Volks- und Betriebswirtschaft · Kapitel 2

Betriebliche Funktionen

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

VF0011 · Stand Oktober 2026

Die Prüfung im Überblick

75
Minuten Bearbeitungszeit

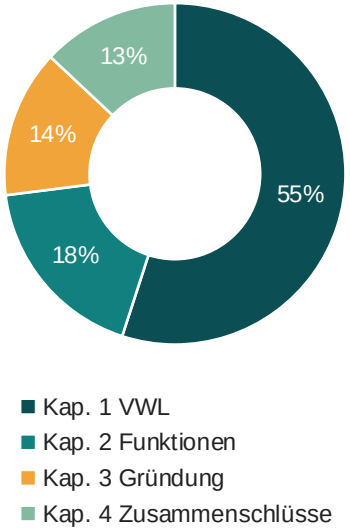
5–7
situationsbezogene Aufgaben

100
Punkte maximal

Was Sie erwartet

- Alle Aufgaben beziehen sich auf ein beschriebenes Unternehmen (Situation lesen!)
- VWL-Aufgaben fragen fast immer: Was bedeutet das für das Unternehmen?
- Bestanden ab 50 Punkten; rund 0,6 Minuten je Punkt – der Punktwert zeigt, wie ausführlich

Punkteanteil je Kapitel



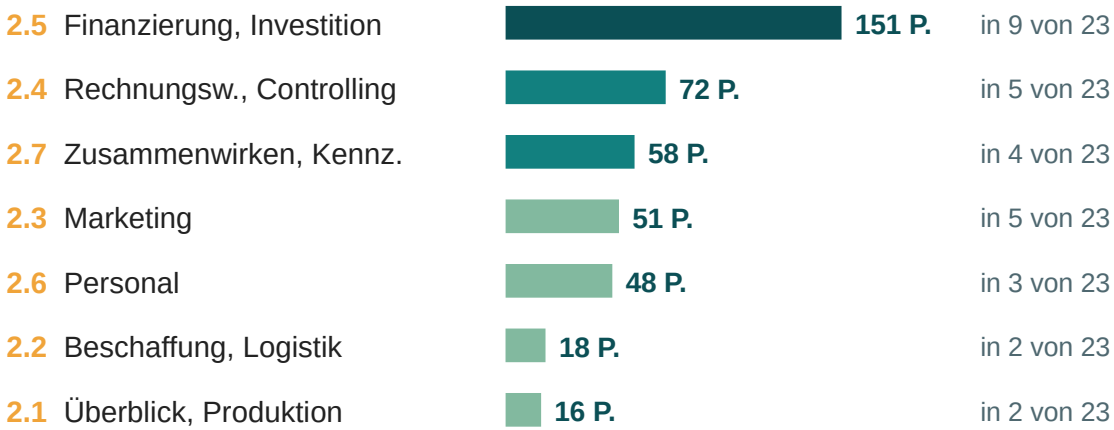
Eigene Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026), Zuordnung laut Lösungshinweisen. Keine Prognose für künftige Prüfungen.

Fahrplan durch Kapitel 2

2.1	**Überblick und Produktion**	Funktionen, Wertschöpfung, Produktionsfaktoren, Fertigung, Rationalisierung	**16 P. · in 2 von 23**
2.2	**Beschaffung und Logistik**	Beschaffungsziele, Lieferverträge, Lager, Logistik, Make or Buy, Outsourcing	**18 P. · in 2 von 23**
2.3	**Marketing**	Käufermarkt, Marktforschung, Marketingmix, Lebenszyklus, Preise, Vertrieb	**51 P. · in 5 von 23**
2.4	**Rechnungswesen und Controlling**	Extern und intern, Controlling, Abweichungsanalyse, Budgets, Ergebnis	**72 P. · in 5 von 23**
2.5	**Finanzierung und Investition**	Finanzierungsarten, Leasing, Regeln, Investitionsrechnung, Liquidität, Insolvenz	**151 P. · in 9 von 23**
2.6	**Personal**	Kernaufgaben, Personalbedarf, Fachkräftemangel, Homeoffice	**48 P. · in 3 von 23**
2.7	**Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen**	Projektarbeit, Zielbeziehungen, SMART, Rentabilität, Leverage, Produktivität	**58 P. · in 4 von 23**

Kapitel 2 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt, 2015 bis 2026



Eigene Auswertung (kaufmännische Fassung, Zuordnung nach Schwerpunkt) – keine Prognose

Spitzenreiter: Finanzierung. Innen- oder Außen-, Eigen- oder Fremdfinanzierung kam in 6 von 23 Prüfungen, zuletzt 2025 mit Auswahlkriterien.

Dauerbrenner in Kapitel 2

Finanzierungsarten, Kriterien	6×
Marketingmix, -maßnahmen	5×
Controlling, Ergebnisplanung	4×
Liquidität, Insolvenzursachen	3×
Personal, Fachkräfte, Homeoffice	3×
Beschaffung, Logistik, Outsourcing	3×
Kennzahlen mit Maßnahmen	2×
Investitionsanlässe, Ziele	2×

Trend seit 2024

- Personal: Fachkräfte, Homeoffice
- Marketing als Maßnahme im Fall
- Insolvenz, Ergebnis, Outsourcing

Unser Fallunternehmen: Speichenwerk GmbH

Speichenwerk GmbH

E-Bikes und Lastenräder, Bremen

Werke	**Bremen und Oldenburg**
Beschäftigte	**420**
Umsatz	**68 Mio. €, 30 % Export**
Absatz	**rund 24.000 Räder**
Kapital	**50 Mio. €, davon 20 Mio. € EK**

Akkus und Motoren kommen aus Asien, teils in US-Dollar bezahlt. Vertrieb über Fachhandel und eigenen Online-Shop.

Wer ist wer?

Person	Funktion	Themen in Kapitel 2
Jana Hollmann	Geschäftsführerin	Strategie, Finanzierung
Aylin Demir	Controllerin	Controlling, Kennzahlen
Sven Kruse	Leiter Finanzbuchhaltung	Abschluss, Liquidität
Markus Rehder	Einkaufsleiter	Akkupreise, Lieferanten
Lena Voss	Marketingleiterin	Marketingmix, Preise
Timo Brandt	Produktionsleiter	Fertigung, Investitionen
Petra Lüders	Personalleiterin	Fachkräfte, Personalbedarf

Roter Faden: das neue Werk in Hamburg. Speichenwerk will ein Montagewerk für Lastenräder bauen – Kapitalbedarf 12,6 Mio. €. Daran sehen wir, wie alle Funktionen zusammenwirken.

2.1

Überblick und Produktion



Welche Aufgaben ein Betrieb erfüllt – und wo die Wertschöpfung entsteht.

Betrieb, Unternehmen und Funktionen

2.1

Betrieb: technisch-organisatorische Einheit, in der Leistungen entstehen – bei Speichenwerk die Werke Bremen und Oldenburg

Unternehmen: rechtlich-wirtschaftliche Einheit mit Rechtsform, schließt Verträge und trägt das Marktrisiko – die Speichenwerk GmbH

Primäre Funktionen: unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt

Beschaffung
Material, Waren, Fremdleistungen einkaufen

Produktion
Leistungserstellung: Montage der Räder

Absatz
Leistungsverwertung, unterstützt vom Marketing

Sekundäre Funktionen: ermöglichen und steuern die Wertschöpfung

Rechnungswesen
dokumentieren, kalkulieren

Finanzierung
Kapital, Zahlungsfähigkeit

Controlling
planen, steuern, berichten

Personal
Menschen gewinnen, entwickeln

Organisation, Führung
Aufbau, Abläufe, Ziele

2020 (12 Punkte): je drei Funktionen beschreiben, die direkt bzw. nicht direkt mit der Wertschöpfung verbunden sind – immer mit einem Satz zum Fall.

Wertschöpfung und Produktionsfaktoren

2.1

Wertschöpfung = Produktionswert − Vorleistungen

Speichenwerk, Bestand unverändert, in Mio. €



Verteilung: Löhne an Mitarbeitende, Zinsen an Kreditgeber, Steuern an den Staat, der Rest als Gewinn an die Eigentümer.

