

Volks- und Betriebswirtschaft · Kapitel 2

Betriebliche Funktionen

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



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Die Prüfung im Überblick



75

Minuten
Bearbeitungszeit



5–7

situationsbezogene
Aufgaben



100

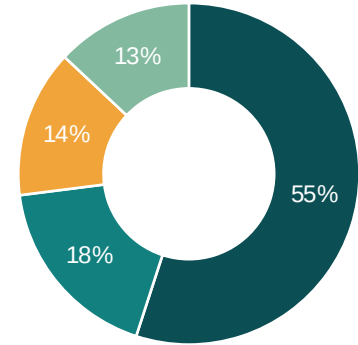
Punkte maximal



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



- Kap. 1 VWL
- Kap. 2 Funktionen
- Kap. 3 Gründung
- Kap. 4 Zusammenschlüsse

Eigene Auswertung von 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 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, Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026

2.5 Finanzierung, Investition	151 P.	in 9 von 23
2.4 Rechnungsw., Controlling	72 P.	in 5 von 23
2.7 Zusammenwirken, Kennz.	58 P.	in 4 von 23
2.3 Marketing	51 P.	in 5 von 23
2.6 Personal	48 P.	in 3 von 23
2.2 Beschaffung, Logistik	18 P.	in 2 von 23
2.1 Überblick, Produktion	16 P.	in 2 von 23

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



Spitzenreiter: Finanzierung. Innen- oder Außen-, Eigen- oder Fremdfinanzierung kam in 6 von 23 Prüfungen, zuletzt H 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: VeloNord GmbH



VeloNord 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. VeloNord 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.

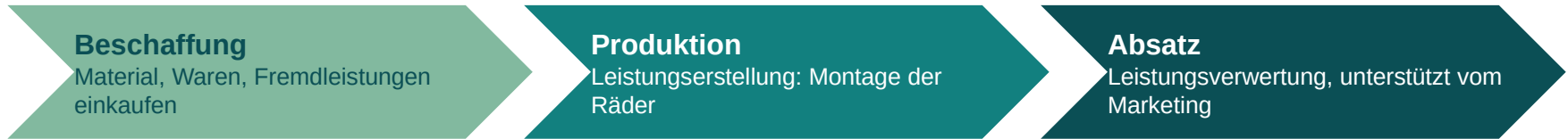
Betrieb, Unternehmen und Funktionen

2.1

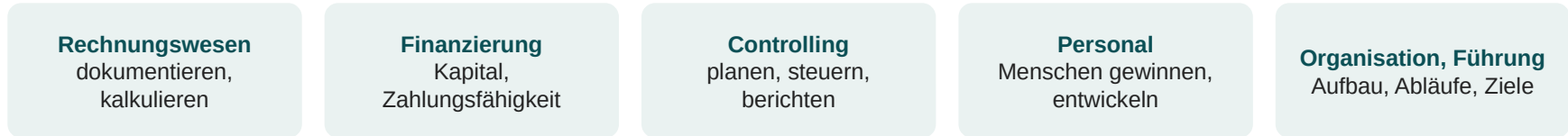
Betrieb: technisch-organisatorische Einheit, in der Leistungen entstehen – bei VeloNord die Werke Bremen und Oldenburg

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

Primäre Funktionen: unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt



Sekundäre Funktionen: ermöglichen und steuern die Wertschöpfung



F 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

VeloNord, Bestand unverändert, in Mio. €

Produktionswert 68,0

Vorleistungen 41,0

WS 27,0

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

Faktor (Gutenberg)	Inhalt	VeloNord
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 VelloNord: Service mit Leasing und die eigene Ladebox – nicht die Montage, die sich kaum von anderen unterscheidet.

Fertigung und Rationalisierung

2.1

Fertigungstypen nach der Stückzahl



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 VeloNord

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 (F 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? (H 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.



