



Dipl.-Hdl. Frank Hoffmeister

# **Industriekaufmann Industriekauffrau**

Prüfungstrainer  
Mündliche Abschlussprüfung

Bestell-Nr. 607

## Deine Meinung ist uns wichtig!

Du hast Fragen, Anregungen oder Kritik zu diesem Produkt?

Das u-form Team steht dir gerne Rede und Antwort.

Einfach eine kurze E-Mail an

**feedback@u-form.de**

Änderungen, Korrekturen und Zusatzinfos findest du übrigens unter diesem Link:

[www.u-form.de/addons/607-2023.zip](http://www.u-form.de/addons/607-2023.zip)

Wenn der Link nicht funktioniert, haben wir noch keine Korrekturen oder Zusatzinfos hinterlegt.



### **Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

5. Auflage 2023 · ISBN 978-3-95532-607-4

Alle Rechte liegen beim Verlag bzw. sind der Verwertungsgesellschaft Wort, Untere Weidenstr. 5, 81543 München, Telefon 089 514120, zur treuhänderischen Wahrnehmung überlassen. Damit ist jegliche Verbreitung und Vervielfältigung dieses Werkes – durch welches Medium auch immer – untersagt.



© u-form Verlag | Hermann Ullrich GmbH & Co. KG  
Cronenberger Straße 58 | 42651 Solingen  
Telefon: 0212 22207-0 | Telefax: 0212 22207-63  
Internet: [www.u-form.de](http://www.u-form.de) | E-Mail: [uform@u-form.de](mailto:uform@u-form.de)

	<b>Seite</b>
<b>1 Allgemeine Informationen zur Abschlussprüfung</b>	
1.1 Überblick.....	7
1.2 Grundaufbau der Prüfung.....	8
1.3 Gewichtung der Prüfungsleistungen.....	8
1.4 Bestehensregelung.....	9
1.5 Formelle Vorbereitung der mündlichen Prüfung.....	9
1.5.1 Auswahl des Einsatzgebietes.....	10
1.5.2 Festlegung der Fachaufgabe.....	11
1.5.3 Kurzbeschreibung.....	14
<b>2 Anforderungen und Bewertung der mündlichen Prüfung</b>	
2.1 Grundstruktur der Prüfung.....	17
2.2 Bewertungskriterien.....	18
2.3 Der Prüfungsausschuss.....	20
2.4 Inhaltliche Anforderungen.....	20
2.5 Persönliche Anforderungen an den Prüfling.....	21
2.5.1 Aufgeschlossenes Prüfungsverhalten.....	21
2.5.2 Sicheres Auftreten.....	22
2.5.3 Sprache.....	22
2.5.4 Nonverbale Elemente.....	23
<b>3 Typische Prüfungsprobleme</b>	
3.1 Schlechte Vorbereitung.....	27
3.2 Negative Grundhaltung.....	27
3.3 Lampenfieber.....	27
<b>4 Report</b>	
4.1 Was ist der Report?.....	33
4.2 Inhaltliche Vorbereitung.....	34
4.3 Struktur des Reports.....	36
4.4 Formale Vorgaben.....	37
4.5 Herausforderungen bei der Reporterstellung.....	39

# Inhaltsverzeichnis

<b>5</b>	<b>Präsentation</b>	
5.1	Präsentation vorbereiten .....	43
5.1.1	Inhaltliche Struktur .....	43
5.1.2	Manuskript.....	43
5.1.3	Präsentationsmittel.....	44
5.1.4	Visualisierung von Inhalten.....	47
5.2	Präsentation üben und auswerten .....	50
5.3	Herausforderungen beim Präsentieren .....	54
<b>6</b>	<b>Fachgespräch</b>	
6.1	Fachgespräch vorbereiten.....	59
6.2	Fachgespräch üben.....	60
6.3	Themenfelder des Fachgespräches .....	63
6.3.1	Unternehmensbezogene Themen .....	63
6.3.2	Aktuelle Themen.....	64
6.4	Basisbegriffe und -zusammenhänge .....	65
6.4.1	Einsatzgebiet: Marketing und Absatz .....	69
6.4.2	Einsatzgebiet: Beschaffung und Bevorratung.....	75
6.4.3	Einsatzgebiet: Leistungserstellung.....	79
6.4.4	Einsatzgebiet: Personal.....	81
6.4.5	Einsatzgebiet: Rechnungswesen .....	84
6.5	Tipps zum Fachgespräch .....	88
<b>7</b>	<b>Beispiele: Report – Präsentation – Fachgespräch</b>	
7.1	Themenfeld Marketing und Absatz .....	93
7.2	Themenfeld Beschaffung und Bevorratung .....	99
7.3	Themenfeld Personal .....	103
7.4	Themenfeld Leistungserstellung .....	108
7.5	Themenfeld Rechnungswesen/Controlling.....	113
7.6	Sonderprojekte .....	120
<b>8</b>	<b>Allgemeine Tipps</b> .....	127
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	131

# 1

## **Allgemeine Informationen zur Abschlussprüfung**

- 1.1 Überblick
- 1.2 Grundaufbau der Prüfung
- 1.3 Gewichtung der Prüfungsleistungen
- 1.4 Bestehensregelung
- 1.5 Formelle Vorbereitung  
der mündlichen Prüfung



## 1.1 Überblick

Dieser Prüfungstrainer wird Ihnen helfen, die Prüfung im Bereich „Einsatzgebiet“ zu bewältigen. Sie werden sehen, dass Ihnen bei systematischer und konzentrierter Vorbereitung die Prüfung leichter von der Hand gehen wird.

