

Hans J. Nicolini

Prüfungstraining Unternehmensführung für Wirtschaftsfachwirte



- Aufgaben verstehen
- Denkfehler vermeiden
- richtige Antworten finden

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Hans J. Nicolini

Prüfungstraining Unternehmensführung für Wirtschaftsfachwirte

Aufgaben verstehen, Denkfehler vermeiden,
richtige Antworten finden

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-BOOK ISBN 978-3-7992-6951-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: (Foto: Shutterstock.de)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Januar 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Der IHK-Weiterbildungsabschluss »Geprüfter Wirtschaftsfachwirt/Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin« hat sich in kürzester Zeit zu einer der – an der Zahl der Teilnehmer gemessen – wichtigsten Prüfungen entwickelt. Die anspruchsvolle Prüfung bestätigt umfassende Kenntnisse in allen wesentlichen volks- und betriebswirtschaftlichen Themen, die Unternehmen von ihren Führungskräften erwarten.

Wirtschaftsfachwirte können deshalb in nahezu allen Unternehmensbereichen eingesetzt werden und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Begleitung und Gestaltung der innerbetrieblichen Prozesse und Leistungen einbringen. Dazu benötigen sie die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken, Kundenorientierung, die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln und eine ausgeprägte Methodenkompetenz.

Die Prüfungsordnung verlangt, dass im Qualifikationsbereich »Unternehmensführung« die Fähigkeit nachgewiesen wird, die Inhalte der Betriebsorganisation, Personalführung und -entwicklung sowie der Planungs- und Analysemethoden im betrieblichen Umfeld zu kennen, anwenden zu können und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung erläutern zu können.

Die schriftliche Prüfung besteht aus einer 90-minütigen Klausur, bei nicht ausreichenden Leistungen wird eine mündliche Ergänzungsprüfung angeboten, die nicht länger als 15 Minuten dauern soll. Die Bewertungen der schriftlichen und mündlichen Prüfungen werden zu einer Note zusammengefasst, wobei die schriftliche Leistung doppelt gewichtet wird.

Da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer naturgemäß – noch – nicht über eigene Führungspraxis verfügen, ergeben sich im Prüfungsfach »Unternehmensführung« besondere Probleme, weil eigene Erfahrungen in die Lösungen nicht einfließen können.

Dieser Band stellt sich deshalb der Herausforderung, auf die möglichen Klippen und Fallen bei den Fragestellungen aufmerksam zu machen und Lösungswege aufzuzeigen. Es handelt sich also nicht um ein Lehrbuch im üblichen Sinne, sondern um eine Anleitung zum Umgang mit den Fragestellungen in den Prüfungen. Dazu sind durchgängig strukturierende Elemente eingefügt, um ein Gefühl für eine erfolgreiche Bearbeitung zu entwickeln:

- ▶ Typische Fragestellungen
- ▶ Beispiele
- ▶ Achtung, Falle!
- ▶ Tipps und Hinweise zur Bearbeitung
- ▶ Übungsaufgaben
- ▶ Aufgaben mit kommentierten Lösungshinweisen. Die Kommentierung soll deutlich machen, welche Gedankengänge die Aufgabensteller erwarten. Das ist in der Regel aus einer üblichen Musterlösung nicht ersichtlich.

Die sprachliche Umsetzung ist bewusst einfach gewählt, um unnötige Verständnisprobleme zu vermeiden, die Lesbarkeit zu vereinfachen und dadurch das Lernen zu erleichtern.

Die Darstellung konzentriert sich auf Themen, die in den letzten Prüfungen häufig behandelt worden sind oder bei denen sich besondere Schwierigkeiten gezeigt haben. Entsprechend folgt die Gliederung nur grob dem Rahmenplan, wichtiger sind die prüfungsrelevanten inhaltlichen Zusammenhänge. Diese Prüfungsvorbereitung kann und soll ein Lehrbuch nicht ersetzen, sie erhebt in Tiefe und Breite der Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zahlreiche Abbildungen, Tabellen, Zusammenstellungen und Aufzählungen veranschaulichen den umfangreichen Lernstoff und ermöglichen eine zielorientierte, zeitsparende, übersichtliche und strukturierte Prüfungsvorbereitung.

