Diplom-Volkswirt Peter Collier, Diplom-Wirtschaftswissenschaftler Michael Sielmann, Diplom-Volkswirt Reinhard Fresow, Diplom-Betriebswirt Klaus Steines, Diplom Betriebswirt Volker Wedde

Intensivtraining
für eine erfolgreiche IHK-Prüfung

Geprüfter Wirtschaftsfachwirt

Aufgaben- und Lösungssätze für alle Handlungsbereiche

3. vollkommen überarbeitete Auflage

we**Co**nsult-Verlag

Die Verfasser verfügen als Dozenten in verschiedenen Studiengängen und Mitglieder von Prüfungsausschüssen für Fachwirte über eine langjährige Erfahrung in der beruflichen Weiterbildung.

Umschlaggestaltung: Anita Schreiner, Würzburg
we**Co**nsult - Verlag, 97222 Rimpar/Würzburg
www.weConsult-Verlag.de
3. überarbeitete Auflage 2018
Vertrieb: Fachverlag Schiele & Schön, Berlin
Druck: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-7949-0939-1

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des weConsult-Verlags ist es nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus zu vervielfältigen, auch nicht für Unterrichtszwecke.

Statt eines Vorworts...

Sie wollen Wirtschaftsfachwirt werden? Herzlichen Glückwunsch! Ja, wir möchten Ihnen viel Glück wünschen, denn wir glauben, dass Sie einen guten und richtigen Entschluss gefasst haben.

Das Buch entstand aus der praktischen Arbeit in der Weiterbildung und in zahlreichen IHK-Prüfungen. Es bündelt die Erfahrungen von Teilnehmern und Dozenten aus der Praxis. Die Aufgaben haben wir auf der Grundlage des Rahmenstoffplans und unter Berücksichtigung der Prüfungen der letzten Jahre erarbeitet. Sie finden auch Hinweise, wann bestimmte Themen bereits geprüft wurden. An der Häufigkeit solcher Hinweise merken Sie auch, welche Themen Sie unbedingt präsent haben sollten! Mit den Lösungen beschränken wir uns nicht auf bloße „Lösungshinweise". Vielmehr sind es Musterlösungen, die Sie 1:1 umsetzen können.

Wir hoffen, das Buch hilft Ihnen, erfolgreicher zu werden. Nehmen Sie es als Anregung, nehmen Sie es aber bitte nicht als Ersatz für das Lernen mit Manuskripten oder Lehrbüchern. Und wenn Sie uns gelegentlich sagen, ob es Ihnen genutzt hat, oder wenn Sie Verbesserungsvorschläge haben, freuen wir uns.

