Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE
AUSBILDUNG UND
FORTBILDUNG

Wirtschaftsfachwirt/in

Lernwissen · Praxisfälle · Prüfungsaufgaben



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Wirtschaftsfachwirt/in

Fachwissen verstehen und berufliche Entscheidungen begründen

Katja Stein

Deine-Akademie24

Kaufmännische Ausbildung und Fortbildung
Deutsche Buchausgabe 2026
Fachlicher Bezugsstand 16. November 2026

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Impressum

Autorin und Herausgeberin: Katja Stein

Deine-Akademie24
An der Ölmühle 2a
50259 Pulheim
Deutschland

Kontakt: info@deine-akademie24.de
Website: https://deine-akademie24.de/

Erste Buchausgabe 2026 · Deutsche Ausgabe

Redaktion, Quellenprüfung, Satz und Umschlaggestaltung erfolgten mit KI-Unterstützung. Die Coverpersonen sind KI-generiert und stellen keine tatsächlichen Mitarbeitenden der Akademie dar.

Das Buch enthält eigene Lernfälle und erläuterte Lösungen. Alle Fallbetriebe und Personen der Übungen sind fiktiv. Zahlenmodelle verwenden ausdrücklich benannte Annahmen. Die Aufgaben sind keine amtlichen Originalprüfungsaufgaben.

Die fachlich-redaktionelle Prüfung bezieht sich auf die angegebenen Quellen. Ein unabhängiges Fachgutachten, eine Freigabe durch eine Kammer oder eine Garantie für das Bestehen einer Prüfung wird nicht behauptet.

Das Buch dient dem Lernen und ersetzt keine individuelle Rechts-, Steuer- oder Abrechnungsberatung. Reale Warenkenntnis, Softwareanwendung, praktische Berufserfahrung und eigene Prüfungsleistungen sind zusätzlich zu erarbeiten. Quellen und Webangebote können sich ändern.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Eine wirtschaftliche Entscheidung wird erst tragfähig, wenn Zahlen, rechtliche Bedingungen und Menschen zusammen betrachtet werden. Dieses Buch unterstützt dich dabei, betriebliche Situationen systematisch zu analysieren, Alternativen zu vergleichen und einen begründeten nächsten Schritt zu entwickeln. Nutze die Fälle für eigenes Denken und überprüfbare Lernfortschritte.

Der berufsspezifische Fachteil wird durch vertiefende Lernstationen, kaufmännische Grundlagen und eigene Übungsfälle ergänzt. Bearbeite die Aufgaben zuerst selbst und vergleiche anschließend den Lösungsweg. Bei offenen Fällen können unterschiedliche Vorschläge tragfähig sein, wenn sie fachlich begründet sind.

Achte bei jeder Rechnung auf Einheit, Zeitraum und Bezugsgröße. Prüfe bei Entscheidungen zusätzlich Zuständigkeiten, rechtliche Anforderungen und praktische Umsetzbarkeit. Ein schönes Ergebnis ist keine belastbare Lösung, wenn seine Annahmen unklar bleiben.

Die Themenzuordnung am Buchende erleichtert den Vergleich mit den verwendeten Prüfungs- und Lehrplangrundlagen. Ergänze die Lektüre um deinen eigenen Lernplan und praktische Erfahrungen. Individuelle Prüfungsfragen klärst du mit der zuständigen Stelle.

Weitere Bücher und Leseproben findest du auf https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/. Die Reihenübersicht am Buchende zeigt verwandte Lernwege.

Ich wünsche dir Ausdauer beim Lernen und Freude daran, berufliche Zusammenhänge immer sicherer zu verstehen.

Katja Stein

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

So arbeitest du mit dem Buch

Lies zunächst die Erklärung, bearbeite danach das Beispiel und löse anschließend die eigene Aufgabe ohne Musterlösung. Notiere deine offenen Fragen. Nutze die kaufmännischen Grundlagen gezielt zur Wiederholung und prüfe mit dem Themenabgleich, welche praktischen Lernnachweise du zusätzlich benötigst.