- ▶ Aufzählungen lassen verschiedene Gesichtspunkte eines Themenfeldes übersichtlich erkennen.
- ▶ Die Nennung der Paragraphen vereinfacht die Nutzung der relevanten Gesetzestexte.
- ▶ Übungsaufgaben mit Lösungen ermöglichen eine Selbstkontrolle. Die zugeordneten Punktzahlen sind erfahrungsgemäß typisch, in den Klausuren kann die Gewichtung aber anders sein.
- ▶ Durch das umfangreiche Stichwortverzeichnis lassen sich auch Details komfortabel recherchieren.
- ▶ Die zahlreichen Beispiele erleichtern die Lösung von typischen Aufgaben, die Formulierungen wie »Zeigen Sie an einem Beispiel ...«, »Beschreiben Sie dazu zwei Beispiele« oder »Nennen Sie ... mit je zwei Beispielen« enthalten.

Hinweis

In den vergangenen Prüfungen sind gelegentlich auch Themen abgefragt worden, die im Rahmenplan anderen Qualifikationsbereichen zugeordnet sind, also in dieser Klausur eigentlich nicht erwartet werden können. Diese Themen werden hier ganz bewusst ebenfalls behandelt.

Ein wesentliches Element dieses Buches stellen die Aufgaben zur Selbstkontrolle dar. Bei der Auswahl wurden die verschiedenen möglichen Aufgabentypen berücksichtigt. Bei vielen IHK-Aufgaben werden dabei mehrere Themen aus verschiedenen Aufgabenfeldern behandelt. Deshalb sind die Beispiele auch genau so konstruiert.

In einem entscheidenden Punkt können allerdings noch so sorgfältige Hinweise und alle Tipps und Tricks nicht weiterhelfen: Die Teilnehmer müssen die Aufgabenstellung genau und vollständig verstehen. Dabei hilft allein »**Genau lesen!**«. Dieser wichtige Grundsatz, der sich durch die gesamte Vorbereitungszeit ziehen muss, kann jedoch nur von den Teilnehmern selbst beherzigt werden.

! Tipp

Zu Ihrer Unterstützung ist auf S. 157 eine Vorlage vorbereitet. Schneiden Sie diese Seite aus (oder kopieren oder schreiben Sie eine eigene) und legen Sie diese immer (!) in alle (!) Arbeitsunterlagen, mit denen Sie sich gerade beschäftigen. Der Hinweis muss Ihnen in Fleisch und Blut übergehen und jederzeit (!) präsent sein.

Verlag und Autor wünschen allen Prüfungsteilnehmern viel Erfolg!

Köln, im Dezember 2014

Hans J. Nicolini

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Anforderungen im Qualifikationsbereich	1
1.1 Allgemeine Bearbeitungshinweise	1
1.2 Spezielle Hinweise zum Fach »Unternehmensführung«	3
2 Betriebsorganisation	7
2.1 Unternehmensleitbild	7
2.2 Strategische und operative Planung	9
2.2.1 Ziele und Zielsysteme	9
2.2.1.1 Zielarten	11
2.2.1.2 Zielbeziehungen	13
2.2.2 Planung	16
2.2.2.1 Strategische Planung	18
2.2.2.2 Taktische Planung	27
2.2.2.3 Operative Planung	27
2.2.3 Integrative Managementsysteme	29
2.2.3.1 Qualitätsmanagement	29
2.2.3.2 Umweltmanagement	31
2.2.3.3 Arbeitsschutzsysteme	32
2.3 Organisation	34
2.3.1 Aufbauorganisation	34
2.3.1.1 Bildung von Organisationseinheiten	34
2.3.1.2 Instrumente der Aufbauorganisation	37
2.3.1.3 Einlinien-Organisation	37
2.3.1.4 Mehrlinien-Organisation	39
2.3.1.5 Stab-Linien-Organisation	40
2.3.1.6 Spartenorganisation	41
2.3.1.7 Matrixorganisation	42
2.3.1.8 Projektorganisation	46
2.3.2 Ablauforganisation	50
2.3.2.1 Gliederung und Prinzipien	51
2.3.2.2 Darstellungs- und Durchführungsformen	52
2.3.3 Analysemethoden	57
2.3.3.1 Auswertung von Informationen	57
2.3.3.2 Messung der Kundenzufriedenheit	64
2.3.3.3 Wertanalyse	66
2.3.3.4 Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	67

3	Personalführung	75
3.1	Unternehmensziele und Personalpolitik	75
3.2	Arten von Führung	75
3.2.1	Führen durch Motivation	79
3.2.1.1	Grundlagen der Motivation	80
3.2.1.2	Erklärungsansätze	81
3.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	85
3.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	87
3.2.4	Führungsstile	88
3.2.5	Führen von Gruppen	96
3.2.5.1	Gruppenstruktur	96
3.2.5.2	Moderation	99
3.2.5.3	Mediation	102
3.2.6	Personalplanung	103
3.2.6.1	Instrumente der Personalplanung	103
3.2.6.2	Personalbeschaffung	107
3.2.6.3	Personalanpassungsmaßnahmen	117
3.2.7	Entgeltformen	124
4	Personalentwicklung	129
4.1	Arten der Personalentwicklung	129
4.2	Ziele der Personalentwicklung	131
4.3	Methoden der Personalentwicklung	132
4.3.1	Ausbildung	134
4.3.2	Fort- und Weiterbildung	135
4.3.3	Innerbetriebliche Förderung	136
4.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	138
4.4	Potenzialanalyse	141
4.5	Kosten- und Nutzenanalyse	144
5	Bezug zu anderen Qualifikationsbereichen	149
6	Mündliche Ergänzungsprüfung	151
6.1	Prüfungsausschüsse	151
6.2	Organisation	152
6.3	Durchführung der Prüfung	152
6.4	Bestehen der Prüfung	154
	Stichwortverzeichnis	155

Abkürzungsverzeichnis

AAG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ASiG	Arbeits sicherheitsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
D	Geplante Dauer eines Vorgangs
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
FAZ	Frühestmöglicher Anfangszeitpunkt
FEZ	Frühestmöglicher Endzeitpunkt
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
HwO	Handwerksordnung
i. d. R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	Internationale Organisation für Normung
Kap.	Kapitel
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MbD	Management by Delegation
MbO	Management by Objectives
Mio.	Millionen
MTM	Methods-time Measurement/Arbeitsablauf-Zeitanalyse
NachwG	Nachweisgesetz
P	Pufferzeit
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (früher Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung)
RoI	Return on Investment
SAZ	Spätester Anfangszeitpunkt
SE	Societas Europaea
SEZ	Spätester Endzeitpunkt
t	Zeit
TQM	Total Quality Management

Abkürzungsverzeichnis

x

TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u. a.	und anderes
u. Ä.	und Ähnliche/-es
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1

Anforderungen im Qualifikationsbereich

1.1 Allgemeine Bearbeitungshinweise

Die IHK-Klausuren enthalten regelmäßig Bearbeitungshinweise für die Teilnehmer. Sie sollen die Bearbeitung und auch später die Korrekturen erleichtern, werden aber erfahrungsgemäß kaum gelesen und folglich nicht beachtet. Das führt zwar meist nicht zu einer Abwertung der Ausführungen, aber es besteht trotzdem die Gefahr, dass die Klausuren insgesamt schlechter ausfallen, als es dem Kenntnisstand der Teilnehmer entspricht. Wichtige Hinweise sind:

- ▶ »Die Lösungsgänge bzw. Rechenvorgänge sind klar und nachvollziehbar im Lösungsteil darzustellen.«

Nur wenn der Korrektor den Lösungsweg bzw. den Gedankengang nachvollziehen kann, können auch bei nicht vollständig korrekter Lösung Teilpunkte vergeben werden. Wenn dagegen nur ein Ergebnis genannt wird, kann das nur insgesamt richtig oder falsch sein und damit zur vollen Punktzahl oder zu null Punkten führen.