Das Autorenteam und der Verlag

Inhaltsverzeichnis

1 Über Studiengang und Prüfung 7

1.1 Ziel des Studiengangs Wirtschaftsfachwirt 7

1.2 Die Prüfungsordnung – und was dahinter steckt 8

1.3 Wie bereitet man sich am besten auf die Prüfung vor? 8

1.4 Der Ablauf der schriftlichen Prüfung 11

1.5 Die mündliche Prüfung 16

1.6 Das Ergebnis der Gesamtprüfung 16

1.7 Und was kommt danach? 17

2 Aufgaben aus den Stoffgebieten 19

2.1 Wirtschaftsbezogene Qualifikationen .....

2.1.1 Volks- und Betriebswirtschaft 20

2.1.2 Rechnungswesen 30

2.1.3 Recht und Steuern 55

2.1.4 Unternehmensführung 67

2.2 Handlungsbezogene Qualifikationen .....

2.2.1 Betriebliche Situationsbeschreibung I 77

2.2.1.1 Klausur 1 78

2.2.1.2 Klausur 2 83

2.2.1.3 Klausur 3 90

2.2.1.4 Klausur 4 94

2.2.2 Betriebliche Situationsbeschreibung II *98*

2.2.2.1 Klausur 1 100

2.2.2.2 Klausur 2 105

2.2.2.3 Klausur 3 111

2.2.2.4 Klausur 4 115

3 Lösungen aus den Stoffgebieten .....

3.1 Wirtschaftsbezogene Qualifikationen .....

3.1.1 Volks- und Betriebswirtschaft 122

3.1.2 Rechnungswesen 141

3.1.3 Recht und Steuern 174

3.1.4 Unternehmensführung 192

3.2 Handlungsbezogene Qualifikationen .....

3.2.1 Betriebliche Situationsbeschreibung I .....

3.2.1.1 Klausur 1 206

3.2.1.2 Klausur 2 215

3.2.1.3 Klausur 3 223

3.2.1.4 Klausur 4 232

3.2.2 Betriebliche Situationsbeschreibung II .....

3.2.2.1 Klausur 1 238

3.2.2.2 Klausur 2 245

3.2.2.3 Klausur 3 253

3.2.2.4 Klausur 4 259

4 Moderations- und Präsentationstechnik 267

5 Die Rechtsverordnung „Gepr. Wirtschaftsfachwirt“ 282

6 Der DIHK Rahmenplan 293

6 Themenübersicht der Aufgaben 298

7 Index 305

1 ÜBER STUDIENGANG UND PRÜFUNG

1.1 Ziel des Studiengangs Wirtschaftsfachwirt

„Ziel der Prüfung ist der Nachweis der Qualifikation zum Geprüften Wirtschaftsfachwirt / zur Geprüften Wirtschaftsfachwirtin, in Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit sowie in verschiedenen Bereichen und Tätigkeitsfeldern eines Betriebes Sach-, Organisations- und Führungsaufgaben wahrnehmen zu können.

Im Einzelnen gehören dazu dann folgende Ziele:

1. *Wahrnehmen qualifizierter Sachaufgaben in kaufmännischen Abteilungen.*
2. *Erkennen und Beurteilen betrieblicher Gesamtzusammenhänge.*
3. *Führen von Mitarbeitern sowie Mitwirken bei der beruflichen Bildung von Mitarbeitern."*

Mit diesen etwas sperrigen Worten macht die Rechtsverordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss „Geprüfter Wirtschaftsfachwirt / Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin" deutlich: Reines Aneignen von Lernwissen reicht nicht. „Erkennen und Beurteilen" setzt vielmehr ein tieferes Verständnis voraus. Deshalb sollten Sie auch nicht nur diejenigen Fächer ernst nehmen, deren Fragen Sie in der Prüfung erwarten. In der beruflichen Wirklichkeit ist die Fähigkeit, systematisch Probleme analysieren zu können und Lösungen zu finden, wichtiger als das Einzelwissen. Oder sich – wie es schon der Philosoph Immanuel Kant vor fast 300 Jahren formulierte – „seines Verstandes ohne fremde Anleitung zu bedienen". Nehmen Sie dies nicht nur als eine Floskel: Wie oft begegnen uns in Prüfungen junge Menschen, die verzweifelt versuchen, das gepaukte Wissen auszuspucken, statt mit der Kraft ihrer Überlegung eine Antwort zu finden! Auch die Aufgaben, die Sie in Ihrem Beruf zu lösen haben, kommen nicht aus dem Lehrbuch! Deshalb ist es so wichtig, dass

Sie das Herangehen an Probleme erlernen und dann erst das Faktenwissen. Wir wollen mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten.

1.2 Die Prüfungsordnung – und was dahinter steckt

Mit der zuletzt 2009 geänderten Rechtsverordnung des Bundes gibt es eine einheitliche Regelung für den Erwerb des Titels „Geprüfter Wirtschaftsfachwirt“. Dazu hat der DIHK einen Rahmenplan über die Inhalte der Prüfung herausgegeben, dessen wesentliche Inhalte Sie ebenfalls in diesem Buch finden. Zur ersten Teilprüfung ist zugelassen, wer die Ausbildung in einem anerkannten kaufmännischen oder verwaltenden dreijährigen Ausbildungsberuf erfolgreich abgeschlossen hat. Hat er eine andere Prüfung in einem dreijährigen Ausbildungsberuf abgelegt, so muss er danach eine mindestens einjährige Berufspraxis nachweisen, bei einer sonstigen Abschlussprüfung eine mindestens zweijährige Praxis. Und wer keine Abschlussprüfung abgelegt hat, der muss eine Berufstätigkeit von drei Jahren nachweisen.

Das sind wohl gemerkt die Voraussetzungen für die Zulassung zur Prüfung, die also am Prüfungstag erfüllt sein müssen. Man sollte sich aber auch dann, wenn nicht ausdrücklich eine Berufspraxis verlangt wird, die Frage stellen, ob es nicht besser ist, zunächst noch etwas zu warten. Wer bereits praktische Lebenserfahrungen im Betrieb gesammelt hat, kann auch viel häufiger den zunächst nur theoretischen Lehrstoff mit eigenen Erfahrungen in Verbindung bringen. Und was sich mit eigenen Erfahrungen verbinden lässt, kann man sich auch viel besser merken. Vieles geht dann beim Lernen einfach leichter!

