

Kandidaten-Nr.:
Name:
Vorname:



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

## Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2021

### **Unternehmensführung**

# **L Ö S U N G S V O R S C H L A G**

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

**Single-Choice-Aufgaben:** Es ist nur **1** Antwort richtig.

**Multiple-Choice-Aufgaben:** Es können **2, 3** oder **4** Antworten richtig sein.

**Reihenfolge-Aufgaben:** Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

**Zuordnungs-Aufgaben:** Den Lösungen sind die Zahlen **1 – 4** zuzuordnen.

**Bewertung:** pro Teilaufgabe 2 Punkte = 34 Punkte

	Lösungen			
Single-Choice-Aufgaben	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	A	B	C	D
1.9.	X	X	X	
1.10.	X		X	X
1.11.	X	X	X	X
1.12.	X	X	X	X
1.13.	X		X	
Reihenfolge-Aufgaben	A	B	C	D
1.14.	3	1	2	4
1.15.	1	4	2	3
Zuordnungs-Aufgaben	A	B	C	D
1.16.	2	3	4	1
1.17.	2	1	3	4



**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

## Teil 2: Offene Wissensfragen

### Bewertung:

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

## Situative Fragen

---

### Aufgabe 2.1. Business Plan – Antrag an die Bank

---

#### Element 1:

Wir haben über die letzten zwei Jahre eine **neuartige Leitplanke aus Kunststoff** entwickelt, welche einfach und schnell in Einsatz genommen werden kann. Das Produkt ist bereits von den relevanten Organisationen **zertifiziert** und nun möchten wir die **Serienproduktion** starten.

#### Element 2:

**Wir beantragen die Erhöhung des bisherigen Bankkredits** (allenfalls Spezifizierung der Kreditarten je nach Angebot / Kreditarten der angesprochenen Bank) **um CHF 2.5 Mio. für die teilweise Finanzierung unserer Geschäftserweiterung** «Leitplanken aus Kunststoff». **Die Finanzierung der Investition** in dieses strategische Projekt (total CHF 5 Mio.) werden wir **zu 50% aus eigenen Mitteln** bestreiten. Zudem haben wir die Finanzierung für die Entwicklung und Zertifizierung bereits aus eigenen Mitteln getätigt.

#### Element 3:

Wir planen die **Rückführung der Kreditsumme** **innert** maximal 10 Jahren. Details zum Team, zur Geschäftserweiterung, dem Investitionsplan wie auch dem Geschäftsmodell und insbesondere dazu, **wie wir die Kreditsumme verzinsen und zurückzahlen**, finden sich in diesem Business Plan. Als zusätzliche Sicherheiten bieten wir ...

#### **Hinweise zur möglichen Strukturierung der Lösung / 3 wichtige Elemente**

Element 1: Wofür benötigen wir die Finanzierung?

Element 2: Um welche Summe geht es und wie ist die Finanzierung aufgeteilt (Anteil Eigen- und Fremdfinanzierung, Aufzeigen, dass wir bereit sind, selber ins Risiko zu gehen)

Element 3: Wie ist die Rückführung der Kreditsumme geplant?

allenfalls ein weiteres Element: Hinweis, dass im Business Plan Informationen vorhanden sind, welche der Bank ermöglichen, die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit zu prüfen.

---

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

---

**Aufgabe 2.2. Aufbauorganisation**

---

Vorteil 1 (Nennung und Beschreibung):

Marktnähe und Ausrichtung auf die Zielgruppen (in unserem Fall die Kunden in den einzelnen Regionen), damit sehr anpassungsfähig und auch möglich, unterschiedliche Strategien pro Division umzusetzen: So kann zum Beispiel das Marketing in Europa sich auf sehr viele kleinere und mittlere Wasserversorger ausrichten, während das Marketing im Nahen / Mittleren Osten sich auf wenige, grosse Erdöl- und Gasunternehmen fokussieren kann.

Vorteil 2 (Nennung und Beschreibung):

Ermöglicht hohe Transparenz hinsichtlich Erfolgs pro Division und damit präzise Erfolgsbeurteilung: Kosten wie Erlöse können relativ einfach den einzelnen Divisionen zugeordnet werden und damit auch deren Erfolg relativ einfach gemessen und verglichen werden.

Weitere Vorteile:

Hohe Motivation der Mitarbeitenden dank i.d.R. grosser Autonomie der einzelnen Divisionen. Die einzelnen Divisionen (Bsp. Europa) funktionieren (fast) wie autonome Unternehmen.