Die Nummerierung der Grundlagenübungen ist eine Kennung und kein Verweis auf die laufende Kapitelnummer. Bei offenen Aufgaben sind gleichwertige fachlich begründete Antworten möglich. Eigene Lernpunkte oder Bewertungsraster sind keine amtliche Prüfungsbewertung.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Inhaltsverzeichnis

1 Den Abschluss und die Prüfung verstehen 7
2 Volkswirtschaft und Unternehmensstrategie verbinden 8
3 Rechnungswesen und Controlling als Entscheidungssprache 9
4 Investition und Finanzierung nachvollziehbar rechnen 10
5 Wertschöpfung Logistik und Vertrieb gestalten 12
6 Führung Zusammenarbeit und mündliche Prüfung 12
7 Integrierte eigene Situationsaufgabe mit Lösung 13
8 Rechtsform Zusammenarbeit und Steuern in Entscheidungen einbeziehen 14
9 Unternehmensplanung mit Statistik und ausgewogenen Kennzahlen 15
10 Finanzierung Investition und Logistik übergreifend rechnen 17
11 Fortgeschrittene Wirtschaftsfachwirtfälle mit Lösungen 18
12 Wirtschaftsbezogene Qualifikationen systematisch anwenden 19
13 Handlungsspezifische Qualifikationen vertieft verbinden 22
14 Eine vollständige Wirtschaftsfachwirt-Situation bearbeiten 26
15 Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sichtbar machen 27
16 Den Betrieb und die eigene Rolle verstehen 28
17 Informationen und Dokumente beherrschen 30
18 Datenschutz Sicherheit und digitale Zusammenarbeit 31
19 Tabellenkalkulation von Grund auf 33
20 Kaufmännisches Rechnen sicher anwenden 36
21 Kunden verstehen und Gespräche führen 37
22 Verträge Angebote und Leistungsstörungen 38
23 Beschaffung und Lager wirtschaftlich organisieren 40
24 Aufträge Rechnungen und Zahlungen steuern 41
25 Buchführung ohne Begriffsverwirrung 43
26 Kosten Kalkulation und Controlling 45
27 Liquidität Investition und Finanzierung 48
28 Personalprozesse und Entgelt verstehen 49
29 Marketing Vertrieb und Kundenbindung 51
30 Prozesse und Projekte verbessern 52
31 Wirtschaft Gesellschaft und soziale Sicherung 54
32 Nachhaltigkeit und verantwortliche Digitalisierung 55
33 Instrumente der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle nutzen 56
34 Einkauf und Logistikprozesse planen und durchführen 57
35 Zahlen Ergebnis und Umsetzung gemeinsam beurteilen 59
36 Lösungen zu den Grundlagenübungen 60
37 Lernweg Quellen und fachlicher Abgleich 67
38 Themenabgleich und praktische Lernnachweise 69
39 Weiterlernen mit Deine-Akademie24 74

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

1 Den Abschluss und die Prüfung verstehen

Von kaufmännischen Grundlagen zur begründeten Entscheidung

Wirtschaftsfachwirte verbinden wirtschaftliche Analyse mit betrieblicher Umsetzung. Eine richtige Formel ist ein Anfang. In einer vollständigen Antwort stehen außerdem die Datenbasis, die Bedeutung des Ergebnisses, eine begründete Handlung und deren Grenzen. Dieses Buch beginnt mit den besonderen Anforderungen der Fortbildung; anschließend folgen ausführliche Grundlagen einschließlich eigener Aufgaben und Lösungen. Alle Zahlenfälle sind eigene Lehrmodelle. Annahme: Die genannten Unternehmen, Personen und betrieblichen Daten sind fiktiv.