- ▶ »Wir weisen darauf hin, dass eine vom Prüfungsausschuss nicht lesbare Prüfungsarbeit mit der Note »ungenügend« (null Punkte) bewertet wird.«

Natürlich ist es – besonders unter Zeitdruck – kaum möglich, die Handschrift umzustellen. Trotzdem kann das Bemühen erwartet werden, wenigstens die Entzifferung zu ermöglichen.

Tipp

Die Lesbarkeit wird deutlich erhöht, wenn Sie

- ▶ einen Kugelschreiber und niemals einen Bleistift benutzen.
- ▶ auf dem karierten IHK-Papier jeweils eine Zwischenzeile frei lassen.
- ▶ nur gängige und als solche erkennbare Abkürzungen benutzen.

- ▶ »Verwenden Sie für jede Aufgabe ein neues Lösungsblatt bzw. eine neue Lösungsseite.«
Die Korrektoren haben nicht selten das Problem, Lösungsteile den Aufgaben zuzuordnen bzw. überhaupt zu finden. Die klare Kennzeichnung und Zusammenstellung der Lösungsteile ist also im Interesse der Teilnehmer.

- ▶ »Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.«

Wenn also eine bestimmte Anzahl von Antworten (z. B. »Nennen Sie drei ...«) verlangt wird, ist es nicht sinnvoll, mehr zu schreiben. Das kostet nur Zeit und wird vom Korrektor nicht berücksichtigt. Damit soll verhindert werden, dass die Teilnehmer unstrukturiert ein umfangreiches Angebot machen, aus dem sich der Korrektor dann die richtigen Antworten raussuchen soll.

Hinweis: Wenn in den Beispielen hier in Einzelfällen mehr Lösungen als verlangt angeboten werden, ist das lediglich ein Hinweis darauf, dass es weitere richtige Antworten gibt. Diese Antworten sind dann in den Lösungsvorschlägen nicht nummeriert.

Ein Problem stellt in diesem Qualifikationsbereich die Art der Aufgabenstellung dar. Rechenaufgaben sind eher untypisch, in der Regel werden schriftliche Darstellungen verlangt. Die Beurteilung bezieht sich dann auch auf Kompetenzen, die im Rahmenplan nicht erwähnt werden. So wird z. B. die Fähigkeit vorausgesetzt, auch komplexe Sachverhalte korrekt und nachvollziehbar schriftlich darstellen zu können. Formulierungen, die »auf den Punkt« die Fragestellung treffen, stellen aber für viele Teilnehmer eine Herausforderung dar.

Dadurch rückt die Technik der Bearbeitung in den Vordergrund:

- ▶ Zunächst muss die Aufgabenstellung analysiert werden, um die Elemente der erwarteten Antwort (z. B. »Nennen« oder »Erläutern«) zu erkennen.
- ▶ Daraus ergibt sich die Struktur der Lösung. In vielen Fällen ist es sinnvoll, – im Kopf oder auf Papier – eine Tabelle zu entwerfen, damit bei der Beantwortung keine Lösungen »verloren gehen«.

Hinweis: Wenn möglich, werden die Lösungsvorschläge in diesem Buch auf die oben beschriebene Weise entwickelt.

In welcher Tiefe und in welchem Umfang die Aufgaben zu lösen sind, ergibt sich aus der Lernzieltaxonomie (Kategorisierung), die dem Rahmenplan vorangestellt ist. Sie unterscheidet drei Ebenen (vgl. Abbildung 1.1).