Faktor (Gutenberg)	Inhalt	Speichenwerk
Ausführende Arbeit	objektbezogen, nicht leitend	Monteure, Lager
Betriebsmittel	Gebäude, Maschinen, IT	Hallen, Prüfstände
Werkstoffe	Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Teile	Rahmen, Akkus, Strom
Dispositiver Faktor	leiten, planen, kontrollieren	Geschäftsführung

Die ersten drei sind Elementarfaktoren; der dispositive Faktor kombiniert sie. Wie gut das gelingt, messen Produktivität und Wirtschaftlichkeit (2.7).

Wertkette nach Porter: primäre Aktivitäten



Wettbewerbsvorteil bei Speichenwerk: Service mit Leasing und die eigene Ladebox – nicht die Montage, die sich kaum von anderen unterscheidet.

Fertigung und Rationalisierung

Fertigungstypen nach der Stückzahl

Einzelfertigung
Sonderanfertigung, flexibel, teuer

Serienfertigung
begrenzte Stückzahl eines Modells

Sortenfertigung
Varianten eines Grundprodukts

Massenfertigung
sehr große Mengen, niedrige Stückkosten

Organisationsformen nach der Anordnung der Arbeitsplätze

Form	Prinzip	Vorteil	Nachteil
Werkstatt	gleiche Maschinen in einer Werkstatt	flexibel	lange Wege, Liegezeiten
Fließ	Plätze in Reihenfolge der Arbeitsgänge	kurze Durchlaufzeit	starr, monoton
Gruppe	Team fertigt Baugruppe selbstständig	Motivation, Qualität	Abstimmungsaufwand

So fertigt Speichenwerk

Bremen: City-E-Bikes in Serie am Taktband (Fließfertigung)

Oldenburg: Teams montieren je ein ganzes Lastenrad (Gruppenfertigung)

Rationalisierung: gleiche Leistung mit weniger Einsatz oder mehr Leistung mit gleichem Einsatz – durch Normung, Typung (gemeinsame Plattform), Automatisierung, Lean Production mit KVP sowie Qualifizierung und Anreize.

2.2

Beschaffung und Logistik



Das Richtige in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Beschaffung: Ziele, Konflikte, steigende Preise

2.2

Ziele der Beschaffung

- Versorgungssicherheit: keine Produktionsstopps
- niedrige Kosten: Einstandspreis, Bestellen, Lagern
- Qualität, begrenzte Abhängigkeit, nachhaltige Lieferkette

Typische Zielkonflikte

- große Mengen: Rabatt, aber gebundenes Kapital
- ein Lieferant: günstig, aber abhängig
- billig einkaufen gegen hohe Qualität

Die Einkaufspreise steigen – drei Ansatzpunkte (2020)

1. **Am Absatz**
   Verkaufspreis erhöhen oder Leistungsumfang verringern
2. **An der Beschaffung**
   nachverhandeln, neue Lieferanten, Mengen bündeln, Rahmenvertrag, Währung absichern
3. **An der Leistungserstellung**
   Material ersetzen, Leistung selbst erbringen (Make or Buy)

Gruppen-Liefervertrag: sicher, aber abhängig

2.2

Bauteile knapp – gemeinsam einkaufen? (2024)

Große Konzerne werden mit knapper Elektronik bevorzugt beliefert. Mehrere Fahrradhersteller wollen deshalb gemeinsam einen verbindlichen Liefervertrag mit einem großen Elektronikhersteller aus Taiwan schließen – eine Einkaufskooperation.

Speichenwerk: Akkus werden 15 % teurer

Markus Rehder baut einen zweiten Lieferanten in Polen auf (Dual Sourcing), bündelt den Jahresbedarf im Rahmenvertrag und sichert die Dollarzahlungen mit einem Devisentermingeschäft.

Vorteil

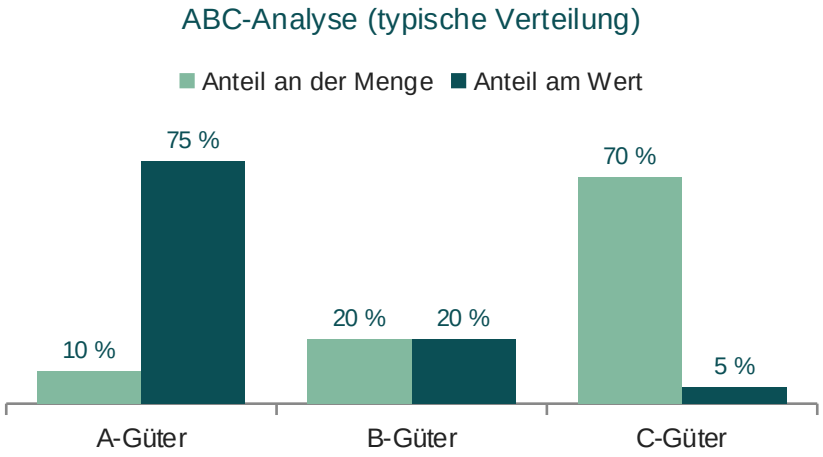
- Beschaffungssicherheit: feste Mengen, Liefertreue
- gleichbleibende Qualität der Bauteile
- als Gruppe mehr Verhandlungsmacht

Nachteile

- neue Abhängigkeit von einem Lieferanten
- später höhere Preise (Marktmacht, Wechselkurs)
- Technik veraltet – Wechsel ist dann schwer

2024 (6 Punkte): einen Vorteil und zwei Nachteile beschreiben – je 2 Punkte, immer mit der Wirkung für den Hersteller.

Bedarf, Bestellmenge und Lager



A-Güter wie Akkus und Motoren sorgfältig planen und verhandeln, **C-Güter** wie Schrauben mit wenig Aufwand bestellen.

Meldebestand (Bestellpunktverfahren)

Meldebestand = Tagesverbrauch × Lieferzeit + Sicherheitsbestand

Akkus: 100 Stück × 30 Tage + 1.500 Stück

Bei 4.500 Akkus wird nachbestellt

Optimale Bestellmenge

Menge, bei der bestellfixe Kosten (sinken mit großen Mengen) plus Lagerkosten (steigen) am geringsten sind.

Just in Time: Anlieferung zum Bedarfszeitpunkt – spart Lager und Kapital, aber jede Störung stoppt die Montage.

Umschlagshäufigkeit = Jahresverbrauch ÷ Ø Lagerbestand. Je höher, desto weniger Kapital ist gebunden.

Logistik: die sechs R und ihre Bereiche

2.2

- **R** richtiges Gut
- **R** richtige Menge
- **R** richtige Qualität
- **R** richtiger Ort
- **R** richtige Zeit
- **R** richtige Kosten

Beschaffung
Transport, Wareneingang

Produktion
Versorgung der Arbeitsplätze

Distribution
Lager, Kommissionierung, Versand

Entsorgung
Rücknahme, Recycling

Supply-Chain-Management

Die ganze Kette vom Rohstofflieferanten bis zum Kunden wird gemeinsam geplant und gesteuert – Material, Transport und Informationen.

Logistikkette bei Speichenwerk

Akkus per Seefracht aus Asien, Eingangslager Bremen, Montage, Versand an Fachhändler – und Rücknahme gebrauchter Akkus zum Recycling.