Nachteil 1 (Nennung und Beschreibung):

Gefahr der Doppelspurigkeiten / Redundanzen: In unserem Beispiel gibt es vier Produktionen und vier administrative Einheiten.

Weitere Nachteile:

Oft schwierige / schwerfällige Kommunikation zwischen den einzelnen Divisionen / schwierig, voneinander zu lernen, Erfahrungen auszutauschen.

Oft entsteht in den Divisionen Egoismus (Gärtchendenken, kleine Königreiche): Die eigene Division ist den Verantwortlichen und Mitarbeitenden in der Division näher als das Gesamtunternehmen oder eine andere Division.

Behindert die Arbeit von internationalen Key-Accountern.

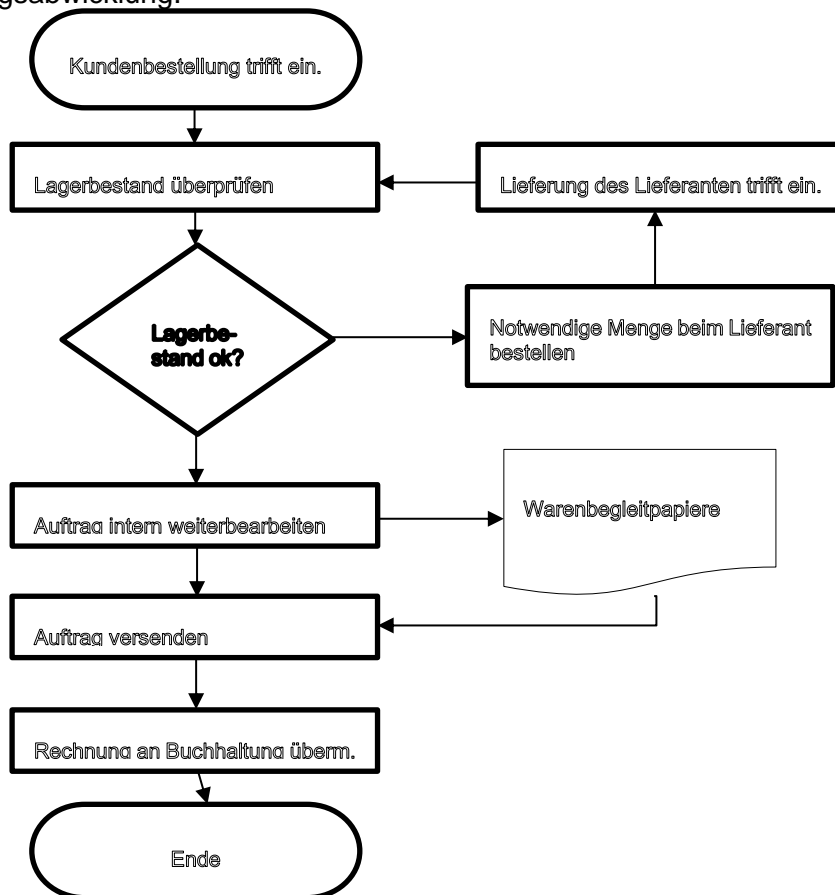
---

**Kandidaten-Nr.:****Name / Vorname:**

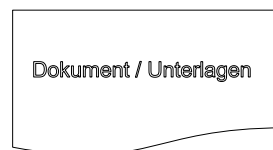
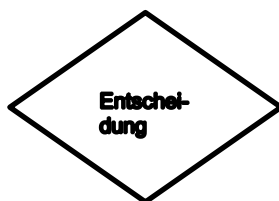
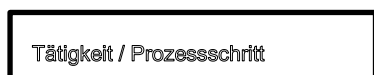
# Visualisierungsaufgabe

## Aufgabe 2.3. Geschäftsprozesse

Flussdiagramm der Auftragsabwicklung:



Legende der verwendeten Symbole:



Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

# Offene Textaufgabe

---

## Aufgabe 2.4. Prozesse testen

---

Testverfahren 1 (Nennung und Beschreibung sowie Angabe der Eignung in der Praxis):

Wertstromanalyse (bei guter Beschreibung auch Wertanalyse ok): Die Prozesse werden dahingehend untersucht, ob auch die gewünschte Wirkung / Wert erzielt wird, resp. ob durch Prozesse oder einzelne Prozessaktivitäten Blind- (keine Wirkung) oder Fehlleistungen (falsche, nicht gewünschte Wirkung) produziert werden.

