

MEISTER III

Leseprobe

Zwölf Originalseiten aus dem Prüfungsrepetitorium zu Teil III der Meisterprüfung — Marketing, BWL/Buchhaltung, Recht.
Unverändert aus der ausgelieferten Fassung 1.0.4 entnommen,
nichts nachbearbeitet.

Was Sie hier sehen

Anleitung und Lernweg · vier Seiten Repetitorium mit SWOT, Nutzwertanalyse und einer durchgerechneten Bezugspreiskalkulation · ein vollständiger Fall *und* seine Musterlösung · zwei Seiten aus einer Klausursimulation · ein Quick Sheet.

Das vollständige Paket

- 12 PDF-Dokumente, zusammen 271 Seiten, plus Excel-Lernfortschritts-Tracker
- 33 Fälle mit Musterlösungen und vollständigen Rechenwegen
- 9 Klausursimulationen im Prüfungsformat, mit Erwartungshorizont und Bewertungsbogen
- Lernpläne über 30, 14 und 7 Tage · Quick Sheets · Fehlerkiller · Schwächen-Check

MEISTER III

Prüfungsrepetitorium · Marketing · BWL/Buchhaltung · Recht



START HIER · Nutzungshinweise, Lizenz, Grenzen

Was Sie gekauft haben, wie Sie damit in der richtigen Reihenfolge arbeiten, was das Paket leistet und was nicht – und die Lizenzbedingungen.

Inhalt

1 Willkommen bei MEISTER III	3
2 Inhalt des Pakets	4
3 Die Reihenfolge, die funktioniert	5
4 Was dieses Paket leistet – und was nicht	6
5 Nutzung und Lizenz	7

1. Willkommen bei MEISTER III

Sie haben ein **Prüfungsrepetitorium** für Teil III der Meisterprüfung im Handwerk gekauft – die betriebswirtschaftliche, kaufmännische und rechtliche Prüfung nach der Allgemeinen Meisterprüfungsverordnung (AMVO). Es ist zur **kompakten Wiederholung und zum intensiven Üben** gedacht: für Teilnehmer einer Meistervorbereitung und zur Auffrischung vor der Prüfung. Es ist für Menschen gemacht, die neben Arbeit und Meisterschule wenig Zeit haben und wissen wollen: **Was muss ich wirklich können, wo stehe ich, und wie übe ich das so, dass es in der Prüfung Punkte bringt?**

Was dieses Paket nicht ist. Es ist kein vollständiges Lehrwerk und kein Ersatz für einen Meisterkurs. Der Stoff ist bewusst verdichtet: Ein ausführliches Standardlehrbuch für Teil III hat mehrere hundert Seiten, dieses Repetitorium rund 270. Wer den Stoff zum ersten Mal lernt, braucht zusätzlich einen Lehrgang oder ein Standardlehrbuch; wer ihn schon einmal gehört hat, wiederholt ihn hier in kurzer Zeit und übt die Anwendung. Das Paket ist unabhängig: Es stammt nicht von einer Handwerkskammer, enthält keine Originalprüfungsaufgaben und ersetzt weder Ihre Lehrgangsunterlagen noch die Informationen Ihrer Kammer zur Prüfungsdurchführung. Es ordnet den amtlichen Stoff in drei verständliche Lernwelten – **Marketing & Unternehmensführung, Buchhaltung/BWL, Recht** – und trainiert die Anwendung an eigenen Fällen und Simulationen.

	Innen: Stärken (S)	Innen: Schwächen (W)
Außen: Chancen (O)	S-O-Strategie: Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen	W-O-Strategie: Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
Außen: Risiken (T)	S-T-Strategie: Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren	W-T-Strategie: Schwächen abbauen, Risiken vermeiden – notfalls Rückzug

Der Punkt, an dem die meisten SWOT-Antworten scheitern

Die vier Felder füllen ist die halbe Aufgabe. Die andere Hälfte ist die **Kombination**: Aus einer Stärke und einer Chance eine Strategie ableiten und begründen. „Stärke: erfahrene Monteure für Wärmepumpen; Chance: Förderprogramm und Nachfrage nach Heizungstausch → S-O-Strategie: Wärmepumpen-Komplettangebot mit Förderberatung als eigenes Geschäftsfeld aufbauen.“ Schreiben Sie in der Prüfung mindestens zwei solche Kombinationen.