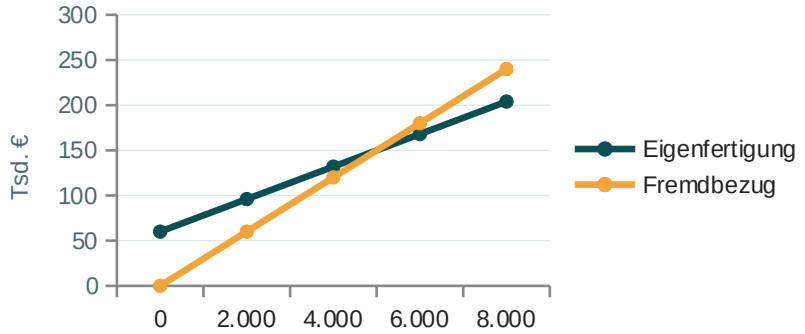
Make or Buy und Outsourcing der Logistik

Make or Buy: 6.000 Ladeboxen im Jahr

Fremdbezug 30 € je Stück; Eigenfertigung 18 € variabel + 60.000 € Fixkosten

Kritische Menge = 60.000 € ÷ (30 € − 18 €) = 5.000 Stück

6.000 Stück: selbst fertigen (168.000 € statt 180.000 €)



Chancen der Auslagerung

- Schwachstellen werden vorab sichtbar
- Spezialist arbeitet günstiger (Bündelung)
- Fixkosten werden variabel

Risiken der Auslagerung

- Synergien gehen verloren (Personal)
- Dienstleister optimiert sich selbst
- Abhängigkeit, Know-how, Kundenkontakt

2026 (10 Punkte): drei Chancen und zwei Risiken der Auslagerung beschreiben – das Kostenargument immer mit einem qualitativen Risiko verbinden.

2.3

Marketing



Den Markt verstehen und alle Instrumente auf den Kunden ausrichten.

Käufermarkt und Marketingkonzept

2.3

Verkäufermarkt

Nachfrage größer als Angebot – Engpass in Beschaffung und Produktion. Speichenwerk 2020/21: E-Bikes kaum lieferbar.

Käufermarkt (heute üblich)

Angebot größer als Nachfrage – Engpass im Absatz. Danach volle Händlerlager, Rabatte die Regel.

Marketingkonzept: Marketing als Führungskonzept

Situationsanalyse
oft SWOT

Marketingziele
ökonomisch, psychografisch

Strategie
Zielgruppe, Positionierung

Marketingmix
4 Instrumente

Kontrolle
Ziel erreicht?

Marktforschung liefert die Fakten

Primärforschung
neue Daten: Befragung, Beobachtung, Test – passgenau, aber teuer

Sekundärforschung
vorhandene Daten: Statistiken, Verbände, eigene Verkaufszahlen – günstig, nicht immer passend

Marktanteil
eigener Umsatz ÷ Marktvolumen × 100

Der Marketingmix: vier Instrumente

2.3

Produktpolitik

Product

- Qualität, Design, Marke
- Sortiment, Service
- Innovation, Variation

Speichenwerk: drei Lastenrad-Varianten, 5 Jahre Rahmengarantie

Preis- und Konditionenpolitik

Price

- Preisstrategie
- Rabatt, Skonto
- Zahlungsziel, Leasing

Speichenwerk: Einstieg 4.990 €, Dienstradleasing

Distributionspolitik

Place

- direkt: Online-Shop
- indirekt: Fachhandel
- Absatzlogistik

Speichenwerk: Fachhandel plus Online-Shop mit Probefahrt

Kommunikationspolitik

Promotion

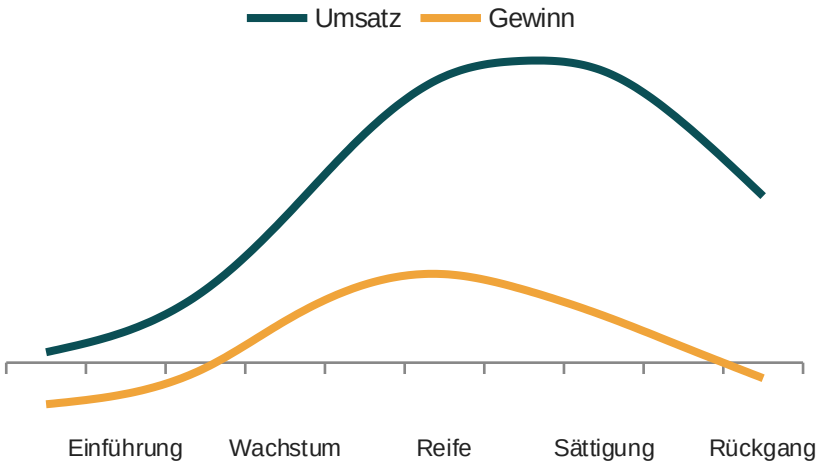
- Werbung
- Verkaufsförderung
- PR, Social Media

Speichenwerk: Social Media, Messen, Probefahrt-Tage

2016, 2018, 2021: Instrumente beschreiben – je Instrument Name, ein erklärender Satz und zwei fallbezogene Maßnahmen, rund 3 bis 4 Punkte.

Produktpolitik: der Produktlebenszyklus

2.3



schematischer Verlauf

Phase	typische Maßnahmen	Speichenwerk
Einführung	bekannt machen, Händler gewinnen	Gewerbe-Lastenrad
Wachstum	Vertrieb ausweiten, Varianten	Familien-Lastenrad
Reife	Markenpflege, Kosten senken	City-E-Bike
Sättigung	Relaunch, neue Zielgruppen	–
Rückgang	Nachfolger, Elimination	–

Produktpolitische Entscheidungen im Zeitablauf

Innovation
neues Produkt

Variation
bestehendes verändern

Differenzierung
zusätzliche Varianten

Diversifikation
neues Produktfeld

Elimination
Produkt streichen

Preis- und Konditionenpolitik

Orientierung an Kosten

langfristig Selbstkosten, kurzfristig variable Stückkosten als Untergrenze

Orientierung an Nachfrage

Zahlungsbereitschaft und Preiselastizität der Kunden

Orientierung an Konkurrenz

Preise und Leistungen der Wettbewerber

Preisstrategien und Konditionen

Abschöpfung: hoher Einstiegspreis, später senken

Penetration: niedriger Preis, schnell Marktanteile

Preisdifferenzierung: zeitlich, räumlich, personell, nach Menge

Konditionen: Rabatte, Skonto, Zahlungsziele, Leasing

Zusatzauftrag: 50 Lastenräder zu 2.600 €

Variable Stückkosten 2.300 €, Selbstkosten 2.950 €, Kapazität frei

Deckungsbeitrag = (2.600 € − 2.300 €) × 50

Preis über der kurzfristigen, aber unter der langfristigen Preisuntergrenze

Annehmen: Ergebnis + 15.000 €

Distributions- und Kommunikationspolitik

2.3

Direkter Absatz
Online-Shop: volle Marge, direkter Kundenkontakt, aber hoher Aufwand

Indirekter Absatz
Fachhandel: Reichweite, Beratung vor Ort, aber Handelsspanne

Kommunikationspolitik

Werbung, Verkaufsförderung (Probefahrt-Tage), Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Messen, Social Media

Reisender oder Handelsvertreter?

Reisender: 48.000 € Fixum + 2 % Provision; Vertreter: 8 % Provision

Kritischer Umsatz: 48.000 € + 0,02 U = 0,08 U → U = 800.000 €

Erwartet: 600.000 € → Vertreter 48.000 €, Reisender 60.000 €

Unter 800.000 € ist der Handelsvertreter günstiger

Werbebotschaft nach dem AIDA-Modell

- **A** — **Attention:** Aufmerksamkeit erregen
- **I** — **Interest:** Interesse wecken
- **D** — **Desire:** Kaufwunsch auslösen
- **A** — **Action:** zum Kauf führen

Marketing, wenn sich der Markt verändert

2.3

Umweltpolitik trifft das Geschäft (2024)

Lkw-Händler: Fahrverbote, höhere Maut, strengere Abgasnormen drohen.

1 **Spezialisieren**
als „grüner Spezialanbieter“ für E-Lkw profilieren (Produktpolitik)

2 **Wertschöpfung erweitern**
Werkstatt, Inspektion, TÜV-Abnahme, Autohof mit Tanken, Parken und Fahrerversorgung

Vom Fahrradtrend profitieren (2024)

Städte bauen Radwege und sperren Innenstädte für Autos.

Kommunikation: Plakataktion – Faltrad im ICE mitnehmen

Verkaufsförderung: Aktion mit einer Supermarktkette, die Ladesäulen aufstellt

Distribution: Dienstrad-Flotten für Großunternehmen

Konditionen: Leasingkooperation senkt die Kaufhürde

2024 (8 Punkte), 2024 (6 Punkte): Maßnahme nennen, dem Instrument zuordnen und begründen, warum sie gerade diesem Unternehmen nützt.

