

Frühjahrsprüfung 2025

Aufgaben/Lösungshinweise



Geprüfter Fachwirt für Büro- und Projektorganisation
Geprüfte Fachwirtin für Büro- und Projektorganisation

Doppelt gut vorbereitet

 GemeinsamErfolgreich



IHK
Lernen
mobil

Test your Skills

- › Lernstandskontrollen
- › interaktive Aufgaben zu ausgewählten Lehrgängen der Höheren Berufsbildung
- › Zugang über die App „IHK Lernen mobil“



Fachwissen kompakt

- › zentrale Fachbegriffe von A bis Z sicher anwenden
- › fachliche Klarheit bei Begriffen und Definitionen
- › top vorbereitet in die Prüfung
- › auch digital erhältlich



Online-Shop
der DIHK-Bildungs-gGmbH
EINFACH BESSER LERNEN



Alles für die
Prüfungsvorbereitung.
Hier einfach bestellen:
www.dihk-bildungs.shop

Impressum

Herausgeberin: © DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung –
Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung gGmbH
Holbeinstraße 13–15
53175 Bonn

Hinweise: Die Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe der Publikation ist nicht gestattet und strafbar. Im Fall der Zuwiderhandlung wird Strafantrag gestellt.

Druck: wbv Media GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld

Bestellnr.: 6/1201

Jahr: 2025



Mögliche Zusatzdateien, Aktualisierungen
und Ergänzungen finden Sie unter

www.dihk-bildungs-gmbh.de



WIR FÖRDERN DIE
**BERUFLICHE
BILDUNG**

Für Ihr Unternehmen.
Für Ihren Erfolg im Beruf.
Weitere Bildungsangebote
u.a. auf wis.ihk.de

Inhalt	Seite
Hilfsmittelliste	4
Prüfungsaufgaben	
Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 1	5
Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 2	13
Lösungshinweise	
Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 1	22
Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 2	33



Geprüfte Fachwirte für Büro- und Projektorganisation

Alle Handlungsbereiche

dokumentenechtes Schreibmaterial • Lineal • netzunabhängiger • nicht kommunikationsfähiger Taschenrechner • zusätzlich Gesetzestexte, insbesondere • Bürgerliches Gesetzbuch • Arbeitsgesetze • Handelsgesetzbuch • Datenschutzgrundverordnung, bzw. Gesetzessammlungen, in denen diese Gesetze Bestandteil sind • Formelsammlung für kaufmännische Abschlüsse nach BBiG*

Für die oben genannten zugelassenen Gesetzestexte gilt:

- für die Frühjahrsprüfung jeweils der Rechtsstand vom 31. Dezember des Vorjahres,
- für die Herbstprüfung jeweils der Rechtsstand vom 1. Januar des laufenden Jahres.
- Es dürfen nur unkommentierte Fassungen verwendet werden; Klebezettel, Unterstreichungen und Normenverweise sind zulässig.

* Diese wird von der IHK zur Verfügung gestellt.

Bundeseinheitliche Fortbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

Geprüfter Fachwirt für Büro- und Projektorganisation/ Geprüfte Fachwirtin für Büro- und Projektorganisation

Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 1

Datum: 19. Februar 2025

Bearbeitungszeit: 300 Minuten

Anzahl Aufgaben: 8

Bevor Sie mit der Prüfung beginnen, prüfen Sie bitte die Prüfungsunterlagen. Wenn die Prüfungsunterlagen nicht vollständig sind, informieren Sie bitte die Aufsicht.

Bitte lesen Sie die nachfolgenden Bearbeitungshinweise gut durch:

- Alle erlaubten Hilfsmittel wurden Ihnen mit der Einladung mitgeteilt.
- Sie erhalten einen Aufgabenteil sowie ein Heft für Ihre Lösungen.
- Sie können maximal 100 Punkte erreichen.
- Verwenden Sie je Aufgabe bitte eine neue Lösungsseite.
- Wenn Sie die Lösung einer Aufgabe auf eine Anlage schreiben sollen, wird Ihnen dies in der Aufgabe mitgeteilt.
- Stellen Sie Ihre Lösungs- und Rechengänge nachvollziehbar im Lösungsteil dar. Reicht der Platz nicht aus, verwenden Sie bitte das Konzeptpapier. Weisen Sie auf die Fortsetzung hin und kennzeichnen Sie diese.
- Eine nicht lesbare Prüfungsarbeit wird mit der Note „ungenügend“ (null Punkte) bewertet. Die Konsequenzen entnehmen Sie bitte der Prüfungsordnung.
- Es gibt Aufgaben, die eine exakte Anzahl an Antworten vorgeben. Es werden nur die ersten Antworten gewertet. Was über die exakte Anzahl hinausgeht, wird gestrichen.
- Geben Sie alle Ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen am Ende der Prüfung ab.
- Aufgrund der besseren Lesbarkeit bevorzugen wir in diesen Texten die männliche Form. Mit diesem vereinfachten Ausdruck sind selbstverständlich alle Geschlechter gemeint.

Anlage 1 zu allen Aufgaben Betriebliche Situationsbeschreibung zu allen Aufgaben

„Sustainable Solutions in Stainless Steel“ („Nachhaltige Lösungen in Edelstahl“) ist der neue Werbeslogan der Heitmann GmbH. Das mittelständische Unternehmen mit ca. 120 Mitarbeitern produziert seit gut 60 Jahren Maschinen zum Verpacken von Lebensmitteln und vertreibt diese vorrangig auf dem europäischen und dem asiatischen Markt.

Das Unternehmen hat flache Hierarchien. Stefan Heitmann ist kaufmännischer Geschäftsführer und Marco Stallfort verantwortet den Produktionsbereich. Die große Erfahrung von Marco Stallfort in der Entwicklung neuer Produkte und im Sondermaschinenbau bringt er sowohl im Vertrieb als auch in der Entwicklung ein. Stefan Heitmann fährt mit seinen Mitarbeitern auch zu Kunden, um die individuell auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmten Sondermaschinen zu reparieren oder um diese modular zu erweitern.

Das Unternehmen hat 2014 eine neue Produktionshalle mit Verwaltungsgebäude gebaut. Durch den Verkauf des alten Standortes und aufgrund der guten Eigenkapitalquote konnten für das Neubauvorhaben ausgezeichnete Konditionen mit den Banken verhandelt und Fördermittel genutzt werden.

Die Pandemie und die Inflation zu Beginn dieses Jahrzehnts haben das Kaufverhalten und den Absatzmarkt verändert. Deshalb richtet sich die Heitmann GmbH neu aus. Der neue Werbeslogan „Sustainable Solutions in Stainless Steel“ und die Zertifizierungen im Bereich Nachhaltigkeit „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ und „Great Place to Work“ sind intern wie extern auf positive Resonanz gestoßen. Insbesondere die Auszeichnung „Great Place to Work“ hat auf dem Arbeitsmarkt zahlreiche Initiativbewerbungen ausgelöst. „Great Place to Work“ bedeutet, dass die Mitarbeiter denen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz sind auf das, was sie tun, und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben.

Das Unternehmen ist nach DIN ISO 9001 zertifiziert.

Das Unternehmen bildet in kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufen aus.

Sie arbeiten als Fachwirt für Büro- und Projektorganisation für die beiden Geschäftsführer Stefan Heitmann und Marco Stallfort.

Konkretisierung 1. Tag

Die Heitmann GmbH möchte die aktuellen Geschäftsprozesse optimieren, Einsparpotenziale ermitteln und den nächsten Wachstumsschritt planen.

Dazu möchten die beiden Geschäftsführer bis zum Herbst dieses Jahres die finanzielle Situation betrachten und mögliche Innovationen bei den Standardmaschinen durchdenken.

Aufgabe 1

Beide Geschäftsführer möchten die anfallenden Aufgaben bei der Entwicklung neuer Produkte sowie der Abwicklung neuer Kundenaufträge künftig in Form von Projekten gestalten.

a Mögliche Punktzahl: 4

Begründen Sie für beide Bereiche, ob sich eine agile oder eine klassische Projektvorgehensweise eignen würde.

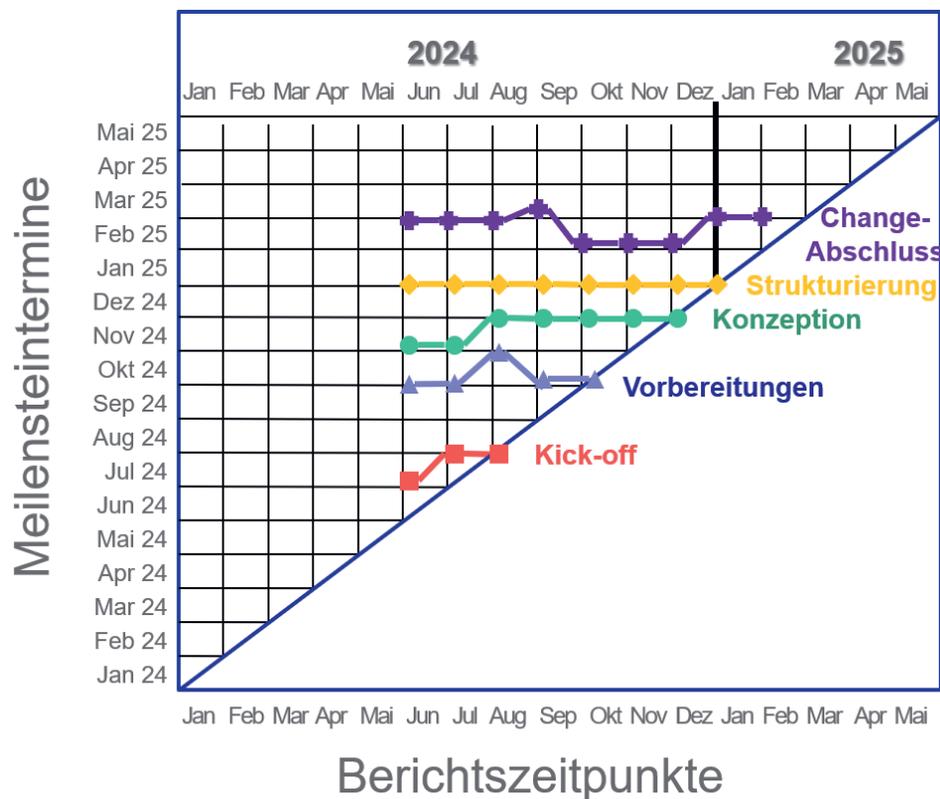
b Mögliche Punktzahl: 8

Zur Sicherstellung der Qualität soll im Rahmen des Projektcontrollings ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) implementiert werden.

Benennen Sie die Phasen eines KVP-Prozesses für die Entwicklung neuer Produkte und erläutern Sie, wie die jeweiligen Phasen bei der Heitmann GmbH umgesetzt werden können.

c Mögliche Punktzahl: 5

Ein weiterer Schritt zur Verbesserung der Organisation bei der Abwicklung der Projekte soll das Setzen von Meilensteinen sein. Hierzu hat das Team der Produktentwicklung eine Meilensteintrendanalyse erstellt und in einem Change-Projekt angewendet.



Werten Sie die vorliegende Meilensteintrendanalyse aus.

d Mögliche Punktzahl: 5

Die beiden Geschäftsführer möchten wissen, inwieweit sich die Abwicklung der Projekte in der Produktentwicklung tatsächlich lohnt. Dazu soll eine Evaluation der durchgeführten Projekte stattfinden.