Testverfahren 2 (Nennung und Beschreibung sowie Angabe der Eignung in der Praxis):

Ursachenanalyse (Ichikawa-Diagramm / 4-M/6-M-Analyse): Falls Schwachstellen im Prozess bereits erkannt / vermutet werden, kann man durch Ursachenanalyse (Bsp. Sind die eingesetzten Menschen ausreichend qualifiziert? Ist das eingesetzte Material in der richtigen Qualität vorhanden?) Schwachstellen / Mängel in Prozessen erkennen und vermeiden.

Testverfahren 3 (Nennung und Beschreibung sowie Angabe der Eignung in der Praxis):

Integrierte Methoden / Techniken wie PDCA, Kaizen oder Six Sigma: Durch integrierte Methoden und eine entsprechende Einstellung und Einbezug aller Beteiligten können Prozesse kontinuierlich verbessert werden, jedoch nur wenn auf den Kontroll-/Testaspekt dieser Methoden/Techniken Bezug genommen wird.

*Weitere Antwortmöglichkeiten:*

Strategische Analyse der Prozesse: Machen die Prozesse auch aus strategischer Sicht Sinn, stimmt das ganze Zusammenspiel der Prozesse und sind die Prozesse wirklich auf die Strategien ausgerichtet? Hier sind verschiedene strategische Methoden (Bsp. SWOT-Analyse) sinnvoll.

IST-SOLL-Analyse (Gap-Analyse, Abweichungsanalyse): Was stört uns am bisherigen Prozess und wohin sollten wir kommen?

---

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

---

**Aufgabe 2.5. Technologiemanagement**

---

Definition Begriff 'Technologie':

Technisches Wissen, das notwendig, resp. Grundlage ist für Produkte und Dienstleistungen selbst wie auch deren Herstellung / Verfahren. Oder: Nutzung von technischem Wissen, das für Produkte und Dienstleistungen wie deren Herstellung / Verfahren notwendig ist.

Wichtiger Hinweis: angegebene Definition muss sich klar von der Begriffsdefinition für «Technik» (Massnahmen, Einrichtungen und Verfahren, die dazu dienen, Erkenntnisse der Naturwissenschaften in der Praxis nutzbar zu machen) abgrenzen.

a) Zentrales Gebiet 1 (Nennung und Beschreibung):

Technisches Knowhow des Produktes selber (Produkttechnologie): Wissen über Inhalte, Wirkung, Zusammenspiel, des Produkts

b) Zentrales Gebiet 2 (Nennung und Beschreibung):

Technisches Knowhow über die mit dem Produkt zusammenhängenden Verfahren (Verfahrenstechnologie): Wissen über Herstellung, Anwendung, Recycling des Produkts

---

**Kandidaten-Nr.:****Name / Vorname:**

## Teil 3: Mini Cases

### Bewertung:

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

Genereller Bewertungshinweis zu allen Fragen von Teil 3: In der Aufgabenstellung wurde jeweils ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Antworten je Element in Stichworten oder in 1 Satz zu formulieren sind. Dieser Hinweis erfolgte, um zu vermeiden, dass die Kandidat\*innen zu lange, allenfalls unklare Antworten oder «Auswahlendungen» schreiben.

Diese Anforderung betreffend «Antwort in 1 Satz» (oder in Stichworten) wurde bei der Korrektur wie folgt in Betracht gezogen:

- Mehrere Sätze werden akzeptiert, wenn die Argumentation konsistent auf derselben inhaltlichen Logik aufbaut.
- Werden mehrere Sätze mit unterschiedlicher Logik / Argumentation als Antwort zu 1 Fragenelement geschrieben, wird nur der erste Satz für die Bewertung der Antwort in Betracht gezogen.

---

### Aufgabe 3.1. Massnahmen bei unvorhergesehenen Ereignissen

---

3 hemmende Faktoren (Nennung und Kurzbegründung)
1. Unterbruch globaler Lieferketten: Flexibilität durch kontinuierlichen Warenfluss auch bei wechselnden Verbräuchen ist nicht mehr gegeben: Ersatzteile, Aggregate für die Wärmepumpen aus Südostasien und anderen Regionen können nicht mehr so rasch und flexibel wie bisher bezogen werden. Dadurch hemmender Faktor.
2. Ausfall von Mitarbeitenden in Produktion, Logistik, etc. aufgrund Krankheit oder Quarantäne: Durch Personalengpässe sind wir weniger anpassungsfähig und können neue, andere oder zusätzliche Arbeiten weniger flexibel bewältigen.
3. Gesetzliche Restriktionen wie Reisebeschränkungen, Home-Office-/Quarantänepflicht, strengere Grenz-/Zollkontrollen, etc.: Solche Einschränkungen reduzierenden eigenen Spielraum und die Flexibilität des Personaleinsatzes, der Warenflüsse, etc.