2.4

Rechnungswesen und Controlling

Zahlen erfassen, auswerten und die Unternehmensführung steuern.



Rechnungswesen: Aufgaben und Teilgebiete

2.4

Aufgaben: dokumentieren · informieren · kontrollieren · planen

Buchführung

alle Geschäftsvorfälle, Jahresabschluss

Kosten- und Leistungsrechnung

Kosten je Stelle und Produkt, Kalkulation

Statistik

Vergleichsrechnung, Zeitreihen

Planungsrechnung

Zahlen für die Zukunft, Budgets

Buchführungspflicht und Jahresabschluss

- Pflicht für Kaufleute (§ 238 HGB); befreit: Einzelkaufleute bis 800.000 € Umsatz und 80.000 € Gewinn (§ 241a HGB)
- Jahresabschluss: Bilanz und GuV, bei Kapitalgesellschaften plus Anhang, je nach Größe Lagebericht
- GoB: „Keine Buchung ohne Beleg“

Deckungsbeitrag je Stück

Familien-Lastenrad: 3.200 € − 2.300 € (variabel)

DB = 900 € je Rad

Externes und internes Rechnungswesen

2.4

Merkmal	Externes Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung)	Internes Rechnungswesen (KLR, Controlling)
Adressaten	Eigentümer, Banken, Lieferanten, Finanzamt, Öffentlichkeit	Geschäftsführung, Führungskräfte
Aufgabe	dokumentieren, Gewinn und Steuern ermitteln	planen, steuern, kontrollieren
Vorschriften	HGB, Steuergesetze, GoB	keine umfassende gesetzliche Regelung, zweckorientiert gestaltet
Rechengrößen	Aufwand und Ertrag	Kosten und Leistungen
Ergebnis	Bilanz, GuV, Jahresergebnis	Kalkulation, Betriebsergebnis, Kennzahlen
Zeitbezug	vergangenheitsorientiert, Abschluss jährlich	auch zukunftsorientiert, oft monatlich

Aufwand oder Kosten? Eine Spende ist Aufwand, aber keine Kosten; der kalkulatorische Unternehmerlohn ist Kosten, aber kein Aufwand.

2018 (12 Punkte): Abgrenzung in Tabellenform – je Merkmal beide Seiten ausfüllen.

Controlling: Begriff und Aufgaben

2.4

To control = steuern. Controlling verbindet Planung, Kontrolle und Information. Der Controller ist der Lotse, die Geschäftsleitung der Kapitän: Er entscheidet nicht selbst.

Planung unterstützen

Teilpläne zu einer stimmigen Gesamtplanung abstimmen

Kontrollieren

Soll-Ist-Vergleich: Ziele erreicht, Maßnahmen umgesetzt?

Abweichungen analysieren

Ursachen finden, Gegenmaßnahmen vorschlagen

Informieren, berichten

Berichtswesen aufbauen, Daten empfängergerecht aufbereiten

Existenz sichern

Risiken früh erkennen, Rentabilität und Liquidität sichern

Koordinieren

alle Bereiche auf gemeinsame Ziele ausrichten

Dauerbrenner (2015, 2019, 2021): „Nennen Sie vier Aufgaben des Controllings“ – meist 8 Punkte, also 2 je Aufgabe. Ein kurzer erklärender Halbsatz sichert sie.

Strategisches und operatives Controlling

2.4

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zeithorizont	3 bis 10 Jahre	bis etwa 1 Jahr
Leitfrage	Tun wir die richtigen Dinge? (Effektivität)	Tun wir die Dinge richtig? (Effizienz)
Blickrichtung	Markt, Wettbewerb, Chancen und Risiken	intern: Abteilungen, Prozesse
Steuerungsgrößen	Erfolgspotenziale, Marktposition	Kosten, Erlöse, Gewinn, Liquidität
Instrumente	SWOT, Portfolio, Benchmarking	Budgets, Deckungsbeiträge, Kennzahlen

So unterstützt Aylin Demir die Funktionen bei Speichenwerk

Planung
Absatzplan mit Montage und Akkueinkauf abstimmen

Kontrolle
monatlich: 400 Lastenräder in Oldenburg, Ausschuss unter 2 %?

Abweichungsanalyse
zeigen, dass Akkupreis und Dollarkurs die Kosten treiben

Berichtswesen
einseitiges Kennzahlenblatt je Sparte für die Geschäftsführung

So fragt die IHK: 2019 · Aufg. 4

Situation

Bei der Möbel OHG hat sich das Betriebsergebnis ungeplant verschlechtert. Sie sollen den neuen Bereich „Controlling“ aufbauen. Der Leiter der Finanzbuchhaltung fürchtet um seine Aufgaben.

Aufgabe

8 + 12 Punkte

a) Benennen Sie vier Aufgaben, die der Controller erfüllen sollte.
b) Grenzen Sie Controlling und Finanzbuchhaltung anhand von vier selbst gewählten Kriterien ab.

Lösungsskizze

- Aufgaben: Existenz sichern, Planung unterstützen, Kontrolle, Abweichungsanalyse, Berichtswesen
- Zielgruppe: internes Management – externe Adressaten
- Regelung: keine – HGB, Steuergesetze, GoB
- Begriffe: zusätzlich Kosten und Leistungen – Aufwand, Ertrag
- Ergebnis: Kennzahlen – Betriebsergebnis, Jahresabschluss
- Zeitraum: fortlaufend – täglich buchen, jährlicher Abschluss

Punkte holen: Je Zeile gibt es 3 Punkte. Kriterium nennen und beide Seiten ausfüllen, sonst fehlt die Hälfte.

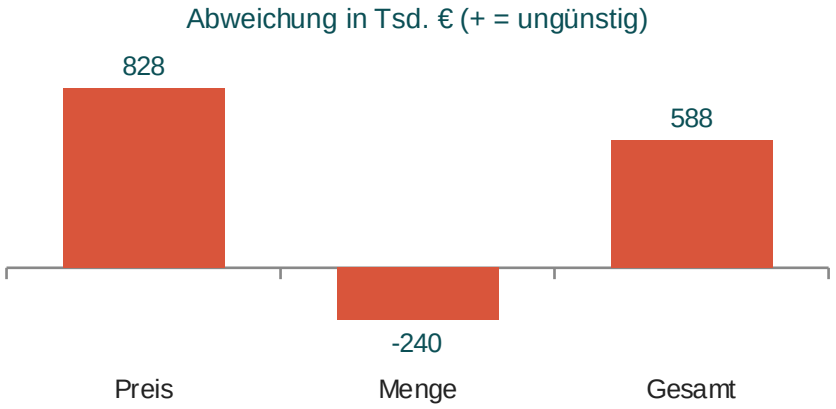
Abweichungsanalyse und Budgets

Vergleiche: Soll-Ist (nach der Periode) · Soll-Wird (Hochrechnung) · Zeitvergleich (Vorjahr) · Betriebsvergleich (Werke, Wettbewerber)

Akkukosten: Plan gegen Ist

Plan: 24.000 × 240 € = 5.760.000 €; Ist: 23.000 × 276 € = 6.348.000 €
Preisabweichung: (276 € − 240 €) × 23.000 = 828.000 € ungünstig
Mengenabweichung: (23.000 − 24.000) × 240 € = −240.000 € günstig

Gesamt: 588.000 € über Plan – Ursache Preis



Top-down
Leitung gibt vor: schnell, aber wenig Rückhalt

Bottom-up
Bereiche planen: realistisch, aber mit Polstern

Gegenstrom
Eckwerte oben, Details unten, gemeinsam abstimmen

Flexibles Budget
Soll passt sich der tatsächlichen Menge an

Ergebnis verbessern: Erlöse und Kosten

Die kurzfristige Ergebnisplanung zeigt einen Verlust – wo ansetzen?