Achten Sie auf die Trennung innen/außen: „Fachkräftemangel“ ist ein Risiko (außen); „wir haben zwei unbesetzte Stellen“ ist eine Schwäche (innen). „Förderprogramm“ ist eine Chance; „wir kennen uns mit Förderanträgen aus“ ist eine Stärke.

3.3. Planung: von der Analyse zur Entscheidung

Der Rahmenlehrplan verlangt, dass Sie Planungsbereiche und Planungsphasen kennen. **Planungsbereiche** sind die Teilpläne des Betriebs: Absatz-/Umsatzplan, Personalplan, Investitionsplan, Finanz- und Liquiditätsplan, Kosten- und Ergebnisplan. Sie hängen zusammen: Der Absatzplan bestimmt den Personalbedarf, beides bestimmt den Kapitalbedarf. **Planungsphasen**: Ziel setzen → Analyse → Alternativen suchen → bewerten → entscheiden → umsetzen → kontrollieren (Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse – das ist der Anschluss ans Controlling, Kapitel 10). Nach **Fristigkeit** unterscheidet man strategische Planung (langfristig, grob: Welche Geschäftsfelder?), taktische (mittelfristig: Welche Kapazitäten?) und operative Planung (kurzfristig, detailliert: Wer macht nächste Woche was?).

Risikobewertung: Risiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe eingeordnet (Risikomatrix). Für jedes wesentliche Risiko gibt es vier Umgangsweisen: **vermeiden** (Geschäft nicht machen), **vermindern** (Anzahlung vereinbaren), **überwälzen** (versichern, Zahlungsziel an Lieferanten durchreichen), **tragen** (Reserve bilden). Ein Prüfer, der „Wie geht der Betrieb mit dem Risiko um?“ fragt, erwartet diese vier Begriffe mit je einem konkreten Beispiel aus dem Fall.

3.4. Innovationen und Wachstumsstrategien (HF 3b)

Wachstum ist kein Selbstzweck; die Prüfung will begründetes Wachstum. Die klassische Ordnung der Wachstumsrichtungen (Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff):

	Bestehende Leistungen	Neue Leistungen
Bestehende Kunden/Märkte	Marktdurchdringung: mehr vom Gleichen an dieselben Kunden (Wartungsverträge aktiv anbieten)	Leistungsentwicklung: Neues für die Stammkunden (Wärmepumpe, Photovoltaik-Anbindung)
Neue Kunden/Märkte	Marktentwicklung: Bestehendes an neue Kunden (Hausverwaltungen im Nachbarkreis)	Diversifikation: Neues an Neue – höchstes Risiko (Badstudio mit Verkauf)

Marktforschung im Handwerk ist meist Sekundärforschung: Daten der Kammer, des Fachverbands, des Statistischen Landesamts, Branchenberichte der Banken, Bewertungsportale. Primärforschung (eigene Kundenbefragung, Auswertung der Anfragen, Testangebot) ist teurer, aber näher am eigenen Markt. Beides zählt als „Informationsquellen erkunden“.

Entscheidungsmethoden, die die Prüfung erwartet, wenn mehrere Innovationen zur Wahl stehen: Nutzwertanalyse (Kriterien gewichten, Alternativen bepunkten, Summen vergleichen), Kosten-Nutzen-Vergleich, Break-even-Betrachtung (ab welcher Menge lohnt es sich, Kapitel 8), Risikomatrix.