Hier eine kurze Übersicht:

<b>Prüfungsbereich</b>	<b>Einsatzgebiet</b>
Typ:	Mündlich Basis: Höchstens fünfseitiger Report
Bereiche und Dauer:	Präsentation ca. 15 Minuten Fachgespräch ca. 15 Minuten (max. 30 Minuten insgesamt)
Prüfungsziele:	– Ganzheitliche Geschäftsprozesse in der Sachbearbeitung beherrschen – Problemlösungen in der Praxis erarbeiten
Inhalte:	Einsatzgebietsspezifische Inhalte: a) Präsentation Sachverhalte, Abläufe, Ergebnisse der bearbeiteten Fachaufgabe erläutern und mit praxisüblichen Mitteln darstellen b) Fachgespräch Fachaufgabe in Gesamtzusammenhänge einordnen, Hintergründe erläutern und Ergebnisse bewerten
Anteil am Gesamtergebnis:	30 %, wobei mindestens 50 Punkte erzielt werden müssen („Sperrfach“)
Quelle:	Verordnung über die Berufsausbildung zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau vom 23. Juli 2002

Ausgehend von den ersten Vorbereitungsschritten werden Sie in diesem Prüfungstrainer nicht nur die Anforderungen, sondern darüber hinaus die Besonderheiten von Präsentation und Fachgespräch kennenlernen. Dabei wird stets vorausgesetzt, dass Sie sich das fachliche Wissen bereits zu Ihrer schriftlichen Prüfung erarbeitet haben.

Durch vielfältige praktische Tipps und Übungsvorschläge werden Sie Möglichkeiten und Wege erfahren, wie Sie sich zielorientiert und erfolgreich auf die Prüfung vorbereiten können.

# Allgemeine Informationen zur Abschlussprüfung

## 1.2 Grundaufbau der Prüfung

Die Prüfung besteht aus einem schriftlichen und einem mündlichen Prüfungsteil.

Die schriftliche Abschlussprüfung erfolgt in drei Bereichen:

1. Geschäftsprozesse

Erster Prüfungstag

2. Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

Zweiter Prüfungstag

3. Wirtschafts- und Sozialkunde

Die praktische Prüfung erfolgt im Prüfungsbereich:

4. Einsatzgebiet

Praktische Prüfung

## 1.3 Gewichtung der Prüfungsleistungen

Bei der Ermittlung des Gesamtergebnisses der Prüfung werden die einzelnen Prüfungsteile unterschiedlich stark gewichtet:

1. Geschäftsprozesse (Dauer: 180 Minuten)	40 %
2. Kaufmännische Steuerung und Kontrolle (Dauer: 90 Min.)	20 %
3. Wirtschafts- und Sozialkunde (Dauer: 60 Min.)	10 %
4. Einsatzgebiet (Dauer: ca. 30 Min.)	30 %
Insgesamt	100 %

Für die Berechnung des Gesamtergebnisses werden die Einzelergebnisse entsprechend gewichtet und addiert.

### Beispiel:

	<u>Gewicht</u>		<u>Ergebnis</u>	
Geschäftsprozesse	40 %	x	77 %	= 30,8 %
Kaufmännische Steuerung und Kontrolle	20 %	x	73 %	= 14,6 %
Wirtschafts- und Sozialkunde	10 %	x	80 %	= 8,0 %
Einsatzgebiet	30 %	x	83 %	= 24,9 %
Insgesamt	100 %			<b>78,3 % = befriedigend</b>

## 1.4 Bestehen der Abschlussprüfung

Die Bestehensregelung ergibt sich aus § 10 der Ausbildungsordnung.

Demnach ist die Abschlussprüfung bestanden, wenn:

1. im Gesamtergebnis,
2. im Prüfungsbereich Geschäftsprozesse,
3. in mindestens einem der beiden schriftlichen Prüfungsbereiche Kaufmännische Steuerung und Kontrolle und Wirtschafts- und Sozialkunde sowie
4. im Prüfungsbereich Einsatzgebiet

jeweils mindestens ausreichende Leistungen erbracht wurden.

Das bedeutet, dass Sie im Prüfungsbereich Einsatzgebiet mindestens ausreichende Leistungen erreichen müssen, um auch die Gesamtprüfung bestehen zu können. Es handelt sich daher um ein sogenanntes **Sperrfach**, das für das Bestehen der Prüfung zwingend erforderlich ist. Ein Ausgleich mit anderen Prüfungsteilen ist nicht möglich.

## 1.5 Formelle Vorbereitung der mündlichen Prüfung

Schlusspunkt Ihrer Ausbildung ist im Normalfall das Bestehen der Prüfung im Einsatzgebiet. Sobald Sie mit Ihrem Ergebnis aus dem Prüfungszimmer hinaustreten, ist Ihre Ausbildung beendet.