Preise erhöhen

Kosten überwälzen, soweit Konkurrenz und Elastizität es zulassen

Rationalisieren

Abläufe automatisieren, Personal- und Vertriebskosten senken

Günstiger beziehen

preiswertere Lieferanten oder Produkte, Material ersetzen

Standort verlagern

an einen Ort mit geringeren Fixkosten und Steuern

Sortiment bereinigen

Produkte mit negativem Deckungsbeitrag streichen

Speichenwerk, 0,8 Mio. € unter Plan: Lastenräder zum Saisonstart 3 % teurer, zweiter Akkulieferant in Europa, vormontierte Antriebe in Bremen, Trekkingmodell mit negativem Deckungsbeitrag auslaufen lassen.

2024 (12 Punkte): vier Maßnahmen beschreiben – je 3 Punkte für Maßnahme plus Wirkung auf Erlöse oder Kosten.

2.5

Finanzierung und Investition

Woher das Geld kommt – und wofür es verwendet wird.



Finanzierungsarten im Überblick

2.5

Finanzierung = Mittelherkunft (Passivseite)

Investition = Mittelverwendung (Aktivseite)

	Innenfinanzierung (aus dem Umsatzprozess)	Außenfinanzierung (von außen zugeführt)
Eigenfinanzierung	**Selbstfinanzierung:** Gewinne einbehalten **Abschreibungsgegenwerte:** über Preise verdient **Vermögensumschichtung:** Vermögen verkaufen	**Beteiligungsfinanzierung:** Einlagen, neue Gesellschafter, Kapitalerhöhung, junge Aktien
Fremdfinanzierung	**Rückstellungen:** z. B. Pensionsrückstellungen bis zur Auszahlung	**Kreditfinanzierung:** Darlehen, Kontokorrent, Lieferantenkredit **Leasing:** Nutzung gegen Raten

Achtung: Innen ist nicht automatisch eigen – Rückstellungen sind Fremdkapital. Ein Gesellschafterdarlehen ist Fremdkapital von außen.

Eigenkapital oder Fremdkapital?

Kriterium	Eigenkapital	Fremdkapital
Stellung des Gebers	Eigentümer, Gesellschafter	Gläubiger
Mitsprache	ja, je nach Rechtsform	grundsätzlich nein
Vergütung	Gewinnanteil, schwankend	fester Zins, auch bei Verlust
Verfügbarkeit	unbefristet	befristet, wird getilgt
Haftung	haftet mit	haftet nicht
Steuer	Gewinn wird versteuert	Zinsen mindern den Gewinn

Beteiligungsfinanzierung je Rechtsform

Einzelunternehmen: Privateinlage

OHG, KG: höhere Einlagen, neue Gesellschafter

GmbH: Kapitalerhöhung

AG: junge Aktien

Daneben: Wagniskapital, stille Beteiligung

Speichenwerk: Eine Beteiligungsgesellschaft bietet 2,0 Mio. € – für 10 % der Anteile oder als stille Beteiligung. Jana Hollmann wählt die stille Beteiligung: Gewinnanteil ja, Stimmrecht nein.

Kreditfinanzierung und Lieferantenkredit

Wichtige Kreditformen

Lieferantenkredit: Zahlungsziel, bequem, aber teuer

Kontokorrentkredit: Kreditlinie, flexibel, teuer

Darlehen: Raten-, Annuitäten-, Fälligkeitsdarlehen

Gesellschafterdarlehen: ohne Einlage zu erhöhen

Förderdarlehen: KfW, über die Hausbank vor Beginn

Kreditsicherheiten

Bürgschaft (Dritter haftet) · **Grundschuld** (Pfandrecht am Grundstück) · **Sicherungsübereignung** (Bank wird Eigentümerin) · **Abtretung** von Forderungen

Lieferantenkredit: Skonto ziehen?

Rechnung 200.000 €; 2 % Skonto in 10 Tagen, 30 Tage netto

Faustformel: 2 × 360 ÷ (30 − 10) = 36 % Jahreszins

Genauer: 2 ÷ 98 × 360 ÷ 20 × 100 = 36,73 %

Vergleich Kontokorrent 11 %: Skontoertrag 200.000 € × 2 % = 4.000 €

Zinsen 196.000 € × 11 % × 20 ÷ 360 = 1.197,78 €

Vorteil 2.802,22 € – Skonto ziehen lohnt sich

Leasing und Factoring

Leasing

Leasinggeber überlässt ein Wirtschaftsgut gegen laufende Raten zur Nutzung. Sonderform: Sale-and-lease-back – eigene Anlagen verkaufen und zurückleasen.

Vorteile	Nachteile
Liquidität bleibt erhalten	insgesamt oft teurer als Kreditkauf
Raten planbar, als Aufwand absetzbar	lange Bindung beim Finanzierungsleasing
neue Technik leichter	kein Eigentum, keine Kreditsicherheit

Factoring

Das Unternehmen verkauft seine Kundenforderungen an ein Factoringinstitut.

1. **Finanzierung:** sofort ein Großteil des Betrags
2. **Delkredere:** Factor trägt meist das Ausfallrisiko
3. **Dienstleistung:** Mahnwesen, Debitorenbuchhaltung

Zuordnung umstritten: echter Forderungsverkauf = Vermögensumschichtung (innen); viele Bücher: außen.

Prüfung: Leasing ist eigenständig, kein Bankkredit – die IHK-Lösungen ordnen es der Außen- und Fremdfinanzierung zu. Bei Factoring die Zuordnung kurz begründen.

Innenfinanzierung: vier Wege

2.5

Selbst-finanzierung

Gewinne einbehalten (thesaurieren)

Abschreibungs-gegenwerte

über Preise verdient, erst später ausgegeben

Rückstellungen

z. B. Pensionen: Geld bleibt bis zur Zahlung (Fremdkapital)

Vermögens-umschichtung

Halle, Maschinen, Lager, Forderungen verkaufen

Kapazitätserweiterungseffekt: 4 Akku-Prüfstände zu 50.000 €, 4 Jahre Nutzung

Jahr	verdiente Abschreibungen	Kauf	Bestand	Rest
1	4 × 12.500 € = 50.000 €	1 Prüfstand	5	0 €
2	5 × 12.500 € = 62.500 €	1 Prüfstand	6	12.500 €
3	6 × 12.500 € + 12.500 € = 87.500 €	1 Prüfstand	7	37.500 €

Aus eigener Kraft von 4 auf 7 Prüfstände – sofern die Abschreibungen über die Preise verdient werden.

Speichenwerk für Hamburg

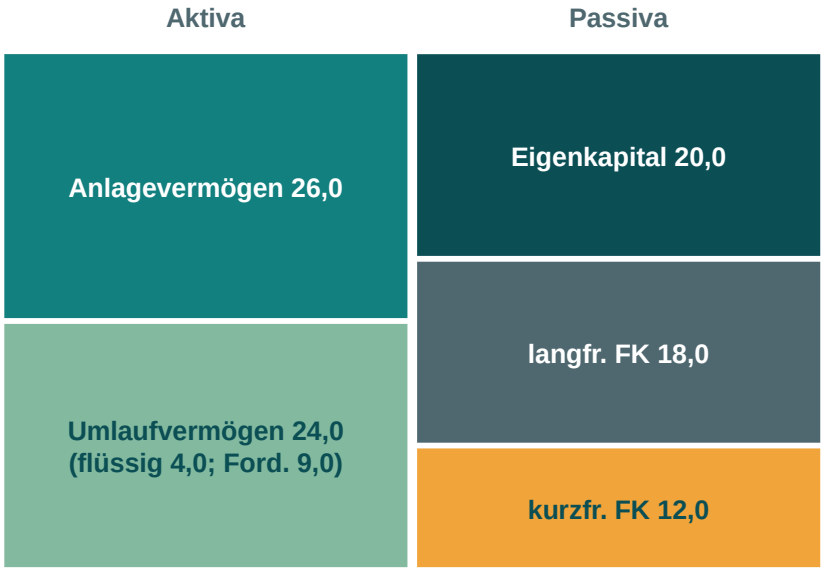
- 3,0 Mio. € von 3,4 Mio. € Gewinn einbehalten
- 1,0 Mio. € verdiente Abschreibungen
- 0,8 Mio. € aus Verkauf einer Lagerhalle

= 4,8 Mio. €, rund 38 % des Bedarfs

Finanzierungsregeln: Passt die Struktur?