1.3 Wie bereitet man sich am besten auf die Prüfung vor?

Das Thema allein gibt Stoff für ein ganzes Lehrbuch. An dieser Stelle sollen einige grundsätzliche Hinweise genügen.

2 AUFGABEN AUS DEN STOFFGEBIETEN

Vorab eine Bemerkung:
Die folgenden Musteraufgaben sollen und können nicht das systematische Auf- und Nacharbeiten des Stoffs ersetzen. Nehmen Sie also, bevor Sie die Lösungen erarbeiten, Ihre Manuskripte oder Lehrbücher zur Hand. Und erwarten Sie - bitte schön - nicht, dass nun tatsächlich eine Prüfungskommission diese Aufgaben wörtlich übernimmt! Wenn Sie aber nicht nur die Aufgaben und Musterlösungen wörtlich büffeln, sondern sich auch mit dem „Wie“ und „Warum“ befassen, werden Sie von diesem Buch profitieren können.

Für jedes der vier Stoffgebiete des Prüfungsteils „Wirtschaftsbezogene Qualifikationen“ finden Sie vier verschiedene Aufgabensätze, die aufgebaut sind wie ein Prüfungssatz. Die Aufgaben sollen Ihnen auch helfen, die Methodik zur Lösung zu finden.

Beim Prüfungsteil „Handlungsspezifische Qualifikationen“ finden Sie hier zwei verschiedene Situationsbeschreibungen mit jeweils vier Klausuren, die damit alle Prüfungsfächer dieses Teils abbilden.

Die Musterlösungen zu den Aufgaben finden Sie im hinteren Teil des Buches. Dies soll Sie anregen, zunächst die Lösungen selbst zu suchen und erst später zum Vergleich nachzuschlagen! Und genau wie in der Prüfung selbst gibt es selten nur genau eine Lösung. Wenn Ihre Lösung nicht mit dem übereinstimmt, was in diesem Buch als „Musterlösung“ geschrieben steht, muss das keineswegs bedeuten, dass Sie keinen Punkt erzielt hätten! Denn vielleicht finden Sie ja mit kreativem Denken eine ganz andere Lösung als jene, die sich die Aufgabensteller selbst vorgestellt hatten!

2.1 Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

2.1.1 Volks- und Betriebswirtschaft

Aufgabensatz I

Aufgabe 1 (12 Punkte)
Gesellschaften können sich Wirtschaftsordnungen (Systeme) geben.

a) Erläutern Sie, was unter einer Marktwirtschaft zu verstehen ist. Erläutern Sie ferner die beiden Ausprägungen der Marktwirtschaft. Welche der beiden Ausprägungen haben wir in Deutschland? (8 P)

b) Neben der sozialen Marktwirtschaft gibt es in einigen Ländern, wie z.B. China, auch eine Wirtschaftsordnung, die durch Staatseigentum dominiert wird. Erläutern und bewerten Sie diese Wirtschaftsordnung. (4 P)

Aufgabe 2 (16 Punkte)
a) Eines der Ziele staatlicher Wirtschaftspolitik ist ein hoher Beschäftigungsgrad (Prüfungsthema Herbst 2016). Erläutern Sie, wann dieses Ziel als erreicht gilt. Erläutern Sie ferner die weiteren Ziele unserer staatlichen Wirtschaftspolitik. (8 P)

b) Die deutsche Wirtschaft ist sehr stark exportorientiert. Besonders leistungsstark sind dabei die Automobil- und die Nutzfahrzeugindustrie, der Maschinenbau- und die Chemieindustrie.
Wie wirkt ein Exportüberschuss auf die anderen drei Ziele des „Magischen Vierecks“? Stellen Sie auch mindestens eine Auswirkung auf das importierende Ausland dar. (8 P)
Aufgabe 3 (18 Punkte)

2.2 Handlungsbezogene Qualifikationen

2.2.1 Betriebliche Situationsbeschreibung I

Die Neufood GmbH ist ein führender Markenartikelhersteller auf dem Lebensmittelsektor. Sie verfügt über ein Produktionsprogramm, das die Veredelung von Fetten sowie die Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren, Käse, Speiseeis und Tiefkühlkost, Suppen, Getränkekonzentraten und Konfitüren umfasst. Der Umsatz lag im letzten Jahr bei 800 Mio. €; beschäftigt werden 4.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat einen Betriebsrat. Die Umsatzrentabilität lag bei 4 Prozent.