Aber wie sieht der Vorlauf bis zu dieser Prüfung aus?

In der unten stehenden Übersicht finden Sie in zeitlicher Reihenfolge die notwendigen Schritte zur Vorbereitung der mündlichen Prüfung. Grundsätzlich sind natürlich Sommer- und Winterprüfungstermine zu unterscheiden.

Bitte beachten Sie, dass es sich nur um eine beispielhafte Darstellung handelt. Die Termine weichen von IHK zu IHK ab, da regionale Unterschiede bei der Lage der Ferien oder auch bei der Planung der Berufsschulblöcke bestehen. Nur der Termin der schriftlichen Abschlussprüfung ist bundeseinheitlich festgelegt.

Erfragen Sie daher bitte die genauen Termine bei Ihrer zuständigen IHK.

Beispiel: Zeitplan für den Prüfungsbereich „Einsatzgebiet“

Nr.	Aufgaben	Sommerprüfung	Winterprüfung
1	Aufforderung zur Prüfungsanmeldung und zur Abgabe der Themenbeschreibung für den Report durch die IHK	November	Mai
2	Anmeldung zur Prüfung	Dezember	Juli
3	Abgabe des Antrages/Kurzbeschreibung zur Genehmigung der beabsichtigten Fachaufgabe	Februar	September
4	Genehmigung der Fachaufgabe durch den Prüfungsausschuss	März	Oktober
5	Schriftliche Abschlussprüfung	April/Mai (2 Tage)	November (2 Tage)
6	Abgabe des Reports und der Bestätigung zur selbstständigen Bearbeitung	Mai	November
7	Prüfung im Einsatzgebiet	Juni/Juli	Januar

In den folgenden Kapiteln werden wir die entscheidenden Schritte näher erläutern.

## 1.5.1 Auswahl des Einsatzgebietes

Der Ausbildungsbetrieb legt das Einsatzgebiet fest, in dem der Auszubildende in den letzten Monaten seiner Ausbildung eingesetzt wird (bei 3-jähriger Ausbildung sollen 8 – 10 Monate im Einsatzgebiet verbracht werden, bei 2-jähriger Ausbildung sind das ca. 6 Monate).

Als Einsatzgebiet kommen insbesondere Prozesse aus folgenden Bereichen in Betracht (vgl. § 4 Abs. 2 der Ausbildungsordnung):

### Marketing und Absatz

- Vertrieb
- Außendienst
- Export
- Werbung/Verkaufsförderung

### Beschaffung und Bevorratung

- Elektronische Beschaffung (E-Procurement)
- Ausschreibungsverfahren
- Lagerlogistik

### Personalwirtschaft

- Mitarbeiterförderung
- Personalmarketing
- Entgeltsysteme
- Arbeitsstudien

### Leistungserstellung

- Arbeitsvorbereitung
- Investitionsplanung
- Technik/Technologie
- Produktentwicklung
- Bauprojekte

### Leistungsabrechnung

- Kostenrechnungssysteme
- Projektabrechnung
- Beteiligungsverwaltung

### Querschnittsaufgaben

- Produktmanagement
- E-Commerce
- Kundenprojekte
- Logistik
- Controlling
- Qualitätsmanagement
- Bürokommunikation
- Informationstechnologie
- Organisation
- Facility-Management
- Franchising
- Umweltschutzmanagement
- Supply Chain Management
- Auslandseinsatz

Andere Einsatzgebiete sind zulässig, sofern sie von einsatzgebietspezifischen Lösungen und entsprechenden Koordinierungsprozessen geprägt sind.

Der Betrieb meldet schließlich das gewählte Einsatzgebiet an die IHK.

# 4

## Report

- 4.1 Was ist der Report?
- 4.2 Inhaltliche Vorbereitung
- 4.3 Struktur des Reports
- 4.4 Formale Vorgaben
- 4.5 Herausforderungen bei der Reporterstellung

## 4.1 Was ist der Report?

Der Report ist eine kurze Zusammenfassung der von Ihnen bearbeiteten Fachaufgabe. Er ermöglicht den Prüfern einen ersten Einblick zu Ihrer Thematik und dient so der Vorbereitung auf die Präsentation und des nachfolgenden Fachgespräches.

Nach der Genehmigung der Fachaufgabe durch die IHK beginnen Sie mit der Anfertigung einer schriftlichen Darstellung der ausgeführten Fachaufgabe, dem so genannten Report (vgl. § 9 Abs. 2 Nr. 4 der Ausbildungsordnung).

Durch einen gelungenen Report wird bereits ein wichtiger Grundstein für den Erfolg gelegt. Hier entsteht der wichtige erste Eindruck der Prüfer.

Dabei geht es nicht um eine wissenschaftliche Abhandlung, sondern um eine handlungsorientierte Darstellung der Inhalte der Fachaufgabe mit praxisbezogenen, betriebsüblichen Unterlagen.