---

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:



## Weitere Antwortmöglichkeiten:

### Nachfrage-/Marktseite:

- Wegbrechende, verzögerte Nachfrage, Zurückhaltung bei Investitionen unserer Kunden aufgrund unsicherer Zukunftsaussichten: hemmen die Umsetzung der eigenen Wachstumsstrategie
- Zahlungsschwierigkeiten der Kund\*innen: hemmen die eigenen strategischen Möglichkeiten durch reduzierten finanziellen Spielraum
- Kund\*innen selber sind von Restriktionen betroffen: hemmen die Möglichkeit, dass unsere Kunden uns an Messen, unseren Standorten, etc. besuchen und Geschäftsbeziehungen aufbauen können

### Leistungserstellungs-/Produktionsseite

- Betriebliche Schutzmassnahmen können zu komplizierteren, zeitaufwendigeren Produktionsprozessen führen.
- Mangel / Nichtverfügbarkeit von gewissen Produktionskomponenten / Halbfabrikaten
- Einschränkungen bei Personalrekrutierung aufgrund Verunsicherung im Arbeitsmarkt: die SWISS-Technology AG kann in ihrer Wachstumsstrategie eingeschränkt werden, weil sie kein zusätzliches Personal rekrutieren kann. Begründung: Arbeitnehmer\*innen bleiben aufgrund der Verunsicherung am Arbeitsmarkt auf ihrer aktuellen Stelle und sind nicht bereit, zu einer neuen Stelle zu wechseln.

### Finanzielle Seite:

- Die SWISS-Technology AG kann zur Finanzierung ihrer Wachstumsstrategie auf den Kapitalmarkt angewiesen sein. Aufgrund der unsicheren Lage könnten Investoren Finanzmittel zurückhalten oder sogar schon erteilte Kredite zurückrufen. Dies könnte SWISS-Technology zwingen, vorgesehene Wachstumsprojekte aufzuschieben.
- Ebenso kann die SWISS-Technology AG auf einen stabilen betrieblichen Cash Flow zur Finanzierung ihres Wachstums angewiesen sein. Eine Reduktion des Cash Flows aufgrund von Umsatzrückgang oder höherer Betriebskosten oder auch die Planungsunsicherheit betreffend zukünftiger Cash Flows kann eine Verschiebung von Wachstumsprojekten erfordern.

### Strategische Planung:

- Die strategische Planung ist aufgrund der pandemischen Lage mit grossen Unsicherheiten behaftet. Diese Unsicherheiten bremsen Entwicklung und Umsetzung von Strategien, resp. die Entscheidung, finanzielle Mittel für die Strategieumsetzung zu bewilligen / einzusetzen.

### 3 Massnahmen zur Überwindung der hemmenden Faktoren (Formulierung der Massnahme und Kurzbegründung der Wahl)

1. Bewahrung flexibler Ressourcen (Bsp. höhere Lager, frühzeitige Suche nach weiteren Lieferanten für kritische Teile, kürzere Lieferketten / lokaler Bezug), welche im Bedarfsfall eingesetzt werden können: So können wir uns einfacher veränderten Rahmenbedingungen anpassen und die strategischen Ideen dennoch umsetzen.
2. Einführen von Gesundheitskonzepten, dass Menschen weniger krank werden und sich sicherer fühlen (Bsp. Home-Office, Sicherheits-/Hygienekonzepte in Produktion und Logistik, zusätzliche Schichten, wo sich die in den jeweiligen Schichten eingesetzte Personen nicht treffen)
3. Analyse und Beobachtung möglicher und bereits bestehender Restriktionen sowie Suche nach Optionen wie trotzdem gearbeitet und die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen zu den Kund\*innen sichergestellt werden können (Nutzung von online-Kanäle wie Zoom, WebEx, MS-Teams; Aufbau von Arbeitsgruppen, die sich um Einhaltung von Vorschriften und den Erhalt von Bewilligungen kümmert, etc.). Lobbying, resp. enge Kontakte mit staatlichen Stellen und Verbänden unterhalten.