Das Unternehmen ist über die Jahrzehnte hinweg organisatorisch gewachsen. Es verfügt über eine Linienorganisation mit sechs Sparten. Der Vertrieb in der Bundesrepublik erfolgt über fünf Gebietsverkaufsdirektionen, denen 24 Bezirksverkaufsleitungen unterstellt sind. Jede Bezirksverkaufsleitung bearbeitet mit etwa 20 Reisenden den Lebensmitteleinzelhandel. Die Betreuung des Großhandels erfolgt durch das Management des Bezirksverkaufs.

Der scharfe Wettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel und die sich rasch ändernden Verbraucherbedürfnisse zwingen die Anbieter, ihr Angebotsprogramm ständig zu erneuern und durch neue Produkte zu erweitern. Im Rahmen eines solchen Produktentwicklungsprojekts wurde eine Produktfamilie „Greif Zu“ entwickelt.- Es handelt sich dabei um kalorienarme Lebensmittel, die sich in Aussehen und Geschmack wenig von normalen Lebensmitteln unterscheiden, aber alle lebensnotwendigen Nähr- und Wirkstoffe enthalten.

2.2.1.1 Klausur 1

Aufgabe 1 (9 Punkte))
Die Geschäftsführung der Neufood GmbH prüft, ob eine Untergliederung des Unternehmens in drei Strategische Geschäftseinheiten (SGE) die Voraussetzungen für eine flexible Bearbeitung der Märkte verbessern würde.

a) Erläutern Sie das Konzept der SGE. (2 P)

b) Machen Sie einen Vorschlag, nach welchem Kriterium die SGE gegliedert werden könnten und wie die verschiedenen Teile des Produktionsprogramms dementsprechend zuzuordnen wären. (4 P)

c) Erstellen Sie in Stichworten eine Liste der bei einem solchen Umbau des Unternehmens zu prüfenden Probleme und Risiken. (3 P)

Aufgabe 2 (9 Punkte)
Die noch nicht entschiedene Frage einer Neugliederung des Unternehmens führt im „Middle-Management“ zu Diskussionen, ob nicht erst einmal Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in Angriff genommen werden sollten. (Prüfungsthema Frühjahr 2016, Herbst 2016)

a) Nennen Sie drei Zielkonflikte, die dabei zwischen den Zielen des Unternehmens und den Zielen von Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten werden. (3 P)

b) Erläutern Sie die drei Hauptphasen in einem Prozess der Organisationsentwicklung (nach Kurt Lewin) und beschreiben Sie bei jeder Phase den Zusammenhang zur Personalentwicklung. (6 P)

3.1 Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3.1.1 Volks- und Betriebswirtschaft

Aufgabensatz I

Aufgabe 1 Marktwirtschaft

a) In der Marktwirtschaft bestimmen Angebot und Nachfrage die Preisbildung, ferner ist sie von Privateigentum an Produktionsmitteln, Wettbewerb und freier Preisbildung geprägt. Dabei wird zwischen freier und sozialer Marktwirtschaft unterschieden. Während der Staat in einer freien Marktwirtschaft im Wesentlichen nur für das Funktionieren des Wettbewerbs sorgt, greift er bei einer sozialen Marktwirtschaft zugunsten sozial Schwächerer ein.

Freie Marktwirtschaft. Merkmale: Bestehen des Marktautomatismus - freier Wettbewerb - Privateigentum - Vertragsfreiheit - Planungsfreiheit für jeden Einzelnen - Ordnungsfunktion des Staates.

Wir haben eine soziale Marktwirtschaft mit den wesentlichen Elementen der Marktwirtschaft. Den Staat trifft eine besondere Verantwortung für die Erhaltung des Marktes (z. B. mithilfe des Kartellgesetzes und des UWG) sowie für den Schutz des wirtschaftlich Schwächeren (Arbeitslose, Alte, Kranke usw.).

b) China bezeichnet seine Wirtschaftsordnung als sozialistische Marktwirtschaft. Diese geht zum einen davon aus, dass die Nachteile der sozialen Marktwirtschaft, wie die Gefahren von sozialer Ungleichheit, Ballung wirtschaftlicher Macht und hohen Einkommensunterschieden durch eine Wirtschaftsordnung mit einem dominierenden Anteil von

Staatseigentum und zentraler Lenkung durch den Staat vermieden werden können.
Zum anderen zielt eine sozialistische Marktwirtschaft – wie in China – oft auch auf den politischen Machterhalt.
Die sozialistische Marktwirtschaft ist eine „modernisierte“ Form der Planwirtschaft, einer Wirtschaftsordnung der ehemaligen sozialistischen Staaten Europas, die davon ausgingen, dass der Staat besser als der Markt beurteilen könne, welche Dinge von den Menschen benötigt werden. Die Planwirtschaft hat sich nicht bewährt.