VeloNord: 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



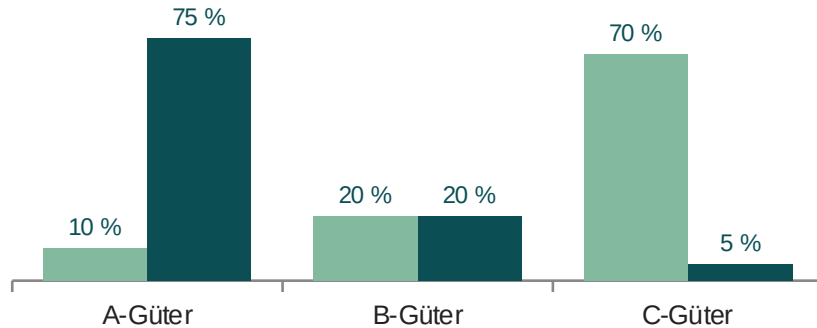
H 2024 (6 Punkte): einen Vorteil und zwei Nachteile beschreiben – je 2 Punkte, immer mit der Wirkung für den Hersteller.

Bedarf, Bestellmenge und Lager

2.2

ABC-Analyse (typische Verteilung)

■ Anteil an der Menge ■ Anteil am Wert



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

Meldebestand (Bestellpunktverfahren)

$\text{Meldebestand} = \text{Tagesverbrauch} \times \text{Lieferzeit} + \text{Sicherheitsbestand}$

Akkus: $100 \text{ Stück} \times 30 \text{ Tage} + 1.500 \text{ Stück}$

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 = $\text{Jahresverbrauch} \div \varnothing \text{ Lagerbestand}$. Je höher, desto weniger Kapital ist gebunden.

Logistik: die sechs R und ihre Bereiche

2.2



Supply-Chain-Management

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



Logistikkette bei VeloNord

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

Make or Buy und Outsourcing der Logistik

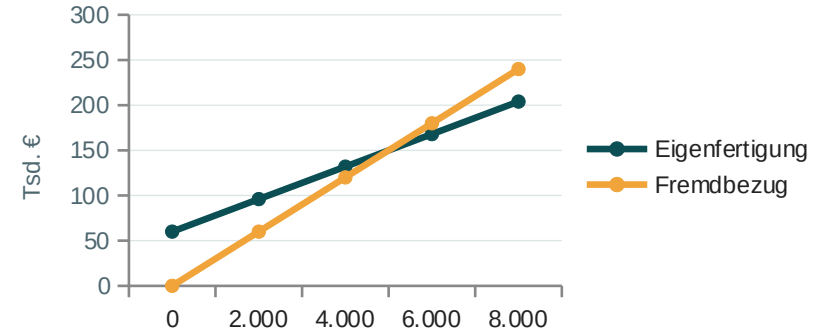
2.2

Make or Buy: 6.000 Ladeboxen im Jahr

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

Kritische Menge = $60.000 \text{ €} \div (30 \text{ €} - 18 \text{ €}) = 5.000 \text{ Stück}$

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



F 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. VeloNord 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



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

$\text{eigener Umsatz} \div \text{Marktvolumen} \times 100$

Der Marketingmix: vier Instrumente

2.3



Produktpolitik

Product

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

VeloNord: drei Lastenrad-Varianten, 5 Jahre Rahmengarantie



Preis- und Konditionenpolitik

Price

- Preisstrategie
- Rabatt, Skonto
- Zahlungsziel, Leasing

VeloNord: Einstieg 4.990 €, Dienstradleasing



Distributionspolitik

Place

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

VeloNord: Fachhandel plus Online-Shop mit Probefahrt



Kommunikationspolitik

Promotion

- Werbung
- Verkaufsförderung
- PR, Social Media

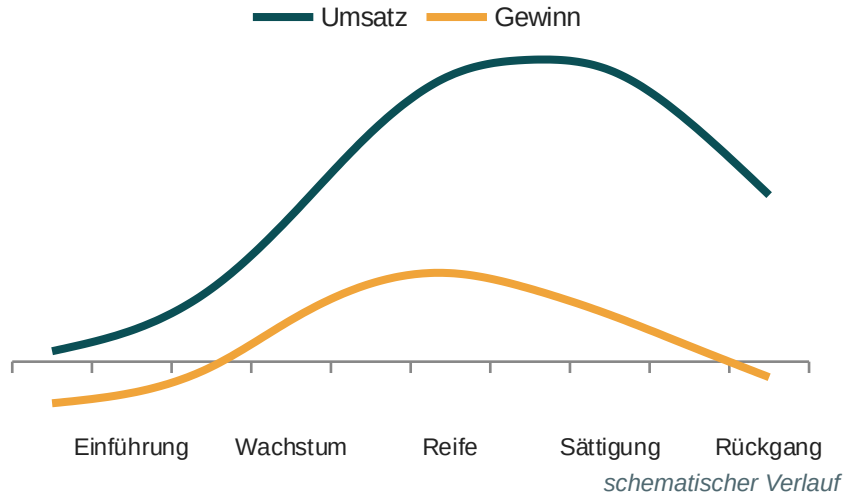
VeloNord: Social Media, Messen, Probefahrt-Tage



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

Produktpolitik: der Produktlebenszyklus

2.3



Phase	typische Maßnahmen	VeloNord
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

2.3



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 = $(2.600 \text{ €} - 2.300 \text{ €}) \times 50$

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: $48.000 \text{ €} + 0,02 U = 0,08 U \rightarrow U = 800.000 \text{ €}$

Erwartet: 600.000 € $\rightarrow$ 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 (F 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 (H 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



F 2024 (8 Punkte), H 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.



F 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 (F 2015, H 2019, H 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 VeloNord

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: H 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

- Benennen Sie vier Aufgaben, die der Controller erfüllen sollte.
- 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

2.4

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

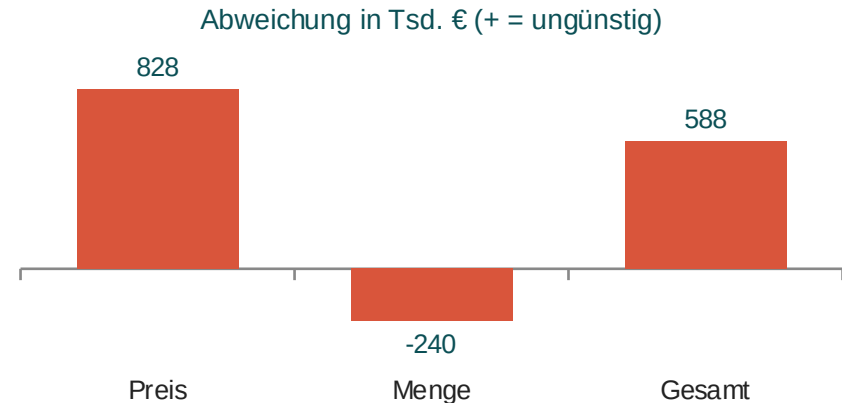
Akkukosten: Plan gegen Ist

Plan: $24.000 \times 240 \text{ €} = 5.760.000 \text{ €}$; Ist: $23.000 \times 276 \text{ €} = 6.348.000 \text{ €}$

Preisabweichung: $(276 \text{ €} - 240 \text{ €}) \times 23.000 = 828.000 \text{ €}$ ungünstig

Mengenabweichung: $(23.000 - 24.000) \times 240 \text{ €} = -240.000 \text{ €}$ 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

2.4

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

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



F 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)

**Eigen-
finanzierung**

Selbstfinanzierung: Gewinne einbehalten
Abschreibungsgegenwerte: über Preise verdient
Vermögensumschichtung: Vermögen verkaufen

Beteiligungsfinanzierung: Einlagen, neue
Gesellschafter, Kapitalerhöhung, junge Aktien

**Fremd-
finanzierung**

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?

2.5

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



VeloNord: 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

2.5

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: $2 \times 360 \div (30 - 10) = 36 \%$ Jahreszins

Genauer: $2 \div 98 \times 360 \div 20 \times 100 = 36,73 \%$

Vergleich Kontokorrent 11 %: Skontoertrag $200.000 \text{ €} \times 2 \%$
= 4.000 €

Zinsen $196.000 \text{ €} \times 11 \% \times 20 \div 360 = 1.197,78 \text{ €}$

Vorteil 2.802,22 € – Skonto ziehen lohnt sich

Leasing und Factoring

2.5



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



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



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.

Innenfinanzierung: vier Wege

2.5

Selbstfinanzierung

Gewinne einbehalten
(thesaurieren)

Abschreibungsgegenwerte

über Preise verdient, erst später
ausgegeben

Rückstellungen

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

Vermögensumschichtung

Halle, Maschinen, Lager,
Forderungen verkaufen

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

Jahr	verdiente Abschreibungen	Kauf	Bestand	Rest
1	$4 \times 12.500 \text{ €} = 50.000 \text{ €}$	1 Prüfstand	5	0 €
2	$5 \times 12.500 \text{ €} = 62.500 \text{ €}$	1 Prüfstand	6	12.500 €
3	$6 \times 12.500 \text{ €} + 12.500 \text{ €} = 87.500 \text{ €}$	1 Prüfstand	7	37.500 €

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

VeloNord 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

VeloNord, vereinfachte Bilanz in Mio. €

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen 26,0	Eigenkapital 20,0
Umlaufvermögen 24,0 (flüssig 4,0; Ford. 9,0)	langfr. FK 18,0
	kurzfr. FK 12,0

Eigenkapitalquote

$EK \times 100 \div \text{Gesamtkapital}$ · Verluste auffangen

40,0 %

Verschuldungsgrad

$FK \div EK$ · Abhängigkeit von Gläubigern

1,5

Anlagendeckungsgrad II

$(EK + \text{langfr. FK}) \times 100 \div AV$ · goldene Bilanzregel: $\geq 100 \%$

146,2 %

Liquidität 2. Grades

$(\text{flüssig} + \text{Ford.}) \times 100 \div \text{kurzfr. FK}$ · Richtwert $\geq 100 \%$

108,3 %



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

Kapitalbedarf und Finanzierungsplan

2.5

Werk Hamburg: Kapitalbedarf

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

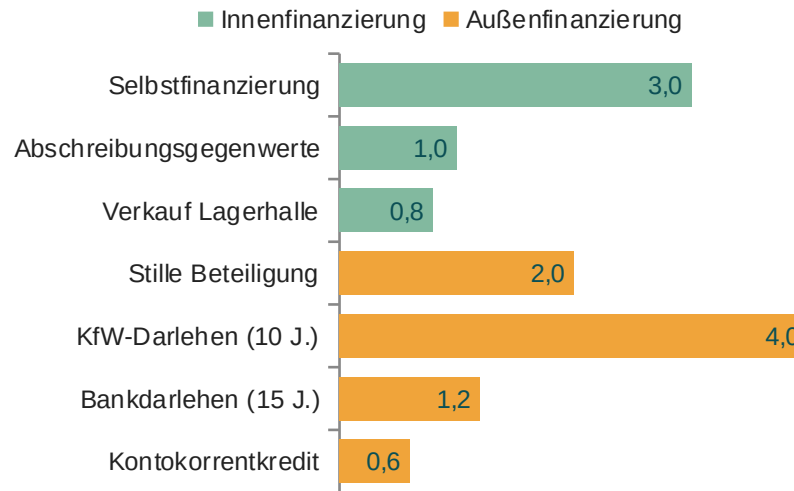
Umlaufvermögen: 40.000 € tägliche Auszahlungen × 40 Tage = 1,6 Mio. €

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

Anlaufkosten: 0,5 Mio. €

Kapitalbedarf = 12,6 Mio. €

Finanzierungsplan in Mio. € (Summe 12,6)



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

So fragt die IHK: H 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



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

Investition: Anlässe und Investitionsrechnung

2.5

Investitionsart	Anlass	VeloNord
Gründung	Erstausrüstung	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: $82.000 \text{ €} + 10.000 \times 18 \text{ €} = 262.000 \text{ €}$

Anlage B: $118.000 \text{ €} + 10.000 \times 12 \text{ €} = 238.000 \text{ €}$

Kritische Menge: $36.000 \text{ €} \div 6 \text{ €} = 6.000 \text{ Rahmen}$

Rentabilität B: $(98.000 \text{ €} + 18.000 \text{ €}) \times 100 \div 300.000 \text{ €} = 38,7 \%$

Amortisation B: $600.000 \text{ €} \div (98.000 \text{ €} + 75.000 \text{ €}) = 3,5 \text{ Jahre}$

Anlage B ist ab 6.000 Rahmen günstiger

Liquidität planen und sichern

2.5

Liquiditätsplan VeloNord 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 (H 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

2.5



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



F 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

2.6



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



Entloohnen

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



F 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

Ersatzbedarf
für Ausscheidende

Neubedarf
zusätzliche Stellen

Reservebedarf
Urlaub, Krankheit

Freisetzung ohne Abbau des Bestands

Überstunden und Zeitkonten abbauen, Kurzarbeit, Versetzung, Umschulung, Teilzeit

Kriterium

intern

extern

Kosten, Dauer

gering, schnell

höher, länger

Bewerberkenntnis

Stärken bekannt

Risiko Fehlbesetzung

Wirkung

Aufstieg motiviert, aber Betriebsblindheit

neue Ideen, größere Auswahl

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

Freisetzung mit Abbau des Bestands

Einstellungsstopp, Fluktuation, Aufhebungsvertrag, Vorruhestand, zuletzt Kündigung

Personalpolitik gegen Fachkräftemangel

2.6



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).

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



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

Homeoffice: Chancen und Risiken

2.6

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



F 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

2.7

Jede Funktion hat eigene Teilziele – Ressortdenken schadet dem Ganzen

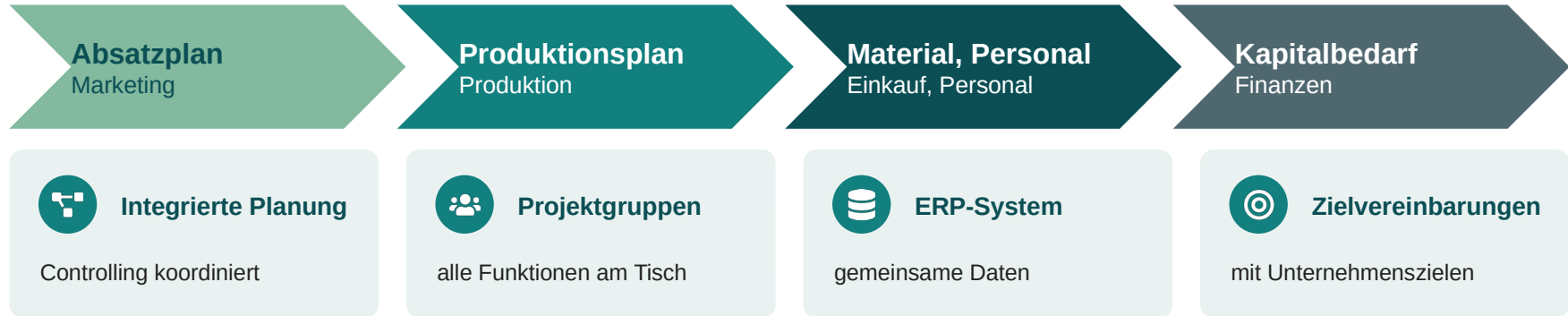
Einkauf: große Mengen mit Rabatt

Produktion: große Lose, volle Auslastung

Vertrieb: jederzeit lieferfähig

Finanzen: wenig Kapital im Lager

Schnittstellen: Ein Plan bestimmt den nächsten



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



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

VeloNord: „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 $\geq 15\%$ → Zwischenziele → Unterziele für Abteilungen

Rentabilität und Leverage-Effekt

2.7

Eigenkapitalrentabilität

$\text{Gewinn} \times 100 \div \text{EK} = 3,4 \times 100 \div 20,0$

17,0 %

Gesamtkapitalrentabilität

$(\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}) \times 100 \div \text{GK} = 4,5 \times 100 \div 50,0$

9,0 %

Umsatzrentabilität

$\text{Gewinn} \times 100 \div \text{Umsatz} = 3,4 \times 100 \div 68,0$

5,0 %

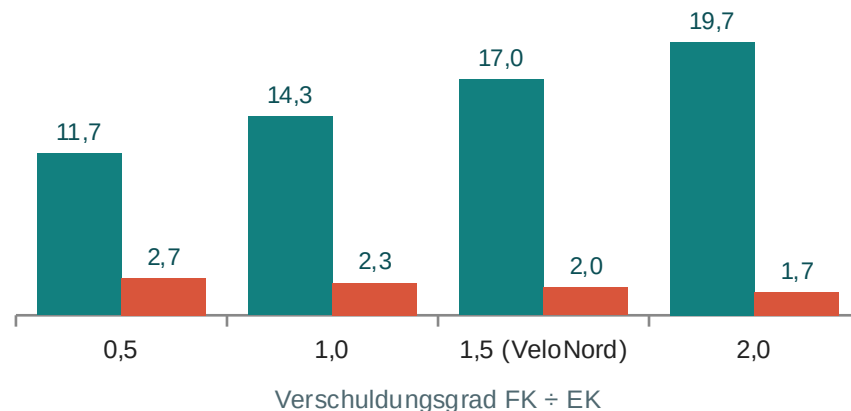
ROI

$\text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag} = 5,0 \% \times 1,36$

6,8 %

EK-Rentabilität in % bei 3,67 % FK-Zins (Modell)

■ GKR 9,0 % ■ GKR 3,0 %



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

Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität

2.7

Produktivität

Output (Menge)

Input (Menge)

mengenmäßig

VeloNord

$24.000 \text{ Räder} \div 420 \text{ Beschäftigte} = 57,1 \text{ Räder je Kopf}$

Wirtschaftlichkeit

Leistung (€)

Kosten (€)

wertmäßig: über 1 = wirtschaftlich

VeloNord

$68,0 \text{ Mio. €} \div 64,6 \text{ Mio. €} = 1,05$

EK-Rentabilität

Gewinn $\times 100$

Eigenkapital

Verzinsung des Eigenkapitals

VeloNord

$3,4 \text{ Mio. €} \times 100 \div 20,0 \text{ Mio. €} = 17,0 \%$



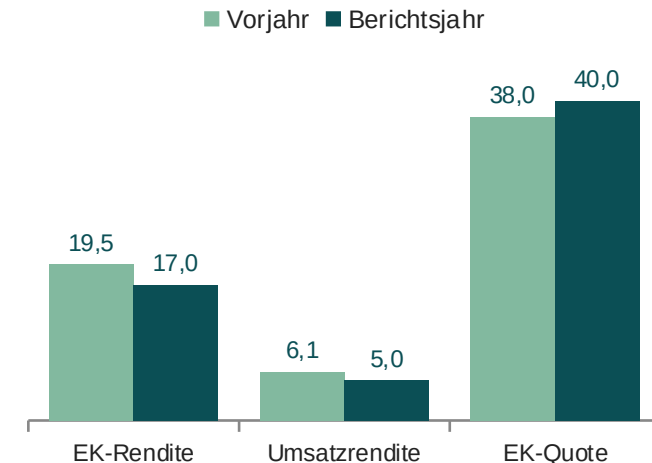
H 2023 (24 Punkte): vier Kennzahlen – je Messgrößen nennen und eine Maßnahme zur Verbesserung beschreiben, 6 Punkte je Kennzahl.

Kennzahlen verbessern und vergleichen

2.7

Kennzahl	Maßnahme	Wirkung
Arbeitsproduktivität	Prozessinnovation: vormontierte Antriebe	weniger Stunden je Rad
Arbeitsproduktivität	Weiterbildung, Prämien, flexible Zeit (H 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

Zeitvergleich VeloNord in %



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

H 2023	Vier Kennzahlen mit Maßnahme	24 P.
F 2025	Homeoffice: Gruppen, Chancen, Risiken	21 P.
F 2015	Aufgaben des Controllings	20 P.
H 2022	Insolvenzantrag, Liquidität	20 P.
H 2019	Controlling, Abgrenzung FiBu	20 P.
F 2019	Magisches Viereck	16 P.
H 2025	Finanzierungsbeispiele, Kriterien	16 P.
H 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 VeloNord-Beispiele noch einmal selbst nach.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos
herunterladen



Multiple-Choice-Training