

Kandidaten-Nr.:

Name:

Vorname:



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

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2020

Unternehmensführung

LÖSUNGSVORSCHLAG

Verwenden Sie für die gesamte Prüfung **ausschliesslich** folgende Lösungsblätter. **Bemerkungen und Notizen auf den Aufgabenseiten werden nicht bewertet.**

Sollte der Platz nicht ausreichen, nutzen Sie bitte die Rückseiten der Lösungsblätter. Zusätzlich sind zwei leere Lösungsblätter beigelegt, weitere Lösungsblätter sind bei der Aufsicht erhältlich.

Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

Bewertung: Pro Teilaufgabe erhalten Sie 0 oder 2 Punkte = max. 34 Punkte

Single-Choice-Aufgaben: Nur 1 Lösung ist richtig. Kreuzen Sie die richtige Lösung (A, B, C oder D) an.				
	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		
Multiple-Choice-Aufgaben: Es können 2, 3 oder 4 Lösungen richtig sein. Kreuzen Sie die richtigen Lösungen (A, B, C und/oder D) an.				
	A	B	C	D
1.9.	X		X	
1.10.	X	X	X	
1.11.	X		X	
1.12.	X	X	X	X
1.13.	X	X		
1.14.	X	X		
Reihenfolge-Aufgaben: Ordnen Sie die Schritte (A-D) aus der Aufgabe in die einzig richtige Abfolge (1 = erster Schritt, 4 = letzter Schritt).				
	A	B	C	D
1.15.	4	1	3	2
1.16.	4	1	3	2
Zuordnungsaufgabe: Ordnen Sie den Nennungen unter A-D die richtigen Beschreibungen (1 bis 4) zu.				
	A	B	C	D
1.17.	1	4	2	3

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Teil 2: Offene Wissensfragen

Bewertung: Pro Aufgabe erhalten Sie max. 6 Punkte = max. 30 Punkte.

Situative Fragen

Aufgabe 2.1. Wissensmanagement

Bestehende Methode:

Mitarbeitende stehen in engem Verhältnis und tauschen sich aus. So wird individuelles Wissen auch anderen in der Unternehmung zur Verfügung gebracht und kann von anderen genutzt werden. (Stichworte: Beziehungsmanagement / Netzwerkmanagement, Wissensaustausch)

Mögliche zusätzliche Methode 1:

Gelöste Probleme werden dokumentiert, damit andere beim Auftauchen solcher/ähnlicher Probleme auf die bereits gemachten Erfahrungen zurückgreifen können. (Stichworte: Aufbau einer Wissensdatenbank, Wissensdokumentation, Intranet, Wiki)

Mögliche zusätzliche Methode 2:

Wissen einzelner Mitarbeitenden wird systematisch auf andere übertragen; z.B. durch systematische Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. Stichworte: Personifiziertes Wissen systematisch übertragen, Wissensübertragung, Schulung)

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Massnahme 1 (Nennung und Kurzbegründung): Nutzung von Patentinformationen

Analyse neuer Patente von Mitbewerbern, um zu verstehen, welche neuen Technologien voraussichtlich verwendet werden.

Massnahme 2 (Nennung und Kurzbegründung): Besuchen von Fachmessen, Kunden und Lieferanten

Diskussion mit vor Ort anwesenden Spezialisten und Analyse der vorgestellten (neuen) Produkte/Dienstleistungen resp. der dahinter liegenden Technologien. Austausch mit Kunden und Lieferanten.

Massnahme 3 (Nennung und Kurzbegründung): Analyse eigener und fremder Technologielebenszyklen

Analyse, ob neue Technologien wirklich auch von den Marktteilnehmenden angenommen werden.

Weitere Massnahme (Bsp.): Zusammenarbeit mit auf dem entsprechenden Bereich spezialisierten Institutionen wie Start-Ups, Universitäten, enge Zusammenarbeit mit den B2B-Kunden, um deren Bedürfnisse besser zu kennen, etc.