2.5

Speichenwerk, vereinfachte Bilanz in Mio. €



Eigenkapitalquote
EK × 100 ÷ Gesamtkapital · Verluste auffangen
40,0 %

Verschuldungsgrad
FK ÷ EK · Abhängigkeit von Gläubigern
1,5

Anlagendeckungsgrad II
(EK + langfr. FK) × 100 ÷ AV · goldene Bilanzregel: ≥ 100 %
146,2 %

Liquidität 2. Grades
(flüssig + Ford.) × 100 ÷ kurzfr. FK · Richtwert ≥ 100 %
108,3 %

Goldene Finanzierungsregel: Kapital so lange verfügbar wie im Vermögen gebunden – eine Halle nie mit dem Kontokorrentkredit finanzieren.

Kapitalbedarf und Finanzierungsplan

Werk Hamburg: Kapitalbedarf

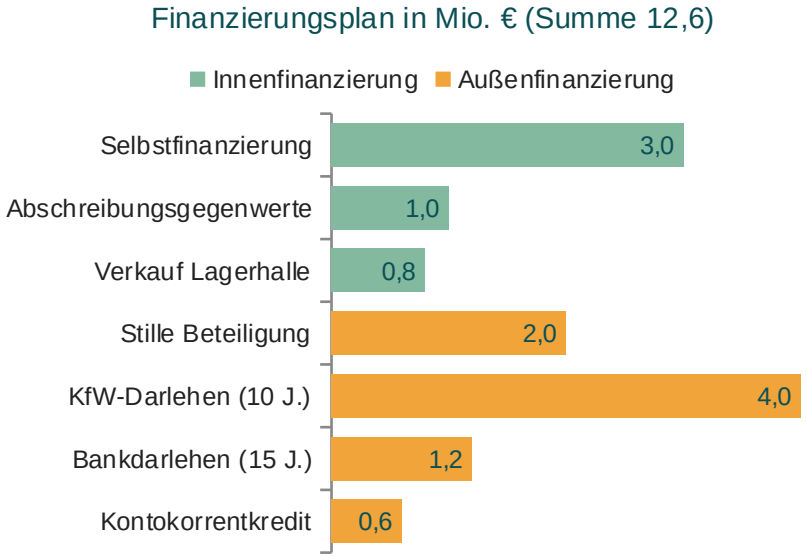
Kapitalbindungsdauer: Materiallager 20 + Fertigung 5 + Fertiglager 10 + Kundenziel 30 − Lieferantenziel 25 = 40 Tage

Umlaufvermögen: 40.000 € tägliche Auszahlungen × 40 Tage = 1,6 Mio. €

Anlagevermögen: Halle, Montagelinien, Ausstattung 10,5 Mio. €

Anlaufkosten: 0,5 Mio. €

Kapitalbedarf = 12,6 Mio. €



Fristengerecht: Halle und Linien langfristig, nur das schwankende Umlaufvermögen (0,6 Mio. €) über den Kontokorrent.

So fragt die IHK: 2025 · Aufg. 5

Situation

Die Grünes-Korn-GbR erzeugt Bio-Getreide. Für die Anschaffung einer neuen Maschine überlegen die Gesellschafter, wie sie die Investition finanzieren können. (sinngemäß)

Aufgabe

10 + 6 Punkte

a) Stellen Sie drei Beispiele der Innen- und zwei Beispiele der Außenfinanzierung dar.
b) Schlagen Sie sechs Kriterien für die Wahl der Finanzierungsform vor.

Lösungsskizze

- Innen: Gewinne thesaurieren (Selbstfinanzierung)
- Innen: nicht benötigte Vermögensgegenstände verkaufen
- Innen: Abschreibungsrückflüsse für die Ersatzmaschine
- Außen: Gesellschafterdarlehen, Investitionskredit der Hausbank
- Kriterien: Kosten, Laufzeit, Verzinsungsansprüche, Komplexität, Abhängigkeit, Wirkung auf Bilanzkennzahlen

Punkte holen: Rechtsform beachten: Eine GbR gibt keine Aktien aus. Je Beispiel Vorgang beschreiben und Fachbegriff nennen.

Das magische Viereck der Finanzierung

2.5

Rentabilität

Verzinsung des eingesetzten Kapitals – Werk Hamburg: rund 12 %

Liquidität

jederzeit zahlungsfähig – das Werk bindet erst 12,6 Mio. €

Sicherheit

Risiko begrenzen – mit Werk steigt das Auslastungsrisiko

Unabhängigkeit

Entscheidungsfreiheit – je mehr Kredit, desto mehr redet die Bank mit

Die Ziele widersprechen sich

- Liquidität gegen Rentabilität: Reserven auf dem Konto bringen kaum Zinsen
- Rentabilität gegen Sicherheit: hohe Rendite heißt meist hohes Risiko
- Mehr Fremdkapital kann die EK-Rendite heben (Leverage, 2.7), kostet aber Unabhängigkeit
- Sicherheit und Liquidität: meist Zielharmonie

2019 (16 Punkte): je 4 Punkte für Rentabilität, Risiko, Liquidität, Unabhängigkeit – Definition plus Wirkung der Investition.

Investition: Anlässe und Investitionsrechnung

2.5

Investitionsart	Anlass	Speichenwerk
Gründung	Erstausstattung	Ausstattung 2013
Ersatz	Anlage verschlissen	Lackierroboter
Erweiterung	Nachfrage > Kapazität	Werk Hamburg
Rationalisierung	Kosten senken	fahrerlose Transporte
Diversifikation	neues Geschäftsfeld	Werkstattnetz

Verfahren der Investitionsrechnung

Statisch (Durchschnittswerte): Kosten-, Gewinnvergleich, Rentabilitäts-, Amortisationsrechnung

Dynamisch (abgezinst, genauer): Kapitalwertmethode

Zwei Schweißanlagen für 10.000 Rahmen

Anlage A: 82.000 € + 10.000 × 18 € = 262.000 €

Anlage B: 118.000 € + 10.000 × 12 € = 238.000 €

Kritische Menge: 36.000 € ÷ 6 € = 6.000 Rahmen

Rentabilität B: (98.000 € + 18.000 €) × 100 ÷ 300.000 € = 38,7 %

Amortisation B: 600.000 € ÷ (98.000 € + 75.000 €) = 3,5 Jahre

Anlage B ist ab 6.000 Rahmen günstiger

Liquidität planen und sichern

Liquiditätsplan Speichenwerk in Tsd. €

Position	Januar	Februar	März
Anfangsbestand	4.000	1.900	−2.100
+ Einzahlungen	5.100	6.000	10.300
− Auszahlungen	7.200	10.000	7.800
= Endbestand	1.900	−2.100	400

Lücke im Februar: Akkueinkauf vor der Saison und 1,5 Mio. € Anzahlung für Hamburg. Die Kontokorrentlinie von 3,0 Mio. € reicht.

Typischer Fehler: Kunden längere Zahlungsziele geben, Lager aufstocken oder Kredite vorzeitig tilgen verschlechtert die Liquidität. Abschreibungen bringen kurzfristig kein Geld.

Kurzfristig mehr Liquidität (2022)

Einzahlungen beschleunigen

Forderungen eintreiben, Factoring, Sale-and-lease-back, Lager abbauen

Auszahlungen senken, verschieben

längere Lieferantenziele, Stundung, Kurzarbeit, Investitionen verschieben

Zusätzlich finanzieren

Kreditlinie erhöhen, zweite Bank, Gesellschafterdarlehen oder Einlage

Insolvenz: Gründe und Ursachen

Drei Eröffnungsgründe

- Zahlungsunfähigkeit
- drohende Zahlungsunfähigkeit (nur Eigenantrag)
- Überschuldung (Kapitalgesellschaften, keine natürliche Person als Vollhafter)

GmbH: Antrag ohne schuldhaftes Zögern, spätestens 3 Wochen nach Zahlungsunfähigkeit bzw. 6 Wochen nach Überschuldung – sonst persönliche Haftung.