Wenn Sie Ihren Report fertig gestellt haben, müssen der Ausbildungsbetrieb bzw. der Auszubildende sowie der Auszubildende selbst noch bestätigen, dass der Auszubildende die im Report dokumentierte Fachaufgabe im Betrieb selbstständig ausgeführt hat. Ein Muster dieser persönlichen Erklärung finden Sie im Anhang B.

Wie weit darf die Hilfe des Ausbilders gehen? Natürlich wird der Ausbilder Ihnen die Mittel zur Lösung der Fachaufgabe zur Verfügung stellen. Erarbeiten müssen Sie diese allerdings wirklich selbstständig. Vermeiden Sie unbedingt jeden Eindruck, dass Sie ein in der Vergangenheit bereits abgearbeitetes Thema oder einen Report als Vorlage genommen haben.

Hilfreich sind regelmäßige Treffen zur Abstimmung mit Ihrem Betreuer der Fachaufgabe bzw. Ihrem Ausbilder, um zu verhindern, dass Ihre Lösung nicht sinnvoll ist. Besser ist es sicherlich, die zwischenzeitlichen Anmerkungen und Kommentare in Ihre Überlegungen einfließen zu lassen.

Zusammen mit der persönlichen Erklärung ist der Report bis zu einem bestimmten Termin der IHK zuzuleiten. Zu beachten sind jeweils die **terminlichen und formalen Vorgaben der zuständigen IHK** (Bsp.: Vierfache Ausfertigung mit je einer unterschriebenen persönlichen Erklärung sowie Kopie des Antrages zur Genehmigung der Fachaufgabe).

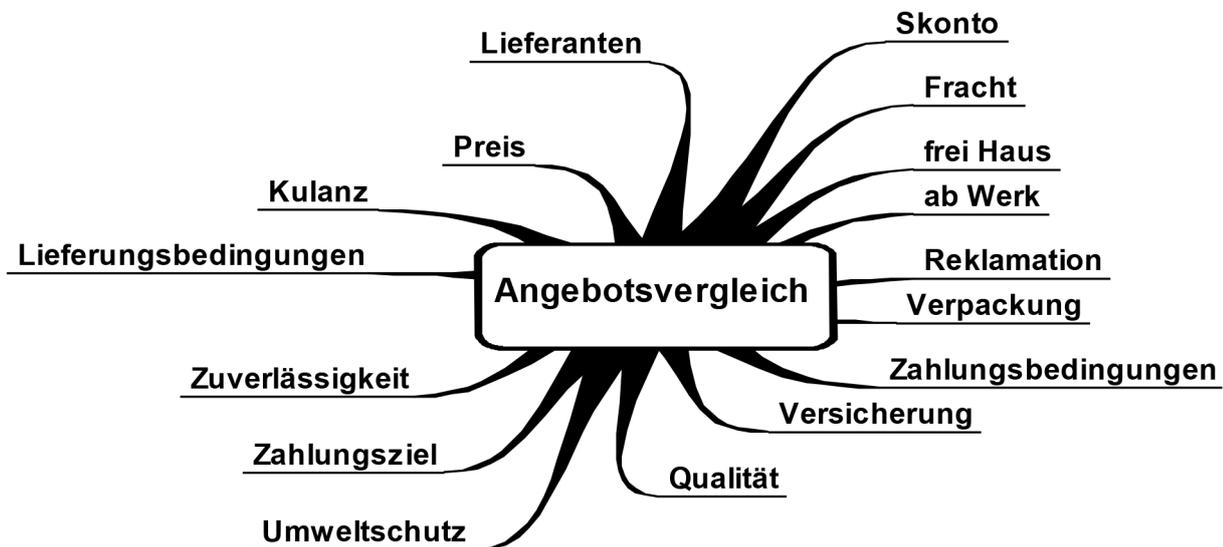
## 4.2 Inhaltliche Vorbereitung

Nachdem Ihre Themenstellung feststeht bzw. genehmigt ist, starten Sie mit der inhaltlichen Vorbereitung des Reports.

Im ersten Schritt beginnen Sie mit einem Brainstorming. Nehmen Sie sich ein großes Blatt und notieren Sie sich alle Gedanken, die Ihnen spontan zu Ihrem Thema einfallen. Wahrscheinlich werden sich zu-nächst mehr Fragen als Antworten ergeben.

Gehen Sie dabei bitte nicht systematisch vor, sondern schreiben Sie einfach alles hin, ohne großartig darüber nachzudenken. Nur so erhalten Sie eine Fülle von Ansatzpunkten, die Sie dann weiterverfolgen und bearbeiten können.

### Beispiel für Themengebiet „Angebotsvergleich“ Schritt 1



Erst im zweiten Schritt ordnen Sie Ihre Gedanken. Fassen Sie Punkte sinnvoll zusammen. Bilden Sie Kategorien, für die Sie zusätzlich Überschriften formulieren sollten (z. B. Fragen, Schnittstellen, Materialien). Skizzieren Sie Zusammenhänge zwischen verschiedenen Punkten, legen Sie eine Reihenfolge für die Bearbeitung der Punkte fest und ergänzen Sie einzelne Aspekte.