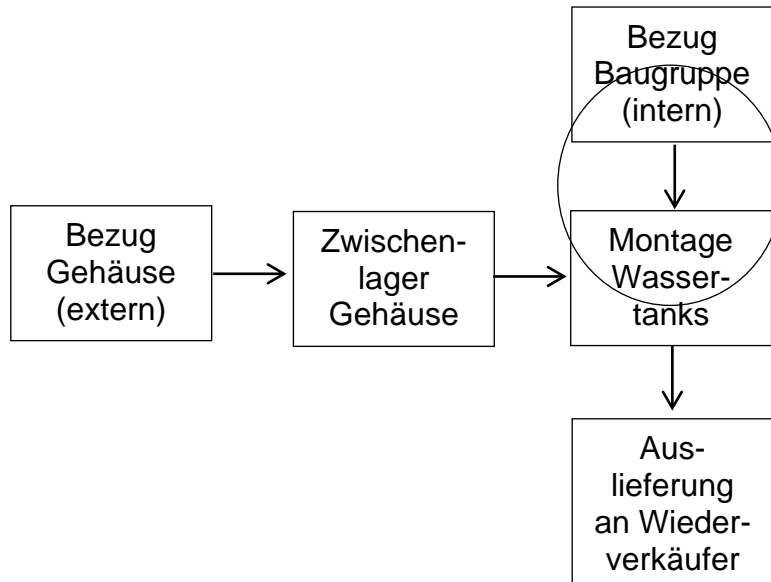
Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Visualisierungsaufgabe

Aufgabe 2.3. Prozesse

Flussdiagramm der Endmontage, eigene Darstellung (max. 2 Punkte):



Zu enthaltende Elemente, in der richtigen Reihenfolge

- Bezug der Baugruppe durch interne Lieferanten
- Bezug des Gehäuses durch externen Lieferant
- Zwischenlager Gehäuse
- Montage
- Auslieferung an Wiederverkäufer

Kritischer Punkt (Kreis): Bezug Baugruppe durch interne Lieferanten - Montage

Massnahme zur Verhinderung von Lieferverzögerungen:

Lagerhaltung wichtiger/immer wieder verspäteter Baugruppen: Es wird ein Zwischenlager mit kritischen Baugruppen eingerichtet.

Alternative Massnahme zur Verhinderung von Lieferverzögerungen (weitere, mögliche Lösungen):

Integration der internen (wie auch der externen) Fertigungsstellen in die Planung. Fertigungsstellen werden frühzeitig (aufgrund der Bestellungen resp. Verlaufspläne) informiert, wie viele Baugruppen wann angeliefert werden müssen.

Integrierte Planung mit Prognosen und Info-Austausch

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Offene Textaufgabe

Aufgabe 2.4. Rollen Projektmanagement

Frage 1 zur Auftragsklärung:

Welches sind die zentralen qualitativen Ziele? (Was muss mit der Instandhaltungssoftware erreicht werden?)

Frage 2 zur Auftragsklärung:

Welches ist der Zeitrahmen? (Bis wann ist die Instandhaltungssoftware einzuführen?)

Frage 3 zur Auftragsklärung:

Welches sind die Verantwortlichen und wie wird die Verantwortung über die Projektdauer verteilt?

Frage 4 zur Auftragsklärung:

Welches sind Ansprechpartner und Entscheidungspersonen, falls Fragen während des Projekts auftauchen? (Unterstützung fachlicher Art)

Frage 5 zur Auftragsklärung:

Welches sind die einzuhaltenden Ressourcen (Budget: Zeit, finanzielle Ressourcen)?

Frage 6 zur Auftragsklärung:

Welches sind spezifische Nebenbedingungen/Einschränkungen (was ist bei der Umsetzung des Auftrags zusätzlich zu beachten)?

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Bei Ausarbeitung des Management Summary zu beachtender Punkt 1 (Nennung und Kurzbegründung):

Beantwortung der Frage: Worum geht es? Aufzeigen des Nutzens für die Empfänger.

