

Geprüfter Wirtschaftsfachwirt / Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin

Handlungsspezifische Qualifikationen

Betriebliche Situationsbeschreibung; abgeleitete Aufgabenstellung 1

Schwerpunkte: Führung und Zusammenarbeit · Betriebliches Management · Marketing

Datum	Übungsprüfung Oktober 2026
Bearbeitungszeit	240 Minuten
Anzahl Aufgaben	9
Höchstpunktzahl	100 Punkte

Bitte lesen Sie die nachfolgenden Bearbeitungshinweise gut durch:

- Bevor Sie mit der Bearbeitung beginnen, prüfen Sie bitte die Unterlagen auf Vollständigkeit.
- Hilfsmittel für diese Übungsprüfung: nicht programmierbarer, netzunabhängiger Taschenrechner. Maßgeblich für die echte Prüfung sind die Hilfsmittel laut Einladung Ihrer IHK.
- Sie können maximal 100 Punkte erreichen.
- Verwenden Sie je Aufgabe bitte eine neue Lösungsseite.
- Stellen Sie Ihre Lösungs- und Rechenwege nachvollziehbar dar. Rechnen Sie, wenn nicht anders angegeben, mit zwei Nachkommastellen.
- Es gibt Aufgaben, die eine exakte Anzahl an Antworten vorgeben. Es werden nur die ersten Antworten gewertet; was über die geforderte Anzahl hinausgeht, wird gestrichen.
- Beziehen Sie Ihre Antworten stets auf die betriebliche Situation. Allgemeine Lehrbuchantworten ohne Situationsbezug erhalten nur einen Teil der Punkte.

Betriebliche Situationsbeschreibung

Die Velotech Schwarzwald GmbH mit Sitz in Offenburg (Baden-Württemberg) entwickelt, montiert und vertreibt hochwertige Elektrofahrräder (E-Bikes). Das Unternehmen wurde 1998 von Günter Hauser gegründet, der bis heute als geschäftsführender Gesellschafter tätig ist. Seit Anfang 2026 gehört auch seine Tochter Dr. Lena Hauser der Geschäftsführung an; sie soll das Unternehmen bis Ende 2028 vollständig übernehmen. Unterstützt wird die Geschäftsführung vom Prokuristen und kaufmännischen Leiter Markus Riedle, der Vertriebs- und Marketingleiterin Sabine Okafor, dem Leiter Logistik Tobias Brandt sowie der Personalleiterin Petra Wolf.

Velotech beschäftigt 260 Mitarbeiter, davon 120 in der Montage, und erzielte im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von 68 Mio. € bei einer Umsatzrendite von 3,5 %. Das Produktprogramm umfasst vier Produktlinien: City-E-Bikes, Trekking-E-Bikes, E-Mountainbikes sowie – seit 2023 – Cargo-E-Bikes (Lastenräder) für Familien, Handwerksbetriebe, Kommunen und Lieferdienste.

Die Rahmen werden aus Portugal bezogen, die Mittelmotoren von einem Hersteller aus Bayern. Die Akkus stammen von einem Lieferanten aus Taiwan. Die Endmontage erfolgt im Werk Offenburg in Einschichtbetrieb. Am Standort befinden sich außerdem ein Zentrallager für Zukaufteile und Fertigräder sowie ein Ersatzteillager.

Der Vertrieb erfolgt bisher ausschließlich über rund 400 Fahrrad-Fachhändler in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die von sechs angestellten Außendienstmitarbeitern betreut werden. Ein eigener Onlineshop für Endkunden ist in Planung.

Nach dem E-Bike-Boom der Jahre 2020 bis 2022 stagniert der Markt für City- und Trekking-E-Bikes. Viele Händler sitzen auf hohen Lagerbeständen, Rabattaktionen erhöhen den Preisdruck. Dagegen wächst der Markt für Cargo-E-Bikes zweistellig. Die Geschäftsführung will die Produktlinie Cargo daher zu einem eigenständigen Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“ ausbauen.

Die hohen Lagerbestände an Zukaufteilen aus der Boomphase belasten die Liquidität. Zwischen Vertrieb und Montage kommt es zunehmend zu Spannungen, weil zugesagte Liefertermine nicht eingehalten werden. Zudem gehen in den nächsten fünf Jahren zahlreiche erfahrene Monteure in den Ruhestand, während es immer schwieriger wird, Zweiradmechatroniker und Auszubildende zu gewinnen.