Wertverfall
Vorräte, Beteiligungen, Forderungen verlieren an Wert, das Eigenkapital schmilzt

Illiquidität
Bank kündigt Kredite, Kunden zahlen nicht, Gelder werden unterschlagen

Geschäftsstillstand
Pandemie, Hackerangriff, fehlende Bauteile, Entzug der Genehmigung

Imageschaden
negative Presse über die Leitung oder gefährliche Produkte

Wegfall wichtiger Partner
Großkunde oder Schlüssellieferant fällt weg

Fehlentscheidungen
Fehlinvestition, fristeninkongruente Finanzierung

2024 (8 Punkte): vier Ursachen beschreiben – je 2 Punkte, immer mit Wirkung: „Kündigt die Hausbank den Kredit, kann die GmbH ihre Rechnungen nicht mehr bezahlen.“

2.6

Personal



Die Menschen, die alle anderen Funktionen erst möglich machen.

Kernaufgaben des Personalbereichs

Bedarf planen

Wie viele Mitarbeitende mit welcher Qualifikation – wann und wo?

Beschaffen

intern oder extern: Versetzung, Portale, Agentur, Empfehlung

Einsetzen

Stellen nach Eignung besetzen, Arbeitszeit und Arbeitsplatz

Entwickeln

Aus- und Weiterbildung on und off the job

Entlohnen

leistungsgerecht; Mindestlohn 13,90 €/h seit 1.1.2026

Führen

Ziele vereinbaren, motivieren, Feedback geben

Verwalten

Verträge, Abrechnung, Meldungen an die Sozialversicherung

Freisetzen

sozialverträglich: erst Überstunden, Kurzarbeit, Fluktuation

2017 (12 + 6 Punkte): vier Kernaufgaben beschreiben und begründen, warum Personal bei Dienstleistern ein Wettbewerbsvorteil ist – die Beschreibung bringt die Punkte.

Personalbedarf, Beschaffung und Freisetzung

2.6

Nettopersonalbedarf Werk Hamburg

Netto = Brutto − (Bestand − Abgänge + feste Zugänge)

480 − (420 − 18 + 6) = 480 − 408

72 Mitarbeitende sind zu beschaffen

Kriterium	intern	extern
Kosten, Dauer	gering, schnell	höher, länger
Bewerberkenntnis	Stärken bekannt	Risiko Fehlbesetzung
Wirkung	Aufstieg motiviert, aber Betriebsblindheit	neue Ideen, größere Auswahl

Ersatzbedarf
für Ausscheidende

Neubedarf
zusätzliche Stellen

Reservebedarf
Urlaub, Krankheit

Entwickeln: Akku-Sicherheitsschulung für alle Monteure (off the job), Einarbeitung in Hamburg durch Kollegen aus Bremen (on the job).

Freisetzung ohne Abbau des Bestands
Überstunden und Zeitkonten abbauen, Kurzarbeit, Versetzung, Umschulung, Teilzeit

Freisetzung mit Abbau des Bestands
Einstellungsstopp, Fluktuation, Aufhebungsvertrag, Vorruhestand, zuletzt Kündigung

Personalpolitik gegen Fachkräftemangel

Employer Branding

flexible Arbeitszeit, gutes Gehalt, Homeoffice, Dienstrad – und das zeigen

Mehr ausbilden

eigene Fachkräfte passgenau entwickeln und übernehmen

Ältere halten

Weiterbeschäftigung in Teilzeit oder als Mentor

Im Ausland gewinnen

über Portale, vor allem aus der EU; Integration unterstützen

Binden, qualifizieren

Fluktuation senken, Angelernte weiterbilden, Teilzeit aufstocken

Ursachen sind keine Maßnahmen: Demografie, Wunsch nach weniger Arbeitszeit, Akademisierung und Abwanderung erklären den Mangel (Abschnitt 1.5).

Speichenwerk sucht Monteure: doppelt so viele Ausbildungsplätze, Monteure kurz vor der Rente als Paten, Vier-Tage-Woche, Fachkräfte aus Spanien und Polen mit Sprachkurs.

2026 (9 Punkte): drei personalpolitische Maßnahmen erläutern – je 3 Punkte. Die Gründe des Mangels gehören zu Abschnitt 1.5.

Homeoffice: Chancen und Risiken

Wer profitiert besonders?

1. **Fernpendler**
2. **Eltern ohne Betreuungsplatz**
3. **Pflegende Angehörige**

Chancen für das Unternehmen

Kosten sinken: weniger Bürofläche, Miete, Strom, Reinigung

Zufriedenere Mitarbeitende: bessere Vereinbarkeit senkt Fluktuation und Fehlzeiten

Größerer Bewerberkreis: Wohnort zählt weniger – hilft gegen Fachkräftemangel

Risiken für das Unternehmen

IT-Sicherheit: Daten außerhalb des Firmennetzes, Schutz kostet Geld

Weniger Austausch: Teamgeist, Kreativität und Bindung leiden

Einarbeitung, Abgrenzung: Neue brauchen mehr Betreuung; Arbeit und Privates vermischen sich

2025 (3 + 18 Punkte): je drei Chancen und Risiken erklären, 3 Punkte je Argument – mit Wirkungskette bis ins Unternehmen.

2.7

Zusammenwirken, Ziele und Kennzahlen

Wie die Funktionen ineinandergreifen – und woran man den Erfolg misst.



Zusammenwirken der Funktionen

Jede Funktion hat eigene Teilziele – Ressortdenken schadet dem Ganzen

Einkauf: große Mengen mit Rabatt

Produktion: große Lose, volle Auslastung

Vertrieb: jederzeit lieferfähig

Finanzen: wenig Kapital im Lager

Schnittstellen: Ein Plan bestimmt den nächsten

Absatzplan
Marketing

Produktionsplan
Produktion

Material, Personal
Einkauf, Personal

Kapitalbedarf
Finanzen

Integrierte Planung

Controlling koordiniert

Projektgruppen

alle Funktionen am Tisch

ERP-System

gemeinsame Daten

Zielvereinbarungen

mit Unternehmenszielen

Engpass: Der schwächste Bereich begrenzt das ganze Unternehmen – fehlen Akkus, nützt die beste Kampagne nichts.

Projekt „Werk Hamburg“

2.7

Funktionsbereich	Aufgabe 1	Aufgabe 2
Personal	Montagekräfte für Hamburg gewinnen	Einarbeitung durch erfahrene Kräfte aus Bremen planen
Finanzen	Kapitalbedarf ermitteln	Finanzierung mit Hausbank und KfW sichern
Rechnungswesen	Break-even-Menge des Werks berechnen	Investitionen und Anlaufkosten kalkulieren
Produktion	Montagelinien auswählen und einrichten	Probebetrieb und Qualitätsprüfung planen
Logistik	Anlieferung der Akkus organisieren	Lager und Versand an die Händler im Norden



2020 (15 Punkte): fünf Funktionsbereiche einer Projektgruppe nennen (5 Punkte) und je zwei Aufgaben zum Projekt (10 Punkte) – nicht „Personal beschaffen“, sondern „Montagekräfte für Hamburg gewinnen“.

Unternehmensziele, Zielbeziehungen, SMART

2.7

Ökonomisch
Gewinn, Umsatz, Marktanteil, Liquidität

Ökologisch
Ressourcen schonen, Emissionen senken

Sozial
sichere Arbeitsplätze, faire Bezahlung

Zielharmonie

Ein Ziel fördert das andere: weniger Ausschuss senkt Kosten und schont Material.

Zielkonflikt

Ein Ziel behindert das andere: höhere Löhne gegen niedrige Kosten.

Zielneutralität

Die Ziele beeinflussen sich nicht: Kantinenangebot und Exportquote.

SMART (2023, 10 Punkte): spezifisch, messbar, attraktiv bzw. akzeptiert, realistisch, terminiert.

Speichenwerk: „Die Montagezeit je Lastenrad im Werk Bremen sinkt bis zum 31. Dezember von 6,0 auf 5,4 Stunden, bei gleichbleibender Reklamationsquote."