Bei Ausarbeitung des Management Summary zu beachtender Punkt 2 (Nennung und Kurzbegründung):

Beantwortung der Frage: Was brauchen wir? (Antrag mit beantragten Mitteln)

Bei Ausarbeitung des Management Summary zu beachtender Punkt 3 (Nennung und Kurzbegründung):

Attraktiv, Empfänger müssen nach dem Lesen des Management Summary motiviert sein, den Rest des Business Plan zu lesen. (also kurz – 1 bis 2 Seiten, wichtigste inhaltliche Punkte, nur Ergebnisse und Anträge)

Teilplan 1 eines Business Plan (Nennung und Kurzbegründung):

Marketingplan: Gerüst, um darzulegen, wie die erwarteten Umsätze über die Zeit erreicht werden sollen (Mengen / Preise, Aufteilung)

Evtl. Informationen zum Markt (Volumen, Entwicklung, Mitbewerber, etc.)

Teilplan 2 eines Business Plan (Nennung und Kurzbegründung):

Personalplan: Aufzeigen, wer den Business Plan auch tatsächlich umsetzen kann und wie gross die personellen Ressourcen sind

Teilplan 3 eines Business Plan (Nennung und Kurzbegründung):

Finanzplan: Aufzeigen, wie Cash-Flows über die Zeit erzielt werden können

Teil 3: Mini Cases

Bewertung: Pro Aufgabe erhalten Sie max. 12 Punkte = max. 36 Punkte.

Aufgabe 3.1. Strategie im eigenen Bereich umsetzen

3 kritische Aspekte (Nennung und Kurzbegründung)
Überzeugung der Kund*innen von der neuen Strategie Neue Strategie mit präventiver Wartung (statt bisher Störungsmanagement) muss den Kunden erläutert und verkauft werden. Für Kunden fallen neue / zusätzliche Kosten für das Wartungsabo an. Es muss sichergestellt werden, dass wir aufgrund des Strategiewechsels nicht Zielkunden verlieren.
Aufbau einer Datengrundlage für die Konkretisierung der neuen Strategie Für den Aufbau der präventiven Wartung (Bsp. Festlegung der Wartungszyklen) und der Konkretisierung der Wartungsverträge (Bsp. Inhalte, Preise, Laufzeiten, Differenzierung bei Wenig- / Intensivnutzer*innen, etc.) muss zuerst eine Datengrundlage erarbeitet werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass unsere Unternehmung auch rechtzeitig an die entsprechenden Daten gelangt.
Widerstand der eigenen Mitarbeitenden gegen die neue Strategie Die eigenen Mitarbeitenden von der neuen Strategie überzeugt sein. Sicherstellung, dass die neue Strategie von unseren Mitarbeitenden auch gelebt wird.

Weitere Nennungen denkbar, Beispiel:

Neue Strategie kann nicht alle unsere Probleme lösen

Die Erwartungshaltung darf nicht zu hoch sein. In (echten) Ausnahmefällen sollten sinnvolle Ausnahmeregelungen möglich sein.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

3 konkrete Massnahmen zur Umsetzung der Strategie (Formulierung der Massnahme und Kurzbegründung der Wahl)

Dienstleistungsvertrag mit vorbeugender Wartung erläutern und anbieten (Aufzeigen, welche Vorteile die neue Strategie für die Kund*innen bietet)
Sicherstellung rascher Kommunikationswege
(Kunden informieren uns rascher über kritische Abweichungen, welche typischerweise einer Störung vorangehen – idealerweise werden die Geräte online mit unserem Rechner verbunden, damit Abweichungen automatisch erfasst werden und dann ein Servicevorschlag ausgelöst werden kann.)

Aussendienstmitarbeitende erfassen die für die Konkretisierung der Strategie relevanten Daten direkt bei den Kunden und erläutern den Kunden die Zusammenhänge zwischen Nutzungsverhalten und Störungen der Geräte (Kunden nutzen die Geschirrspüler sorgfältiger und verstehen, bei welchen Störungen sie uns frühzeitig informieren sollen, wir erhalten die relevanten Daten für die Konkretisierung der Strategie)
Ersatz von alten Geräten mit neuen Geräten, welche Diagnosemodule integriert haben (attraktive Eintauschprämien)

Vorbehalte der Mitarbeitenden offen diskutieren, Widerstände abbauen / ausräumen und die erfolgreiche Umsetzung mit flankierenden Massnahmen (Bsp. Diskussionsrunden, Einbezug der Mitarbeitenden in die Umsetzung, Schulung, Anpassung der Einsatzpläne, Organisation der Teams, etc.) sicher stellen.