Nutzwertanalyse in drei Schritten

Kessler vergleicht zwei Innovationen: (A) Wärmepumpen-Komplettangebot, (B) Badausstellung mit Verkauf. Kriterien und Gewichte: Marktpotenzial 40 %, Kapitalbedarf 30 % (weniger ist besser), Passung zu Kompetenzen 30 %. Punkte 1 – 5:

Kriterium	Gewicht	A Punkte	A gewichtet	B Punkte	B gewichtet
Marktpotenzial	0,4	5	2,0	3	1,2
Kapitalbedarf	0,3	4	1,2	2	0,6
Passung	0,3	4	1,2	2	0,6
Nutzwert	1,0		4,4		2,4

Ergebnis: A. Deutung: Der Vorsprung ist groß genug, dass auch eine andere Gewichtung das Ergebnis nicht kippt (Sensitivität) – genau diesen Satz erwartet der Prüfer nach einer Nutzwertanalyse.

3.5. Mini-Fall

Tischlerei Vogt (Inhaber, 5 Beschäftigte, Möbel- und Innenausbau) im Einzugsgebiet einer wachsenden Universitätsstadt.

Angaben: Viele Neubauwohnungen, hohe Nachfrage nach Einbauschränken; zwei Möbelketten mit Montageservice; ein Wettbewerber hat geschlossen; Vogt hat eine CNC-Maschine, aber keinen Onlineauftritt; der Geselle mit CNC-Kenntnissen ist 62.

Aufgabe: Erstellen Sie eine SWOT-Analyse und leiten Sie zwei Strategien ab.

Musterlösung

Stärken: CNC-Fertigung (Maßarbeit, Wiederholgenauigkeit); Handwerksqualität als Abgrenzung zu Möbelketten.

Schwächen: kein Onlineauftritt in einer jungen, digital suchenden Zielgruppe; CNC-Wissen an eine Person gebunden

(Altersrisiko). **Chancen:** wachsende Stadt, Neubauwohnungen mit Bedarf an Einbauschränken; Wettbewerber weggefallen.

Risiken: Möbelketten mit Montageservice als Preisanker; Fachkräftemangel bei Nachbesetzung.

S-O-Strategie: Standardisiertes Einbauschrank-Programm auf CNC-Basis für Neubauwohnungen, aktiv an Bauträger und Neueigentümer vermarktet – die Stärke (CNC) trifft die Chance (Neubau).

W-T-/W-O-Strategie: Onlineauftritt mit Konfigurator und Referenzen aufbauen (Schwäche abbauen, Chance nutzen) und CNC-Wissen sichern: zweiten Mitarbeiter qualifizieren, Programme dokumentieren (Schwäche abbauen, Risiko Fachkräfte begegnen).

3.6. Selbstcheck

1. Ordnen Sie zu: „Materialpreise steigen“, „unser Lager ist unübersichtlich“, „neues Förderprogramm“, „unsere Monteure sind zertifiziert“.
2. Was ist der Unterschied zwischen Marktdurchdringung und Marktentwicklung? Je ein Handwerksbeispiel.
3. Nennen Sie die vier Umgangsweisen mit Risiken und ordnen Sie „Vorkasse bei Neukunden“ zu.
4. Warum genügt es nicht, die vier SWOT-Felder zu füllen?

Angebotsvergleich über den Bezugspreis

Zwei Angebote für 50 Heizkörper. Lieferant A: Listenpreis 180,00 € je Stück, 10 % Rabatt, 2 % Skonto, Fracht 250,00 € pauschal. Lieferant B: 168,00 € je Stück, kein Rabatt, 3 % Skonto, frei Haus.

A: $50 \times 180,00 = 9.000,00 \text{ €} - 10 \% \text{ Rabatt } 900,00 \text{ €} = 8.100,00 \text{ €} - 2 \% \text{ Skonto } 162,00 \text{ €} = 7.938,00 \text{ €} + \text{Fracht } 250,00 \text{ €} =$
8.188,00 €

B: $50 \times 168,00 = 8.400,00 \text{ €} - 3 \% \text{ Skonto } 252,00 \text{ €} =$ **8.148,00 €**

B ist um 40,00 € günstiger. Deutung: Der Unterschied ist klein (0,5 %); wenn A zuverlässiger liefert oder die Rücknahme nicht verbauter Heizkörper übernimmt, kann A trotzdem die bessere Wahl sein. Genau diesen zweiten Satz erwartet der Prüfer – der Bezugspreis entscheidet nicht allein.