Grundlage ist die Wirtschaftsfachwirt-Prüfungsverordnung, kurz WfachwPrV, in der am 16. November 2026 abgerufenen Fassung. Die wirtschaftsbezogenen Qualifikationen (WQ) umfassen Volks- und Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Recht und Steuern sowie Unternehmensführung. Die handlungsspezifischen Qualifikationen (HQ) verbinden betriebliches Management, Investition und Finanzierung einschließlich Rechnungswesen und Controlling, Logistik, Marketing und Vertrieb sowie Führung und Zusammenarbeit. Die beiden Ebenen werden nicht durch bloßes Auswendiglernen ersetzt. [VO §§3–5]

Zulassung und Aufbau

Für WQ eröffnet ein mindestens dreijähriger kaufmännischer oder verwaltender Ausbildungsabschluss den regulären Zugang. Weitere Zugänge sind ein sonstiger mindestens dreijähriger anerkannter Ausbildungsberuf mit anschließender einjähriger Berufspraxis, ein anderer anerkannter Ausbildungsberuf mit anschließender zweijähriger Praxis oder dreijährige Berufspraxis. Für HQ müssen WQ innerhalb der zurückliegenden fünf Jahre abgelegt sein. Beim ersten Zugang ist mindestens ein Jahr Praxis nötig, bei den weiteren Wegen ein zusätzliches Jahr. Die Praxis soll kaufmännisch oder verwaltend sein und wesentliche Bezüge zum Tätigkeitsbild haben. Gleichwertige anderweitige Nachweise können einen abweichenden Zugang eröffnen; die zuständige Stelle entscheidet. Ein Buchkauf oder Lehrgang ist keine Zulassung. [VO §2]

Prüfungsbestandteil	Vorgabe der Verordnung
WQ Volks- und Betriebswirtschaft	mindestens 60 Minuten
WQ Rechnungswesen	mindestens 90 Minuten
WQ Recht und Steuern	mindestens 60 Minuten
WQ Unternehmensführung	mindestens 90 Minuten; WQ insgesamt höchstens 330 Minuten
HQ schriftlich	zwei gleichgewichtige aufeinander abgestimmte Aufgabenstellungen; insgesamt 480 bis 510 Minuten
Fachgespräch mit Präsentation	höchstens 30 Minuten; höchstens 30 Minuten Vorbereitung; Schwerpunkt Führung und Zusammenarbeit

Das mündliche HQ-Verfahren erfolgt nach erfolgreichem Abschluss der schriftlichen Teilprüfungen. Die Präsentation zählt ein Drittel, das Gespräch zwei Drittel der mündlichen Bewertung. Anders als bei manchen anderen Fachwirten wird hier nicht pauschal ein frei gewähltes, vorher einzureichendes Präsentationsthema verlangt. Bereite deshalb auch spontane Strukturierung einer vorgegebenen Situation vor. [VO §3]

Zum Bestehen sind ohne Rundung mindestens 50 Punkte in jedem WQ-Bereich, in der schriftlichen HQ-Leistung und in der zusammengefassten mündlichen Leistung nötig. Ein guter Gesamtdurchschnitt gleicht einen nicht bestandenen Pflichtbestandteil nicht aus. Die Gesamtnote gewichtet WQ mit 25, HQ schriftlich mit 50 und HQ mündlich mit 25 Prozent. Bei höchstens einer mangelhaften WQ-Leistung und keiner ungenügenden Leistung ist dort eine anwendungsbezogene Ergänzungsprüfung anzubieten, regelmäßig höchstens 15 Minuten; schriftlich zählt doppelt. Das ist keine allgemeine Rettungsregel für sämtliche HQ-Aufgaben. [VO §§4,7,8]

2 Volkswirtschaft und Unternehmensstrategie verbinden

Vom Markt zur betrieblichen Wirkung

Ein Markt koordiniert Angebot und Nachfrage. Bei einem Preis oberhalb des Gleichgewichtspreises kann unter den Modellannahmen ein Angebotsüberschuss entstehen; Verkäufer müssen nicht zwingend sofort den Preis senken. Verträge, Kapazitäten und Marktmacht begrenzen die Anpassung. Unterscheide die Bewegung auf einer Nachfragekurve nach einer Preisänderung von einer Verschiebung der Kurve durch Einkommen, Präferenzen oder Ersatzprodukte. Aus dem Verlauf vergangener Umsätze lässt sich keine sichere Kausalität ableiten.

