

**Berufsprüfung für Technische
Kaufleute mit eidg. Fachausweis**

**Examen professionnel pour les
agents technico-commerciaux
avec brevet fédéral**

Lösungsvorschlag

Prüfung 2018

Prüfungsfach

Management

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 12. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute
Société suisse des cadres techniques
Società svizzera dei quadri tecnici

1 Aufgaben mit Mehrfachauswahl (18 Punkte, pro Teilaufgabe 1 Punkt)

Bei den folgenden Mehrfachwahlaufgaben ist jeweils eine Antwort richtig. Entscheiden Sie sich für eine Antwort und tragen Sie die Lösung in folgendes Lösungsblatt ein:

→ Korrekte Lösung auf der jeweiligen Zeile mit einem deutlichen X eintragen.

Aufgabe	a	b	c	d
1.1			X	
1.2	X			
1.3				X
1.4	X			
1.5			X	
1.6		X		
1.7				X
1.8				X
1.9			X	
1.10				X
1.11		X		
1.12			X	
1.13	X			
1.14				X
1.15			X	
1.16		X		
1.17		X		
1.18	X			

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro richtige Auswahl (total 18)

2 Anspruchsgruppen/Stakeholder der PREWA AG**(14 Punkte)****2.1 In der Fallstudie erwähnte externe Anspruchsgruppen****(6 Punkte)**

3 in der Fallstudie erwähnte externe Anspruchsgruppen und deren Interesse

Externe Anspruchsgruppe (inkl. Verweis auf Seitennummer in der Fallstudie)	Interessen dieser Anspruchsgruppe (inkl. Verweis auf Seitennummer in der Fallstudie oder eigene Annahme)
Team/Organisation, welches die GWP-Standards (Good Weighing Practice) definiert und weiterentwickelt (S. D)	Globale Verwendung des Standards, damit Wägesysteme und –prozesse weltweit vergleichbar sind (Annahme)
Mitbewerber wie Deutsche Waagen-Manufaktur, Asia Laboratory oder Mettler Toledo (S. F)	Einhaltung fairer Spielregeln auf dem Markt (Annahme) Zusammenarbeit bei der Erarbeitung gemeinsamer, branchenweit gültigen Standards und Normen (Annahme)
Kunden in Branchen wie Chemie, Nahrungsmittelindustrie oder Laboren (S. G)	Lösung der kundenspezifischen Anliegen (Wägeprozesse, Service, Schulung, etc.) zu fairen Konditionen
Weitere Möglichkeit (unter anderen): Messeleitung Eurofair/Asiainfair (S. G)	Bis Ende Oktober definitiven Platzbedarf für den Stand der PREWA AG an der Eurofair bekannt geben (S. G)

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung inkl. Verweis auf Seitennummer und Beschreibung des Interesses inkl. Begründung/Bezug zur jeweils gewählten Anspruchsgruppe, klarer Bezug zur Fallstudie, keine Redundanzen (total 6)

2.2 Weitere Anspruchsgruppen

(4 Punkte)

2 weitere, **in der Fallstudie nicht erwähnte**, wichtige externe Anspruchsgruppen der PREWA AG, inkl. Begründung

Weitere Ansprechgruppen	Begründung
Fremdkapitalgeber (Banken, Darlehensgeber)	Die PREWA AG hatte gemäss Fallstudie per Ende 2017 Fremdkapital von insgesamt CHF 22 Mio. (davon 10 Mio. langfristig) ausstehend. Diese Fremdkapitalgeber haben grossen Einfluss auf die PREWA AG (Vertragskonditionen, Limiten, etc.) und sind daher intensiv zu betreuen.
Ausbildungsinstitutionen, welche Messtechnik-, Prozessspezialisten oder andere Fachleute ausbilden.	Damit die PREWA AG langfristig in ihren Spezialbereichen erfolgreich sein kann, braucht sie Fachleute (Bsp. Prozesstechnologie) Bildungsinstitutionen, welche solche SpezialistInnen ausbilden sind für die PREWA AG wichtig.