Ebene	Beschreibung	Zuordnung (Auswahl)
Wissen	Erwerb von Kenntnissen, die notwendig sind, um Zusammenhänge zu verstehen.	Kennen Überblicken
Verstehen	Erkennen und Verinnerlichen von Zusammenhängen, um komplexe Aufgabenstellungen und Problemfälle einer Lösung zuführen zu können. Hinweis »Erläutern« bedeutet, dass Zusammenhänge erkannt und verinnerlicht werden, um komplexe Aufgabenstellungen und Probleme lösen zu können. Es reicht also keinesfalls aus, Fakten zu lernen und in der Klausur zu reproduzieren. Vielmehr wird verlangt, das Wissen aus unternehmerischer Sicht zu erschließen, zu strukturieren, zu vergleichen und zu beurteilen.	Analysieren Auswerten Beurteilen Bewerten Erläutern Unterscheiden Vergleichen
Anwenden	Aus dem Verstehen der Zusammenhänge resultierende Fähigkeit zu sach- und fachgerechtem Handeln.	Aufbereiten Beachten Entwickeln Erarbeiten Beherrschen Darstellen Durchführen Optimieren Planen Prüfen Umsetzen Vorschlagen

Abb. 1.1: Taxonomie der Lernziele

1.2 Spezielle Hinweise zum Fach »Unternehmensführung«

In der Prüfungsordnung ist in § 4 Abs. 4 festgelegt, welche Fähigkeiten im Qualifikationsbereich »Unternehmensführung« nachgewiesen werden müssen. Die Inhalte der Betriebsorganisation, der Personalführung und -entwicklung sowie der Planungs- und Analysemethoden im betrieblichen Umfeld sollen bekannt sein und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung erläutert werden können.

Personalarbeit wird zunehmende Bedeutung beigemessen, weil

- ▶ das Arbeitsrecht differenzierter und bedeutsamer wird.
- ▶ technische Veränderungen umgesetzt werden müssen.
- ▶ die Arbeitsorganisation sich verändert.
- ▶ die Ansprüche der Arbeitnehmer steigen.

Als »Unternehmensführung« werden in der Betriebswirtschaftslehre zwei unterschiedliche Dinge bezeichnet:

- ▶ Die Personen, die in den Unternehmen die Führungsaufgaben wahrnehmen. Man spricht auch von der »**Unternehmensleitung**« oder dem »**Management**«.
- ▶ Der **Prozess**, in dem die Leitungsaufgaben durch autonome Entscheidungen wahrgenommen werden.

Unternehmen werden also als soziale Systeme verstanden, die zweckgerichtet gestaltet und gesteuert werden.

Hinweis: Wenn keine anderen Informationen vorliegen, ist in den IHK-Klausuren der Führungsprozess gemeint: Führung besteht darin, Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Führung greift gestaltend in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ein und umfasst folglich das Beeinflussen, Lenken und Steuern von Personen und ganzen Unternehmen. Die wichtigsten Führungsaufgaben sind:

- ▶ **Bestimmung der Unternehmensziele.** Durch die strategische Unternehmensplanung werden die langfristigen Rahmenbedingungen festgelegt.

Achtung, Falle!

In den Klausuren muss sich die Beurteilung eines Falles immer an den Unternehmenszielen (Gewinnmaximierung, Umsatzmaximierung, umweltfreundliche Produktion u. Ä.) orientieren (vgl. Abbildung 1.2). Persönliche Wunschvorstellungen oder die Verengung auf eine spezielle Situation führen nicht zu befriedigenden Ergebnissen.

- ▶ **Umsetzung durch die Geschäftspolitik.** Durch die Führung soll der organisatorische Leistungsprozess gesichert werden. Die Produktionsfaktoren sollen optimal zum Zwecke der bestmöglichen Leistungserstellung koordiniert werden.
- ▶ **Planung der notwendigen Maßnahmen.** Zukünftige Entwicklungen sollen im Hinblick auf den angestrebten Zustand systematisch analysiert und ihre Ergebnisse für das gesamte Unternehmen und seine einzelnen Teile antizipiert werden. Planung schafft die Voraussetzung für die Koordination der Unternehmensaktivitäten, um die angestrebten Unternehmensziele erreichen zu können.