Erläutern Sie fünf Inhalte, die bei dieser Projektevaluation berücksichtigt werden sollten.

Aufgabe 2

Der neue Werbeslogan der Heitmann GmbH sowie die Zertifizierungen (z. B. Nachhaltigkeit, Great Place to Work) machen es erforderlich, die Konzepte zur Corporate Identity (CI) bzw. zur Corporate Social Responsibility (CSR) des Unternehmens zu optimieren bzw. neu zu gestalten.

Herr Heitmann beauftragt Sie, für das nächste Führungskräftemeeting einige Informationen hierzu aufzubereiten.

a Mögliche Punktzahl: 3

Grenzen Sie die Begriffe „Corporate Identity“ (CI), „Corporate Image“ und „Corporate Social Responsibility“ (CSR) voneinander ab.

b Mögliche Punktzahl: 9

Beschreiben Sie die Elemente der Corporate Identity und geben Sie für jedes Element zwei Umsetzungsbeispiele bezogen auf die Heitmann GmbH an.

c Mögliche Punktzahl: 6

Bei der Einführung des neuen CI-Konzeptes soll das „Nachhaltigkeitsdreieck“ (auch „Drei Säulen der Nachhaltigkeit“) berücksichtigt werden. Grundlage sind die Zertifizierung zur Nachhaltigkeit und die Weiterentwicklung der Corporate Social Responsibility bei der Heitmann GmbH.

Führen Sie die drei Elemente des Nachhaltigkeitsdreiecks auf und schlagen Sie für diese Elemente jeweils zwei Maßnahmen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen vor, um das Thema Corporate Social Responsibility im Unternehmen zu integrieren.

Aufgabe 3

Die Heitmann GmbH verfügt über Zertifizierungen in den Bereichen

- Nachhaltigkeit,
- familienfreundlicher Arbeitgeber und
- Great Place to Work.

Nachdem diese intern wie extern auf positive Resonanz gestoßen sind, überlegt Herr Heitmann, wie sich diese Zertifizierungen in der Außendarstellung nutzen lassen.

Zur Vorbereitung des nächsten Führungskräftemeetings werden Sie gebeten, entsprechende Informationen aufzubereiten.

a Mögliche Punktzahl: 6

Stellen Sie für jede dieser drei Zertifizierungen einen sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteil dar.

b Mögliche Punktzahl: 3

Unterbreiten Sie für jeden der unter a) dargestellten Wettbewerbsvorteile einen Vorschlag für die Nutzung in der Außendarstellung.

Aufgabe 4

Die Heitmann GmbH möchte ein „Green Recruiting“ auch für die Besetzung der offenen Stellen für Auszubildende umsetzen.

a Mögliche Punktzahl: 3

Nennen Sie für die folgenden drei Möglichkeiten des „Green Recruiting“ je ein Beispiel:

- Leitbild/Unternehmenswerte kommunizieren
- grünes Bewerbungsverfahren
- nachhaltige Benefits

b Mögliche Punktzahl: 2

Ergänzen Sie eine weitere Möglichkeit des „Green Recruiting“ und beschreiben Sie diese.

Aufgabe 5

Mögliche Punktzahl: 4

Das Unternehmen möchte kreatives Lernen in der Ausbildung fördern.

Geben Sie jeweils zwei Beispiele aus der Ausbildungspraxis für folgende Lernmöglichkeiten:

- Lernen durch intuitives Erkunden
- Lernen durch Rollentausch

Aufgabe 6

Viele Auszubildende, die im nächsten Jahr die Ausbildung beenden, möchten die Abschlussprüfung vorziehen.

a Mögliche Punktzahl: 2

Erläutern Sie die Voraussetzungen für die vorzeitige Zulassung zur Prüfung.

b Mögliche Punktzahl: 3

Erklären Sie die Aufgaben der Beteiligten (Personen/Institutionen/Unternehmen) bei der Zulassung zur vorzeitigen Abschlussprüfung.

c Mögliche Punktzahl: 3

Erläutern Sie drei betriebswirtschaftliche Folgen für die Heitmann GmbH, wenn Auszubildende vorzeitig zur Abschlussprüfung zugelassen werden.

d Mögliche Punktzahl: 3

Die Heitmann GmbH musste in den letzten Jahren einen starken Rückgang der Bewerbungen auf Ausbildungsplätze feststellen. Als neue Gegenmaßnahme möchte das Unternehmen für die neu eingestellten Auszubildenden die Viertageweche einführen, wobei der Freitag grundsätzlich frei ist.

Erläutern Sie zwei Änderungen im Ausbildungsvertrag und eine organisatorische Änderung.

e Mögliche Punktzahl: 4

Erläutern Sie vier Maßnahmen, die die Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung fördern.

Aufgabe 7

Die Buchhaltung hat die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung des Jahres 2024 erstellt und legt diese den beiden Geschäftsführern vor. Herr Heitmann und Herr Stallfort bitten Sie, diese vorab auszuwerten.

Bilanz in T€ (zum 31.12.2024)			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	6.000	Eigenkapital	27.600
Umlaufvermögen	37.600	Fremdkapital	16.000
	43.600		43.600

GuV in T€ (01.01. – 31.12.2024)			
Aufwand		Ertrag	
Wareneinsatz	6.000	Erlöse	20.000
Löhne	9.440		
Fremdkapitalzinsen	960		
Gewinn	3.600		
	20.000		20.000

a Mögliche Punktzahl: 2

Bestimmen Sie die Gesamtkapitalrentabilität des Geschäftsjahres 2024.

b Mögliche Punktzahl: 2

Bestimmen Sie die Eigenkapitalrentabilität des Geschäftsjahres 2024.

c Mögliche Punktzahl: 2

Bestimmen Sie die Umsatzrentabilität des Geschäftsjahres 2024.

d Mögliche Punktzahl: 5

Erläutern Sie die unter a), b) und c) berechneten Kennzahlen und setzen Sie diese in eine sinnvolle Beziehung zueinander.

e Mögliche Punktzahl: 4

Stellen Sie begründet dar, für welche vier Stakeholder außer den beiden Geschäftsführern die Ergebnisse des Geschäftsjahresabschlusses 2024 noch von Interesse sind.

f Mögliche Punktzahl: 2

Herr Heitmann möchte seine Wettbewerber hinsichtlich ihrer Bilanzzahlen stets im Blick behalten und vergleichen.

Erläutern Sie Herrn Heitmann, welche Informationsquellen für die Jahresabschlüsse der Wettbewerber herangezogen werden können.

Aufgabe 8

Mögliche Punktzahl: 10

Bei der Analyse des Jahresabschlusses merkt Herr Stallfort an, man könne das Ergebnis der kommenden Jahre durch die Zusammenarbeit mit Partnern, zum Beispiel dem Bezug von Halbfertigteilen durch einen Zulieferer anstelle der Eigenfertigung weiter verbessern.

Erläutern Sie fünf Einflussfaktoren der Make-or-Buy-Entscheidung von Halbfertigteilen.

Bundeseinheitliche Fortbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammern

Geprüfter Fachwirt für Büro- und Projektorganisation/ Geprüfte Fachwirtin für Büro- und Projektorganisation Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 2

Datum: 20. Februar 2025

Bearbeitungszeit: 300 Minuten

Anzahl Aufgaben: 6

Bevor Sie mit der Prüfung beginnen, prüfen Sie bitte die Prüfungsunterlagen. Wenn die Prüfungsunterlagen nicht vollständig sind, informieren Sie bitte die Aufsicht.

Bitte lesen Sie die nachfolgenden Bearbeitungshinweise gut durch:

- Alle erlaubten Hilfsmittel wurden Ihnen mit der Einladung mitgeteilt.
- Sie erhalten einen Aufgabenteil sowie ein Heft für Ihre Lösungen.
- Sie können maximal 100 Punkte erreichen.
- Verwenden Sie je Aufgabe bitte eine neue Lösungsseite.
- Wenn Sie die Lösung einer Aufgabe auf eine Anlage schreiben sollen, wird Ihnen dies in der Aufgabe mitgeteilt.
- Stellen Sie Ihre Lösungs- und Rechengänge nachvollziehbar im Lösungsteil dar. Reicht der Platz nicht aus, verwenden Sie bitte das Konzeptpapier. Weisen Sie auf die Fortsetzung hin und kennzeichnen Sie diese.
- Eine nicht lesbare Prüfungsarbeit wird mit der Note „ungenügend“ (null Punkte) bewertet. Die Konsequenzen entnehmen Sie bitte der Prüfungsordnung.
- Es gibt Aufgaben, die eine exakte Anzahl an Antworten vorgeben. Es werden nur die ersten Antworten gewertet. Was über die exakte Anzahl hinausgeht, wird gestrichen.
- Geben Sie alle Ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen am Ende der Prüfung ab.
- Aufgrund der besseren Lesbarkeit bevorzugen wir in diesen Texten die männliche Form. Mit diesem vereinfachten Ausdruck sind selbstverständlich alle Geschlechter gemeint.

Anlage 1 zu allen Aufgaben Betriebliche Situationsbeschreibung zu allen Aufgaben

„Sustainable Solutions in Stainless Steel“ („Nachhaltige Lösungen in Edelstahl“) ist der neue Werbeslogan der Heitmann GmbH. Das mittelständische Unternehmen mit ca. 120 Mitarbeitern produziert seit gut 60 Jahren Maschinen zum Verpacken von Lebensmitteln und vertreibt diese vorrangig auf dem europäischen und dem asiatischen Markt.

Das Unternehmen hat flache Hierarchien. Stefan Heitmann ist kaufmännischer Geschäftsführer und Marco Stallfort verantwortet den Produktionsbereich. Die große Erfahrung von Marco Stallfort in der Entwicklung neuer Produkte und im Sondermaschinenbau bringt er sowohl im Vertrieb als auch in der Entwicklung ein. Stefan Heitmann fährt mit seinen Mitarbeitern auch zu Kunden, um die individuell auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmten Sondermaschinen zu reparieren oder um diese modular zu erweitern.

Das Unternehmen hat 2014 eine neue Produktionshalle mit Verwaltungsgebäude gebaut. Durch den Verkauf des alten Standortes und aufgrund der guten Eigenkapitalquote konnten für das Neubauvorhaben ausgezeichnete Konditionen mit den Banken verhandelt und Fördermittel genutzt werden.

Die Pandemie und die Inflation zu Beginn dieses Jahrzehnts haben das Kaufverhalten und den Absatzmarkt verändert. Deshalb richtet sich die Heitmann GmbH neu aus. Der neue Werbeslogan „Sustainable Solutions in Stainless Steel“ und die Zertifizierungen im Bereich Nachhaltigkeit „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ und „Great Place to Work“ sind intern wie extern auf positive Resonanz gestoßen. Insbesondere die Auszeichnung „Great Place to Work“ hat auf dem Arbeitsmarkt zahlreiche Initiativbewerbungen ausgelöst. „Great Place to Work“ bedeutet, dass die Mitarbeiter denen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz sind auf das, was sie tun, und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben.

Das Unternehmen ist nach DIN ISO 9001 zertifiziert.

Das Unternehmen bildet in kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufen aus.

