man nutzt Regeln wie Maximin, Maximax oder Laplace. –** Ein Erwartungswert lässt sich nicht berechnen.
✘ C) Man rechnet immer mit dem Erwartungswert. – Dafür braucht man Wahrscheinlichkeiten.
✘ D) Ungewissheit kommt bei strategischen Entscheidungen nicht vor. – Gerade dort ist die Zukunft unsicher.

Merke: Ungewissheit: Entscheidungsregeln statt Erwartungswert.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 1.8, S. 28

Auswertungsbogen – unsichere Themen erneut trainieren

Zählen Sie je Abschnitt die vollständig richtig gelösten Aufgaben. Geratene Treffer zählen als unsicher. Liegt ein Abschnitt unter der vollen Punktzahl, arbeiten Sie die angegebenen Seiten nach und lösen die Aufgaben nach zwei, sieben und vierzehn Tagen erneut.

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
1.1	Leitbild, Vision, Mission, Corporate Identity und CSR ★☆☆	1–8	___ / 8	___	ÜB S. 15–16
1.2	Das betriebliche Zielsystem ★★★	9–22	___ / 14	___	ÜB S. 16–18
1.3	Ziele bilden und vereinbaren ★★★	23–34	___ / 12	___	ÜB S. 19–20
1.4	Strategische und operative Planung ★★★	35–46	___ / 12	___	ÜB S. 20–21
1.5	Analyseinstrumente ★★★	47–62	___ / 16	___	ÜB S. 22–23
1.6	Strategien wählen ★★★	63–81	___ / 19	___	ÜB S. 24–26
1.7	Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling ★★★	82–97	___ / 16	___	ÜB S. 26–28
1.8	Entscheidungsprozesse in der Planung ★☆☆	98–105	___ / 8	___	ÜB S. 28
	Gesamt		**___ / 105**	___	

ÜB = Betriebliches Management, Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (ISBN 978-3-913327-13-6), Fachwirt24 Verlag

Und dann?
Wiederholen Sie die Zusammenhänge mit den Vorlesungsfolien und der A3-Mindmap zu Kapitel 1. Im Arbeits- und Übungsbuch üben Sie danach mit Lernkarten, Aufgaben im IHK-Stil und Fallaufgaben in drei Ebenen. Alle Unterlagen gibt es kostenlos auf www.fachwirt24.de.