Sie sind Assistenz der Geschäftsführung und arbeiten direkt Frau Dr. Hauser zu.

Konkretisierung der betrieblichen Situationsbeschreibung für die abgeleitete Aufgabenstellung 1

Die Geschäftsführung hat beschlossen, den Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“ bis 2028 zu einer tragenden Säule des Unternehmens auszubauen. Dazu soll die bisherige funktionale Organisation in eine Spartenorganisation überführt werden. Viele langjährige Mitarbeiter stehen den Veränderungen skeptisch gegenüber.

Frau Dr. Hauser legt großen Wert auf einen kooperativen Führungsstil. Sie möchte die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessern, das Wissen der älteren Mitarbeiter sichern und die eigene Ausbildung zum Zweiradmechatroniker sowie zum Industriekaufmann attraktiver gestalten.

Aufgabe 1

Marketing und Vertrieb · 10 Punkte

Zur Vorbereitung der strategischen Neuausrichtung bittet Frau Okafor Sie, die vier Produktlinien mithilfe der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix (BCG-Portfolio) zu analysieren. Die Daten finden Sie in Anlage 1. Als Grenze zwischen niedrigem und hohem Marktwachstum gelten 10 %, als Grenze beim relativen Marktanteil der Wert 1,0.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Ermitteln Sie für jede Produktlinie den relativen Marktanteil und ordnen Sie jede Produktlinie dem entsprechenden Feld des Portfolios zu.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Leiten Sie für jede Produktlinie die passende Normstrategie ab und konkretisieren Sie diese jeweils mit einer Maßnahme für die Velotech Schwarzwald GmbH.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Beschreiben Sie zwei Grenzen des BCG-Portfolios als Planungsinstrument.

Anlage 1 zu Aufgabe 1

Produktlinie	Umsatz 2025 in Mio. €	Marktwachstum pro Jahr	eigener Marktanteil	Marktanteil des stärksten Konkurrenten
City-E-Bikes	28	-3 %	6 %	12 %
Trekking-E-Bikes	22	1 %	9 %	6 %
E-Mountainbikes	6	12 %	15 %	10 %
Cargo-E-Bikes	12	18 %	4 %	10 %

Aufgabe 2

Marketing und Vertrieb · 10 Punkte

Für den neuen Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“ soll 2027 das Modell „Cargo Pro“ eingeführt werden. Es richtet sich ausschließlich an gewerbliche Kunden wie Handwerksbetriebe, Kurier- und Lieferdienste sowie Kommunen (B2B). Das Rad hat eine Zuladung von 250 kg, einen Wechselakku und kann mit verschiedenen Aufbauten (Kofferbox, Pritsche, Kühlbox) ausgestattet werden.

a) Mögliche Punktzahl: 8

Entwickeln Sie für die Markteinführung des „Cargo Pro“ einen Marketing-Mix. Beschreiben Sie dazu für jedes der vier marketingpolitischen Instrumente zwei konkrete Maßnahmen, die auf die gewerbliche Zielgruppe ausgerichtet sind.

b) Mögliche Punktzahl: 2

Nennen Sie zwei Kennzahlen, mit denen der Erfolg der Markteinführung im ersten Jahr kontrolliert werden kann, und geben Sie für jede Kennzahl die Berechnungsweise an.

Aufgabe 3

Betriebliches Management · 10 Punkte

Frau Dr. Hauser möchte die Strategie für den Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“ nicht nur über Finanzkennzahlen steuern. Sie schlägt deshalb die Einführung einer Balanced Scorecard (BSC) vor.

a) Mögliche Punktzahl: 2

Erläutern Sie den Grundgedanken der Balanced Scorecard.

b) Mögliche Punktzahl: 8

Erstellen Sie für den Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“ eine Balanced Scorecard in Tabellenform. Legen Sie für jede der vier Perspektiven ein strategisches Ziel, eine Kennzahl mit konkretem Zielwert und eine Maßnahme fest.

Aufgabe 4

Betriebliches Management · 12 Punkte

Bisher ist die Velotech Schwarzwald GmbH funktional organisiert (Einkauf, Montage, Logistik, Vertrieb, Verwaltung). Künftig sollen die beiden Sparten „Sport & Freizeit“ (City, Trekking, E-Mountainbike) und „Cargo & Commercial“ gebildet werden, jeweils mit eigener Montage und eigenem Vertrieb. Einkauf, Personal und Finanzen bleiben als Zentralbereiche bestehen. In der Belegschaft ist die Verunsicherung groß; in der Montage kursiert das Gerücht, die Sparte „Sport & Freizeit“ werde mittelfristig geschlossen.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie je zwei Vorteile und zwei Nachteile, die die Spartenorganisation für die Velotech Schwarzwald GmbH mit sich bringt.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Die Umstellung soll nach dem Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin gesteuert werden. Beschreiben Sie für jede Phase zwei konkrete Maßnahmen für die Velotech Schwarzwald GmbH.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Stellen Sie zwei Ursachen für Widerstände der Mitarbeiter gegen die geplante Reorganisation dar.

Aufgabe 5

Betriebliches Management · 13 Punkte

Durch den Ausbau des Cargo-Geschäfts und den Ruhestand erfahrener Monteure muss der Personalbedarf in der Montage für das Jahr 2027 neu geplant werden. Die Daten finden Sie in Anlage 2.

a) Mögliche Punktzahl: 5

Ermitteln Sie rechnerisch nachvollziehbar den Nettopersonalbedarf der Montage für das Jahr 2027.

b) Mögliche Punktzahl: 2

Mit den ausscheidenden Monteuren geht wertvolles Erfahrungswissen verloren. Unterscheiden Sie implizites und explizites Wissen jeweils anhand eines Beispiels aus der Montage der Velotech Schwarzwald GmbH.

c) Mögliche Punktzahl: 6

Schlagen Sie drei Instrumente vor, mit denen das Wissen der ausscheidenden Monteure gesichert und an Nachwuchskräfte weitergegeben werden kann. Begründen Sie Ihre Vorschläge.

Anlage 2 zu Aufgabe 5

- geplanter Montagebedarf 2027: 210.000 Montagestunden
- Sollarbeitszeit je Vollzeit-Monteur: 1.750 Stunden pro Jahr
- durchschnittliche Ausfallzeiten (Krankheit, Weiterbildung, sonstige Abwesenheit): 20 % der Sollarbeitszeit
- Personalbestand Montage am 31.12.2026: 120 Vollzeit-Monteure
- erwartete Abgänge 2027: 7 Eintritte in den Ruhestand, Fluktuation erfahrungsgemäß 5 % des Bestands am 31.12.2026 (5 % von 120), 2 Mitarbeiter beginnen ihre Elternzeit, 1 Mitarbeiter wechselt intern in die Logistik
- erwartete Zugänge 2027: 5 Auszubildende werden übernommen, 2 Mitarbeiter kehren aus der Elternzeit zurück, 2 Arbeitsverträge mit neuen Monteuren sind bereits unterschrieben

Vereinfachende Annahmen: Alle Mitarbeiter sind Vollzeitkräfte; jeder Abgang und Zugang (auch Beginn und Ende der Elternzeit) zählt als ganze Vollzeitkraft. Der Planbedarf bezieht sich auf einen für das ganze Jahr repräsentativen Personalbestand; der Zeitpunkt der Ein- und Austritte im Jahr bleibt unberücksichtigt.

Aufgabe 6

Führung und Zusammenarbeit · 11 Punkte

Herr Albrecht, Leiter des Außendienstes, sagt Fachhändlern regelmäßig kurzfristige Liefertermine zu, ohne sich vorher mit der Montage abzustimmen. Herr Kessler, Teamleiter in der Montage, hat ihm deshalb in der letzten Abteilungsleiterbesprechung vor allen Anwesenden vorgeworfen, er „verkaufe Luftschlösser“. Seitdem reden beide nicht mehr direkt miteinander. Herr Albrecht setzt bei jeder E-Mail an die Montage die Geschäftsführung in Kopie, Herr Kessler sucht bei seinen Monteuren Rückhalt und erzählt dort, der Vertrieb habe „keine Ahnung von der Praxis“. Frau Dr. Hauser bittet Sie, ein Konfliktgespräch vorzubereiten.

a) Mögliche Punktzahl: 3

Ordnen Sie den Konflikt drei Konfliktarten zu und begründen Sie Ihre Zuordnung jeweils mit der Situation.

b) Mögliche Punktzahl: 3

Bestimmen Sie die Eskalationsstufe des Konflikts nach dem Modell von Friedrich Glasl, begründen Sie Ihre Einstufung und leiten Sie daraus ab, wer den Konflikt lösen sollte.

c) Mögliche Punktzahl: 5

Beschreiben Sie fünf Phasen eines Konfliktlösungsgesprächs mit Herrn Albrecht und Herrn Kessler und geben Sie für jede Phase den konkreten Inhalt an.

Aufgabe 7

Führung und Zusammenarbeit · 10 Punkte

Bei Velotech werden die Mitarbeiter einmal jährlich von ihren Teamleitern beurteilt. Frau Wolf hat festgestellt, dass die Beurteilungen der Teamleiter in der Montage sehr unterschiedlich ausfallen und von den Mitarbeitern häufig als ungerecht empfunden werden.

a) Mögliche Punktzahl: 3

Beschreiben Sie drei typische Beurteilungsfehler und verdeutlichen Sie jeden Fehler an einem Beispiel aus der Montage.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Der Monteur Herr Yilmaz verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch und verlangt ein qualifiziertes Arbeitszeugnis. Erläutern Sie zwei Grundsätze, die bei der Erstellung eines Arbeitszeugnisses zu beachten sind. Interpretieren Sie außerdem die folgenden Formulierungen im Hinblick auf die Gesamtnote:

- „Herr Yilmaz erledigte die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit.“
- „Herr Yilmaz war stets bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.“

c) Mögliche Punktzahl: 3

Beschreiben Sie drei Feedbackregeln, die die Teamleiter beim Beurteilungsgespräch beachten sollen.

Aufgabe 8

Führung und Zusammenarbeit · 10 Punkte

Velotech bildet jedes Jahr vier Zweiradmechatroniker (Fachrichtung Fahrradtechnik) aus. Sie haben die Ausbildereignung und sollen einem Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr zeigen, wie die Bremsbeläge einer hydraulischen Scheibenbremse an einem E-Bike gewechselt werden. Sie entscheiden sich für die Vier-Stufen-Methode.

a) Mögliche Punktzahl: 8

Beschreiben Sie jede der vier Stufen mit jeweils zwei konkreten Aktivitäten des Ausbilders bzw. des Auszubildenden für diese Unterweisung.

b) Mögliche Punktzahl: 2

Beschreiben Sie zwei Grenzen der Vier-Stufen-Methode.

Aufgabe 9

Führung und Zusammenarbeit · 14 Punkte

Um die Terminabstimmung zwischen Vertrieb, Montage und Logistik dauerhaft zu verbessern, wird die Projektgruppe „Liefertreue 2027“ gegründet. Ihr gehören acht Mitarbeiter aus den drei Bereichen an, darunter auch Herr Albrecht und Herr Kessler. Sie sollen den zweistündigen Kick-off-Workshop moderieren.

a) Mögliche Punktzahl: 6

Beschreiben Sie die sechs Phasen des Moderationszyklus und geben Sie für jede Phase den konkreten Ablauf im Kick-off-Workshop an.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei Moderationstechniken und erläutern Sie jeweils, in welcher Phase und wozu Sie diese im Workshop einsetzen.

c) Mögliche Punktzahl: 4

Stellen Sie vier Verhaltensregeln dar, die Sie als Moderator in diesem Workshop beachten sollten. Berücksichtigen Sie dabei die Teilnahme von Herrn Albrecht und Herrn Kessler.

Übersicht: Fächer und Schwerpunkte dieser Situationsaufgabe

Aufgabe	Fach	Schwerpunkt	Punkte
1	Marketing und Vertrieb	Marketingplanung: Portfolioanalyse (BCG), Normstrategien	10
2	Marketing und Vertrieb	Marketinginstrumente: Marketing-Mix B2B, Erfolgskontrolle	10
3	Betriebliches Management	Strategische Planung: Balanced Scorecard	10
4	Betriebliches Management	Organisationsentwicklung: Spartenorganisation, Change-Management (Lewin)	12
5	Betriebliches Management	Personalplanung (Nettopersonalbedarf), Wissensmanagement	13
6	Führung und Zusammenarbeit	Konfliktmanagement: Konfliktarten, Glasl, Konfliktgespräch	11
7	Führung und Zusammenarbeit	Mitarbeiterbeurteilung, Arbeitszeugnis, Feedback	10
8	Führung und Zusammenarbeit	Ausbildung: Vier-Stufen-Methode	10
9	Führung und Zusammenarbeit	Moderation von Projektgruppen	14
		Summe	100