Aufgabe 2 Wirtschaftspolitik, Ziele

a) Das Ziel „Hoher Beschäftigungsgrad“ (oft spricht man auch ungenau von Vollbeschäftigung) wird heute so definiert, dass mindestens 97 % der Beschäftigungsfähigen auch in einer Beschäftigung sind.
Die weiteren Ziele der staatlichen Wirtschaftspolitik (Magisches Viereck) lauten:
- Stabilität des Preisniveaus
- außenwirtschaftliches Gleichgewicht
- stetiges Wirtschaftswachstum

b) Die Exportüberschüsse können in Deutschland dazu führen, dass die Inlandsnachfrage nach bestimmten Produkten das Angebot deutlich übersteigt. Das wiederum hat zur Folge, dass die Produkte teurer werden.
Exportüberschüsse können ein stetes und angemessenes Wirtschaftswachstum fördern, da eine steigende Nachfrage zu hoher Beschäftigung und einer hohen Auslastung der Produktionskapazitäten führt.
Die Exportüberschüsse führen in Deutschland zu einer Produktionsausweitung und damit zu einer positiven Entwicklung bei der Beschäftigung.
Im Ausland jedoch können die deutschen Exportüberschüsse zu höherer Arbeitslosigkeit und Zahlungsunfähigkeit führen.

- Kostenziel (mit welchen Ressourcen soll es erreicht werden) in der Phase der Verabschiedung des Ressourcenplans

Nach Installation des Projektteams ist mit Konflikten auf der Beziehungsebene zwischen Team-Mitgliedern zu rechnen, entsprechend den Phasen der Gruppenbildung:
Formierung (Orientierung) / „forming“ - Konflikt / „storming“ - Konsolidierung (Integration) / „norming“ - Produktive (Leistung) / „performing“ - also vor allem in der 2. Phase, bis sich die Aufgaben und Beziehungen eingespielt haben.

Aufgabe 5 Strategievarianten

a)
- Sind Varianten des direkten Absatzweges möglich? (Direktverkauf, Handelsvertreter, Geschäftsreisende)
- Welche sonstigen Partner im Groß- und Einzelhandel sind denkbar? (indirekter Absatzweg)?
- Gibt es rechtliche Einschränkungen auf Grund bestehender Verträge?
- Welche zusätzlichen Kosten entstehen und in welchem Verhältnis stehen diese zu den zusätzlichen Einnahmen? (Kosten/Nutzen)

b)
- Entsprechen die Getränkekonzentrate den Anforderungen der neuen Produktfamilie (handelt es sich um kalorienarme Produkte oder müssen die Produkte eventuell verändert werden)?
- Sollte (kann) die Qualität der Produkte erhöht werden?
- Welche Marketingmaßnahmen sind notwendig?

c)
- Ist der Deckungsbeitrag noch positiv?
- Bringt die Aufgabe des Artikels einen Imageverlust?
- Sind Synergieeffekte bei anderen Produkten zu beachten?

- Wie lassen sich die dann frei werdenden Ressourcen verwenden?

Aufgabe 6 Vertriebswege

Die vier wichtigsten Marketinginstrumente für Konsumgüter sind nach dem klassischen „Modell der 4P's" die Produktpolitik (Produkt), die Preispolitik (Price), die Distributionspolitik (Place) und die Kommunikationspolitik (Promotion). Marketing-Mix ist die Kombination dieser vier Marketinginstrumente.

Die Produktpolitik beinhaltet alle Maßnahmen des Unternehmens zur bestmöglichen und kundenfreundlichen Gestaltung eines Produkts.
Überlegungen:
- Wie lässt sich das Produkt sinnvoll in das aktuelle Sortiment der Produktfamilie „Greif Zu" einfügen?
- Sollte bei diesem „Neustart" die Verpackung geändert werden und wenn ja, wie?

Die Preispolitik umfasst alle Maßnahmen des Unternehmens, die sich auf den Preis des Produktes auswirken.
Überlegungen:
-Welche Mitbewerber sind mit welchen vergleichbaren Produkten und welchen Preisen auf dem Markt vertreten?
- Ergibt sich aus dem guten Namen der Produktfamilie „Greif Zu" die Möglichkeit, den Verkaufspreis zu erhöhen?
- Muss aufgrund einer möglicherweise weiteren schwachen Nachfrage der Verkaufspreis reduziert werden?