Sie arbeiten als Fachwirt für Büro- und Projektorganisation für die beiden Geschäftsführer Stefan Heitmann und Marco Stallfort.

Konkretisierung 2. Tag

Die Heitmann GmbH überlegt, ein weiteres Standbein aufzubauen. Aufgrund des Verpackungsgesetzes und des zunehmenden Umweltbewusstseins der Konsumenten kann es langfristig zu einem stagnierenden Markt kommen.

Die Geschäftsführer und die Führungskräfte treffen sich hierzu unregelmäßig außerhalb in lockerer Runde, um „out of the box“ zu denken. Die ersten Meetings haben viele kreative Ansätze gezeigt, die immer wieder diskutiert oder fallengelassen werden.

Die Geschäftsführung will diese Treffen jetzt konsequenter für die Entwicklung des Unternehmens nutzen.

Aufgabe 1

Mögliche Punktzahl: 5

Die Geschäftsführung der Heitmann GmbH plant Kreativworkshops mit dem Ziel, Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen zu erarbeiten und konkret zu formulieren. Bei der Frage nach den Teilnehmern gibt es unterschiedliche Vorstellungen, die entweder „alle sollen mitmachen“ oder „im kleinen Kreis Rahmenbedingungen formulieren“ beinhalten.

Formulieren Sie jeweils zwei Argumente für diese beiden Varianten und begründen Sie, für welche Variante Sie sich entscheiden.

Aufgabe 2

Mögliche Punktzahl: 10

In den Kreativworkshops sollen nicht nur Ideen geäußert, sondern auch dokumentiert werden.

Entwerfen Sie in der Anlage 2 einen Ablaufplan für einen halbtägigen Workshop mit Angabe des methodischen Vorgehens und der Form der Dokumentation.

Anlage 2 zu Aufgabe 2

Zeit	Aufgabenstellung	Methode	Dokumentation

Aufgabe 3

Die Geschäftsführung der Heitmann GmbH will den Aufbau des neuen Geschäftsbereichs „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ gestalten.

a Mögliche Punktzahl: 6

Definieren Sie fünf notwendige Schritte im Rahmen der Organisationsentwicklung und legen Sie eine aufeinander aufbauende Reihenfolge fest.

b Mögliche Punktzahl: 1

Formulieren Sie das Ziel für dieses Projekt.

c Mögliche Punktzahl: 3

Legen Sie drei Personen (Funktionen) fest, die in der Arbeitsgruppe mitarbeiten sollen und begründen Sie Ihre Auswahl.

Aufgabe 4

In Bezug auf den Aufbau des neuen Standbeins „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ überlegt Herr Heitmann, eine Marktuntersuchung durchführen zu lassen bzw. diese selbst durchzuführen.

a Mögliche Punktzahl: 5

Beschreiben Sie jeweils zwei Vorteile, die für die Durchführung in Eigenregie bzw. für die Vergabe an einen Dienstleister sprechen. Geben Sie eine begründete Empfehlung.

b Mögliche Punktzahl: 10

Geben Sie fünf Informationsbereiche bzw. Untersuchungsgebiete an, die durch die Marktuntersuchung berücksichtigt werden sollen, und entwickeln Sie zu jedem der Informationsbereiche bzw. Untersuchungsgebiete zwei Fragen.

c Mögliche Punktzahl: 6

Die Heitmann GmbH möchte die Marktuntersuchung mit Methoden der Primärforschung durchführen.

Beschreiben Sie drei Marktforschungsmethoden, neben der Beobachtung und dem Experiment, und nehmen Sie dabei Bezug auf die Anwendung bei der Heitmann GmbH mit Blick auf das neue Standbein "Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie".

Aufgabe 5

Die Personalbeschaffung und -bindung sind bei der Heitmann GmbH zeit- und kostenintensiv geworden. Die Beschaffungskosten sind in den letzten fünf Jahren um etwa 35 % gestiegen.

Ulrike Voggenreiter ist Personalreferentin und verantwortlich für Recruiting, On- und Offboarding sowie Retention. Der Kostenanstieg wurde u. a. durch Investitionen in Active Sourcing, Talent Pooling und Employer Branding ausgelöst. Hinzu kommen häufige Absagen schon während des Bewerbungsprozesses.

a Mögliche Punktzahl: 3

Frau Voggenreiter verwendet etwa 35 % ihrer Arbeitszeit für das Recruiting. Die Tendenz ist, auch bedingt durch das Problem des Ghosting weiter steigend. Sie wurde in den letzten Monaten mehrfach ghostet.

Erläutern Sie das Phänomen des Ghosting und zeigen Sie zwei Folgen für das Unternehmen auf.

b Mögliche Punktzahl: 4

Frau Voggenreiter versteht das Onboarding als Teil des Recruitings. Sie möchte dieses verbessern.

Beschreiben Sie vier Möglichkeiten, das Onboarding effizienter zu gestalten.

c Mögliche Punktzahl: 8

Maschinenbauingenieur Nolte wird zum 1. Mai 2025 als Teamleiter Entwicklung/Konstruktion eingestellt. Das Auswahlverfahren im vierten Quartal 2024 war kostenintensiv.

Berechnen Sie die Beschaffungskosten für Maschinenbauingenieur Nolte anhand der Daten aus dem ERP-System (Anlage 3) und bewerten Sie diese auf Basis der Personalbeschaffungskosten je Mitarbeiter im Jahr 2024.

d Mögliche Punktzahl: 10

Frau Voggenreiter möchte die externe Personalbeschaffung für Ingenieure modernisieren.

Erstellen Sie ein Gesamtkonzept für die „Personalbeschaffung 2025“.

Anlage 3 zu Aufgabe 5 c)

Beschaffung Maschinenbauingenieur im 4. Quartal 2024

ERP-Auszug Rechnungswesen zur Kostenstelle 2701 (Beschaffung Maschinenbauingenieur Nolte)

Re.-Nr.	Datum	Kreditor	Leistung	Nettobetrag (€)
161021	01.10.2024	Westfälisches Tageblatt	Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	1.700,00
33371729	02.10.2024	Fachzeitung Essen & Trinken	Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	2.350,00
2024-10-222	05.10.2024	ABC AG	Social-Media-Anzeige Maschinenbauingenieur	999,99
27011968	06.10.2024	XYZ GmbH	Veröffentlichung Stellenanzeige Maschinenbauingenieur im Portal	1.499,99
31012020	06.10.2024	Werbeagentur Müller	Erstellen Social-Media-Kampagne für die „Karriere“	1.250,00
31012021	06.10.2024	Werbeagentur Müller	Erstellen Landingpage „Karriere“	450,00
2024-689	15.12.2024	Cateringservice Sommer GbR	belegte Brötchen (Vorstellungsgespräche Herr Nolte und Herr Temme)	75,00

ERP-Auszug Zeiterfassung zur Kostenstelle 2701 (Beschaffung Maschinenbauingenieur Nolte)

Datum	Mitarbeiter	Arbeits- einheiten	Bemerkungen	Kosten (€)
01.10.2024	Voggenreiter	2,5 Std.	Erstellen Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	187,50
01.10.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Onlinestellen Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	75,00
02.10.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Abstimmung Werbeagentur Müller zur Landingpage	75,00
06.10.2024	Voggenreiter	0,25 Std.	Rechnungsprüfung und -freigabe zur Landingpage	18,75
10.10.2024	Voggenreiter	1,5 Std.	Sichten Bewerbungen Maschinenbauingenieur Abstimmung mit Teamleitung Einladen zum Vorstellungsgespräch	112,50
28.10.2024	Voggenreiter	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Nolte und Herr Stallfort	225,00
28.10.2024	Bertling	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Nolte und Herr Stallfort	300,00
29.10.2024	Voggenreiter	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Temme und Herr Hinz	225,00
29.10.2024	Bertling	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Temme und Herr Hinz	300,00
30.10.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Abstimmungen, Anhörung Betriebsrat	75,00
04.11.2024	Voggenreiter	4,0 Std.	Evaluation der Social-Media-Kampagne	300,00
04.11.2024	Voggenreiter	0,5 Std.	Erstellen/Versenden Arbeitsvertrag R. Nolte	37,50
02.12.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Onboarding R. Nolte/Bertling	75,00
20.12.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Vorbereiten 1. Arbeitstag R. Nolte	75,00
20.12.2024	Bertling	1,5 Std.	Vorbereiten 1. Arbeitstag R. Nolte	150,00

Aktueller Personalbestandsplan

Stellenart	Entwicklung/ Konstruktion	Materialwirt- schaft/Einkauf	Fertigung	Vertrieb	Verwaltung	Gesamt- summe
Bestand 01.01.2024	11	5	92	6	10	124
Zugänge	5	1	7	3	2	18
Abgänge	1	2	6	0	1	10
Bestand 31.12.2024	15	4	93	9	11	132

Auszug ERP-System: gesamtes Personal

Planbudget 2024 75.000 €

Istaufwand 2024 103.500 €

Aufgabe 6

In einer Veröffentlichung der zuständigen IHK hat Herr Heitmann gelesen, dass insbesondere im Mittelstand eine Zunahme der Angriffe durch Ransomware zu beobachten ist. Dabei verschlüsselt eine Schadsoftware Unternehmensdaten. Die Entschlüsselung durch den Angreifer erfolgt erst nach Zahlung von Lösegeld. Die bedeutendste Schwachstelle für diesen Angriff ist der Faktor Mensch.

Die zentralen IT-Systeme der Heitmann GmbH werden von einem externen IT-Dienstleister gehostet und sind durch Hard- und Softwaremaßnahmen geschützt, die auf dem aktuellen Stand der Technik sind. Herr Heitmann macht sich daher Sorgen, dass durch argloses Handeln der Mitarbeiter ein Angriff erfolgreich sein könnte. Er bittet Sie, eine Risikobewertung für potenzielle Risiken durchzuführen. In der Veröffentlichung der IHK werden beispielhaft folgende Risiken beschrieben:

1. Anwender öffnen den Anhang einer E-Mail oder klicken auf einen Link in einer E-Mail auf dem Unternehmensendgerät (Spoofing).
2. Anwender verwenden zu schwache Passwörter.
3. Anwender verlieren ihre dienstlichen mobilen Endgeräte.
4. Anwender verwenden keine aktuelle Schutzsoftware.

a Mögliche Punktzahl: 8

Identifizieren Sie vier weitere Risiken in Bezug auf die IT-Sicherheit, die sich aus dem Verhalten der Mitarbeiter der Heitmann GmbH ergeben können.

b Mögliche Punktzahl: 6

Bewerten Sie die Eintrittshäufigkeit und die Schadensauswirkung der vier in der IHK-Veröffentlichung erwähnten Risiken, bezogen auf die betrieblichen Gegebenheiten bei der Heitmann GmbH. Verwenden Sie hierzu die Empfehlungen des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (Anlage 4). Begründen Sie Ihre Einschätzung.

c Mögliche Punktzahl: 4

Stellen Sie Ihre Bewertung der vier in der IHK-Veröffentlichung erwähnten Risiken in einer Risikomatrix dar.

d Mögliche Punktzahl: 6

Bestimmen Sie für drei der vier bewerteten Risiken jeweils zwei Maßnahmen der aktiven Risikosteuerung.

e Mögliche Punktzahl: 2

In einer Sitzung behauptet ein Trainee, dass ein Laie Spoofing-E-Mails nicht erkennen kann.

Erläutern Sie anhand von zwei denkbaren Merkmalen, wie solche E-Mails identifiziert werden können.

f **Mögliche Punktzahl: 3**

Zur Vermeidung von erfolgreichen Spoofing-Angriffen schlägt Herr Heitmann vor, fingierte Test-E-Mails an die Mitarbeiter zu versenden. Wenn ein Mitarbeiter auf den darin enthaltenen Link klickt, landet er auf einer Website, die ihn auf die Gefahren und sein Fehlverhalten hinweist.

Nehmen Sie Stellung zu diesem Vorschlag. Führen Sie hierbei drei Kriterien an, die bei der Umsetzung des Vorschlages zu beachten sind.

Anlage 4 zu Aufgabe 6b)

Auszug aus der Empfehlung des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI) (Kurzzusammenfassung in Anlehnung an den BSI-Standard 200-3):

„...Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie empfiehlt zur Risikoeinstufung, für jedes Risiko die Eintrittshäufigkeit und die Schadensauswirkung aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten in den folgenden Kategorien einzuschätzen:

Eintrittshäufigkeit/Beschreibung:

- selten → Ereignis könnte nach heutigem Kenntnisstand höchstens alle fünf Jahre eintreten.
- mittel → Ereignis tritt einmal alle fünf Jahre bis einmal im Jahr ein.
- häufig → Ereignis tritt einmal im Jahr bis einmal pro Monat ein.
- sehr häufig → Ereignis tritt mehrmals im Monat ein.

Schadenshöhe/Schadensauswirkungen:

- vernachlässigbar → Die Schadensauswirkungen sind gering und können vernachlässigt werden.
- begrenzt → Die Schadensauswirkungen sind begrenzt und überschaubar.
- beträchtlich → Die Schadensauswirkungen können beträchtlich sein.
- existenzbedrohend → Die Schadensauswirkungen können ein existenziell bedrohliches, katastrophales Ausmaß erreichen.

...“

Lösungshinweise

Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 1

Lösungshinweise Aufgabe 1

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 3]

a Mögliche Punktzahl: 4

Folgende Lösungsansätze sind z. B. möglich:

Entwicklung neuer Produkte:

Da bei der Entwicklung neuer Produkte

- die Anforderungen (also das Was) in der Regel unklar sind und
 - die Umsetzung (also das Wie) stark von den veränderten Marktbedingungen abhängig ist,
- würde sich ein agiles Vorgehen eignen.

Abwicklung von Kundenaufträgen:

Hier sind

- die Anforderungen (Was) und
- die Methode/Herangehensweise (Wie) klar,

daher würde sich ein klassisches Vorgehen anbieten.

b Mögliche Punktzahl: 8

Hinweis für den Korrektor: Erwartet wird eine Beschreibung zu einem KVP-Modell (z. B. PDCA-Zyklus, Controllingkreislauf der GPM, Innovationszirkel, Lernstatt usw.).

Der PDCA-Zyklus könnte z. B. wie folgt umgesetzt werden:

Plan (Planen):

- Ein Team aus der Produktentwicklung wird zusammengestellt und es werden Bereiche identifiziert, in denen Verbesserungen notwendig sind. Daraufhin definiert das Team konkrete Ziele für diese Verbesserungen. Dies kann die Optimierung von Geschäftsprozessen, die Steigerung der Produktqualität oder die Effizienzsteigerung in der Produktion bei der Heitmann GmbH umfassen. Dadurch können gezielt Verbesserungsprojekte ausgewählt werden, die den größten Mehrwert für das Unternehmen bieten.

Do (Umsetzen):

- In dieser Phase werden die Pläne der ersten Phase in die Tat umgesetzt, d. h., die identifizierten Verbesserungen werden implementiert. Im Kontext des KVP bedeutet dies, dass die notwendigen Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die gewünschten Veränderungen in der Produktentwicklung der Heitmann GmbH umzusetzen. Dies könnte das Team in der Produktentwicklung mit konkreten Arbeitsanweisungen erreichen.

Check (Überprüfen):

- Das Team der Produktentwicklung der Heitmann GmbH überprüft in regelmäßigen Reviews, ob die durchgeführten Verbesserungen die gewünschten Ergebnisse erzielen. Dies kann durch die Sammlung und Analyse von Daten, die Beobachtung von Prozessen oder die Durchführung von Tests erfolgen.

Act (Handeln):

- Nachdem das Team der Produktentwicklung der Heitmann GmbH die Ergebnisse überprüft hat, können in diesem Schritt, basierend auf den Ergebnissen der Überprüfung, Maßnahmen ergriffen werden, um den Prozess zu optimieren. Im Kontext des KVP bedeutet dies, dass das Team der Produktentwicklung auf Grundlage der Überprüfungsergebnisse Anpassungen an den Verbesserungsprojekten vornimmt und weiterhin nach Möglichkeiten sucht, den Prozess zu optimieren.

Danach beginnt der KVP von vorne. Wichtig dabei ist, dass das KVP-Team der Produktentwicklung der Heitmann GmbH den Prozess systematisch und kontinuierlich anwendet.

c **Mögliche Punktzahl: 5**

Z. B.:

- Der Kick-off war einen Monat später als geplant abgeschlossen.
- Die Projektmeetings haben monatlich stattgefunden.
- Offizieller Projektstart war im August 2024.
- Die Vorbereitungen haben sich zwischenzeitlich verzögert, wurden aber danach dennoch zum geplanten Termin abgeschlossen.
- Die Konzeption hat sich um einen Monat verzögert.
- Nachdem sich der geplante Abschluss der Konzeption verzögert hat, hatte dies keine Auswirkungen auf die Strukturierung. Daher bestehen hier vermutlich keine Abhängigkeiten.
- Die Strukturierung wurde so umgesetzt, wie es zu Beginn geplant wurde. Es gab keinerlei Verzögerung.
- Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen.
- Es besteht die Möglichkeit, dass das Projekt wie geplant abgeschlossen werden kann.

d **Mögliche Punktzahl: 5**

Z. B.:

- **Projektziele:**
Das Produktentwicklungsteam der Heitmann GmbH sollte überprüfen, ob die ursprünglich festgelegten Projektziele und -ergebnisse erreicht wurden. Falls nicht, sollte herausgefunden werden, warum dies der Fall ist und welche Maßnahmen für künftige Projekte ergriffen werden müssen.
- **Zeitplan und Ressourcen:**
Bei der Heitmann GmbH sollten auch der Projektzeitplan und die Ressourcenallokation evaluiert werden. Wurden die Meilensteine rechtzeitig erreicht und wurden die Ressourcen effizient genutzt? Falls es Verzögerungen oder Ressourcenprobleme gab, sollten diese analysiert werden.
- **Kosten und Budget:**
Insbesondere in der Produktentwicklung ist das Bewerten der tatsächlichen Projektkosten im Vergleich zum ursprünglich geplanten Budget ein wichtiger wirtschaftlicher Aspekt. Falls es Abweichungen gibt, sollten diese erklärt und gegebenenfalls Maßnahmen zur Kosteneinsparung oder -kontrolle durch das Projektteam der Produktentwicklung vorgeschlagen werden.

■ **Risiken und Probleme:**

Die Analyse der geplanten bzw. eingetretenen Risiken und Probleme im Verlauf des Projekts bei der Heitmann GmbH sowie der Umgang mit ihnen sollte bewertet werden. Dies kann dazu beitragen, Lehren für zukünftige Risikobewertungen von Projekten zu ziehen.

■ **Stakeholder-Zufriedenheit:**

Das Sammeln des Feedbacks der Stakeholder der Produktentwicklungsprojekte soll belegen, wie zufrieden die Stakeholder (z. B. Kunden) mit den Projektergebnissen sind. Dies kann durch Umfragen, Interviews oder andere Kommunikationsmittel erfolgen.

■ **Lernerfahrungen:**

Das Identifizieren von Erfahrungen und Erkenntnissen, die im Verlauf der Projekte der Heitmann GmbH gewonnen wurden, sollte gesichert werden. Diese Lernerfahrungen können dazu beitragen, Verbesserungen in der Projektmanagementpraxis oder in zukünftigen Projekten vorzunehmen.

■ **Projektdokumentation:**

Im Bereich der Produktentwicklung sollten alle Projektdokumentationen, Berichte und Unterlagen ordnungsgemäß archiviert und aktualisiert werden. Dies ist wichtig für die Nachverfolgung und das Teilen von Wissen bei der Heitmann GmbH.

Lösungshinweise Aufgabe 2

[VO: § 4 Absatz 2 Nr. 3]

a **Mögliche Punktzahl: 3**

Corporate Identity (CI) bezeichnet die Unternehmensidentität bzw. das Bild in der Öffentlichkeit, die bzw. dass das Unternehmen sich selbst gibt. Corporate Identity beschreibt, wie sich das Unternehmen sehen möchte (Selbstbild), und setzt sich aus den Komponenten Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Behavior und eventuell Corporate Culture zusammen.

Das Corporate Image besagt, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit gesehen wird (Fremdbild). Im günstigsten Fall liegen Corporate Identity und Corporate Image nahe beieinander.

Corporate Social Responsibility ist Teil der Corporate Culture und des Corporate Behavior und spiegelt die Verantwortung des Unternehmens in sozialer und ökologischer Hinsicht wider.

b **Mögliche Punktzahl: 9**

Die Elemente der Corporate Identity sind Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Behaviour und Corporate Culture.

Corporate Design ist die visuelle Gestaltung einer Marke oder eines Unternehmens. Zum Corporate Design gehört z.B. die Schaffung und Verwendung eines Logos, Psychologische Auswahl von Farben sowie die Berücksichtigung von Logo und Farben bei der Gestaltung der Gebäude, des Geschäftspapieres und der Werbeauftritte.

Beispiele:

- Entwicklung eines neuen Logos, das die Nachhaltigkeitsbotschaft widerspiegelt (umweltfreundliche Farbtöne: Grün und Blau, Darstellung eines Umweltsymbols neben einem Edelstahlprodukt).
- Umweltfreundliche Verpackung für den Versand von Ersatzteilen (Verwendung recyclebarer Materialien) und Hervorhebung des Nachhaltigkeitsgedankens auf der Verpackung.
- Die Heitmann GmbH nutzt im Rahmen der Unternehmenskommunikation Bilder vom nachhaltigen Herstellungsprozess.

Corporate Communications umfasst die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens. Die Corporate Communication legt z. B. die Verhaltens- und Kommunikationsgrundsätze fest, sie schafft Standards für Presseerklärungen und Werbebotschaften und vermittelt auch die ethischen Standards des Unternehmens.

Beispiele:

- Auf der Unternehmenswebsite und in den sozialen Medien werden Informationen über den nachhaltigen Herstellungsprozess der Edelstahlprodukte hervorgehoben.
- Das Unternehmen kann gezielt Pressemitteilungen herausgeben, um die Öffentlichkeit über die Bemühungen der Heitmann GmbH in den Bereichen Nachhaltigkeit und familienfreundlicher Arbeitgeber zu informieren.
- Die Servicemitarbeiter stellen im Rahmen des Kundensupports die Werte der Heitmann GmbH sowie ihr Engagement für Nachhaltigkeit dar.

Corporate Behavior bezieht sich auf die Handlungen und Verhaltensweisen eines Unternehmens, insbesondere in Bezug auf seine soziale Verantwortung und Ethik. Corporate Behaviour umfasst z. B. die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit, die Erfüllung von Umweltstandards, die Einhaltung des AGG sowie die Corporate Social Responsibility (CSR).

Beispiele:

- Das Unternehmen achtet auf einen nachhaltigen Produktionsprozess (Einsatz erneuerbarer Energien, Recycling von Materialien, Abfallvermeidung).
- Die Heitmann GmbH stellt im Rahmen ihrer Verantwortung für die Lieferkette sicher, dass auch ihre Lieferanten nachhaltig arbeiten und die Menschenrechte einhalten.
- Die Heitmann GmbH geht Partnerschaften mit Umweltorganisationen oder anderen Unternehmen ein, um gemeinsam an nachhaltigen Lösungen zu arbeiten.

Corporate Culture beschreibt die gemeinsamen Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen, die in einem Unternehmen herrschen und die Art und Weise, wie Mitarbeiter miteinander und mit externen Partnern interagieren.

Beispiele:

- Nachhaltigkeit wird bei der Heitmann GmbH als wichtiger Bestandteil der Unternehmensvision und Unternehmenskultur definiert.
- Die Mitarbeiter werden in die Nachhaltigkeitsinitiativen einbezogen, z. B. wird durch Schulungen deren Umweltbewusstsein geschärft.
- Kunden können ermutigt werden sich aktiv an Nachhaltigkeitsbemühungen zu beteiligen und an Recyclingprogrammen teilzunehmen. Diesbezüglich könnte die Heitmann GmbH sogar Anreize liefern (z. B. eine Spende an eine Umweltorganisation für jeden umweltfreundlichen Kauf).

Hinweis für den Korrektor:

Je nach Fachliteratur können Corporate Behaviour und Corporate Culture zu einem Punkt zusammengefasst sein oder auch separat genannt werden. Für die volle Punktzahl reichen drei Elemente der Corporate Identity mit jeweils zwei Umsetzungsbeispielen.

C **Mögliche Punktzahl: 6**

Z. B.:

Die drei Elemente des Nachhaltigkeitsdreiecks sind Ökonomie (z. B. Kunden, Lieferanten, Anteilseigner, Wettbewerber), Ökologie (z. B. Klima, Umwelt, natürliche Ressourcen) und Gesellschaft (z. B. Mitarbeiter, Stakeholder, nächste Generation).

Maßnahmen zum Element Ökonomie sind z. B.:

- Es werden nur noch Materialien aus nachhaltiger, fairer Produktion beschafft (Einkauf).
- Umstellung der Produktionsmittel auf energieeffiziente Baugruppen
- Produktionsabfälle werden auf ein Minimum reduziert.

Maßnahmen zum Element Ökologie sind z. B.:

- Es werden nur noch nachhaltige Verpackungen und klimafreundliche Transportmittel eingesetzt (Logistik/Materialwirtschaft).
- Die Energieversorgung der Heitmann GmbH wird auf die Möglichkeit der Nutzung erneuerbarer Energien umgestellt.
- Die Heitmann GmbH setzt verstärkt auf Recycling, um die natürlichen Ressourcen zu schonen.

Maßnahmen zum Element Gesellschaft sind z. B.:

- Es wird ein mitarbeiterfreundliches Betriebsklima geschaffen (z. B. Work-Life-Balance).
- Im Produktionsprozess spielt der Arbeitsschutz eine wesentliche Rolle.
- Die Nachhaltigkeitsbemühungen werden im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit genutzt, um die Öffentlichkeit für das Thema zu sensibilisieren.

Lösungshinweise Aufgabe 3

[VO: § 4 Absatz 2 Nr. 3]

a **Mögliche Punktzahl: 6**

Die drei Zertifizierungen bieten z. B. folgende Wettbewerbsvorteile:

Nachhaltigkeitszertifizierung:

- In der heutigen Geschäftswelt achten viele Kunden verstärkt auf nachhaltige Produkte und umweltfreundliche Herstellungsprozesse. Eine Nachhaltigkeitszertifizierung kann die Heitmann GmbH als verantwortungsbewusstes Unternehmen positionieren und so einen leichteren Zugang zu umweltbewussten Kunden ermöglichen.

Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber:

- Die Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber kann dazu beitragen, hoch qualifizierte Fachkräfte anzuziehen und an das Unternehmen zu binden, da sie zeigt, dass die Heitmann GmbH die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördert.

„Great Place to Work“-Zertifizierung:

- Diese Zertifizierung ist ein starkes Signal dafür, dass die Heitmann GmbH eine positive Arbeitsumgebung bietet. Dieses kann nicht nur die Mitarbeiterbindung verbessern, sondern auch das Vertrauen von Kunden und Partnern in das Unternehmen stärken.

b Mögliche Punktzahl: 3

Die drei in der Aufgabe a) dargestellten Wettbewerbsvorteile lassen sich in der Außendarstellung z. B. wie folgt nutzen:

Nachhaltigkeitszertifizierung:

- Die Heitmann GmbH betont in der Marketingkommunikation die umweltfreundlichen Aspekte der Edelstahlprodukte und der Herstellung. Hierzu können auch zertifizierte Logos oder Symbole verwendet werden, um die Nachhaltigkeitsbemühungen hervorzuheben.

Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber:

- Die Heitmann GmbH teilt ihre familienfreundlichen Maßnahmen auf der Unternehmenswebsite und in sozialen Medien, z. B. durch die Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten, wie ihre Arbeitskultur das Wohlbefinden der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Auch kann das Unternehmen die Zertifizierung in Stellenausschreibungen erwähnen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

„Great Place to Work“-Zertifizierung:

- Die Heitmann GmbH veröffentlicht Pressemitteilungen, um die Zertifizierung bekannt zu machen. Auch stellt sie die Auszeichnung auf der Unternehmenswebsite dar und nutzt z. B. die Anerkennung, um potenzielle Kunden davon zu überzeugen, dass die Heitmann GmbH ein vertrauenswürdiger Partner (Lieferant) ist.

Lösungshinweise Aufgabe 4

[VO: § 4 Absatz 3 Nr. 1]

a Mögliche Punktzahl: 3

Leitbild/Unternehmenswerte kommunizieren, z. B.:

- setzt auf langfristige Beschäftigung
- Aspekte des Umweltschutzes, z. B. Minimierung der Verpackungen für Lebensmittel, und der Nachhaltigkeit des Unternehmens aufzeigen

Grünes Bewerbungsverfahren, z. B.:

- keine ausgedruckten Bewerbungsunterlagen anfordern
- Online-Vorstellungsgespräche durchführen

Nachhaltige Benefits, z. B.:

- Freistellung für soziales Engagement
- Zuschuss für Fitness-Club

b Mögliche Punktzahl: 2

Weitere Möglichkeiten sind z. B.:

- Referenzprojekte schaffen, die eine ganzheitliche nachhaltige Unternehmenskultur nachweisen
- Das Unternehmen sollte konkrete Ziele auch für die Ausbildung setzen und transparent kommunizieren.
- Unterstützung von Umweltschutzprojekten und -organisationen

Lösungshinweise Aufgabe 5

[VO: § 4 Absatz 3 Nr. 1]

Mögliche Punktzahl: 4

z. B.: Lernen durch intuitives Erkunden:

- Der Auszubildende soll einen Kundenauftrag eigenständig bearbeiten: Das Unternehmen erhält die Anfrage des Kunden. Der Auszubildende fährt zum Kunden und bestätigt die Auftragsannahme in einem persönlichen Gespräch.
- Der Auszubildende begleitet die Herstellung der Verpackungsmaschine und begleitet die Installation der Maschine beim Kunden.
- Der Auszubildende begleitet den externen Auditor bei der Durchführung des Audits.

z. B.: Lernen durch Rollentausch:

- Der Auszubildende übernimmt für eine bestimmte Zeit (z. B. eine Woche) die Rolle eines Vorgesetzten (z. B. Leiter der Einkaufs) und bereitet Gespräche mit einem Lieferanten vor
- Der Auszubildende tauscht in einer Woche die Rollen mit seinem Ausbilder und erstellt einen Ausbildungsplan für die neuen Auszubildenden
- Der Auszubildende tauscht die Rolle mit dem Lagerleiter und kümmert sich um die Werkzeug- und Materialausgabe
- Der Auszubildende übernimmt die Rolle eines Kunden und tätigt eine Reklamation

Lösungshinweise Aufgabe 6

[VO: § 4 Absatz 3 Nr. 1]

a Mögliche Punktzahl: 2

- Das letzte Zeugnis der Berufsschule weist in den prüfungsrelevanten Fächern einen Notendurchschnitt besser als 2,5 auf.
- Die betrieblichen Leistungen werden als überdurchschnittlich bewertet.

b Mögliche Punktzahl: 3

- Der Auszubildende stellt den Antrag.
- Der Ausbildungsbetrieb und die Berufsschule geben eine Stellungnahme ab.
- Die IHK entscheidet über die Zulassung.

c Mögliche Punktzahl: 3

- Die Heitmann GmbH muss keine Ausbildungsvergütung für die restliche Ausbildungszeit zahlen.
- Die Heitmann GmbH hat die Möglichkeit, den Auszubildenden schneller in das Unternehmen zu übernehmen.
- Der Einsatz der Auszubildenden in den betrieblichen Abteilungen erfolgt nach der Übernahme ohne Unterbrechung durch den Berufsschulunterricht.
- Die Übernahme der Auszubildenden ist im Vergleich zu einer externen Einstellung eines Mitarbeiters recht risikolos, da die Heitmann GmbH die Auszubildenden schon während der gesamten Ausbildungszeit begleitet hat.
- Der Auszubildende kann sich nach vorzeitiger Beendigung des Ausbildungsverhältnisses gegen eine Weiterbeschäftigung bei der Heitmann GmbH entscheiden.

d Mögliche Punktzahl: 3

Änderungen im Ausbildungsvertrag, z. B.:

- Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit
- Dauer des Jahresurlaubs auf Grund der reduzierten wöchentlichen Arbeitszeit
- Vergütung auf die 4-Tage Woche anpassen

Organisatorische Änderungen, z. B.:

- Die Teilnahme am Blockunterricht der Berufsschule an einem Freitag muss weiterhin erfolgen und muss durch eine entsprechende Freistellung an einem anderen Wochentag ausgeglichen werden.
- Der betriebliche Ausbildungsplan muss angepasst werden, damit alle Ausbildungsinhalte vermittelt werden können.
- Änderung des betrieblichen Ausbildungsplans

e Mögliche Punktzahl: 4

Maßnahmen sind z. B.:

- Einen Workshop für die Auszubildenden durchführen, bei dem die Aktivitäten des Unternehmens hinsichtlich des Themas „Nachhaltigkeit“ zusammengestellt und analysiert werden.
- Der gesamte Schriftverkehr mit dem Auszubildenden vor und während der Ausbildung erfolgt über elektronische Medien, es gibt keine Ausdrucke mehr.
- Die Auszubildenden werden durch finanzielle Anreize zur Bildung von Fahrgemeinschaften und zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln angeregt.
- In der Kantine können Auszubildende zu subventionierten Preisen vergünstigt lokale und saisonale Bioprodukte kaufen.
- Gründung eines Arbeitskreises der Auszubildenden, in dem die Erfahrungen im Bereich des nachhaltigen Handelns regelmäßig ausgetauscht werden.