Keine abschliessende Aufzählung (weitere Möglichkeiten z.B. Fachverlage, Umweltorganisationen, Lieferanten, nicht aber Anspruchsgruppen, welche in der Fallstudie erwähnt sind wie z.B. Tochtergesellschaft in Asien)

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung und Begründung (total 4)

2.3 Risiken bei Nicht-Berücksichtigung der Anspruchsgruppen

(4 Punkte)

Wählen Sie eine der von Ihnen genannten Anspruchsgruppen aus und erläutern Sie zwei konkrete Gefahren für die PREWA AG, wenn die entsprechende Anspruchsgruppe und deren Interessen nicht berücksichtigt werden.

Gewählte Anspruchsgruppe
Bsp. Fremdkapitalgeber
Erläuterung von 2 Gefahren, falls Interessen nicht berücksichtigt werden
- Kündigung von Krediten und dadurch Schwierigkeiten, den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.
- Ungünstige Zinskonditionen

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Erläuterung **und** stimmigem Bezug zu gewählter Anspruchsgruppe (total 4)

3 Unterscheidung von Organisationen**(12 Punkte)****3.1 Unterscheidungskriterien****(6 Punkte)**

Die PREWA AG kann nach dem Kriterium 'Grösse' der Gruppe von mittelgrossen, wachsenden Organisationen (vgl. Beispiel in der folgenden Tabelle) zugeordnet werden. In der folgenden Tabelle sind drei weitere Kriterien aufgelistet. Ordnen Sie die PREWA AG pro Kriterium je einer Gruppe zu und begründen Sie Ihre Antwort stichwortartig.

Kriterien	Zuordnung der PREWA AG in eine Gruppe (bezogen auf das Kriterium), inkl. Kurzbegründung
Beispiel: Grösse	Beispiel: Einordnung: Mittelgrosse, wachsende Organisation. Begründung: Umsatz (knapp 30 Mio. CHF), Anzahl Mitarbeitende (110)
Sektor	2. (Produktion) mit Anteilen im 3. (Dienstleistung) Begründung: Die PREWA AG stellt selber Waagen her, erbringt aber auch Dienstleistungen wie (Entwicklung zusammen mit Kunden, Beratungen, Schulungen)
Branche	Feinmechanik (oder ähnliches wie Mess- und Wägetechnik, Anlage- und Apparatebau), jeweils ganz unterschiedliche andere Branchen beliefernd Begründung: Die PREWA AG ist in spezifischen Wirtschaftszweigen (Feinmechanik) tätig. Innerhalb dieser Branche finden sich Unternehmen, welche Substitute herstellen oder ähnliche technische Kompetenzen und/oder Kundengruppen haben.
Rechtsform / Eigentümerschaft (Trägerschaft)	Privatwirtschaftlich, nicht börsenkotiert, eher finanzorientierte Trägerschaft, Aktiengesellschaft / Holding Begründung: Die PREWA AG, selber eine gewinnorientierte Aktiengesellschaft, gehört der gewinnorientierten Investorengruppe 'Swiss-Prime-Manufacturers AG'

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung **und** richtige Zuordnung (3), je 1 Punkt pro Begründung (3), spezifische und nicht allgemeine Nennungen (total 6)

3.2 Herausforderungen je nach Organisationstyp

(6 Punkte)

Bezüglich des Kriteriums 'Grösse' ergeben sich für die PREWA AG als mittelgrosse, wachsende Unternehmung spezifische Herausforderungen. Nennen Sie zwei Herausforderungen und erläutern Sie, wieso Sie zu dieser Einschätzung kommen. Nennen und beschreiben Sie zudem eine konkrete Massnahme, welche die PREWA AG ergreifen könnte, um den genannten Herausforderungen zu begegnen.

<p>Herausforderung 1 (inkl. Kurzbegründung)</p> <p>Organisatorische Herausforderung: Wie ist die PREWA zu organisieren, dass die Organisation das Wachstum ermöglichen kann?</p>	<p>Herausforderung 2 (inkl. Kurzbegründung)</p> <p>Personelle Herausforderung: Welche Vorgesetzte brauchen wir, die eine wachsende Unternehmung führen können?</p>
<p>Massnahme (Nennung und Kurzbeschreibung)</p> <p>Start und Durchführung eines (strategischen) Organisationsprojekts 'PREWA 2022'</p> <p>Ein Projektteam soll sich intensiv um die Analyse der mit dem Wachstum und allfälligen Wachstumskrisen verbundenen Themen kümmern und entsprechende umsetzungsfähige Konzepte hinsichtlich künftige Ausrichtung, Prozesse und Strukturen sowie Personalthemen entwickeln.</p>	

Weitere Herausforderungen wie Herausforderungen aufgrund starken Wachstums/Grösse, des angestrebten Wandels (Change Management), Standort-/Führungsfragen oder IT-Systeme werden akzeptiert, nicht aber externe Themen (wie Wachstum von anderen) oder allgemeinen organisatorischen und führungsmässigen Fragestellungen.

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung und Begründung resp. Beschreibung. Herausforderungen aus Innensicht / Sicht der PREWA AG (total 6)

4 Business Plan (14 Punkte)**4.1 Management Summary (4 Punkte)**

Nennen und erläutern Sie zwei zentrale Punkte, auf die bei der Formulierung eines Management Summary im beschriebenen Fall (Aufgabe 4) geachtet werden muss.

Zentrale Punkte bei der Erstellung des Management Summary	Kurze Erläuterung
1. Es muss das Zielpublikum (hier Geschäftsleitung der PREWA AG) motivieren, den ganzen Business Plan zu lesen.	Kurz, prägnant, auf einer Seite, Zusammenfassung und nicht Vorwort oder Einleitung
2. Wichtigste Punkte des Business Plan enthalten	Worum geht es? (Was kommt dabei raus? Was ist der Nutzen?) Was ist der Antrag (Bsp. Budgetantrag)? Wer setzt es um (Team)?

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung und Erläuterung, bewertet werden Ausführungen zu ‚Erstellung / Formulierung‘ und nicht zu ‚Inhalt‘ des Business Plan (total 4)

4.2 Logik des Finanzplans als Teil des Business Plans (4 Punkte)

Nennen und erläutern Sie 2 Aspekte, welche in einem Finanzplan für den Aufbau des E-Learning-System der PREWA AG aufzuzeigen sind.

Zentrale Themen im Finanzplan	Erläuterung
1. Investitionsplan / Kapitalplan	Bestimmung der Investitionssumme (1 Mio.) und Erläuterung, wofür das Geld eingesetzt wird, resp. wie man die Gesamtsumme berechnet und wie das Geld beschafft werden soll.
2. Laufende Ausgaben (und in diesem Fall schwierig zu bestimmende Nutzen (durch die Investition zurückfließenden Geldströme) sowie Beurteilung des (finanziellen) Risikos	Welches sind die nach der Investition anfallenden laufenden Kosten (z.B. für Betrieb, Wartung, Weiterentwicklung, etc.) und welches sind die erwarteten Geldrückflüsse (Nutzen), Analyse des finanziellen Risikos

Punkteverteilung: je 1 Punkt für die Nennung der zentralen Themen und 1 Punkt für die jeweilige Erläuterung, Nennungen/Ausführungen müssen spezifisch auf die finanzielle Sicht/Thematik ausgerichtet sein (total 4)

4.3 Teilpläne des Business Plans

(6 Punkte)

Nennen und erläutern Sie 2 weitere Teilpläne, die sinnvollerweise zu erstellen sind. Begründen Sie Ihre Antwort.

Teilplan des Business Plans (zusätzlich zum Finanzplan)	Begründung
1. Personalplan Beschreibung: Wie können die notwendigen personellen Ressourcen konkret abgedeckt werden	Ein Business Plan muss durch Menschen umgesetzt werden. Es ist also wichtig, zu planen, wer (Bsp. Arbeitspensen, Personen, Anzahl Menschen, etc.) für die Umsetzung konkret eingeplant wird.
2. Marketing-/Kommunikationsplan Beschreibung: Wer soll von wem, wie und wann, mit welchen Inhalten und via welche Kanäle angesprochen und für die Idee begeistert werden?	Es reicht nicht, eine gute Idee zu haben. Die angesprochenen Personen (im konkreten Fall: die zu schulenden Personen) müssen angesprochen und die Idee ‚verkauft‘ werden.

Weitere Nennungen von spezifischen Teilplänen möglich, Beispiele: Infrastrukturplan, Zeitplan/Umsetzungsplan, Risikoplan

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Nennung, Beschreibung und Begründung. Klarer Bezug zu spezifischen Plänen/Themen (total 6). Ausführungen zu ‚Finanzplan‘ und zu Business Plan im allgemeinen geben keine Punkte.

5 Veränderungsmanagement**(14 Punkte)****5.1 Vorbereitung auf Veränderungen**

(8 Punkte)

2 Massnahmen, wie Sie sich selber als Führungsperson auf den in der Aufgabenstellung beschriebenen Veränderungsprozess vorbereiten können.

Persönliche Vorbereitung auf Veränderungsprozesse	Begründung
1. Selber die Begründung des Wandels einsehen und die Situation akzeptieren	Als Vorgesetzte/r muss ich gegenüber meinen Mitarbeitenden auch hinter dem absehbaren Wandel stehen. Ich darf nicht in den Phasen vor Einsicht und Akzeptanz (Schock, Negierung) stehen bleiben.
2. Selber bereit sein, Neues auszuprobieren, Fehler zuzulassen und schliesslich den Lösungsansatz verstehen	Als Vorgesetzte/r muss ich neue Verhaltensweisen vorleben. Ich muss dabei zeigen, dass ich selber bereit bin, Neues auszuprobieren und auch Fehler in dieser Experimentierphase zuzulassen. Ich sollte mich aber in die Thematik eingearbeitet haben und die Zusammenhänge verstehen, damit ich beim ‚Ausprobieren‘ auch zwischen künftig gewünschten und nicht gewünschten Ergebnissen unterscheiden kann.

Punkteverteilung: je 4 Punkte pro Zeile, Aspekte müssen klar voneinander abgegrenzt sein, aus Sicht des/der Vorgesetzten (persönliche Sicht), Massnahmen auf Fall bezogen und gut begründet (total 8)

5.2 Vorbereitung des Teams auf Veränderung

(6 Punkte)

3 Massnahmen, wie Sie Ihr eigenes Team auf den in der Aufgabenstellung beschriebenen Veränderungsprozess vorbereiten können. (Beschreibung und Begründung)

Vorbereitung des Teams auf Veränderungsprozesse	Begründung
<p>1. Transparenz schaffen / Sinnfrage klären: Ausgangslage und Ziele erläutern, informieren oder Mitarbeitende hinsichtlich der notwendigen (neuen) Kompetenzen praxisorientiert schulen.</p>	<p>Die Mitarbeitenden müssen wissen, worum es geht und was wir gemeinsam anstreben. Mitarbeitende auf das notwendige Informationsniveau heben und das ‚Warum?‘ klären. oder Mitarbeitende für die neue Rolle befähigen, Ängste abbauen</p>
<p>2. Rollen klären / Einbeziehen: Welche Erwartungen habe ich jeden einzelnen meines Teams und an mich selber.</p>	<p>Die Erwartungen müssen klar sein, sonst entsprechende Missverständnisse und Konflikte. Akzeptanz durch (Mit-) Einbezug in den Prozess schaffen.</p>
<p>3. Organisieren: Wer macht was, wer ist wofür zuständig, wie geht es weiter, welche Techniken (z.B. Sitzungswesen, Kommunikationsmittel, etc.) setzen wir ein. Welches sind personalrechtliche Änderungen</p>	<p>Die Umsetzung des Wandels muss organisiert und entsprechende Methoden eingesetzt werden. Sonst drohen Effizienzverluste und Frustration.</p>

Punkteverteilung: je 2 Punkte pro Zeile, keine Redundanzen / 3 auf das Team bezogene Massnahmen (total 6)

6 Unternehmensverbindungen

(10 Punkte)

Neben der Gründung einer Tochterfirma gibt es andere Formen einer Unternehmensverbindung. Nennen Sie eine solche andere Form und erläutern Sie diese. Nennen und erläutern Sie für die von Ihnen gewählte Form je zwei Vor- und Nachteile gegenüber der Variante 'Tochterfirma'.

Kooperationsalternative (an Stelle einer eigenen Tochterfirma in Vietnam)	
Vertragliche Zusammenarbeit / Kooperation mit geeigneten Partnern in Vietnam. Die Standardwaagen werden von sorgfältig ausgewählten Lieferanten auf der Basis von Verträgen, allenfalls ergänzt um Entwicklungsaufträge, beschafft.	
Vorteile gegenüber Gründung einer Tochterfirma	Nachteile gegenüber Gründung einer Tochterfirma
1. Fokussierung der PREWA AG auf ihre Kernkompetenzen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Wartung/Schulung von Spezialwaagen im Hochpräzisionsbereich)	1. Mittel- und langfristig höhere Kosten (unternehmerischer Gewinn fällt beim Lieferanten und nicht bei der PREWA AG an)
2. Grössere Flexibilität (Standardwaagen können von unterschiedlichen Herstellern beschafft werden, grössere Flexibilität auch durch Verlagerung von Fixkosten hin zu variablen Kosten)	2. Abhängigkeit von Partnern (Geschäftspartner können nicht gleich direkt geführt werden wie eigene Abteilungen und zur PREWA AG gehörende Tochterunternehmung; evtl. geht auch Know-how und Kundennähe verloren)

Weitere, mögliche Vorteile:

- Weniger gebundenes Kapital
- Evtl. kurzfristig Kostensenkung (durch Bezug beim jeweils günstigsten Anbieter)

Alternative Lösungen für Kooperationsalternativen:

- Joint-Venture mit einem vietnamesischen Partner
- Mehr- oder Minderheitsbeteiligungen
- Fusion / Annexion
- Konsortium

Punkteverteilung: je 2 Punkte pro Feld (Nennung und Beschreibung der Kooperationsalternative, Vorteile/Nachteile gegenüber Tochterfirma), (total 10)

Aspekte müssen klar voneinander abgegrenzt sein (unabhängige Argumente). Die Nachteile dürfen nicht einfach aus den Vorteilen abgeleitet sein. Vorteile/Nachteile spezifisch auf Variante Tochterfirma bezogen, nicht einfach Beschreibung der eigenen Variante.

7 Total Quality Management TQM**(6 Punkte)**

6 wichtige Prinzipien der TQM-Philosophie

6 Prinzipien der TQM-Philosophie (Nennung und kurze Beschreibung)
1. Kundenorientierung: Die Qualität der Produkte und aller Aktivitäten, Prozesse hat sich an den Kunden und deren Anliegen auszurichten.
2. Alle sind involviert (Einbezug der ganzen Gruppe): Die Qualität wird mit allen Mitarbeitenden, Stufen und Bereichen der ganzen PREWA AG sowie der ganzen Wertschöpfungskette (Einbezug vor- und nachgelagerter Partner) erzielt.
3. Qualität wird gemessen (Führen mit Zielen): Die Qualität umfasst unterschiedliche Dimensionen, diese Dimensionen werden anhand konkreter Grössen gemessen.
4. Laufende Tätigkeit (Permanente Verbesserung / KVP): Qualität hat kein zu erreichendes Ziel, sondern wird laufend weiterentwickelt. TQM ist nie zu Ende.
5. Proaktives Handeln: Das Gelingen von TQM setzt voraus, dass alle aktiv und vorausschauend mitdenken (also nicht warten, bis wir etwas tun müssen).
6. Prozessorientierung: Ausrichtung der ganzen Unternehmung auf Prozesse und nicht auf Funktionen. Hierbei werden Schnittstellen abgebaut und die Organisation entlang der Prozesse ausgerichtet.

Weitere Option:

Fehlerkultur: Aus Fehlern lernen, Fehler künftig vermeiden.

Punkteverteilung: je 1 Punkt pro Feld (Nennung und kurze Beschreibung), Aspekte müssen klar voneinander abgegrenzt sein. Keine Redundanzen (total 6)

8 Wissensmanagement

(12 Punkte)

8.1 Bedeutung des Wissens bei der PREWA AG

(4 Punkte)

2 Gründe, wieso das Wissen und dessen Erhaltung bei PREWA AG wichtig sind.

Grund, weshalb Wissen und dessen Erhalt wichtig ist	Erläuterung
1) Der Anteil der immateriellen Elemente an Produkten nimmt immer mehr zu. (Wissen muss vorhanden sein und erhalten werden, damit der Unternehmenserfolg möglich ist / bleibt)	Die PREWA AG muss nicht unbedingt Waagen selber produzieren, muss aber wissen, worauf es bei der Produktion von Waagen ankommt. Beim Waagengeschäft geht es nicht nur um die Waage selber, sondern z.B. auch um das Wissen, wie man Waagen rasch, sicher und rasch weltweit zu Kunden transportiert.
2) Der Grad des Austausches mit den Kunden und anderen Anspruchsgruppen nimmt immer mehr zu. (Wissen und Lernen als Basis für erfolgreiche Positionierung am Markt)	Die PREWA AG steht gerade mit den Kunden in Nischenmärkten in intensivem Kontakt und entwickelt die Waagesysteme immer mehr auch zusammen mit dem Kunden. Es wird also in intensiver Weise Wissen ausgetauscht.

Punkteverteilung: je 2 Punkte pro Zeile (Grund und kurze Erläuterung, sinnvoller Ansatz und Begründung auf den Fall bezogen). Die beiden Gründe müssen klar voneinander abgegrenzt sein. (total 4)

8.2 Bausteine des Wissensmanagements in der Produktion

(8 Punkte)

Erläutern Sie stichwortartig 4 Bausteine eines praxisorientierten Wissensmanagements in Ihrer Produktionsabteilung der PREWA AG.

Grundlagen von Wissensmanagement in der Produktion	Erläuterung
1) Wissensziele	Wo müssen in der Produktion welche Fähigkeiten aufgebaut werden? Welches Wissen wird in Zukunft entscheidend sein für das Funktionieren der Produktion bei der PREWA AG?
2) Identifikation von Wissen	Wer hat und wo finde ich welches Wissen? Ich muss in der Produktion den Überblick behalten, wo welches Wissen liegt und wann ich mich an andere PREWA-interne Stellen und wann ich mich an externe Stellen richten muss.
3) Wissenserwerb	Wie beschaffe ich mir intern nicht vorhandenes Wissen? Beispielsweise Wissen von externen

	Experten für die Produktivitätssteigerung in meiner Produktion.
4) Wissensentwicklung	Wie baue ich in der Produktion neues Wissen auf? Wie kann ich Ideen meiner Mitarbeitenden in der Produktion nutzbar machen? (Befragungen, Umgang mit neuen Ideen, Sicherung der Kreativität)
Weitere Lösungsoptionen (Auswahl)	
5) Wissensverteilung	Wie stelle ich sicher, dass das bestehende Wissen in meinem Team auch geteilt wird? Wie können wir in unserem Team voneinander lernen und von den Erfahrungen der anderen lernen?
6) Wissensnutzung	Wie stelle ich sicher, dass das vorhandene Wissen auch angewendet wird? Beispielweise: wie stelle ich sicher, dass das, was ein Lernender in der Berufsschule oder rein TK in seinem Studium gelernt hat, auch in unserem Betrieb angewendet wird.
7) Wissensbewahrung	Wie stelle ich sicher, dass ausgebautes Wissen (z.B. bei einer Pensionierung) nicht wieder verloren, sondern bewahrt bleibt?
8) Wissensbewertung	Wie messe ich den Erfolg der Lernprozesse im Produktionsteam? Welches Wissen soll man bewahren und weiterentwickeln, welches Wissen am besten vergessen?

Punkteverteilung: je 2 Punkte pro Zeile (Baustein/Grundlage und kurze Erläuterung). Die Elemente müssen klar voneinander abgegrenzt sein. Bei fehlenden, spezifischen Begriffen wird bei der Bewertung auf sinnvolle/stimmige Umschreibungen geachtet (total 8)