Die Distributionspolitik beinhaltet alle Maßnahmen zum Vertrieb der Produkte.
Überlegungen:
- Sind die derzeitigen Vertriebsbedingungen ausreichend, um die Getränkekonzentrate im Groß- und Einzelhandel zu platzieren?

Verwenden Sie Laptop und Beamer, so müssen Sie unter Umständen beides mitbringen und unter Zeitdruck aufbauen. Und den berühmten Vorführeffekt kennen Sie ja – er kostet immer Nerven, Nerven, die Sie gerade jetzt brauchen!

- Achten Sie auf ausreichende Schriftgröße! Es gibt kaum etwas Ärgeres, als wenn ein Vortragender Texte vorliest! Anhaltspunkt: Bei der Power-Point Präsentation nicht unter „30 Punkt".
- Lange Texte gehören überhaupt nicht auf die Charts! Die Charts sollen Ihren Vortrag unterstreichen und bildhaft Ihre Aussagen verstärken – aber nicht den Vortrag ersetzen. Also auch: Bilder einbauen!
- Gehen Sie Ihre Präsentation vorher gedanklich durch. Wenn Sie mit einem „Spickzettel" arbeiten, achten Sie auf gute Lesbarkeit.
- Stellen Sie sich auf Zwischenfragen und Gegenargumente ein. So behalten Sie selbst in kritischen Situationen Ruhe.
- Prüfen Sie rechtzeitig vor der Präsentation die Räumlichkeiten und die technischen Hilfsmittel.

2. Einleitung

Mit der Einleitung sollten sie die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer gewinnen. Beginnen Sie am besten mit einem begeisternden Einstieg: einem spannenden Beispiel, einer humorvollen Anekdote, einem persönlichen Erlebnis oder einem aktuellen Ereignis. Begrüßen Sie das „Publikum, nennen Sie das Thema und stellen Sie sich vor. Sagen Sie den Zuhörern, was sie erwartet und heben Sie den Nutzen hervor.

3. Hauptteil

Überzeugen Sie Ihre Zuhörer argumentativ. Gehen Sie dabei strategisch geschickt vor. Nennen Sie beispielsweise nicht gleich die Lösung, sondern überzeugen Sie Schritt für Schritt: Beschreiben Sie zunächst die Ist-Situation, schildern Sie die Schwachstellen. Beschreiben Sie im Anschluss den Soll-Zustand und zeigen dann Lösungsalternativen mit Vor- und Nachteilen auf. Sprechen Sie abschließend eine Empfehlung aus und

Mahnbescheid 56, 175
Management by… 255
Management-Methoden 200
Managementsystem 237
Mängel 175
Mängelrüge 58
Marketingziele 136
Marktanalyse 118, 259
Marktformen 26
Marktwirtschaft 20, 122
Mietklage 56
Mietverhältnis 175
Mindestreservepolitik 135
Monopol 135
Motivation 198
Nacherfüllung 175
Nachfragekurve 24, 129
Nichtigkeit 59, 179
Niederstwertprinzip 143, 149
Normalkosten 163
norming 206
offene Mängel 247
Offenmarktpolitik 135
Oligopol 135
Optimale Bestellmenge 119, 217, 261
Option 55
outsourcing 201
Penetrationsstrategie 223
performing 206
Periodenabgrenzung 141, 143
Personalbedarf 196, 199
Personalentwicklung 227
Personalmarketing 117, 258
Personengesellschaft 137
Polypol 135
Potentialanalyse 202
Potentialfaktoren 21
Präferenzen 138
Präsentation 226
Preisdifferenzierungen 208
Preiselastizität 130
Preisniveau 98, 139
Preispolitik 136
Preisuntergrenze 170
Primärforschung 253
Produktionsfaktoren 125
Produktlebenszyklus 190
Produktpolitk 136
Projekt 250
Projektteam 205
Projektteam - Organisation ... 220
Prokura 58, 61, 178, 183
Rahmenverträge 217
Ratenzahlungsverträge 180
Realisationsprinzip 148
Rechnung 188
Rechnungsbestandteile, Steuerrecht 65
Rechtsformen 21
Refreezing 204
Rentabilität 161
Eigenkapital 157
Repetierfaktoren 21
Rezession 134
ROI 159