Wartungsverträge/-modell zusammen mit den Techniker*innen ausarbeiten und so auch die eigenen Mitarbeiter zu Beteiligten machen.

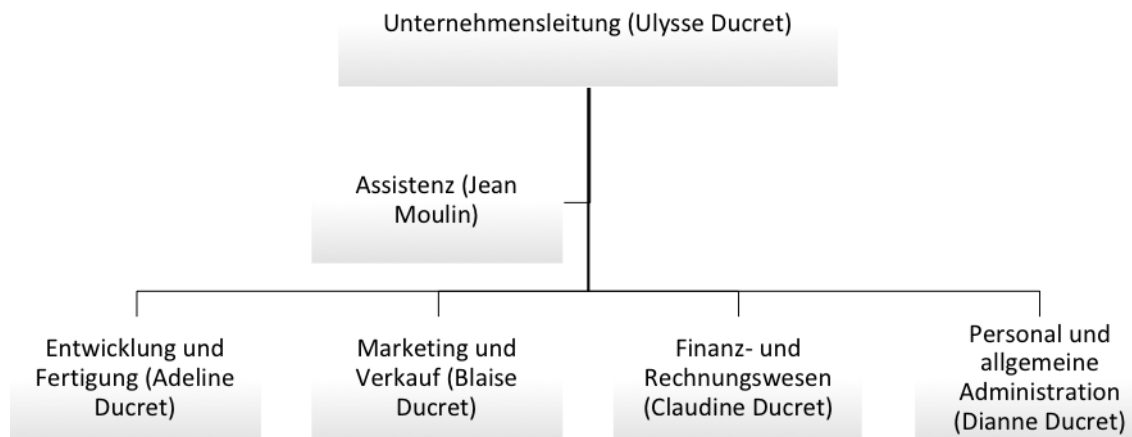
Bei den Zielvereinbarungen die Ziele unserer Mitarbeitenden auf die neue Strategie ausrichten.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Bisherige Organisation / Analyse

Grafische Darstellung der bisherigen Organisation



Bezeichnung dieser Organisationsform:

funktionale Organisation / funktionale Gliederung

Stab-Linien-Organisation (Einlinienorganisation mit Stab)

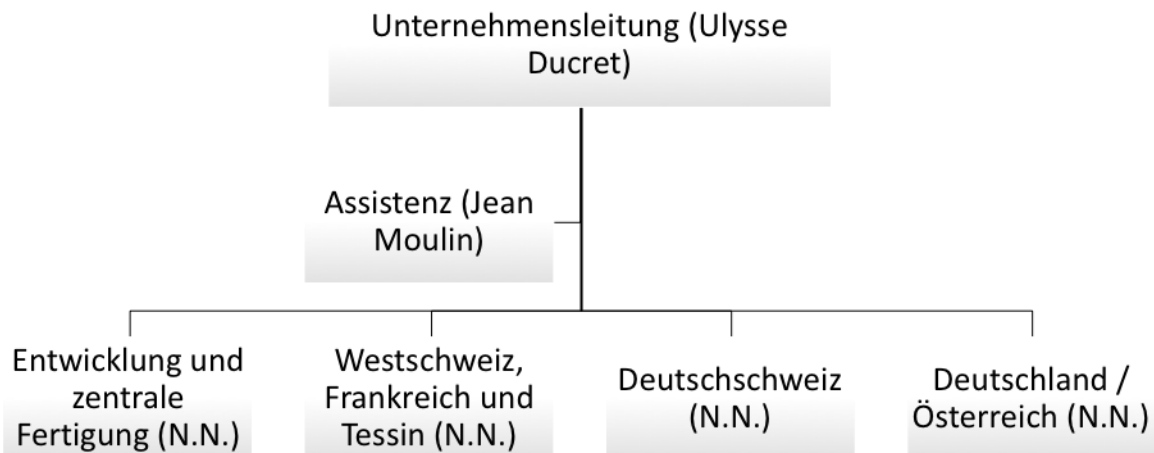
Kritikpunkt:

(Funktionale Organisation:) Stark nach innen (und nicht auf den Kunden und / oder die Märkte) ausgerichtete Organisation.

