BWH-Prognoseprüfung Herbst 2026

Betriebswirtschaftliches Handeln
Fachrichtungsübergreifende Basisqualifikationen / grundlegende Qualifikationen

INOFFIZIELLE PROGNOSEPRÜFUNG
Keine Veröffentlichung der IHK oder DIHK. Sämtliche Aufgaben wurden für diese Übungsprüfung neu entwickelt. Es besteht keine Gewähr für das Auftreten der Themen in einer tatsächlichen Prüfung.

Bearbeitungszeit	Aufgaben	Gesamtpunktzahl
90 Minuten	7	100 Punkte

Nr.	Themenblock	Punkte
1	Unternehmenszusammenschlüsse / Internationalisierung	12
2	Organisationsentwicklung	14
3	Materialwirtschaft	14
4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	10
5	Betriebsabrechnungsbogen	20
6	Zuschlagskalkulation	16
7	Deckungsbeitragsrechnung	14

Bearbeitungshinweise
Bearbeiten Sie alle Aufgaben. Stellen Sie Rechenwege, Formeln und Einheiten nachvollziehbar dar. Geldbeträge und Prozentsätze auf zwei Nachkommastellen runden; intern möglichst ungerundet rechnen. Alle Beträge verstehen sich netto. Nutzen Sie separate Lösungsblätter; Aufgabe 5 kann direkt im BAB bearbeitet werden. Hilfsmittel für diese Übung: Taschenrechner und Formelsammlung.

Name: _____ Datum: _____

Grundlage der Themenauswahl: vorhandene projektinterne Auswertung von 37 BWH-Prüfungsterminen (Frühjahr 2008 bis Frühjahr 2026), 272 Hauptaufgaben. Die gewünschte Schwerpunktwahl ist eine redaktionelle Übungsprognose, keine statistisch gesicherte Vorhersage.

Aufgabe 1 | 12 Punkte

Unternehmenszusammenschlüsse und Internationalisierung

Die NordWerk GmbH fertigt modulare Ladesysteme für Nutzfahrzeuge. Sie will ihre Marktstellung im Inland ausbauen und erstmals in Polen produzieren. Drei Vorhaben werden geprüft:

A: Erwerb eines konkurrierenden Herstellers von Ladesystemen.
B: Erwerb eines bisherigen Zulieferers von Hydraulikaggregaten.
C: Erwerb eines Unternehmens für Hotelbetrieb ohne Bezug zum bisherigen Geschäft.

a) Mögliche Punktzahl: 3

Ordnen Sie jedem Vorhaben die Zusammenschlussrichtung zu und begründen Sie die Zuordnung kurz.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Erläutern Sie für Vorhaben B zwei betriebswirtschaftliche Vorteile und ein Risiko. Die Vorteile sollen jeweils einen konkreten Wirkungszusammenhang enthalten.

c) Mögliche Punktzahl: 5

Für Polen wird alternativ ein Joint Venture mit einem dortigen Hersteller erwogen. Erläutern Sie den Begriff Joint Venture. Beschreiben Sie zwei Vorteile gegenüber einer allein gegründeten ausländischen Tochtergesellschaft sowie ein mögliches Konfliktfeld zwischen den Partnern.

Aufgabe 2 | 14 Punkte

Organisationsentwicklung und Gegenstromverfahren

Bei der NordWerk GmbH stimmen Vertrieb, Konstruktion und Fertigung Termine getrennt ab. Häufige Änderungen führen zu Rückfragen, Doppelarbeit und verspäteten Lieferungen. Die Geschäftsleitung will den Prozess vom Kundenauftrag bis zur Auslieferung neu organisieren. Sie gibt als Ziel eine Senkung der Durchlaufzeit um 15 % vor. Die Beschäftigten sollen an der Gestaltung beteiligt werden.

a) Mögliche Punktzahl: 8

Beschreiben Sie vier aufeinander aufbauende Phasen eines Organisationszyklus. Geben Sie für jede Phase eine konkrete Tätigkeit im vorliegenden Veränderungsvorhaben an. Sinnvolle Zusammenfassungen üblicher Phasenmodelle sind zulässig.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Erläutern Sie anhand des Falls den Ablauf eines Gegenstromverfahrens von der Zielvorgabe bis zur abgestimmten Entscheidung. Gehen Sie auf beide Planungsrichtungen und die Abstimmung ein.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Formulieren Sie eine geeignete Kennzahl zur Erfolgskontrolle einschließlich eines messbaren Zielwerts und eines Vergleichszeitraums.

Aufgabe 3 | 14 Punkte

Bedarfsermittlung, Meldebestand und Beschaffung

Für den nächsten Monat sind 480 Ladesysteme geplant. Je System werden drei Sensoren benötigt. Zusätzlich sind 4 % des planmäßigen Sensorbedarfs als Ausschusszuschlag anzusetzen. Der Endbestand soll 180 Sensoren betragen. Zu Monatsbeginn sind 350 Sensoren vorhanden; 120 davon sind fest für einen anderen Auftrag reserviert. Rechtzeitig zum Produktionsbeginn gehen weitere 200 Sensoren aus einer offenen Bestellung ein. Weitere Zu- oder Abgänge bestehen nicht.

a) Mögliche Punktzahl: 5

Ermitteln Sie den planmäßigen Sekundärbedarf, den Bruttobedarf einschließlich Ausschusszuschlag und den noch zu bestellenden Nettobedarf. Runden Sie den Bedarf einschließlich Zuschlag auf volle Stück auf.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Für die laufende Disposition gelten unabhängig von a): Tagesverbrauch 80 Sensoren, Wiederbeschaffungszeit sechs Arbeitstage, Sicherheitsbestand 240 Sensoren. Berechnen Sie den Meldebestand und erläutern Sie dessen Funktion. Ermitteln Sie außerdem, für wie viele zusätzliche Verbrauchstage der Sicherheitsbestand reicht.

c) Mögliche Punktzahl: 5

Ein Lieferant bietet eine taggenaue Anlieferung unmittelbar vor dem Einbau an. Nennen Sie dieses Beschaffungsprinzip. Erläutern Sie einen wirtschaftlichen Vorteil und zwei betriebliche Voraussetzungen für seinen verlässlichen Einsatz.

Aufgabe 4 | 10 Punkte

KVP einführen und Beschäftigte beteiligen

Im Montagebereich entstehen regelmäßig Suchzeiten, weil Werkzeuge an wechselnden Orten abgelegt werden. Die Geschäftsleitung will einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einführen. Einige Beschäftigte befürchten zusätzliche Arbeit und die Überwachung ihrer persönlichen Leistung. Frühere Verbesserungsvorschläge wurden häufig ohne Rückmeldung abgelegt.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Entwickeln Sie anhand des PDCA-Zyklus einen ersten Verbesserungsdurchlauf zur Verringerung der Suchzeiten. Beschreiben Sie für jede der vier Phasen eine konkrete Maßnahme.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Leiten Sie aus der Situation zwei unterschiedliche Ursachen für Widerstände ab und schlagen Sie für jede Ursache eine passende Gegenmaßnahme vor.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Beschreiben Sie zwei unterschiedliche Maßnahmen, die eine dauerhafte aktive Beteiligung der Beschäftigten am KVP fördern.

Aufgabe 5 | 20 Punkte

BAB und innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Für April liegen die unten angegebenen primären Gemeinkosten vor. Wenden Sie das Stufenleiterverfahren an: zuerst Energie, danach Instandhaltung (IH). Energie gibt 10 % an IH, 10 % an Material (Mat.), 30 % an Fertigung 1 (F1), 40 % an Fertigung 2 (F2) und 10 % an Verwaltung/Vertrieb (V/V) ab. IH wird anschließend im Verhältnis 20 : 50 : 30 auf Mat., F1 und F2 umgelegt. Keine Rückleistungen an Energie; V/V erhält keine IH-Leistung.

Einzelkosten: Fertigungsmaterial 200.000 €, Fertigungslöhne F1 80.000 €, F2 100.000 €. Es gibt keine weiteren Kosten und keine Bestandsveränderungen. Für V/V dienen die gesamten Herstellkosten als Zuschlagsbasis.

BAB in €	Energie	IH	Mat.	F1	F2	V/V
Primäre GK	20.000	18.000	28.000	96.000	123.000	71.000
Umlage Energie						
Umlage IH						
Endkosten						
Bezugsbasis	-	-				
Zuschlag in %	-	-				

a) Mögliche Punktzahl: 8

Ergänzen Sie die beiden Umlagezeilen und die Endkosten. Stellen Sie Entlastungen mit negativem Vorzeichen dar.

b) Mögliche Punktzahl: 8

Ermitteln Sie die Herstellkosten und ergänzen Sie die Bezugsbasen sowie die vier Ist-Gemeinkostenzuschlagssätze für Material, F1, F2 und V/V.

c) Mögliche Punktzahl: 4

Berechnen Sie die Selbstkosten des Monats und das Betriebsergebnis bei Umsatzerlösen von 900.000 €. Kontrollieren Sie außerdem, ob die Summe der Gemeinkosten durch die Umlage unverändert bleibt.

Aufgabe 6 | 16 Punkte

Vorwärts-, Nach- und Rückwärtskalkulation

Ein gesonderter Produktbereich kalkuliert einen Auftrag mit folgenden, von Aufgabe 5 unabhängigen Werten. Es gibt keine Sondereinzelkosten und keine weiteren Preisabzüge.

Kalkulationsgröße	Wert
Fertigungsmaterial	1.200,00 €
Materialgemeinkosten	15 % des Fertigungsmaterials
Fertigungslöhne	800,00 €
Fertigungsgemeinkosten	125 % der Fertigungslöhne
Verwaltungs-/Vertriebsgemeinkosten	10 % der Herstellkosten
Gewinnzuschlag	12 % der Selbstkosten
Kundenskonto / Kundenrabatt	2 % des Zielpreises / 5 % des Listenpreises

a) Mögliche Punktzahl: 7

Berechnen Sie in einer vollständigen Vorwärtskalkulation die Selbstkosten sowie den Bar-, Ziel- und Listenverkaufspreis netto.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Die Nachkalkulation ergibt Fertigungsmaterial 1.260 €, Fertigungslöhne 860 € und unveränderte Zuschlagssätze. Der tatsächlich erzielte Nettoerlös nach allen Preisabzügen beträgt 3.900 €. Berechnen Sie die Ist-Selbstkosten, den Gewinn in Euro und den Gewinnzuschlag auf die Ist-Selbstkosten.

c) Mögliche Punktzahl: 5

Ein neuer Kunde akzeptiert höchstens 4.200 € Listenpreis netto. Rabatt und Skonto bleiben wie oben. Der Gewinnzuschlag soll 12 % betragen. Berechnen Sie rückwärts die höchstens zulässigen Selbstkosten. Prüfen Sie, ob die geplanten Selbstkosten aus a) dieses Ziel erfüllen, und beziffern Sie einen gegebenenfalls nötigen Kostensenkungsbetrag.

Aufgabe 7 | 14 Punkte

Zusatzauftrag, Preisuntergrenze und Make-or-buy

Ein weiterer Produktbereich kann monatlich 5.000 Halterungen fertigen. Der reguläre Absatz beträgt 4.000 Stück zu je 70 €. Die variablen Kosten betragen 42 € je Stück, die monatlichen Fixkosten 84.000 €. Alle variablen Kosten verändern sich proportional mit der Menge.

a) Mögliche Punktzahl: 3

Berechnen Sie den Stückdeckungsbeitrag, den Gesamtdeckungsbeitrag und das monatliche Betriebsergebnis ohne Zusatzauftrag.

b) Mögliche Punktzahl: 5

Ein Neukunde bietet für einmalig 800 zusätzliche Halterungen 48 € je Stück. Nur für diesen Auftrag entstehen einmalige Rüstkosten von 1.600 €. Die freie Kapazität reicht aus; regulärer Absatz und reguläre Preise bleiben unberührt. Ermitteln Sie den zusätzlichen Ergebnisbeitrag und die auftragsbezogene kurzfristige Preisuntergrenze je Stück. Entscheiden Sie begründet über die Annahme.

c) Mögliche Punktzahl: 6

Unabhängig von b) wird für einen künftig monatlich benötigten Eigenbedarf von 2.000 Halterungen Fremdbezug geprüft. Eigenfertigung verursacht weiterhin 42 € variable Kosten je Stück und 18.000 € ausschließlich hierfür anfallende, vollständig vermeidbare monatliche Fixkosten. Der einbaufertige Fremdbezug kostet 53 € je Stück einschließlich aller Bezugskosten. Ausreichende freie Kapazität ist vorhanden; es entstehen keine Opportunitätskosten.

Vergleichen Sie die relevanten Monatskosten beider Alternativen bei 2.000 Stück, ermitteln Sie die kritische Menge und geben Sie eine Empfehlung. Nennen Sie zusätzlich ein qualitatives Entscheidungskriterium.