Lösungshinweise Aufgabe 7

[VO: § 4 Absatz 4 Nr. 1]

Formel gemäß Formelsammlung

a Mögliche Punktzahl: 2

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität in \%} = \frac{3.600 \text{ T€} + 960 \text{ T€}}{43.600 \text{ T€}} \cdot 100 = 10,5 \%$$

b Mögliche Punktzahl: 2

$$\text{Eigenkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität in \%} = \frac{3.600 \text{ T€}}{27.600 \text{ T€}} \cdot 100 = 13,0 \%$$

c Mögliche Punktzahl: 2

$$\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{3.600 \text{ T€}}{20.000 \text{ T€}} \cdot 100 = 18,0 \%$$

d Mögliche Punktzahl: 5

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Auskunft über die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals der Heitmann GmbH. Diese Kennzahl gibt an, wie effizient das Unternehmen das eingebrachte Kapital (Eigenkapital und Fremdkapital) eingesetzt hat.

Die Eigenkapitalrentabilität bemisst, wie effizient die Heitmann GmbH das zur Verfügung stehende Eigenkapital gemessen am Gewinn eingesetzt hat. Aus Gesellschaftersicht sollte die Rendite mindestens so hoch sein wie Renditen, die z. B. am Kapitalmarkt erzielt werden können, was mit 13,0 % zutrifft.

Anhand der Umsatzrentabilität wird ausgedrückt, wie effizient das Unternehmen arbeitet. Bei einer Umsatzrentabilität von 18,0 % erwirtschaftet die Heitmann GmbH mit jedem umgesetzten Euro einen Gewinn von 18 Cent.

Die Eigenkapitalrentabilität weicht umso mehr von der Gesamtkapitalrentabilität ab, je größer die Differenz zwischen Gesamtkapital und je höher der Verschuldungsgrad ist. Der Verschuldungsgrad besitzt demnach eine „Hebelwirkung“ (Leverage = Hebel) auf die Eigenkapitalrentabilität. Diese Hebelwirkung kann positiv und negativ sein. Ist die Differenz wie bei der Heitmann GmbH positiv, so wird von einem positiven Leverage-Effekt gesprochen, da dann die Eigenkapitalrentabilität mit zunehmendem Verschuldungsgrad ansteigt.

e Mögliche Punktzahl: 4

Z. B.:

Stakeholder/Interessenten	Motiv
Fremdkapitalgeber	Sicherheit für Kapitaleinlagen, gute Verzinsung, Vermögenszuwachs
Lieferanten	stabile Liefermöglichkeiten, günstige Konditionen, Zahlungsfähigkeit
Kunden	gute Qualität und Quantität, Service, günstige Konditionen
Staat und Gesellschaft	Steuern, Absicherung von Arbeitsplätzen, Sozialleistungen, positive Beiträge an die Infrastruktur durch z. B. Investitionen
Mitarbeiter	Einkommen, Arbeitsplatz, Sicherheit
Konkurrenten	Kooperationsmöglichkeiten, Überwachung Fortschritt

f Mögliche Punktzahl: 2

Informationsquellen, z. B.:

- Unternehmensregister: Dies ist eine Datenbank für offenlegungspflichtige Unternehmen in Deutschland.
- Auskunftsteien: Das Geschäftsmodell dieser Unternehmen ist das Sammeln von Informationen über Wirtschaftssubjekte, die gegen Entgelt abgefragt werden können.
- Internetrecherche: bei Unternehmen, die ihre Wirtschaftsdaten freiwillig auf ihrer Website veröffentlichen

Lösungshinweise Aufgabe 8

[VO: § 4 Absatz 4 Nr. 1]

Mögliche Punktzahl: 10

Z. B.:

Einflussfaktor	Erläuterung
Kosten	<ul style="list-style-type: none">■ Kosten des Fremdbezugs sind denen der Eigenfertigung in den Produktionshallen der Heitmann GmbH gegenüberzustellen.
Produkte	<ul style="list-style-type: none">■ Benötigte Produkte müssen in artmäßiger, quantitativer und qualitativer Hinsicht auf dem Beschaffungsmarkt der Heitmann GmbH verfügbar sein.
Produktionskapazität	<ul style="list-style-type: none">■ In der bereits vorhandenen Produktionshalle der Heitmann GmbH stehen Kapazitäten zur Verfügung.■ Prüfung, ob es adäquate Produktionskapazitäten am Markt gibt
Finanzielle Mittel	<ul style="list-style-type: none">■ Werden neue Produktionsanlagen bei der Heitmann GmbH benötigt, ist zu klären, ob diese finanzierbar sind.■ Opportunitätskostenbetrachtung zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none">■ Lieferanten der Heitmann GmbH müssen bestimmten Anforderungen genügen, wie z. B. Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität (z. B. bei Absatzschwankungen), Image, Kooperationsbereitschaft.
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">■ Das bereits eingearbeitete und qualifizierte Personal der Heitmann GmbH muss bei der Überlegung eine Rolle spielen.
Marktentwicklung	<ul style="list-style-type: none">■ Make-or-Buy-Entscheidungen sind mit den Marktbedingungen sowie Strategien der Heitmann GmbH abzustimmen.
Know-how	<ul style="list-style-type: none">■ Durch Fremdbezug geht evtl. wettbewerbsstrategisches Know-how der Heitmann GmbH verloren.■ Ggf. treten Probleme bzgl. Geheimhaltung auf.

Situationsbeschreibung; Aufgabenstellung 2

Lösungshinweise Aufgabe 1

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 3]

Mögliche Punktzahl: 5

„Alle sollen mitmachen“, z. B.:

- Viele Köpfe bringen viele Ideen ein.
- Die Motivation der Mitarbeiter steigt.
- Die Bindung an das Unternehmen wird gestärkt.

„Im kleinen Kreis Rahmenbedingungen formulieren“, z. B.:

- verhindert, dass allzu wilde Ideen geäußert werden
- Gibt einen Rahmen vor, dann kann man die „breite“ Beteiligung immer noch einholen.
- Der strategische Blick ist eher eine Sache der Unternehmensführung.

Hinweis für den Korrektor:

Wichtig ist, dass eine zielgerichtete Begründung für die ausgewählte Variante genannt wird, die die gegebenen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Lösungshinweise Aufgabe 2

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 2]

Mögliche Punktzahl: 10

Z. B.:

Zeit	Aufgabenstellung	Methode	Dokumentation
09:00 – 09:45 Uhr	freies Ideensammeln	Brainstorming: Jeder Teilnehmer heftet Karten auf Metaplanwand.	Metaplanwand
09:45 – 10:00 Uhr	Kaffeepause		
10:00 – 10:30 Uhr	Austausch und Fragen	Mindmapping: moderierte Strukturierung der Ideen	evtl. Ergänzung der Karten und der Metaplanwand
10:30 – 10:45 Uhr	Gewichtung nach der zukünftigen Bedeutung für das Unternehmen	Punktabfrage: Teilnehmer vergeben jeweils fünf Punkte und können nicht häufeln.	Foto der Metaplanwand
10:45 – 10:00 Uhr	Kaffeepause		
11:00 – 11:45 Uhr	intensiver Austausch über die fünf häufigsten Bepunktungen Ziel: konkrete inhaltliche Ergänzungen zu den häufigsten Bepunktungen	Die fünf häufigsten Bepunktungen werden jeweils auf eine Metaplanwand kopiert und den Diskussionsgruppen zur Verfügung gestellt; diese können die Ideen jeweils mit den Diskussionspunkten ergänzen.	Dokumentation auf den Metaplanwänden mit zusätzlichen Karten
11:45 – 12:00 Uhr	Kaffeepause		
12:00 bis 13:00 Uhr	Die fünf häufigsten Bepunktungen werden weiter ausgeführt.	Walt-Disney-Methode: Die Teilnehmer schlüpfen nacheinander in drei verschiedene Rollen (Visionär, Realist, Kritiker), um die Ideen und Ziele weiter zu konkretisieren und ggf. mögliche Risiken zu prüfen und daraus wiederum neue Maßnahmen/Ideen abzuleiten.	Protokollierung durch den Moderator

Hinweis für den Korrektor:

Auch andere Lösungen sind zulässig, solange sie nicht die Bedingungen der freien Kreativität und der Konkretisierung verletzen.

Lösungshinweise Aufgabe 3

[VO: § 4 Absatz 1 Nr. 3]

a Mögliche Punktzahl: 6

Z. B. Schritte der Organisationsentwicklung in dieser Reihenfolge:

- Definition des Geschäftsbereichs "Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie"
- Entscheidung zum Standort des neuen Geschäftsbereichs
- Festlegung und Zuordnung von Funktionen zum neuen Geschäftsbereich
- Stellenbeschreibung des Geschäftsbereichsleiters „Nachhaltige Verpackungen...“
- Ausschreibung der Position des Geschäftsbereichsleiters „Nachhaltige Verpackungen...“
- Festlegung des Informationsflusses und der -schnittstellen zwischen den Geschäftsbereichen
- Festlegung des Personalbedarfs
- Anpassung gemeinsamer Dokumente

Hinweis für den Korrektor: Es sind auch andere sinnvolle Prozessschritte möglich, die in nachvollziehbarer Reihenfolge genannt werden müssen.

b Mögliche Punktzahl: 1

Ziel des Projektes z.B.:

Bis zum 31. Dezember 2025 wird ein neuer Geschäftsbereich "Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie" im Rahmen des Budgets aufgebaut.

c Mögliche Punktzahl: 3

Arbeitsgruppe, z. B.:

- Leitung: beide Geschäftsführer
- Mitglieder: Leitung Recht und Personal, Leitung Finanzbuchhaltung, QM-Beauftragter, Leitung Produktion

Die Geschäftsführer haben eine umfassende Sicht auf das gesamte Unternehmen und können eine strategische Vision für die Entwicklung eines neuen Geschäftsbereichs bieten.

Die Leitung Recht und Personal kann sicherstellen, dass alle Aktivitäten im Einklang mit den geltenden Gesetzen und Vorschriften stehen. Auch kann sie die Auswirkungen auf die Mitarbeiterbewertung, Schulung und Entwicklung im Zusammenhang mit dem neuen Geschäftsbereich bewerten.

Die Leitung Finanzbuchhaltung hilft, dass der neue Geschäftsbereich wirtschaftlich rentabel ist.

Der QM-Beauftragte kann sicherstellen, dass die Produkte oder Dienstleistungen des neuen Geschäftsbereichs den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen.

Die Leitung Produktion kann sicherstellen, dass die Produktionskapazitäten und -prozesse für den neuen Geschäftsbereich angemessen sind.

Hinweis für den Korrektor: Auch andere sinnvolle begründete Zusammensetzungen der Arbeitsgruppe sind zu bewerten.

Lösungshinweise Aufgabe 4

[VO: § 4 Absatz 2 Nr. 2]

a Mögliche Punktzahl: 5

Für die Durchführung einer Marktuntersuchung in Eigenregie sprechen z. B.:

- Kostenersparnis (keine Kosten/Gebühren für die Beauftragung eines Dienstleisters)
- Schnellere Reaktionszeit (Unternehmen kann schneller auf Erkenntnisse reagieren.)
- Tiefes Branchenverständnis (Man kennt die Branche, die Produkte und die Kunden.)