Die direkte Preiselastizität der Nachfrage setzt die relative Mengenänderung zur relativen Preisänderung ins Verhältnis. Annahme: Preis steigt von 100 auf 105 Euro, Nachfrage fällt von 1 000 auf 920 Stück. Mit Ausgangswerten ergibt sich −8 Prozent geteilt durch +5 Prozent = −1,6. Das Modell signalisiert eine elastische Nachfrage. Umsatz vorher 100 000 Euro, nachher 96 600 Euro. Ein höherer Preis hat hier den Umsatz gesenkt. Der Gewinn kann trotzdem steigen oder fallen; dazu fehlen variable Kosten, Kapazitäten und Konkurrenzreaktionen. Nenne bei Vergleichen die verwendete Berechnungsmethode, weil etwa die Mittelpunktmethode anders abgrenzt.

Im Polypol stehen viele Anbieter vielen Nachfragern gegenüber, im Angebotsoligopol wenige Anbieter, im Angebotsmonopol einer. Das sind Modellformen. Marktgrenzen, Austauschbarkeit und räumlicher Bezug sind festzulegen. Kooperation kann Einkauf und Forschung verbessern, kann aber wettbewerbsrechtlich unzulässig werden. Ein Zusammenschluss spart nicht automatisch Kosten: Integration, Kontrollverlust und Personalfolgen gehören in die Rechnung.

Konjunktur und wirtschaftspolitische Zielkonflikte

In einem Abschwung können Auftragseingänge sinken, während Löhne, Mieten und Finanzierung weiterlaufen. Eine fiskalische Maßnahme wirkt über staatliche Einnahmen oder Ausgaben; eine geldpolitische Maßnahme über die monetären Rahmenbedingungen. Ein höherer Leitzins verteuert Kredite nicht für jeden Vertrag sofort im gleichen Umfang. Laufzeit, Zinsbindung, Bonität und Weitergabe durch Banken sind zu beachten. Inflation beschreibt die Veränderung des allgemeinen Preisniveaus, nicht jeden einzelnen Einkaufspreis.

Reales Wachstum korrigiert nominales Wachstum um Preisänderungen. Annahme: nominaler Umsatz +6 Prozent, relevantes Preisniveau +4 Prozent. Vereinfachte reale Veränderung: 1,06 ÷ 1,04 − 1 = rund 1,92 Prozent. Die bloße Differenz von zwei Prozentpunkten ist nur eine Näherung. Unternehmensumsatz ist außerdem kein volkswirtschaftliches Bruttoinlandsprodukt. Zielkonflikte können zwischen Beschäftigung, Preisstabilität, Außenwirtschaft, Umwelt, Verteilung und Wachstum liegen. Eine Empfehlung benennt den Zeithorizont und die betroffenen Gruppen.

Strategie und Gründung

Eine Strategie beantwortet, welche Kunden mit welchem Nutzen auf welche Weise wirtschaftlich erreicht werden. Eine SWOT-Analyse trennt interne Stärken und Schwächen von externen Chancen und Risiken. Eine große Kundendatei ist nur dann eine Stärke, wenn die Daten nutzbar und rechtmäßig verarbeitet werden. Eine veränderte Nachfrage ist ein externer Faktor. Maßnahmen entstehen aus der Verbindung der Felder, nicht aus vier unverbundenen Listen.