# 5

## **Präsentation**

- 5.1 Präsentation vorbereiten
- 5.2 Präsentation üben und auswerten
- 5.3 Herausforderungen  
beim Präsentieren

Übung macht den Meister – gemäß diesem Motto sollten Sie Ihre Präsentation unbedingt üben. Sofern Sie etwas schüchterner sind, können Sie die Präsentation zunächst Zuhause vor Ihrem Spiegel halten. Besser sind jedoch Übungen vor menschlichem Publikum, das idealerweise sogar etwas von Ihrem Thema oder wirtschaftlichen Zusammenhängen versteht.

Noch mehr Spaß macht es, die Präsentationen gemeinsam mit anderen Auszubildenden zu üben und auszuwerten. Besonders hilfreich ist eine Videoaufzeichnung der Präsentation, sodass hinterher ein „äußerer“ Blick auf die eigene Präsentation möglich wird. Erfahrungsgemäß ergibt sich eine Vielzahl interessanter Selbsterkenntnisse.

Versuchen Sie aber bitte nicht, andere Menschen zu kopieren. Bemühen Sie sich um einen Weg, der zu Ihnen passt.

## 5.1 Präsentation vorbereiten

Auf der Grundlage Ihres Reports bereiten Sie sich auf Ihre Präsentation vor. Im Anschluss an die inhaltliche Strukturierung der Präsentation befassen Sie sich mit der praktischen Umsetzung Ihrer Präsentationsideen.

### 5.1.1 Inhaltliche Struktur

Die inhaltliche Struktur der Präsentation kann der Darstellung im Report folgen. Sofern Sie sich in der Zeit zwischen der Abgabe des Reports und der mündlichen Prüfung zu einer veränderten Darstellung entschieden haben, können Sie durchaus von der Struktur Ihres Reports abweichen. Da der Report nicht bewertet wird, ist die Bewertung nur von der Darstellung in der Präsentation abhängig.

Zu Beginn der Präsentation, in der Einleitung, sollten Sie Ihre Aufgabe und die Einbindung der Aufgabe in den Abteilungszusammenhang kurz erläutern. Geben Sie in diesem **ersten Teil** der Präsentation nur einen Überblick. Die Details stellen Sie erst später dar.

Im **zweiten Teil** der Präsentation erläutern Sie detailliert Ihre Fachaufgabe. Stellen Sie in einer sinnvollen Reihenfolge Arbeitsschritte/Prozesse, Materialien sowie die Kooperation mit anderen Abteilungen dar.

Der **dritte Teil** der Präsentation beinhaltet das Ergebnis und dessen Bewertung. Geben Sie zum Abschluss noch einen kurzen zusammenfassenden Überblick über die gesamte Fachaufgabe.

### 5.1.2 Manuskript

Fernsehmoderatoren oder Redner halten oft Notizen in der Hand. Ob vollständige DIN A4 Seiten oder nur kleine Karteikarten – die Funktion liegt darin, zu beruhigen und Sicherheit zu gewinnen, falls man einmal den roten Faden verlieren sollte.

Erstellen Sie sich zur Präsentation ein solches Manuskript. Sorgen Sie dafür, dass Sie dieses Hilfsmittel zweckmäßig benutzen können:

- Schreiben Sie alles gut lesbar auf.
- Sparen Sie nicht an Papier und lassen Sie jeweils genug Platz zwischen dem Text.
- Nummerieren Sie die einzelnen Seiten.
- Schreiben Sie sich Stichpunkte auf und formulieren Sie ganze Sätze nur für bestimmte Fälle (z. B. Beginnsätze, Zitate) aus.
- Verwenden Sie Ihr Manuskript bei Ihren Probeauftritten.

## 6.4 Basisbegriffe und -zusammenhänge

Zu jedem Bereich der Ausbildung bzw. zu jedem Thema haben Sie eine Reihe von Basisbegriffen kennengelernt.

Diese Begriffe und Zusammenhänge sollten Sie unbedingt beherrschen. Nichts ist peinlicher als in der Präsentation mehrfach das Wort Kosten zu verwenden, ohne den Begriff erläutern zu können. Nachfolgend finden Sie zum Üben einige dieser wichtigen Zusammenhänge und Basisbegriffe.

Was Sie davon genau parat haben sollten, hängt zwar sehr stark von Ihrem Thema ab, aber die Prüfer können durchaus auch angrenzende Themenfelder eröffnen. In der Übung finden sich daher ganz bewusst auch weiterführende Fragestellungen, die einen Wechsel des Themengebietes beinhalten. Zudem wurden unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Fragetypen berücksichtigt.

### Übung

1. Markieren Sie sich in Ihrer Stoffsammlung mit einem farbigen Stift alle Basisbegriffe Ihres Einsatzgebietes und erstellen Sie dazu eine alphabetisch geordnete Liste mit Definitionen. Gehen Sie diese Liste wiederholt durch, indem Sie sich von Kollegen abfragen lassen.
2. Erläutern Sie zur Übung die unten stehenden Fragen mit einem qualifizierten Gesprächspartner (z. B. einem Azubi-Kollegen).  
Versuchen Sie ein mögliches Prüfungsgespräch zu simulieren, bei dem sich aus den jeweiligen Antworten des Prüflings neue Fragen ergeben.  
Überprüfen Sie anschließend zusätzlich die Aussagen auf ihre fachliche Richtigkeit (z. B. mit den Ausführungen in Ihrem Lehrbuch).