Für die Beauftragung eines externen Dienstleisters sprechen z. B.:

- Fachwissen und Objektivität (Fachwissen und Erfahrung bei Marktuntersuchungen)
- Zugang zu Ressourcen (Verfügbarkeit von Datenbanken und Tools zur Durchführung)
- Effizienz (Unternehmen und Dienstleister konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen.)

Zu empfehlen ist die Beauftragung eines externen Dienstleisters für die Durchführung der Marktuntersuchung, da dieser über die notwendigen Fachkenntnisse, Erfahrungen und Tools verfügt, um die Marktuntersuchung schnell und effizient durchführen zu können. Auch braucht die Heitmann GmbH keine Ressourcen (kein Personal) hierfür bereitstellen und kann sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Hinweis für den Korrektor: Auch eine andere begründete Empfehlung ist entsprechend zu bewerten.

b Mögliche Punktzahl: 10

Wichtige Informationsbereiche bzw. Untersuchungsgebiete, z. B.:

Marktnachfrage und Größe:

- Wie groß ist der Zielmarkt für das neue Standbein?
- Gibt es eine wachsende oder schrumpfende Nachfrage in diesem Markt?
- Welche Faktoren beeinflussen die Nachfrage nach den Produkten oder Dienstleistungen des neuen Standbeins?

Zielgruppen und Kundenprofil:

- Wer sind die potenziellen Kunden und Zielgruppen für die neuen Produkte oder Dienstleistungen?
- Was sind ihre Bedürfnisse, Vorlieben und Kaufgewohnheiten?
- Wie ist ihre Kaufkraft und ihre Bereitschaft, für solche Produkte oder Dienstleistungen zu bezahlen?

Wettbewerbslandschaft:

- Welche Unternehmen sind bereits in diesem Markt tätig?
- Wie stark ist der Wettbewerb und welche Marktanteile haben die Hauptakteure?
- Welche Art von Produkten oder Dienstleistungen bieten die Wettbewerber an und wie unterscheiden sie sich voneinander?

Markttrends und Entwicklungen:

- Welche aktuellen Trends und Entwicklungen beeinflussen den Markt?
- Gibt es technologische, soziale, rechtliche oder ökonomische Veränderungen, die sich auf das neue Standbein auswirken könnten?
- Wie sehen die Zukunftsaussichten für den Markt aus?

Vertriebskanäle und Vermarktung:

- Welche Vertriebskanäle sind am effektivsten, um die Produkte oder Dienstleistungen an die Zielgruppe zu bringen?
- Welche Marketingstrategien sind Erfolg versprechend, um die Bekanntheit und den Absatz zu steigern?
- Wie hoch sind die Kosten für den Vertrieb und das Marketing?

Regulatorische und rechtliche Aspekte:

- Welche gesetzlichen Vorschriften und Regulierungen gelten für den Markt?
- Gibt es Lizenzanforderungen, Zertifizierungen oder andere Compliance-Bestimmungen, die beachtet werden müssen?
- Welche Risiken und Haftungsfragen sind mit dem Geschäft in diesem Markt verbunden?

C **Mögliche Punktzahl: 6**

Mögliche Methoden, die die Heitmann GmbH einsetzen kann, sind z.B.:

- **Kundenbefragung (einmalige quantitative Befragung):**
Mit Hilfe einer quantitativen Befragung könnte die Heitmann GmbH die Kundenanforderungen in Bezug auf „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ erfragen. Das Sammeln der Daten durch das Stellen von Fragen kann persönlich, telefonisch, online oder schriftlich erfolgen. Auch direkte Gespräche mit Einzelpersonen oder Gruppen wären denkbar, um Einstellungen zu dem Thema Nachhaltigkeit zu gewinnen. Dies kann strukturiert, halbstrukturiert oder unstrukturiert erfolgen.
- **Panelerhebung (mehrmalige quantitative Befragung):**
Die Heitmann GmbH könnte einen bestimmten Kundenkreis regelmäßig zu dem Thema „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ befragen. Dies hat den Vorteil, dass Veränderungen in der Sicht der Befragten schnell festgestellt werden können. Die Personen werden ausgewählt, weil sie bestimmte Merkmale oder Eigenschaften aufweisen, die für die Forschung der Heitmann GmbH relevant sind. Diese Merkmale bzw. Eigenschaften könnten beispielsweise demografische Daten, Einkommensniveau, Beruf, Interessen oder Einkaufsgewohnheiten sein.
- **Expertengespräch (einmalige qualitative Befragung):**
Mit einer Expertenbefragung kann die Heitmann GmbH Experten bzw. Fachleute zum Marktsegment „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ befragen. Die Aufgabe einer Expertenbefragung besteht darin, wertvolle Einblicke und Informationen zu sammeln, die zur besseren Bewertung des Marktes und zur Informationsgewinnung für geschäftliche Entscheidungen dienen.
- **Delphi-Befragung (mehrmalige Expertenbefragung):**
Für eine mehrmalige Expertenbefragung kann die Heitmann GmbH die Delphi-Methode einsetzen. Bei der Delphi-Methode handelt es sich um einen strukturierten Ansatz zur Meinungsbildung, bei dem eine Gruppe von Experten wiederholt nach ihren Ansichten und Einschätzungen zum Marktsegment „Nachhaltige Verpackungen für die Lebensmittelindustrie“ befragt wird. Die Ergebnisse jeder Runde werden aggregiert und an die Experten zurückgemeldet, um eine Konsensbildung oder Konvergenz der Meinungen zu erreichen. Dieser Prozess kann über mehrere Runden hinweg fortgesetzt werden, bis ein Ergebnis erreicht wird, das eine aufbereitete Gruppenmeinung darstellt.

Lösungshinweise Aufgabe 5

[VO: § 4 Absatz 3 Nr. 1]

a Mögliche Punktzahl: 3

Unter Job-Ghosting ist der überraschende, vollständige Kontaktabbruch während des Recruiting- oder Onboarding-Prozesses zu verstehen, ohne dass es dafür einen Grund gibt. Bewerber tauchen unter, sind nicht mehr erreichbar.

Folgen des Job-Ghosting für den Arbeitgeber sind z. B.:

- Verlängerung des Auswahlprozesses
- höhere Kosten, da der Auswahlprozess erneut durchgeführt werden muss
- personelle Engpässe

b Mögliche Punktzahl: 4

Z. B.:

- für alle Mitarbeitergruppen einen Onboardingplan mit den Basics wie z. B. Kultur und Werte des Unternehmens erstellen, der bei Einstellung eines neuen Mitarbeiters angepasst und aktiviert wird
- das Onboarding des neuen Mitarbeiters zur Führungsaufgabe machen und die Führungskraft frühzeitig einbinden und sensibilisieren, sodass diese die Aufgabe ernst nimmt und proaktiv angeht
- den neuen Mitarbeiter frühzeitig aktiv in den Informationsfluss einbinden, z. B. durch persönliche oder digitale Teilnahme an Teammeetings oder Veranstaltungen
- den ersten Arbeitstag frühzeitig gestalten und als Event ankündigen, auf das sich alle riesig freuen
- den neuen Mitarbeiter kontinuierlich mit News aus dem Unternehmen versorgen, um ihn sukzessive zu integrieren

C Mögliche Punktzahl: 8

Beschaffung Maschinenbauingenieur im 4. Quartal 2024

ERP-Auszug Rechnungswesen zur Kostenstelle 2701 (Beschaffung Maschinenbauingenieur Nolte)

Re.-Nr.	Datum	Kreditor	Leistung	Nettobetrag (€)
161021	01.10.2024	Westfälisches Tageblatt	Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	1.700,00
33371729	02.10.2024	Fachzeitung Essen & Trinken	Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	2.350,00
2024-10-222	05.10.2024	ABC AG	Social-Media-Anzeige Maschinenbauingenieur	999,99
27011968	06.10.2024	XYZ GmbH	Veröffentlichung Stellenanzeige Maschinenbauingenieur im Portal	1.499,99
31012020	06.10.2024	Werbeagentur Müller	Erstellen Social-Media-Kampagne für die „Karriere“	1.250,00
31012021	06.10.2024	Werbeagentur Müller	Erstellen Landingpage „Karriere“	450,00
2024-689	15.12.2024	Cateringservice Sommer GbR	belegte Brötchen (Vorstellungsgesprä- che Herr Nolte und Herr Temme)	75,00

ERP-Auszug Zeiterfassung zur Kostenstelle 2701 (Beschaffung Maschinenbauingenieur Nolte)

Datum	Mitarbeiter	Arbeitseinheiten	Bemerkungen	Kosten (€)
01.10.2024	Voggenreiter	2,5 Std.	Erstellen Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	187,50
01.10.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Onlinestellen Stellenanzeige Maschinenbauingenieur	75,00
<u>02.10.2024</u>	<u>Voggenreiter</u>	<u>1,0 Std.</u>	<u>Abstimmung Werbeagentur Müller zur Landingpage</u>	<u>75,00</u>
<u>06.10.2024</u>	<u>Voggenreiter</u>	<u>0,25 Std.</u>	<u>Rechnungsprüfung und -freigabe zur Landingpage</u>	<u>18,75</u>
10.10.2024	Voggenreiter	1,5 Std.	Sichten Bewerbungen Maschinenbauingenieur Abstimmung mit Teamleitung Einladen zum Vorstellungsgespräch	112,50
28.10.2024	Voggenreiter	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Nolte und Herr Stallfort	225,00
28.10.2024	Bertling	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Nolte und Herr Stallfort	300,00
29.10.2024	Voggenreiter	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Temme und Herr Hinz	225,00
29.10.2024	Bertling	3,0 Std.	Vorstellungsgespräch Herr Temme und Herr Hinz	300,00
30.10.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Abstimmungen, Anhörung Betriebsrat	75,00
<u>04.11.2024</u>	<u>Voggenreiter</u>	<u>4,0 Std.</u>	<u>Evaluation der Social-Media-Kampagne für „Karriere“</u>	<u>300,00</u>
04.11.2024	Voggenreiter	0,5 Std.	Erstellen/Versenden Arbeitsvertrag R. Nolte	37,50
02.12.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Onboarding R. Nolte/Bertling	75,00
20.12.2024	Voggenreiter	1,0 Std.	Vorbereiten 1. Arbeitstag R. Nolte	75,00
20.12.2024	Bertling	1,5 Std.	Vorbereiten 1. Arbeitstag R. Nolte	150,00

Hinweis für den Korrektor:

Die unterstrichenen Positionen sind bei der Bildung der Gesamtkosten nicht zu berücksichtigen, da sie sich nicht auf die Stelle des Maschinenbauingenieurs beziehen.

Die Beschaffungskosten für die Beschaffung des Maschinenbauingenieurs betragen 8.462,48 €

$$\text{Personalbeschaffungskosten} = \frac{\text{Gesamtkosten der Personalbeschaffung}}{\text{Anzahl der Einstellungen}}$$

$$\text{Personalbeschaffungskosten 2024} = \frac{103.500 \text{ €}}{18} = 5.750 \text{ €}$$

Bewertung:

Beschaffung Maschinenbauingenieur	8.462,48 €
Personalbeschaffungskosten Einstellung	5.750,00 €
Mehraufwand	47,17357 %

Die Beschaffung des Maschinenbauingenieurs liegt um 47,2 % über den Personalbeschaffungskosten.

Dies kann durch einen Fachkräftemangel in der Region, die besonderen Anforderungen oder auch die Rahmenbedingungen (Ruf des Unternehmens, Unternehmenskultur, Werte, Verdienst usw.) verursacht worden sein. Grundsätzlich entwickeln sich die Personalbeschaffungskosten für eine Stelle proportional mit der Stellenanforderung.

Hinweise für den Korrektor: Die in den Tabellen unterlegten Zeilen betreffen nicht die Beschaffung des Maschinenbauingenieurs und sind deshalb zu subtrahieren. Auch andere nachvollziehbare Begründungen für die beachtlichen Mehrausgaben sind entsprechend zu bewerten.

d Mögliche Punktzahl: 10

Konzept „Personalbeschaffung 2025“, z. B.:

1. Zielgruppe im Unternehmen:
Führungskräfte aller Ebenen, Mitarbeiter im Personalwesen und im Marketing
2. Ziel:
schnellere, effizientere Beschaffung neuer Ingenieure, Vermeiden von Job-Ghosting und Kündigungen in den ersten 100 Tagen nach Arbeitsaufnahme
3. Strategie/Maßnahmen:
 - Stellenausschreibungen ausschließlich digital zielgruppenorientiert in Jobportalen und sozialen Netzwerken
 - Teilnahme an Jobmessen zur Verbesserung der Arbeitgebermarke und Bekanntheit
 - Vorstellen des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber in Schulen, Hochschulen und Universitäten
 - Unternehmensveranstaltungen „Wir bewerben uns bei Ihnen ...“ bei unseren zukünftigen Mitarbeitern, z. B. in Kooperation mit dem Jobcenter, der Arbeitsagentur und örtlichen Bildungsträgern
 - Werben im eigenen Unternehmen mit den eigenen Mitarbeitern und den Bordmitteln Kultur, Werte, Benefits
 - Teilnahme an Wettbewerben, z. B. „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ oder „Exzellenter Arbeitgeber“, Mitarbeiter aktiv in die Wettbewerbe einbinden
4. Herausforderungen:
 - Die Bewerbungen in Social-Media-Kanälen und auf den modernen Plattformen sind Standard, d. h., ein allgemeiner Lebenslauf, welcher häufig via Button „Schnellbewerbung“ übermittelt wird. Es wird schwieriger werden, den richtigen Menschen in der ersten Sichtung zu finden, der persönlich und fachlich in das jeweilige Team und auf die vakante Stelle passt.
 - Qualifizierte Mitarbeiter suchen attraktive Unternehmen. Es gilt, schnell zu sein, um die qualifizierten Mitarbeiter für sich zu gewinnen.
5. Schlussfolgerung:
Bei den Stellenausschreibungen können Effizienz und Kosteneinsparungen erzielt werden; dafür ist ein größerer Zeitaufwand im Vorstellungsgespräch notwendig.

Lösungshinweise Aufgabe 6

[VO: § 4 Absatz 4 Nr. 1]

a Mögliche Punktzahl: 8

Z. B.:

- Anwender verwenden ein USB-Speichermedium außerhalb des Unternehmens und später am Unternehmensendgerät.
- Anwender geben ihre Passwörter preis, nachdem ein fingierter Kontaktversuch z. B. von einer Servicehotline sie dazu auffordert.
- Anwender haben Passwörter unsicher aufbewahrt.
- Anwender versäumen die Installation von Updates der Systemsoftware.
- Anwender versäumen, das Endgerät zu sperren, bevor sie den Raum verlassen.

b Mögliche Punktzahl: 6

Z. B.:

Risiko 1: Anwender öffnen den Anhang einer E-Mail oder klicken auf einen Link in einer E-Mail auf dem Unternehmensendgerät (Spoofing).

- Die Eintrittshäufigkeit wird als hoch eingeschätzt, weil die Mitarbeiter in Einkauf und Vertrieb häufig mit externen Personen per E-Mail in Kontakt sind.
- Die Schadensauswirkung wird als existenzbedrohend eingeschätzt, weil dadurch Schadsoftware ins Unternehmen gelangen kann.

Risiko 2: Anwender verwenden zu schwache Passwörter.

- Die Eintrittshäufigkeit wird als hoch eingeschätzt, weil nicht alle Mitarbeiter über das Risiko aufgeklärt wurden.
- Die Schadensauswirkung wird als beträchtlich eingeschätzt, weil Hacker durch Penetrationsangriffe leicht Zugriff auf interne IT-Systeme erlangen.

Risiko 3: Anwender verlieren ihre dienstlichen mobilen Endgeräte.

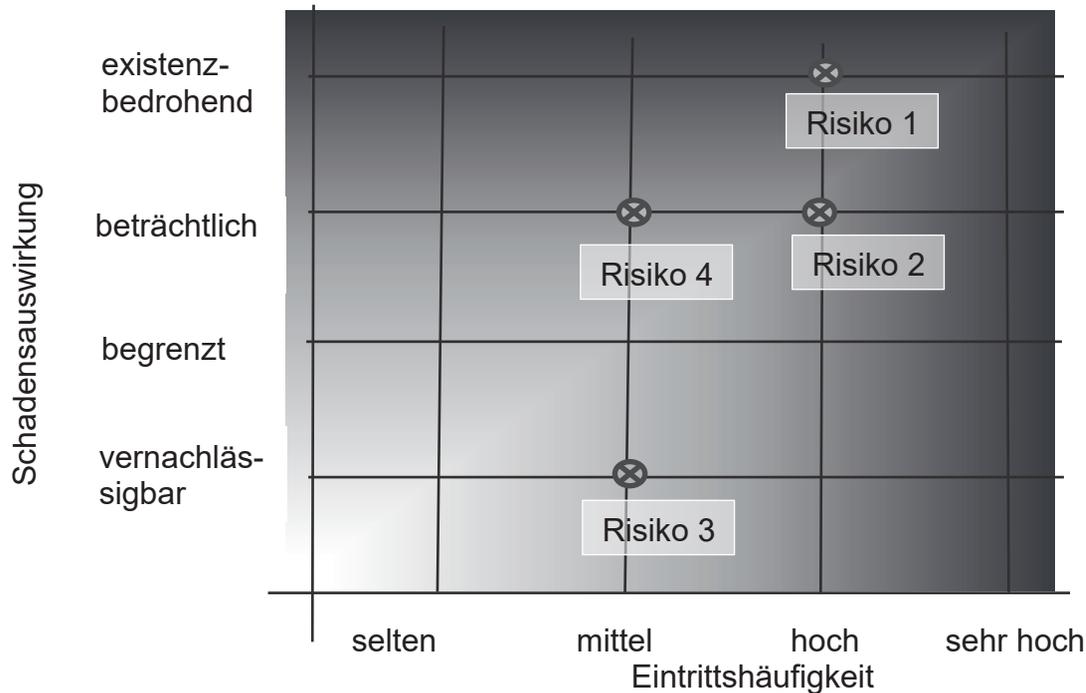
- Die Eintrittshäufigkeit wird als mittel eingeschätzt; zur Verifizierung dieser Einschätzung wurde die Anzahl der Fälle der letzten Jahre herangezogen.
- Die Schadensauswirkung wird als vernachlässigbar eingeschätzt, weil die Systeme passwortgeschützt und verschlüsselt sind.

Risiko 4: Anwender verwenden keine aktuelle Schutzsoftware.

- Die Eintrittshäufigkeit wird als mittel eingeschätzt, weil die Mitarbeiter Hinweismeldungen wegklicken und ignorieren.
- Die Schadensauswirkung wird als beträchtlich eingeschätzt, weil dadurch von Hackern Schwachstellen ausgenutzt werden können und Schadsoftware in das Unternehmen gelangen kann.

c Mögliche Punktzahl: 4

Risikomatrix für ausgewählte Risiken der IT-Sicherheit der Heitmann GmbH:



Legende

Risiko 1: Spoofing

Risiko 2: schwache Passwörter

Risiko 3: Verlust Endgeräte

Risiko 4: veraltete Schutzsoftware

Hinweis für den Korrektor:

Die Risikomatrix muss folgende Elemente enthalten:

- Überschrift
- Koordinatensystem
- Achsenbeschriftung
- Angabe der Achsenrubriken
- korrekte Anordnung der Risiken
- Beschriftung der Risiken/Legende

d Mögliche Punktzahl: 6

Z. B.:

Risiko 1: Spoofing:

- Externe E-Mails werden im Postfach des Empfängers gekennzeichnet und mit einem Warnhinweis versehen.
- Mitarbeiter werden geschult und auf die besondere Gefahr des Spoofing hingewiesen.
- Bei E-Mails werden Hyperlinks und das Öffnen von Anhängen technisch unterbunden.

Risiko 2: Schwache Passwörter:

- Es werden Passwortrichtlinien, die eine bestimmte Länge haben und aus verschiedenen Zeichenarten bestehen, vom System gefordert.
- Einführung einer Zwei-Faktor-Authentifizierung
- Es wird das regelmäßige Ändern von Passwörtern vorgeschrieben.

Risiko 3: Verlust Endgerät:

- Verwendung verschlüsselter Datenträger
- automatische Rücksetzung des Endgeräts auf Werkseinstellung nach mehrmaliger Eingabe eines falschen Passwortes
- Vorgabe, dass sensible Geschäftsdaten nicht auf mobilen Endgeräten gespeichert werden dürfen

Risiko 4: Veraltete Schadsoftware

- Administrationsrechte liegen nicht beim Anwender.
- Die Software wird zwangsweise installiert.
- Rechner mit ungenügender oder veralteter Schutzsoftware werden im Betriebsnetzwerk nicht verbunden.

e Mögliche Punktzahl: 2

Z. B.:

- Neben Namen und Vornamen kann im Absenderfeld auch die Absender-E-Mail-Adresse angezeigt werden. Diese könnte nicht mit dem eigentlichen Absender übereinstimmen.
- Ein Link in der E-Mail führt auf eine falsche Website mit einer fremden Top-Level-Domain (z. B. www.IHK.de.ru). Der genaue Link kann bei den meisten E-Mail-Programmen ermittelt werden, indem der Mauszeiger auf den Link gelegt wird, ohne zu klicken.
- Der Ansprechpartner existiert bei dem Geschäftspartner nicht.
- Die Nachricht weist auf einen sehr dringlichen Handlungsbedarf hin.

f Mögliche Punktzahl: 3

Z. B.:

Eine Versendung von gefälschten Spoofing-E-Mails an die Mitarbeiter ist grundsätzlich zulässig. Dabei steht der Präventionsgedanke im Vordergrund und es sind folgende Punkte zu beachten:

- Die in der Nachricht verwendeten Informationen müssen öffentlich zugänglich sein, da vertrauliche, interne Informationen die Glaubwürdigkeit erhöhen.
- Es dürfen keine Informationen verwendet werden, die gegen die Interessen der Mitarbeiter verstoßen.
- Eine Auswertung des Fehlverhaltens muss anonym zum Beispiel nach größeren Gruppen von Mitarbeitern erfolgen.
- Die Spoofing-E-Mails dürfen bei den Mitarbeitern keine Verwirrung stiften, das Vertrauen der Mitarbeiter untergraben oder potenziell zu Sicherheitsproblemen führen.