Bei einer Gründung verknüpft der Geschäftsplan Kundennutzen, Marktbelege, Personal, Organisation, Investition, Finanzierung, Liquidität und Risiken. Ein positiver Jahresgewinn schützt nicht vor einem Zahlungsengpass im dritten Monat. Die Rechtsform beeinflusst Haftung, Kapital, Entscheidungsbefugnisse und Rechnungslegung. Eine GmbH ist eine eigenständige juristische Person; beschränkte Gesellschaftshaftung bedeutet keine Freistellung von jeder persönlichen Pflichtverletzung oder übernommenen Bürgschaft. Unterscheide Unternehmensleitbild, langfristige Strategie, mittelfristigen Plan und operative Maßnahme.

Eigene Übung W01: Annahme: Eine Preissenkung von 50 auf 48 Euro erhöht die Absatzmenge von 2 000 auf 2 200. Berechne Elastizität mit Ausgangswerten und Umsatzänderung. Lösung: Menge +10 Prozent, Preis −4 Prozent, Elastizität −2,5. Umsatz steigt von 100 000 auf 105 600 Euro, also um 5,6 Prozent. Für eine Gewinnempfehlung fehlen insbesondere Stückkosten und zusätzliche Vertriebsaufwendungen.

3 Rechnungswesen und Controlling als Entscheidungssprache

Von der Buchung zum Urteil

Finanzbuchhaltung dokumentiert Geschäftsvorfälle nach den maßgeblichen Regeln. Kostenrechnung verfolgt interne Entscheidungszwecke. Controlling verbindet Ziele, Planung, Information und Gegensteuerung. Diese Funktionen greifen ineinander, sind aber nicht identisch. Ein kalkulatorischer Unternehmerlohn kann in einer internen Rechnung relevant sein, ohne denselben Aufwand in der Finanzbuchhaltung darzustellen. Die konkrete Rechtsform und Rechnungsvorschrift bleiben maßgeblich.

Eine Bilanz ist eine Stichtagsbetrachtung. Die Gewinn- und Verlustrechnung betrachtet eine Periode. Forderungswachstum kann bei unverändertem Umsatz auf spätere Zahlung, einen abweichenden Kundenzuschnitt oder uneinbringliche Beträge hindeuten. Zur Bewertung braucht man Fristen, Altersstruktur und Sicherheiten. Hohe Liquidität kann Sicherheit bedeuten, aber auch unproduktiv gebundenes Kapital. Kennzahlen ersetzen deshalb keine Ursachenanalyse.

Annahme: Eigenkapital 300 000, Gesamtkapital 1 000 000 Euro. Eigenkapitalquote 30 Prozent. Umlaufvermögen 500 000, kurzfristige Verbindlichkeiten 400 000: Liquidität dritten Grades 125 Prozent. Wenn darin 250 000 Euro schwer verkäuflicher Vorräte stecken, kann trotzdem

kurzfristig Geld fehlen. Vergleiche Perioden mit gleicher Abgrenzung und beachte Bilanzierungsänderungen. Die Gesamtkapitalrentabilität kann im vereinfachten Modell mit (Gewinn + Fremdkapitalzinsen) ÷ Gesamtkapital ×100 berechnet werden; Periodenbezug und Durchschnittskapital müssen zur Aufgabe passen.

Kosten aufspalten statt Durchschnittskosten missbrauchen

Fixkosten bleiben innerhalb einer bestimmten Kapazitätsspanne kurzfristig unverändert. Variable Kosten ändern sich mit der Beschäftigung; der Verlauf muss nicht linear sein. Beim Deckungsbeitrag werden Erlöse zunächst um variable Kosten vermindert. Ein Zusatzauftrag kann bei freier Kapazität attraktiv sein, obwohl ein zugerechneter Vollkostenpreis unterschritten wird. Bei Engpasskapazität zählt auch der entgangene Beitrag der verdrängten Alternative. Langfristig müssen sämtliche entscheidungsrelevanten Kosten und die Finanzierung tragbar sein.