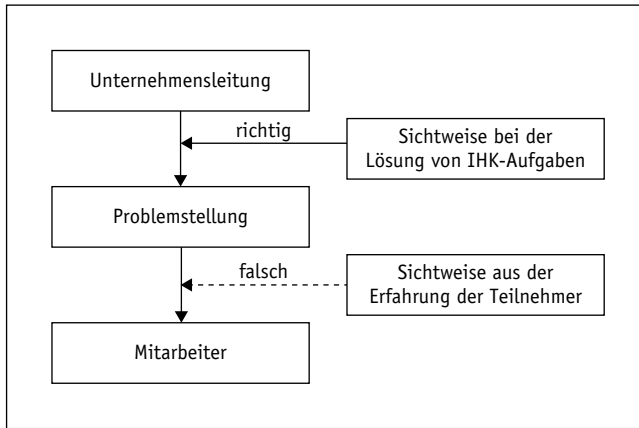


Abb. 1.2: Sichtweise für die Lösung von IHK-Aufgaben

- ▶ **Entscheidung zwischen möglichen Alternativen.** Die Umsetzung orientiert sich am Leitbild und an den Vorgaben übergeordneter Ebenen.
- ▶ **Kontrolle.**

Die Führungsaufgaben dürfen dabei nicht als Einzelaufgaben verstanden werden, sie sind in einer logischen Abfolge Teil des sogenannten **Managementprozesses**, der aus mehreren Phasen besteht, die in Abbildung 1.3 deutlich werden.

Hinweis: Es gibt verschiedene Darstellungen des Managementprozesses. Sie müssen von den Korrektoren alle als richtig anerkannt werden, wenn eine logische Kette beschrieben wird.

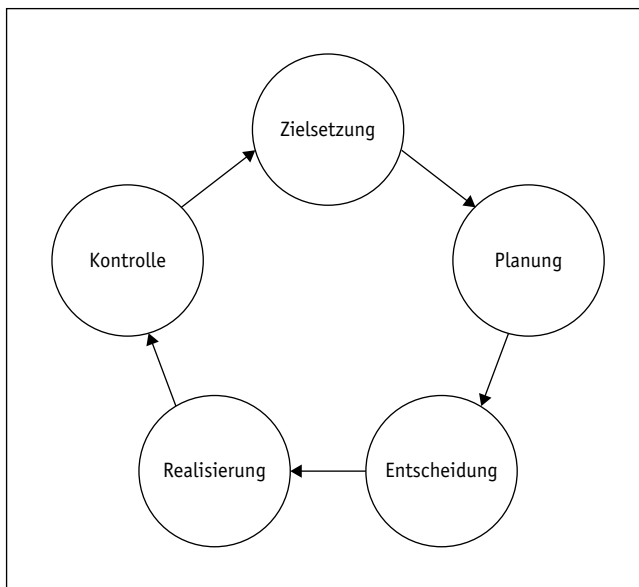


Abb. 1.3: Managementprozess

Zielsetzung	Beschreibung konkreter und messbarer Ziele.
Planung	Systematische gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens, um festzustellen, auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind.
Entscheidung	Auswahl zwischen möglichen Alternativen.
Realisierung	Umsetzung durch Organisation, Personaleinsatz.
Kontrolle	Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt, ob die Pläne in die Realität umgesetzt werden konnten.

Abb. 1.4: Die Phasen des Managementprozesses

Zusätzlich müssen in jeder Phase die notwendigen spezifischen Informationen vorhanden sein.

Die Art der Umsetzung der Führungsaufgaben durch die Vorgesetzten in den Unternehmen wird als **Führungsstil** bezeichnet.