### Beispiel für einen möglichen Gesprächsverlauf:

1. Frage des Prüfers: Erläutern Sie die Rechtsform einer GmbH.

Antwort des Prüflings: Bei der GmbH handelt es sich um eine juristische Person. Für die Gründung ist ein Mindestkapital von 25 T€ erforderlich. Die Haftung ist dabei beschränkt, d. h. das Privatvermögen wird nicht angetastet.

Die 2. Frage des Prüfers kann dann sehr unterschiedlich ausfallen und hängt zudem auch davon ab, was Sie genau gesagt haben. In der folgenden Tabelle haben wir unterschiedliche Gesprächsverläufe für das obige Beispiel dargestellt, die jeweils noch mit weiteren Fragen bis zum Ablauf der Prüfungszeit weitergeführt werden können.

Beispiele für 2. Frage des Prüfers	Antwort des Prüflings	Beispiele für 3. Frage des Prüfers	Antwort des Prüflings
Welche Organe hat eine GmbH?	Gesellschafterversammlung, Geschäftsführung und ggf. Aufsichtsrat	Ab wann muss eine GmbH einen Aufsichtsrat haben?	Sofern mehr als 500 Mitarbeiter vorhanden sind.
Beschreiben Sie den Gründungsvorgang.	Die Gründung erfolgt durch notarielle Beurkundung. Bis zur Eintragung der GmbH ins Handelsregister handelt es sich noch um eine GmbH i. G.	Beschreiben Sie bitte die Vorgesellschaft (GmbH i. G.).	Vor der Eintragung ins Handelsregister handelt es sich – bei mehreren Gesellschaftern – um eine GbR. Die Gesellschafter haften bis zur Eintragung auch mit ihrem Privatvermögen.
Ist die GmbH im Handelsregister eingetragen?	Ja, die GmbH ist in der Abteilung B des Handelsregisters eingetragen.	Hat die Eintragung der GmbH eine konstitutive oder eine deklaratorische Wirkung?	Die Eintragung hat eine rechtserzeugende (konstitutive) Wirkung, da erst mit der Eintragung die GmbH entsteht.
Kann ein Gesellschafter gleichzeitig Geschäftsführer sein?	Das ist durchaus möglich und wird als „geschäftsführender Gesellschafter“ bezeichnet.	Hat der Geschäftsführer einen Arbeitsvertrag?	Ja, der Geschäftsführer schließt mit der Gesellschaft einen Arbeitsvertrag.

Im Folgenden finden Sie Beispielfragen, die in den jeweiligen Einsatzgebieten abgefragt werden können. Diese können Sie zur weiteren Vorbereitung nutzen.

**Zur Überprüfung finden Sie im Anschluss an die jeweiligen Fragen kurze Lösungshinweise sowie mögliche weiterführende Fragestellungen.**

### Allgemeine Fragen

1. Erläutern Sie die Rechtsform Ihres Unternehmens (z. B. AG, UG (haftungsbeschränkt), OHG, KG).
2. Gilt Ihr Unternehmen als Kaufmann im Sinne des HGB?
3. Beschreiben Sie, wie Verträge zustande kommen.
4. Welche Vertragsarten werden in Ihrem Betrieb abgeschlossen?
5. Welche Störungen können sich bei der Erfüllung von Kaufverträgen ergeben?
6. Erläutern Sie die Aufbauorganisation Ihres Betriebes.

Lösungshinweise

Nr.	Frage des Prüfers	Lösungshinweis	Weiterführende Fragen
1	Erläutern Sie die Rechtsform Ihres Unternehmens.	Von der Rechtsform des Betriebs abhängig. Folgende Kriterien können z. B. angesprochen werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung</li> <li>• Anzahl der Gründer</li> <li>• Firma/Handelsregister</li> <li>• Mindestkapital</li> <li>• Haftung</li> <li>• Geschäftsführung</li> <li>• Gewinnverteilung</li> <li>• ggf. Organe</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Steuerbelastung</li> </ul>	Wie sieht die gesetzliche Regelung zur Gewinnverteilung aus? Welche Mindestangaben sind auf Geschäftsbriefen erforderlich?
2	Gilt Ihr Unternehmen als Kaufmann im Sinne des HGB?	Betriebsindividuelle Antwort. In der Regel besteht die Kaufmannseigenschaft, z. B. bei einer GmbH/UG/AG kraft Rechtsform.	Welche konkreten Auswirkungen hat die Kaufmannseigenschaft?
3	Beschreiben Sie, wie Verträge zustande kommen.	Verträge kommen durch übereinstimmende Willenserklärungen (Antrag und Annahme) zustande.	Was ist zu tun, wenn eine Kundenbestellung nicht mit dem vorher erstellten Angebot übereinstimmt? Unter welchen Voraussetzungen können Verträge angefochten werden? Wie schnell müssen Sie im Einkauf auf das Angebot eines Lieferanten reagieren?
4	Welche Vertragsarten werden in Ihrem Betrieb abgeschlossen?	Besonders häufig werden auf der Beschaffungs- und Absatzseite Kaufverträge abgeschlossen. Weitere Vertragsarten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mietvertrag (z. B. für Gebäude/Maschinen)</li> <li>• Dienst-/Arbeitsverträge (z. B. mit den Beschäftigten)</li> <li>• Werkverträge (Erstellung eines Werkes gegen Entgelt)</li> <li>• Darlehensverträge (z. B. mit den finanzierenden Banken)</li> </ul>	Erläutern Sie die wesentlichen Vertragspflichten bei einem Arbeitsvertrag. Worin unterscheidet sich ein Miet- von einem Pachtvertrag? Worin unterscheidet sich ein Dienst- von einem Werkvertrag?
5	Welche Störungen können sich bei der Erfüllung von Kaufverträgen ergeben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhafte Lieferung</li> <li>• Nicht-Rechtzeitig</li> <li>• Lieferung (Lieferungsverzug)</li> <li>• Nicht-Rechtzeitig-Zahlung (Zahlungsverzug)</li> <li>• Annahmeverzug</li> </ul>	Erläutern Sie das Vorgehen in Ihrem Betrieb, wenn die angelieferte Ware mangelhaft ist. Wann befindet sich der Verkäufer im Lieferungsverzug und welche Möglichkeiten haben Sie dann?

### 7.5 Themenfeld Rechnungswesen/Controlling

**Thema: Einbindung einer prozessorientierten Kalkulation in das Anfrage-/Angebotsszenario eines Industriebetriebes**

#### a) Report

##### 1. Unternehmensvorstellung

Vor über 50 Jahren begann die Produktion von Drehmaschinen. Diese Produkte werden in unterschiedlichen Ausführungen an vier Standorten in der Unternehmensgruppe in Europa gefertigt.

Aktuell sind an allen Standorten rund 1.000 Mitarbeiter beschäftigt.

##### 2. Darstellung der Fachaufgabe

###### 2.1 Arbeitsbereiche/Arbeitsaufgabe

Mein Einsatz erfolgte im Vertriebsinnendienst. Sämtliche Arbeitsprozesse werden mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Standard-Software (ERP-Software) abgebildet.

Im Vertriebsinnendienst werden Aufträge des Unternehmens koordiniert. Die eingehenden Aufträge werden in technischer und kaufmännischer Sicht geprüft. Zusätzlich wird hier die Auftragsvorbereitung vorgenommen.

Vor dem eigentlichen Verkaufsprozess muss im Vorfeld die Kalkulation der Produkte erfolgen, sodass entsprechende Preislisten erstellt werden können.

###### 2.2 Problemstellung/Zielsetzung

Bislang wurde ein herkömmliches Kostenrechnungssystem in Form einer Vollkostenrechnung eingesetzt.

Dabei werden die Gemeinkosten über Zuschlagssätze auf die Einzelkosten bezogen. Durch die damit erreichte Zuordnung aller Kosten zu den Endprodukten, stellt sich die Frage, ob diese Zuordnung von Kosten der tatsächlichen Verursachung entspricht.

Als Ersatz für das bisherige Verfahren der Kostenzuordnung wurde nach Methoden gesucht, die die tatsächliche Kostenverursachung besser abbilden. Dieses könnte bei einer Prozesskostenrechnung der Fall sein.

Im Rahmen der Fachaufgabe soll zum einen untersucht werden, ob die Einführung einer Prozesskostenrechnung sinnvoll ist. Zum anderen soll ein Weg gefunden werden, die Einführung praktisch umzusetzen.

### 3. Vorgelagerte Prozesse

Die Aufträge werden allein von einer anderen Konzerngesellschaft ausgelöst, da hier die Vertriebsaktivitäten gebündelt werden. Daher besteht die Besonderheit darin, dass das Unternehmen nicht direkt mit dem Endkunden, sondern lediglich mit der anderen Konzerngesellschaft kommuniziert.

Mit der Anfrage eines Endkunden an die andere Konzerngesellschaft beginnt der Vertriebsprozess. Dabei werden insbesondere die gewünschten technischen Spezifikationen an das Unternehmen per E-Mail übermittelt.

Die Kundenanfragen gehen per E-Mail ein oder werden – bei telefonischen Anfragen – schriftlich festgehalten. Der zuständige Vertriebsmitarbeiter überprüft die Anfrage auf die technische und zeitliche Machbarkeit. Sofern es Unstimmigkeiten geben sollte oder die Produktion nicht erfüllbar ist, wird dieses geklärt.

Im nächsten Schritt erfolgt die Angebotskalkulation. Das schriftliche Angebot wird schließlich an die andere Konzerngesellschaft übermittelt, die dieses dem Endkunden zukommen lässt. Dieses Angebot umfasst alle relevanten Produktinformationen und ggf. Hinweise zur Verfügbarkeit bzw. dem möglichen Liefertermin.

Sämtliche Schriftstücke werden in einer elektronischen Auftragsmappe abgelegt.

Nach Klärung von Veränderungswünschen mit dem Endkunden erfolgt i. d. R. der Auftragsingang.

Die Anfrage wird in elektronischer Form vom Endkunden übermittelt. Dabei erfolgt ein Abgleich mit der vorhergehenden Anfrage und dem Angebot. Gleichzeitig erfolgt abermals eine technische und kaufmännische Überprüfung.

Um ein verbindliches Angebot erstellen zu können, wird eine Plankalkulation mit Hilfe des ERP-Systems durchgeführt.

Nach der Weiterleitung der Konstruktionszeichnung an den Endkunden, erfolgt die Bestellung. Damit wird gleichzeitig ein Auftrag im ERP-System angelegt. Die Informationen werden an den Fertigungsbereich übermittelt, sodass der Gesamtprozess von der Terminplanung über die Auslieferung bis zur Fakturierung ausgelöst wird.

### 4. Hauptprozess

#### 4.1 Warum eine Prozesskostenkalkulation?

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich der relevante Markt für Drehmaschinen vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt gewandelt. In dem wettbewerbsintensiven Markt werden die Preise häufig durch die Käufer vorgegeben.

Ursachen dieser Entwicklung liegen u. a. in einer zunehmenden Globalisierung der Märkte sowie dem Einsatz neuer Fertigungs- und Informationstechnologien. Ergebnis dieser Entwicklungen ist eine hohe Wettbewerbsintensität.

Für das Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Produkte ständig an die Anforderungen der Kunden individuell anzupassen und zudem die Kosten zu reduzieren.

Problematisch ist dabei die Ausweitung in der Anzahl der Produktvarianten. Diese verursacht nicht nur einen höheren Abstimmungsbedarf im Vertriebsbereich, sondern macht häufigere Umstellungen in der Fertigung erforderlich. Zudem nimmt die Anzahl der zu beschaffenden Teile und Vorprodukte zu, sodass sich der Aufwand im Bereich der Materialwirtschaft ebenfalls deutlich erhöht.

### 4.2 Prozesskosten in der Kalkulation

Durch die oben beschriebenen Veränderungen nimmt die Bedeutung einer realistischen Produktkalkulation zu.

In diesem Zusammenhang ist eine Verschiebung in der Kostenstruktur zu erkennen. Es findet eine zunehmende Verlagerung statt, da die Kosten verstärkt in indirekten Unternehmensbereichen entstehen und damit Gemeinkosten darstellen.

Als Gemeinkosten werden Kosten bezeichnet, die den Kostenträgern bzw. Kostenstellen nicht direkt zugeordnet werden können. Beispielsweise zählen Verwaltungs- und Vertriebskosten zu den Gemeinkosten.

Bei dem bisher eingesetzten System der Vollkostenrechnung werden diese Gemeinkosten auf die Hauptkostenstellen mit Hilfe eines Verteilungsschlüssels im Betriebsabrechnungsbogen verteilt. Daraus werden letztlich Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt, die die Kostenverhältnisse zwischen den jeweiligen Gemeinkosten und den zugeordneten Einzelkosten abbilden.

Die Zuordnung der Gemeinkosten zu einzelnen Kostenträgern erfolgt schließlich durch diese Gemeinkostenzuschlagssätze.

Durch dieses Vorgehen besteht die Gefahr, dass nur eine zu ungenaue Zuordnung der Gemeinkosten erfolgt, die nicht der tatsächlichen Kostenverursachung entspricht.

Die Prozesskostenrechnung bietet einen Ansatz, um die Kosten indirekter Unternehmensbereiche, besser planen, steuern und schließlich verursachungsgerechter auf die Kostenträger zurechnen zu können.

Dazu werden die Aufgaben, die in den Kostenstellen abgewickelt werden, in prozessbezogene Aktivitäten zerlegt. Diesen Aktivitäten werden die Kosten in Abhängigkeit von sog. Kostentreibern (cost driver) zugeordnet. Im Beschaffungsbereich könnte ein solcher Kostentreiber z. B. die Anzahl der bearbeiteten Bestellungen sein.

Die anfallenden Kosten pro Prozess können ermittelt werden, indem die Prozesskosten durch die Anzahl der Vorgänge dividiert werden. Beispielsweise können die gesamten jährlichen Beschaffungskosten durch die Anzahl der jährlich bearbeiteten Bestellungen geteilt werden. Damit wird ein Prozesskostensatz ermittelt, der angibt, welche Kosten für einen einzelnen Beschaffungsvorgang ausgelöst werden.

Durch diese Prozesskostensätze können jeweils die Gemeinkosten den Aufträgen verursachungsgerecht zugeordnet werden. Verursacht ein Kundenauftrag beispielsweise vier Beschaffungsvorgänge, so wird dieser Auftrag mit dem vierfachen Prozesskostensatz für einen Beschaffungsvorgang belastet.

Die Zuordnung hängt damit von der Leistungsmenge ab. Für Prozesskosten, die nicht von der Leistungsmenge abhängen (Bsp.: Abteilungsleitungskosten im Einkauf) erfolgt eine indirekte Zuordnung über einen Umlagesatz. Dieser wird im Verhältnis zu den leistungsmengenbezogenen Prozesskosten ermittelt.