Abweichungen werden nachvollziehbar zerlegt. Annahme: Planmenge Material 1 000 kg zu 4 Euro, Istmenge 1 100 kg zu 4,50 Euro. Plan 4 000 Euro, Ist 4 950 Euro. Bei der hier gewählten Zerlegung: Mengenabweichung (1 100−1 000) ×4 =400 Euro; Preisabweichung (4,50−4) ×1 100 =550 Euro; zusammen950 Euro. Wer die Preisabweichung mit der Planmenge rechnet, muss die verbleibende Wechselwirkung gesondert behandeln. Lege die Methode offen.

Eine Balanced Scorecard verbindet finanzielle Ergebnisse mit Kunden, Prozessen sowie Lernen und Entwicklung. Kennzahlen benötigen Ziel, Verantwortlichen, Datenquelle und Zeitraum. Mehr Schulungsstunden sind ein Input, weniger Fehler ein mögliches Ergebnis. Eine Korrelation beweist keine Wirkung. Ein rollierender Forecast aktualisiert Erwartungen, ohne den ursprünglichen Plan heimlich zu überschreiben.

Eigene Übung W02: Annahme: Produkt A bringt 48 Euro Beitrag und benötigt drei Engpassminuten; B bringt 35 Euro und benötigt eine Minute. Lösung: A16, B35 Euro je Engpassminute. Bei gleicher Nachfrage und sonst gleichen Bedingungen ist B vorrangig. Begrenzte Absatzmengen, Vertragsstrafen und strategische Kunden können die reine Rangfolge verändern. Dokumentiere deshalb auch nichtfinanzielle Restriktionen.

4 Investition und Finanzierung nachvollziehbar rechnen

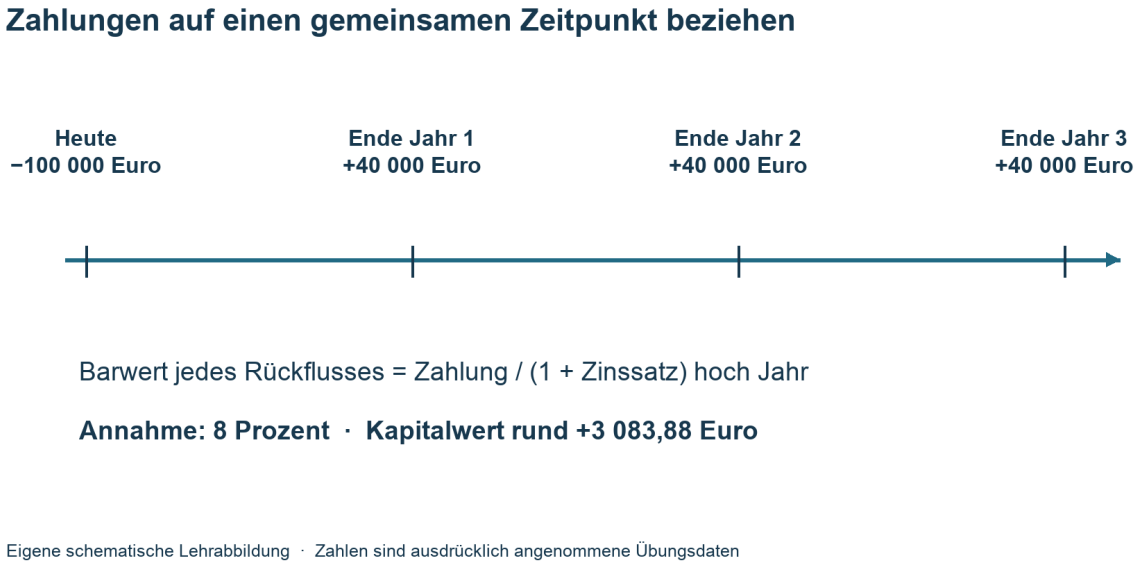


Abbildung 1 Zahlungszeitpunkte der Kapitalwertrechnung im eigenen Modell

Statische und dynamische Verfahren

Eine Kostenvergleichsrechnung stellt vergleichbare jährliche Kosten gegenüber. Eine Gewinnvergleichsrechnung berücksichtigt zusätzlich Erlöse. Rentabilitätsrechnungen setzen ein definiertes Ergebnis zu einem definierten Kapitaleinsatz. Eine statische Amortisationsrechnung teilt den anfänglichen Einsatz durch einen repräsentativen jährlichen Rückfluss. Bei schwankenden Rückflüssen ist eine kumulierte Betrachtung erforderlich. Diese Verfahren berücksichtigen Zeitpunkte nur begrenzt.

Die Kapitalwertmethode diskontiert künftige Zahlungen auf den Entscheidungszeitpunkt. Annahme: Anschaffung jetzt 100 000 Euro; sichere Modellrückflüsse von je40 000 am Ende der folgenden drei Jahre; Kalkulationszins acht Prozent; kein Restwert, keine Steuern. Kapitalwert = −100 000 +40 000/1,08 +40 000/1,08² +40 000/1,08³ = rund3 083,88 Euro. Unter diesen Annahmen liegt der Ertrag über der verlangten Verzinsung. Das ist keine Vorhersage. Ein späterer Zahlungseingang oder höherer Kapitaleinsatz kann den Vorteil aufheben.

Bei gleicher Nutzungsdauer und vergleichbarem Risiko spricht ein höherer Kapitalwert für die Alternative mit höherem absoluten Wertbeitrag. Unterschiedliche Budgets, Laufzeiten und Anschlussinvestitionen verlangen zusätzliche Analyse. Eine Annuität verteilt einen Kapitalwert über eine definierte Laufzeit in gleich hohe äquivalente Jahresbeträge. Der interne Zinsfuß sucht den Diskontsatz mit Kapitalwert null; ungewöhnliche Zahlungsfolgen können mehrere oder keine sinnvollen Lösungen erzeugen. Die Rechenmethode darf nicht ungeprüft zur Entscheidung werden.

Finanzierung, Liquidität und Sicherheiten

Eigen- und Fremdfinanzierung betreffen die Rechtsstellung des Kapitalgebers. Innen- und Außenfinanzierung betreffen die Herkunft. Eine Abschreibung ist keine Einzahlung. Sie kann über erwirtschaftete Umsatzerlöse Finanzierungseffekte ermöglichen, wenn diesen nicht gleichzeitig entsprechende Auszahlungen gegenüberstehen. Eine Rückstellung bezeichnet eine ungewisse Verpflichtung, keinen reservierten Bankbetrag. Leasing schont unter Umständen den anfänglichen Zahlungsmittelbedarf; Gesamtkosten, Kündbarkeit, Restwerte und bilanzielle Behandlung bleiben zu prüfen.

Zur Fristenkongruenz sollen langfristig gebundene Vermögenswerte grundsätzlich durch angemessen langfristige Mittel getragen werden. Forderungen können Zahlungsziele finanzieren oder Liquidität binden. Factoring veräußert Forderungen unter vereinbarten Bedingungen; Delkredere, Ausfallschutz, Gebühren und offener beziehungsweise stiller Auftritt unterscheiden sich. Ein Kreditvergleich benötigt Effektivbelastung und Zahlungsplan, nicht nur Nominalzins. Sicherheiten und Covenants können die unternehmerische Handlungsfreiheit begrenzen.

Eigene Übung W03: Annahme: Investition 60 000 Euro heute, Rückflüsse 25 000 nach Jahr1 und40 000 nach Jahr2, Zins zehn Prozent. Lösung: −60 000 +22 727,27 +33 057,85 = −4 214,88 Euro. Trotz nominalem Überschuss5 000 Euro wird die verlangte Verzinsung verfehlt. Eine Ablehnung ist unter den angegebenen monetären Modellannahmen begründet; zwingende Sicherheitsmaßnahmen müssen nach anderen Kriterien zusätzlich beurteilt werden.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

5 Wertschöpfung Logistik und Vertrieb gestalten

Die Kette statt die Einzelabteilung optimieren

Ein günstiger Einkauf kann hohe Prüf-, Lager- und Ausfallkosten auslösen. Eine kurze Durchlaufzeit kann den Bestand senken, darf aber notwendige Qualitätssicherung nicht beseitigen. Der Bullwhip-Effekt beschreibt eine mögliche Verstärkung von Nachfrageschwankungen entlang der Lieferkette durch Informationsverzug, Bestellbündel und Sicherheitsreaktionen. Gemeinsame Daten, kleinere Lose und verlässliche Abrufe können gegensteuern; sie erfordern abgestimmte Prozesse und dürfen keinen unzulässigen Informationsaustausch erzeugen.

ABC priorisiert nach Wertbedeutung, XYZ nach Verbrauchsverhalten. Ein billiges, unregelmäßig benötigtes Teil kann gleichwohl produktionskritisch sein. Ein Wiederbeschaffungspunkt berücksichtigt den Verbrauch während Lieferzeit und einen begründeten Sicherheitsbestand. Ein Servicegrad kostet Kapital und ist kein kostenloses Versprechen. Just in time setzt zuverlässige Transporte und flexible Prozesse voraus; eine bloße Bestandskürzung ohne Lieferfähigkeit ist kein funktionierendes Konzept.

Im Vertrieb werden Segment, Bedarf, Wettbewerb, Kanal und Wirtschaftlichkeit zusammen betrachtet. Ein Key Account kann hohe Umsätze bei niedriger Marge und hoher Abhängigkeit bringen. Annahme: Ein Kundensegment erzielt100 000 Euro Umsatz und25 000 Euro Deckungsbeitrag, beansprucht aber30 000 Euro direkt vermeidbare Betreuungskosten. Der betrachtete Beitrag nach Betreuung ist−5 000 Euro. Vergleiche Verbesserung von Preisen, Leistungspaket und Betreuung mit einer vorschnellen Kündigung; eine Rechtsgrundlage zum Vertragsende wird dadurch nicht geschaffen.

Internationale Geschäfte erfordern die Trennung von Sprache, Rechtswahl, Zahlungsbedingungen, Transportpflichten und Währungsrisiken. Incoterms regeln vereinbarte Lieferpflichten, Kosten- und Gefahrübergänge; sie ersetzen nicht den gesamten Kaufvertrag und regeln nicht automatisch Eigentumsübergang oder Zahlung. Bei einer Fremdwährungsforderung verändert der Wechselkurs den Gegenwert. Sichere Zahlungsinstrumente können eigene Kosten, Dokumentenanforderungen und Risiken haben.

Eigene Übung W04: Annahme: Jährlich spart eine Lieferumstellung12 000 Euro Einkauf, verursacht zusätzlich4 000 Euro Fracht und7 000 Euro erwartete Ausfallkosten. Lösung: Nettovorteil1 000 Euro. Die Risikoprognose entscheidet fast über das ganze Ergebnis. Ein Pilot mit Lieferterminquote, Fehlerrate und Gesamtkosten ist belastbarer als das reine Preisargument. Ein erwarteter Durchschnittsschaden begrenzt einen tatsächlichen Großschaden nicht.

6 Führung Zusammenarbeit und mündliche Prüfung

Verhalten beschreiben und Verantwortung übertragen

Führung verbindet Zielklarheit, Befugnisse, Ressourcen und Rückmeldung. Delegation benennt ein Ergebnis und Entscheidungsspielräume. Wer Verantwortung verlangt und jede notwendige Entscheidung blockiert, erzeugt einen organisatorischen Widerspruch. Situationsgerechte Führung berücksichtigt Kenntnisse und Selbstständigkeit; sie rechtfertigt keine willkürliche Ungleichbehandlung. Motivation lässt sich durch eine Prämie nicht zuverlässig erzwingen. Sinn,