Viele Schnittstellen (Aufträge laufen durch viele Hände)

Neue Organisation (Vorschlag und Begründung)

Grafische Darstellung der neuen Organisation



U. Ducret als Chef mit einer Assistenz
Darunter liegende Divisionen (Bsp. Regionen/Länder)
Produktion zentralisiert, Zuordnung der Verantwortlichen folgt in einem zweiten Schritt und ist nicht Teil der Aufgabenstellung.

Weitere Optionen denkbar.

Bezeichnung dieser Organisationsform:

Divisionale Organisation

Weitere Optionen:

- Prozessorganisation
- evtl. mehrdimensionale Organisation / Matrixorganisation / Mehrlinienorganisation (mit Gliederung nach Regionen / Ländern und nach Produktgruppen oder Funktionen)

Vorzug dieser neuen Organisationsform gegenüber der aktuellen Organisation:

(Divisionale Organisation:) Stärker auf die Wertschöpfung / die uns bezahlenden Kunden ausgerichtet.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Aufgabe 3.3. Ökologiemanagement

Analyse Ausgangslage (Herausforderungen)	Konsequenzen aus der Analyse
<p>Herausforderung 1:</p> <p>Reduktion des Energiebedarfs / Dekarbonisierung (die für Betrieb der Liegenschaften benutzte Energie soll reduziert werden, fossile, nicht erneuerbare Energieträger – Öl und Gas - sind zu vermeiden)</p>	<p>Konsequenz 1 (Kurzbeschreibung, 1 Beispiel und Bezug zur Herausforderung):</p> <p>Energiesparmassnahmen (Verbesserung der Dämmung, Einbau energieeffizienter Geräte und Leuchtmittel zur Verringerung des Energiebedarfs) - und/oder</p> <p>Erschliessung nachhaltiger Energiequellen (Nutzung von Solarenergie, Umweltwärme, durch Einbau von Wärmepumpen, Einbau von Solarpanels, Nutzung von Batterien von Elektroautos als Zwischenspeicher, etc. zur Verringerung der Nutzung nicht regenerativer Energien)</p>
<p>Herausforderung 2:</p> <p>Reduktion der Immissionen, denen unsere MieterInnen ausgesetzt sind (Reduktion des Lärms von aussen, aus anderen Wohnungen, aus dem Treppenhaus)</p>	<p>Konsequenz 2 (Kurzbeschreibung, 1 Beispiel und Bezug zur Herausforderung):</p> <p>Massnahmen zur Reduktion des wahrgenommenen Lärm wie Einbau Schallschutzfenster, Brandschutztüren, die gleichzeitig zum Treppenhaus hin dämmend wirken, schalldämmende Materialien am Boden der Wohnungen, leisere Geräte (Bsp. Waschmaschinen / Wäschetrockner in den Wohnungen), schalldämmende Leitungen (insb. für das Fäkalwasser)</p>
<p>Herausforderung 3:</p> <p>Reduktion der Emissionen aus unseren Häusern, denen MieterInnen und Nachbarn / Passanten ausgesetzt sind (Reduktion allfällig giftiger Stoffe – Bsp. Lösungsmittel – welche aus in früheren Jahrzehnten verbauten Materialien entweichen, Reduktion von Geruchs- und Lärmbelästigungen durch die Gastronomiebetriebe)</p>	<p>Konsequenz 3 (Kurzbeschreibung, 1 Beispiel und Bezug zur Herausforderung):</p> <p>Systematische Schadstoffuntersuchungen und – wo nötig, Sanierungen – Einbau optimaler Abluftsysteme bei den Gastronomiebetrieben, Nutzungsreglemente und Sensibilisierung der Verantwortlichen betreffend Lärmemissionen durch Gäste der Gastronomiebetriebe, ...)</p> <p>Verwendung ökologisch sinnvoller Materialien bei Renovationen</p>

Zusätzliche, mögliche Herausforderung: Insb. Herausforderung umweltgerechte Entsorgung: Trennung Regen- und Abwasser, umweltgerechtes Entsorgungssystem für Siedlungsabfälle der Bewohner*innen und des Gastrobetriebs.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: