Wirtschaftsbezogene Qualifikationen · IHK-Fachwirte

Unternehmensführung

Musterklausur

Situationsaufgabe: Haferhof Seeberg GmbH, Rosenheim

UK0010 · Stand November 2026

Bearbeitungszeit	Höchstpunktzahl	Aufgaben	Hilfsmittel
90 Minuten	**100 Punkte**	**5 Aufgaben, 18 Teilaufgaben**	**keine erforderlich**

Name: _____ Datum: _____

Nr.	Thema	Kapitel	Punkte	Zeit ca.
1	Leitbild und strategische Planung	Kapitel 1 · 1.1, 1.2	22	20 Min.
2	Stabsstelle, Stellenbeschreibung und Qualitätsmanagement	Kapitel 1 · 1.3, 1.2	20	18 Min.
3	Personalbeschaffung und Onboarding	Kapitel 2 · 2.6	23	21 Min.
4	Führung im neuen Schichtteam	Kapitel 2 · 2.2, 2.3, 2.4	20	18 Min.
5	Personalentwicklung in der Produktion	Kapitel 3 · 3.1	15	13 Min.
	Gesamt		**100**	**90 Min.**

Hinweise zur Bearbeitung

- Lesen Sie zuerst die Ausgangssituation. Sie gilt für alle Aufgaben; jede Aufgabe ergänzt sie um wenige Angaben.
- Achten Sie auf den Operator (nennen, beschreiben, erläutern …) und die geforderte Anzahl. Werden zum Beispiel zwei Vorteile verlangt, werden in der Regel nur die ersten zwei bewertet.
- Beziehen Sie Ihre Antworten auf die Haferhof Seeberg GmbH. Allgemeine Lehrbuchsätze ohne Fallbezug bringen weniger Punkte.
- Jede Aufgabe steht auf einer eigenen Seite. Bearbeiten Sie die Aufgaben auf gesondertem Papier und kennzeichnen Sie jede Antwort mit Aufgaben- und Teilaufgabennummer (z. B. 3b). Die Reihenfolge ist frei.
- Zeiteinteilung: Planen Sie je Punkt etwa 0,9 Minuten ein. Ist die Zeit für eine Aufgabe um, wechseln Sie zur nächsten und kommen später zurück.

Eigenständig entwickelte Fachwirt24-Musterklausur – keine Original-IHK-Prüfung
Unternehmen, Personen und Zahlen sind frei erfunden. Aufbau, Themenmix und Punktegewichtung orientieren sich an der eigenen Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen von 2015 bis 2026: Kapitel 1 rund 42, Kapitel 2 rund 43, Kapitel 3 rund 15 Punkte, fünf Situationsaufgaben. Keine Prognose für künftige Prüfungen.

Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel · www.fachwirt24.de

Ausgangssituation: Haferhof Seeberg GmbH, Rosenheim

Die Haferhof Seeberg GmbH (frei erfunden) stellt seit 1998 in Rosenheim Bio-Müsli, Haferflocken und Backmischungen her. Sie beliefert Bio-Supermärkte und Drogeriemärkte und verkauft über einen eigenen Online-Shop. Geschäftsführerin ist **Carola Seeberg**.

Das Unternehmen beschäftigt 180 Mitarbeitende und 8 Auszubildende, davon 110 in der Produktion. Es ist funktional im **Einliniensystem** organisiert: Produktion (Leitung **Florian Wagner**), Logistik, Vertrieb (Leitung **Nina Albrecht**) und Verwaltung mit dem Personalbereich (Personalleiter **Deniz Kaya**). Ein Betriebsrat ist gewählt.

Lage im Herbst 2026

- Kundinnen und Kunden fragen verstärkt nach proteinreichen und zuckerfreien Produkten.
- Große Handelsketten verlangen Nachweise zu Qualität, Nachhaltigkeit und Lieferkette.
- Im März 2027 geht eine zweite Abfülllinie mit einem neuen Schichtteam in Betrieb.
- Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer sind in der Region schwer zu finden.

Aufgabe 1: Leitbild und strategische Planung

22 Punkte · Bearbeitungszeit ca. 20 Minuten

Carola Seeberg will Haferhof bis 2030 neu ausrichten. Zuerst soll ein Unternehmensleitbild entstehen. In einem Workshop wurden außerdem diese Punkte gesammelt:

Nr.	Punkt aus dem Workshop
(1)	eigene Bio-Getreidemühle mit kurzen Lieferwegen
(2)	wachsende Nachfrage nach Proteinprodukten
(3)	veraltete Verpackungsanlage mit häufigen Störungen
(4)	Handelsketten bauen günstige Eigenmarken aus
(5)	hohe Kundenbindung im eigenen Online-Shop
(6)	wenig Erfahrung in der Entwicklung neuer Rezepturen
(7)	staatliche Förderung für energieeffiziente Anlagen
(8)	steigende Getreidepreise nach Ernteausfällen

1a) 8 Punkte

Erläutern Sie vier Funktionen eines Unternehmensleitbilds für Haferhof, davon zwei nach innen und zwei nach außen.

1b) 4 Punkte

Ordnen Sie die Punkte (1) bis (8) den vier Feldern der SWOT-Analyse zu.

1c) 6 Punkte

Leiten Sie aus Ihrer Zuordnung je eine SO-Strategie und eine WO-Strategie für Haferhof ab. Nennen Sie jeweils eine konkrete Maßnahme.

1d) 4 Punkte

Unterscheiden Sie strategische und operative Planung anhand von zwei Merkmalen. Geben Sie zu jeder Ebene ein Beispiel für Haferhof.

Aufgabe 2: Stabsstelle, Stellenbeschreibung und Qualitätsmanagement

20 Punkte · Bearbeitungszeit ca. 18 Minuten

Wegen der Forderungen der Handelsketten soll eine Stelle „Qualität und Nachhaltigkeit“ entstehen. Carola Seeberg will sie als **Stabsstelle** der Geschäftsführung einrichten. Produktionsleiter Florian Wagner befürchtet, dass ihm künftig „jemand vom Schreibtisch“ in die Produktion hineinredet.

2a) 6 Punkte

Erklären Sie das Stabliniensystem. Nennen Sie je zwei Vorteile und zwei Nachteile einer Stabsstelle für Haferhof.

2b) 4 Punkte

Erläutern Sie zwei Maßnahmen, mit denen Carola Seeberg der Befürchtung von Florian Wagner begegnen kann.

2c) 4 Punkte

Nennen Sie vier Inhalte der Stellenbeschreibung für die neue Stelle.

2d) 6 Punkte

Eine Handelskette meldet mehrere Reklamationen wegen Fremdkörpern im Müsli. Beschreiben Sie, wie Haferhof das Problem mit dem PDCA-Zyklus bearbeitet.

Aufgabe 3: Personalbeschaffung und Onboarding

23 Punkte · Bearbeitungszeit ca. 21 Minuten

Für die zweite Abfülllinie braucht Haferhof ab März 2027 eine **Schichtleitung** und sechs **Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer**. Für die Schichtleitung hat sich intern **Jonas Brandl** beworben. Er arbeitet seit sechs Jahren an der ersten Linie und ist im Team beliebt.

3a) — 8 Punkte

Erläutern Sie je zwei Vorteile einer internen und einer externen Besetzung der Schichtleitung.

3b) — 4 Punkte

Nennen Sie vier externe Beschaffungswege für die Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer und begründen Sie jeweils kurz die Eignung.

3c) — 6 Punkte

Beschreiben Sie drei Bereiche, die Deniz Kaya bei der Prüfung der Bewerbungsunterlagen beachtet, und worauf er jeweils achtet.

3d) — 5 Punkte

Erstellen Sie eine Checkliste mit fünf Punkten für den ersten Arbeitstag der neuen Beschäftigten.

Aufgabe 4: Führung im neuen Schichtteam

20 Punkte · Bearbeitungszeit ca. 18 Minuten

Jonas Brandl hat die Schichtleitung der zweiten Abfülllinie übernommen. Sein Team besteht aus drei erfahrenen Beschäftigten aus Linie 1 und fünf neuen Beschäftigten.

4a) 6 Punkte

In einer Befragung nennen die Beschäftigten, was ihnen wichtig ist: (1) faire Bezahlung, (2) Anerkennung guter Arbeit, (3) saubere und sichere Arbeitsbedingungen, (4) Verantwortung für einen eigenen Maschinenbereich.

Erklären Sie die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg und ordnen Sie die vier Punkte zu.

4b) 6 Punkte

- **Lisa Gruber** hat gerade ihre Ausbildung abgeschlossen. Sie ist sehr motiviert, kennt die neue Anlage aber noch nicht.
- **Thomas Weber** arbeitet seit 25 Jahren an Abfüllanlagen und beherrscht die Technik sicher. Seit Jonas Brandl Schichtleiter ist, macht er nur noch Dienst nach Vorschrift.

Bestimmen Sie für beide den Reifegrad und den passenden Führungsstil nach Hersey und Blanchard. Nennen Sie jeweils eine konkrete Handlung von Jonas Brandl.

4c) 8 Punkte

Nach vier Wochen streitet das Team über Schichtpläne und Zuständigkeiten. Beschreiben Sie die vier klassischen Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman mit je einer Aufgabe von Jonas Brandl. Ordnen Sie die aktuelle Situation einer Phase zu.

Aufgabe 5: Personalentwicklung in der Produktion

15 Punkte · Bearbeitungszeit ca. 13 Minuten

Weil Fachkräfte fehlen, will Deniz Kaya zwölf Produktionshelferinnen und -helfer in einem Jahr zu Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führern weiterbilden lassen. Carola Seeberg fragt: „Was bringt uns das, und was haben die Beschäftigten davon?“

5a) 4 Punkte

Nennen Sie je zwei Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Mitarbeitenden.

5b) 6 Punkte

Erläutern Sie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation mit je einem Beispiel aus der Abfüllung.

5c) 5 Punkte

Die Weiterbildung soll ein externer Bildungsträger übernehmen. Nennen Sie fünf Kriterien für die Auswahl.

Ende der Aufgaben. Prüfen Sie zum Schluss: Haben Sie jede Teilaufgabe beantwortet und eindeutig nummeriert?