4.7. Praxisbeispiel: Kesslers Marketingkonzept für das Wärmepumpen-Geschäft

Ziel: 25 Wärmepumpen-Anlagen im ersten Jahr. Zielgruppe: siehe oben. Positionierung: „Ein Ansprechpartner von der Förderberatung bis zur Inbetriebnahme, Festpreis, Termin garantiert.“ Leistung: Komplettpaket inkl. Förderantrag und Wartung im ersten Jahr. Preis: Festpreis je Anlagenklasse, nachfrageorientiert oberhalb der Kostenuntergrenze; Anzahlung 30 % bei Auftrag, 60 % bei Lieferung, 10 % nach Inbetriebnahme. Vertrieb: Beratung vor Ort, Kooperation mit dem örtlichen Energieberater. Kommunikation: Infoabend im Rathaus mit dem Energieberater, Referenzanlagen mit Erlaubnis der Kunden, Google-Profil, Empfehlungsprämie. Budget: 6.000 € im ersten Jahr. Kontrolle: Anfragen je Kanal, Abschlussquote, Kosten je Auftrag.

Typische Fehler

Instrumente aufzählen, ohne sie auf die Zielgruppe des Falls zu beziehen. „Preis senken“ als Standardantwort auf jeden Nachfragerückgang – ohne Kostenuntergrenze zu prüfen. Beschaffung vergessen, wenn nach „Marketinginstrumenten für Absatz und Beschaffung“ gefragt ist. Skonto als Geschenk sehen statt als Zins.

4.8. Mini-Fall

Dachdeckerei Lorenz (8 Beschäftigte) hat ihre Anfragen im letzten Jahr um 30 % verloren. Zwei neue Betriebe werben mit „Dach ab 49 €/m²“. Lorenz arbeitet seit 25 Jahren mit Stammkunden, macht keine Werbung und hat keine Website; der Inhaber sagt: „Qualität spricht sich rum.“ Die Auftragsliste zeigt: 70 % Reparaturen und Sturmschäden, 30 % Neueindeckungen.

Aufgabe: Beurteilen Sie die Situation und entwickeln Sie drei aufeinander abgestimmte Maßnahmen aus dem Marketing-Mix. Nehmen Sie zur Preisforderung „49 €/m²“ Stellung.

Musterlösung

Beurteilung: Lorenz hat eine klare Stärke (Stammkunden, Reparaturkompetenz, Ruf), aber eine Kommunikationslücke: Neukunden, die nicht empfohlen werden, finden ihn nicht, und die Wettbewerber besetzen den sichtbaren Preisanker. Das Reparaturgeschäft (70 %) ist wenig preispfindlich, weil es dringend ist und Vertrauen braucht – hier liegt das Erfolgspotenzial.

Maßnahmen (abgestimmt): (1) Leistungspolitik: „Dach-Notdienst und Dach-Check“ als eigenes, klar benanntes Angebot mit fester Reaktionszeit und Pauschalpreis für die Erstsicherung. (2) Kommunikationspolitik: lokale Online-Sichtbarkeit aufbauen – Unternehmensprofil mit Bewertungen der Stammkunden, einfache Website mit Referenzen und Notdienstnummer, Fahrzeugbeschriftung mit dem Angebot. (3) Preispolitik: Reparaturen nach Aufwand mit transparentem Stundensatz und Anfahrtspauschale; bei Neueindeckungen Festpreisangebote mit Leistungsbeschreibung, die den Unterschied zum m²-Preis sichtbar macht (Unterspannbahn, Dämmung, Entsorgung, Gewährleistung).

Zur Preisforderung: Ein Preiskampf gegen „49 €/m²“ ist zu verwerfen: Der Preis ist ohne Leistungsbeschreibung nicht vergleichbar, und Lorenz' Stärke liegt nicht im Preis, sondern in Vertrauen und Reparaturkompetenz. Er sollte den Vergleich nicht über den Preis, sondern über die Leistung führen und prüfen, ob die eigene Kalkulation (Kostenuntergrenze) einen Festpreis für einfache Standardeindeckungen zulässt.

4.9. Selbstcheck

1. Nennen Sie die sechs Schritte eines Marketingkonzepts in der richtigen Reihenfolge.
2. Welche drei Preisorientierungen gibt es, und welche liefert die Preisuntergrenze?
3. Rechnen Sie: 3 % Skonto bei Zahlung in 14 statt 30 Tagen – welcher Jahreszins?
4. Nennen Sie fünf Kriterien der Lieferantenauswahl außer dem Preis.

2. Lernwelt Marketing & Unternehmensführung

2.1. Fall 1 · Drei Ziele, ein Konflikt

HF 1a Stufe 1 (Grundlagen) · 20 Minuten · 15 Punkte

Ausgangssituation. Malermeister Jonas Ried (5 Beschäftigte) hat sich nach einem schwachen Jahr vorgenommen: „Nächstes Jahr wollen wir 10 % mehr Umsatz, dabei endlich einen Puffer auf dem Konto haben und die Überstunden der Leute auf null bringen.“ Umsatz zuletzt 480.000 €, Gewinn 21.000 €, Kontostand am Jahresende 4.000 €, Überstundenkonto der Belegschaft 620 Stunden.

Aufgaben

- (a) Ordnen Sie die drei Vorhaben den Zielarten zu und formulieren Sie jedes als messbares Ziel mit Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug. (6 P)
- (b) Benennen Sie die Zielbeziehungen zwischen den drei Zielen mit je einer Begründung. (6 P)
- (c) Schlagen Sie eine Priorisierung vor und begründen Sie sie mit den Zahlen des Falls. (3 P)

2.2. Fall 2 · Ein Bewertungsturm und die Kultur dahinter

HF 1b Stufe 2 (prüfungsnah) · 25 Minuten · 15 Punkte

Ausgangssituation. Bäckerei Nolde (drei Filialen, 22 Beschäftigte) bekommt innerhalb einer Woche zwölf schlechte Online-Bewertungen: unfreundliches Personal, lange Wartezeiten, „die Chefin schreit die Verkäuferinnen vor den Kunden an“. Die Inhaberin sagt: „Bei uns zählt Leistung, wer das nicht aushält, ist falsch hier.“ Die Fluktuation im Verkauf liegt bei 40 % im Jahr, der Krankenstand bei 9 %. Die Backwaren gewinnen regelmäßig Preise der Innung.

Aufgaben

- (a) Beschreiben Sie anhand der Merkmale Werte, Normen, Symbole und Rituale die Unternehmenskultur, die sich aus dem Sachverhalt ergibt. (5 P)
- (b) Erklären Sie den Zusammenhang zwischen dieser Kultur und dem Unternehmensimage; welche Kennzahlen belegen das Problem? (4 P)
- (c) Entwickeln Sie drei Maßnahmen, mit denen die Inhaberin Kultur und Image verändern kann, und ordnen Sie sie kurzfristig/langfristig ein. (6 P)

2.3. Fall 3 · Kfz-Betrieb zwischen Verbrenner und E-Auto

HF 1c Stufe 2 · 30 Minuten · 20 Punkte

Ausgangssituation. Kfz-Meister Bilal Aydin führt eine freie Werkstatt (7 Beschäftigte, Umsatz 1,1 Mio. €). Angaben: Im Landkreis steigt der Anteil von E-Fahrzeugen im Bestand auf 14 %; zwei Vertragswerkstätten der Hersteller sind 15 km entfernt; Aydin hat einen Mitarbeiter mit Hochvolt-Qualifikation, aber keine Hebebühne mit Batterieheber; 60 % des Umsatzes sind Verschleißreparaturen an Verbrennern älter als 8 Jahre; die Kundschaft ist im Schnitt 58

2. Lernwelt Marketing & Unternehmensführung

2.1. Fall 1 · Drei Ziele, ein Konflikt

HF 1a Stufe 1 (Grundlagen) · 20 Minuten · 15 Punkte

Ausgangssituation. Malermeister Jonas Ried (5 Beschäftigte) hat sich nach einem schwachen Jahr vorgenommen: „Nächstes Jahr wollen wir 10 % mehr Umsatz, dabei endlich einen Puffer auf dem Konto haben und die Überstunden der Leute auf null bringen.“ Umsatz zuletzt 480.000 €, Gewinn 21.000 €, Kontostand am Jahresende 4.000 €, Überstundenkonto der Belegschaft 620 Stunden.

Aufgaben

- (a) Ordnen Sie die drei Vorhaben den Zielarten zu und formulieren Sie jedes als messbares Ziel mit Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug. (6 P)
- (b) Benennen Sie die Zielbeziehungen zwischen den drei Zielen mit je einer Begründung. (6 P)
- (c) Schlagen Sie eine Priorisierung vor und begründen Sie sie mit den Zahlen des Falls. (3 P)

Erwartungshorizont und Musterlösung

(a) Umsatz +10 %: **Erfolgsziel** – „Umsatz von 480.000 € auf 528.000 € im kommenden Geschäftsjahr steigern.“
 Puffer: **Finanzziel** – „Liquiditätsreserve von 40.000 € (einem Monatsumsatz) bis 31. Dezember des kommenden Jahres aufbauen.“ Überstunden: **Sozialziel** – „Überstundenkonto von 620 auf 0 Stunden bis 30. Juni abbauen und danach unter 100 Stunden halten.“ (Je Ziel 1 P für die Zielart, 1 P für die messbare Formulierung.)

(b) Umsatz ↔ Überstunden: **konfliktär** – mehr Umsatz braucht bei gleicher Belegschaft mehr Stunden.
 Umsatz ↔ Liquidität: kurzfristig **konfliktär** (Wachstum bindet Geld in Material und Forderungen), langfristig **komplementär** (mehr Gewinn füllt die Reserve). Überstunden ↔ Liquidität: **komplementär** (weniger Überstundenzuschläge, weniger Fehler durch Überlastung) – sofern der Abbau nicht durch Neueinstellung finanziert wird, dann kurzfristig konfliktär.

(c) Priorität 1 Liquidität: Ein Kontostand von 4.000 € bei 40.000 € Monatsumsatz ist existenzgefährdend – ein verspäteter Kundeneingang genügt für Zahlungsunfähigkeit. Priorität 2 Überstunden (Fluktuationsrisiko, Zuschlagskosten). Priorität 3 Umsatz – erst wenn der Puffer steht, und dann über Produktivität und Preise statt über Menge; bei 4,4 % Umsatzrentabilität ($21.000 / 480.000$) bringen 10 % mehr Umsatz nur rund 2.100 € mehr Gewinn, wenn die Kostenstruktur gleich bleibt.

Typische Fehler: Ziele ohne Ausmaß und Termin; „Gewinn“ als Zielart statt Erfolgsziel; Konflikt behaupten ohne Mechanismus; Priorisierung ohne Bezug auf die 4.000 €.

2.2. Fall 2 · Ein Bewertungssturm und die Kultur dahinter

HF 1b Stufe 2 (prüfungsnah) · 25 Minuten · 15 Punkte

3. Simulation 1

Drei Klausuren à 120 Minuten, je 100 Punkte, in der Reihenfolge der Handlungsfelder. Bearbeiten Sie jede Klausur an einem Stück, ohne Unterbrechung, nur mit den Hilfsmitteln Ihrer Kammer. Bewerten Sie sich danach mit dem Erwartungshorizont im Lösungsteil und tragen Sie das Ergebnis in den Tracker ein. Bestehensmaßstab nach § 3 AMVO: Die Gesamtbewertung ist das arithmetische Mittel der drei Handlungsfelder und muss mindestens ausreichend sein. Nicht bestanden ist Teil III, wenn ein Handlungsfeld unter 30 Punkten liegt oder wenn nach einer Ergänzungsprüfung zwei Handlungsfelder unter 50 Punkten liegen. Liegen höchstens zwei Handlungsfelder zwischen 30 und unter 50 Punkten, kann in einem davon mündlich ergänzend geprüft werden, wenn das Bestehen dadurch möglich wird (§ 3 Abs. 3, 4 AMVO).

3.1. Klausur 1.1 · Handlungsfeld 1: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen

Ausgangssituation. Die **Heizung & Sanitär Voss GmbH** (Geschäftsführer und Alleingesellschafter Martin Voss, 51; 9 Beschäftigte; Kleinstadt in Niedersachsen) hat folgenden Jahresabschluss (in €):

Aktiva		Passiva	
Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge	132.000	Eigenkapital (Stammkapital 25.000, Rücklagen/Gewinnvortrag 41.000)	66.000
Betriebs- und Geschäftsausstattung	18.000	Bankdarlehen (langfristig)	110.000
Vorräte	41.000	Verbindlichkeiten aus Lieferungen	68.000
Forderungen	129.000	Kontokorrent	38.000
Bank/Kasse	10.000	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	48.000
Summe	330.000	Summe	330.000

GuV: Umsatz 1.120.000; Material 470.400; Personal (inkl. Geschäftsführergehalt 72.000) 448.000; Abschreibungen 36.000; sonstige Aufwendungen 128.000; Zinsen 12.500; Jahresüberschuss vor Steuern 25.100.

Weitere Angaben: Die Kunden zahlen im Schnitt nach 41 Tagen (Vorjahr 30). Der Branchenvergleich nennt: Materialquote 38 %, Personalquote 36 %, EK-Quote 24 %, Umsatzrentabilität 4,5 %. Voss hat 7.800 produktive Stunden; die Gesamtkosten ohne Material betragen 624.500 € (inkl. Geschäftsführergehalt; die Zinsen sind mit 12.500 € wie in der GuV angesetzt, kalkulatorische Zinsen sind nicht zusätzlich zu berücksichtigen), davon werden 33.000 € über den Materialzuschlag verrechnet. Der bisherige Stundensatz beträgt 74 € netto. Ein Wettbewerber wirbt: „Wartung 59 € – Meisterqualität – wir sind die Nr. 1 im Landkreis“; er hat keinen Meister und rechnet zzgl. Umsatzsteuer.

Voss' Ziele für die nächsten zwei Jahre: (1) Umsatzrentabilität 6 %, (2) Kontokorrent auf null, (3) Wärmepumpen-Geschäft aufbauen, (4) keine Wochenendarbeit.

Aufgaben (100 Punkte)

- (a) Ordnen Sie die vier Ziele nach Zielart und benennen Sie zwei Zielbeziehungen mit Begründung. (10 P)
- (b) Berechnen Sie Eigenkapitalquote, Anlagendeckung II, Liquidität 2. Grades, Debitorenlaufzeit (360 Tage), Umsatzrentabilität, Materialquote, Personalquote und Cashflow. Deuten Sie jede Kennzahl mit einem Satz im Vergleich zu Branche oder Vorjahr. (24 P)
- (c) Beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage insgesamt und leiten Sie drei Maßnahmen ab, die Sie mit Kennzahlen begründen. (12 P)
- (d) Ermitteln Sie die Selbstkosten je produktive Stunde und den Verrechnungssatz bei 8 % Gewinn. Beurteilen Sie den bisherigen Satz von 74 €. (12 P)
- (e) Voss soll einen Wartungsauftrag für eine Wohnungsbaugesellschaft anbieten: 60 Gasthermen, je Therme 1,25 Stunden und 18 € Material. Kalkulieren Sie den Angebotspreis je Therme netto und brutto (Materialgemeinkosten 7 %, Gewinn 8 %, 2 % Skonto). Der Kunde will 65 € brutto je Therme: annehmen? Begründen Sie mit kurz- und langfristiger Preisuntergrenze. (16 P)
- (f) Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für das Wärmepumpen-Vorhaben (je zwei Punkte) und leiten Sie eine Strategie ab. (12 P)
- (g) Beurteilen Sie die Werbung des Wettbewerbers rechtlich (drei Punkte mit Rechtsgrundlage) und nennen Sie, was Voss dagegen tun kann. (14 P)

3.2. Klausur 1.2 · Handlungsfeld 2: Gründungs- und Übernahmeaktivitäten

Ausgangssituation. Sofia Lenz (31), Malermeisterin, angestellt in einem Betrieb mit 20 Beschäftigten, will sich in ihrer Heimatstadt (28.000 Einwohner) selbstständig machen: Fassaden, Innenanstrich, Bodenbeläge. Angaben: Eigenkapital 28.000 €; Partner angestellt, kein gemeinsames Kind; sie hat in vier Jahren 60 Baustellen als Vorarbeiterin geleitet; kaufmännische Erfahrung: „Ich habe die Stundenzettel gemacht.“ Zwei Standorte: (A) Gewerbehof am Stadtrand, Miete 1.400 €, Lager und Stellplätze, keine Laufkundschaft; (B) Ladenlokal in der Innenstadt, Miete 2.600 €, Schaufenster, kein Lager. Investitionen: Transporter 38.000 €, Gerüst 22.000 €, Werkzeug/Maschinen 14.000 €, Büro 4.000 €. Gründungskosten 5.000 €. Laufende Kosten: Miete, ein Geselle 4.400 € (Arbeitgeberkosten), Fahrzeug 700 €, Versicherungen 400 €, Sonstiges 600 € je Monat; Lebenshaltung 2.300 € je Monat; Reserve 10.000 €; Anlaufzeit drei Monate. Die Hausbank bietet ein Darlehen zu 5 % (Annuität, 8 Jahre, Faktor 0,1547) und verlangt Sicherheiten. Zwei Bekannte wollen sich mit je 15.000 € beteiligen, ohne mitzuarbeiten. Ein erster Kunde will einen Auftrag über 12.000 € (Fassade) per Unterschrift im Wohnzimmer erteilen.

1. QS 1 · Ziele, Kultur, Image

Begriff	Kern
Zielarten	Erfolgsziele (Gewinn, Rentabilität, Marktanteil) · Finanzziele (Liquidität, EK-Quote) · Sozialziele (Arbeitsplätze, Ausbildung) · ökologische Ziele
Zielrang / Fristigkeit	Ober-, Zwischen-, Unterziel · kurz (≤ 1 J.), mittel (1 – 3), lang (> 3)
Zielbeziehungen	komplementär (fördert) · konfliktär (behindert) · indifferent (neutral) – klassisch: Rentabilität $\leftrightarrow$ Liquidität, Preis $\leftrightarrow$ Qualität, Wachstum $\leftrightarrow$ Sicherheit
Messbares Ziel	Inhalt + Ausmaß + Zeitbezug (SMART)
Unternehmenskultur	Werte, Normen, Symbole, Rituale – vom Inhaber vorgelebt
Image	Fremdbild; folgt der Kultur mit Verzögerung; Erfolgspotenzial
Gesellschaftliche Verantwortung	Ausbildung, Region, Umwelt – kommunizieren

Weiterlesen?

Das vollständige Paket kostet **79,99 €** als Einmalkauf — kein Abo, keine Registrierung, sofort als Download nach bestätigter Zahlung.

shop.worktools24.com/meister-3

Was es nicht ist

Ein Repetitorium, kein Lehrwerk: kompakte Wiederholung und Prüfungspraxis, kein Ersatz für einen Meisterkurs oder ein ausführliches Standardlehrbuch. Keine Unterlage einer Handwerkskammer, keine Originalprüfungsaufgaben, keine Bestehenszusage. Verbindlich für Ablauf, Hilfsmittel und Termine ist ausschließlich Ihre Prüfungseinladung.

Abrufstand September 2026, Zahlenwerte 2026; Rechtsstand der geprüften Rechtsaussagen September 2026 — interne Vollprüfung des gesamten Aussagenbestands; eine Gegenprüfung durch eine unabhängige fachkundige Stelle ist nicht erfolgt.