Zielhierarchie: Oberziel EK-Rentabilität ≥ 15 % → Zwischenziele → Unterziele für Abteilungen

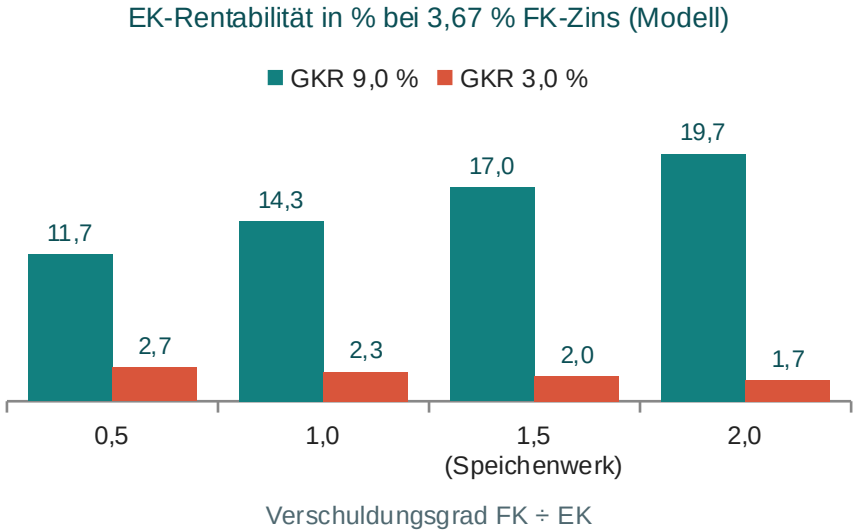
Rentabilität und Leverage-Effekt

Eigenkapitalrentabilität
Gewinn × 100 ÷ EK = 3,4 × 100 ÷ 20,0 — **17,0 %**

Gesamtkapitalrentabilität
(Gewinn + FK-Zinsen) × 100 ÷ GK = 4,5 × 100 ÷ 50,0 — **9,0 %**

Umsatzrentabilität
Gewinn × 100 ÷ Umsatz = 3,4 × 100 ÷ 68,0 — **5,0 %**

ROI
Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag = 5,0 % × 1,36 — **6,8 %**



Leverage-Effekt: Liegt die Gesamtkapitalrentabilität (9,0 %) über dem FK-Zins (1,1 ÷ 30,0 = 3,67 %), hebt mehr Fremdkapital die EK-Rendite. Fällt sie darunter, kehrt sich der Hebel um.

Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität

2.7

Produktivität

$$\frac{\text{Output (Menge)}}{\text{Input (Menge)}}$$

mengenmäßig

Speichenwerk
24.000 Räder ÷ 420 Beschäftigte = 57,1 Räder je Kopf

Wirtschaftlichkeit

$$\frac{\text{Leistung (€)}}{\text{Kosten (€)}}$$

wertmäßig: über 1 = wirtschaftlich

Speichenwerk
68,0 Mio. € ÷ 64,6 Mio. € = 1,05

EK-Rentabilität

$$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Verzinsung des Eigenkapitals

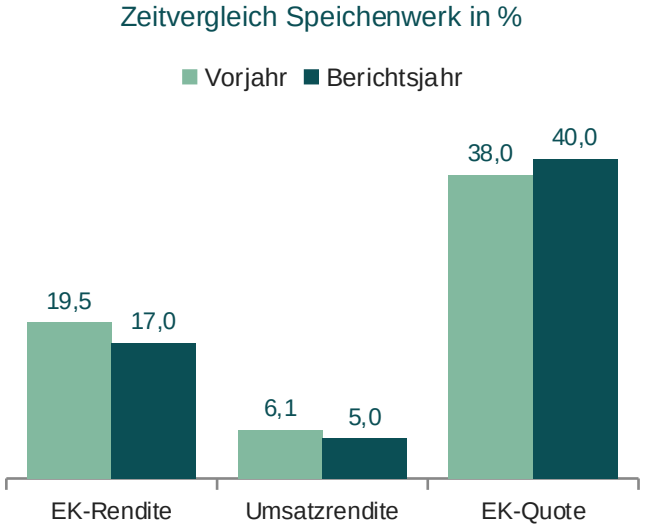
Speichenwerk
3,4 Mio. € × 100 ÷ 20,0 Mio. € = 17,0 %

2023 (24 Punkte): vier Kennzahlen – je Messgrößen nennen und eine Maßnahme zur Verbesserung beschreiben, 6 Punkte je Kennzahl.

Kennzahlen verbessern und vergleichen

2.7

Kennzahl	Maßnahme	Wirkung
Arbeitsproduktivität	Prozessinnovation: vormontierte Antriebe	weniger Stunden je Rad
Arbeitsproduktivität	Weiterbildung, Prämien, flexible Zeit (2021)	weniger Fehler, mehr Motivation
Wirtschaftlichkeit	Lieferanten neu verhandeln, Energie sparen	Kosten sinken
EK-Rentabilität	Kosten senken, z. B. Lohnbuchhaltung auslagern	Gewinn steigt
Verschuldungskoeffizient	Gewinn einbehalten, Kredite tilgen	EK steigt, FK sinkt



Thesaurierung: 3,0 Mio. € Gewinn einbehalten und Darlehen tilgen → FK 27,0, EK 23,0 Mio. € → Verschuldungskoeffizient 1,5 → 1,17, EK-Quote 46,0 %. **Grenzen:** Stichtag, Bilanzpolitik, keine Kundenzufriedenheit.

Prüfungstaktik Kapitel 2

1. **Fallbezug in jedem Satz**
   Funktion, Maßnahme oder Ursache immer auf das Unternehmen der Aufgabe beziehen

2. **Wirkung dazuschreiben**
   „… dadurch sinken die Fixkosten“ – die Wirkung bringt den zweiten Punkt

3. **Rechtsform beachten**
   GbR und OHG geben keine Aktien aus; Beispiele passend wählen

4. **Abgrenzungen als Tabelle**
   Kriterium plus beide Seiten: je Zeile volle Punktzahl

5. **Formel, Einsetzen, Ergebnis**
   Rechenweg zeigen und das Ergebnis in einem Satz deuten

Große Aufgaben der letzten Jahre

2023	Vier Kennzahlen mit Maßnahme	24 P.
2025	Homeoffice: Gruppen, Chancen, Risiken	21 P.
2015	Aufgaben des Controllings	20 P.
2022	Insolvenzantrag, Liquidität	20 P.
2019	Controlling, Abgrenzung FiBu	20 P.
2019	Magisches Viereck	16 P.
2025	Finanzierungsbeispiele, Kriterien	16 P.
2020	Funktionen im Projekt	15 P.

Dauerbrenner: Finanzierungsarten mit Beispielen (6×)

Das Wichtigste aus Kapitel 2

2.1	Betrieb und Unternehmen; primäre und sekundäre Funktionen; Wertschöpfung, Wertkette, Produktionsfaktoren; Fertigungstypen und -formen, Rationalisierung.
2.2	Beschaffungsziele und -konflikte, steigende Preise, Gruppen-Liefervertrag; ABC-Analyse, Meldebestand, Just in Time; sechs R; Make or Buy, Outsourcing.
2.3	Käufermarkt, Marketingkonzept, Marktforschung; Marketingmix mit Lebenszyklus, Preisstrategien, Vertriebswegen, AIDA; Maßnahmen bei Markttrends.
2.4	Rechnungswesen extern und intern; Controlling: Aufgaben, strategisch und operativ, Abgrenzung zur FiBu; Abweichungsanalyse, Budgets, Ergebnis verbessern.
2.5	Finanzierungsarten, Kredit, Skonto, Leasing, Factoring, Innenfinanzierung; Finanzierungsregeln, Kapitalbedarf; magisches Viereck, Investitionsrechnung, Liquidität, Insolvenz.
2.6	Kernaufgaben, Nettopersonalbedarf, interne und externe Beschaffung, Freisetzung; Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel; Homeoffice-Chancen und -Risiken.
2.7	Funktionen im Projekt verzahnen; Zielbeziehungen und SMART; Rentabilitäten, Leverage-Effekt, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Verschuldung.

Kapitel 2 geschafft

Viel Erfolg in der Prüfung!

Üben Sie Kapitel 2 mit dem Multiple-Choice-Training und rechnen Sie die Speichenwerk-Beispiele noch einmal selbst nach.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training