#### Weitere Möglichkeiten (Auswahl):

- Einsatz eines Frühwarnsystems, um Ereignisse frühzeitig erkennen und angehen zu können.
- Einbeziehung von Ideen und Perspektiven ausserhalb der eigenen Unternehmen, um auch von anderen lernen zu können.
- Förderung eines Führungsstils unter Einbezug aller Beteiligten und einer Einstellung, dass Probleme und Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können: Schaffen eines proaktiven, handlungsorientierten Klimas, wo wir versuchen, für auftretende Schwierigkeiten kreative Lösungen zu finden.
- Förderung einer Führungskultur, einer Unternehmensatmosphäre, wo negative Informationen, Fehler und Probleme offen angesprochen werden können: Basis für die Handlungsfähigkeit und Verhinderung der Verneinung / Verdrängung von Herausforderungen.
- Herausforderung: Mangel an Halbfabrikaten, Produktkomponenten aufgrund gestörter Lieferketten. Massnahmen: (1) Produktdesign und -konstruktion umstellen, um allenfalls verfügbare andere Halbfabrikate einsetzen zu können und so Abhängigkeit von Komponenten zu verringern (Beispiel: Verwendung von Analog- statt Digitalanzeigen bei Chipmangel). Dazu könnte das Know-how der Mitarbeitenden über Kaizen-Methoden, Workshops direkt genutzt werden. Die Mitarbeitenden sind für die Umstellung zu schulen, um neue Produktionsabläufe "einzuüben" und die Fehlerquote tief zu halten. (2) Aufteilung der Produktion zwischen den Produktionsbetrieben in den 3 globalen Regionen neu definieren, in Abhängigkeit der lokalen Verfügbarkeit von Halbfabrikaten.
- Herausforderung: komplexere, aufwändigere Produktionsprozesse aufgrund betrieblicher Covid-Schutzmassnahmen. Massnahme: temporäre Einschränkung des Produktangebots zur Vereinfachung der Produktionsabläufe.
- Herausforderung: Nachfragerückgang.  
Massnahmen: Rabattangebote an potentielle Kunden; Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen für ein erweitertes Förderprogramm zum Einsatz erneuerbarer Energien zu initiieren; Diversifikation der Produktpalette (z.B. Umstellung auf neue Produkte, die in der Pandemie benötigt werden; wie z.B. anstelle von Wärmepumpen Beatmungsgeräte oder Halbfabrikate für Beatmungsgeräte zu produzieren).

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

---

**Aufgabe 3.2. Veränderungsprozesse begleiten**

---

**3 Faktoren, die zum Widerstand führten (Nennung und Kurzbegründung)**

1. Missverständnisse / fehlende Informationen / Gerüchte: Basieren auf schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit und der nun eher überraschend erfolgten Nachfolgeregelungen sind Unsicherheit und Ängste gross. Dies führt tendenziell zu Widerständen.
2. Mitarbeitende fühlen sich übergangen, waren nicht einbezogen: Ausgehend von der patronalen Führungsstruktur des Gründers musste die Nachfolgelösung und Eingliederung in eine Holding für die Betroffenen wie ein Schock gewesen sein. Dies führt tendenziell zu Widerständen.
3. Die Veränderungen führen zu Zusatzbelastungen der Mitarbeitenden (Restrukturierungsprojekte, zusätzlicher finanzieller Druck, Eingliederung in die Holding, Anpassung der Prozesse, etc.). Diese (potenziellen) Zusatzbelastungen führen zu Ängsten und somit ebenfalls tendenziell zu Widerständen.

---

**Kandidaten-Nr.:****Name / Vorname:**

Technik/Massnahme	Begründung
Information und Kommunikation	<p>Missverständnisse werden vermieden oder aufgeklärt, Gerüchte reduziert</p> <p>Fehlinformation / Gerüchte fördern Widerstand, offene Kommunikation reduziert diesen Widerstand.</p> <p>Regelmässige Meetings auf allen relevanten Organisationsstufen (Team, Abteilung, Firma). Regelmässige Anlässe mit Vertretern von Holding und Geschäftsführer*innen der anderen Firmen im Verbund. Betriebsanlässe mit Belegschaft der anderen Firmen.</p> <p>Wichtigste Informationen zu Finanzkennzahlen, Strategische Ausrichtung, Markterfolge zur Resolut-Technik AG und zur Holding werden regelmässig kommuniziert, um das Vertrauen in die Marktposition und finanzielle Situation zu unterstützen.</p>
Mitarbeitende beteiligen (Betroffene zu Beteiligten machen)	<p>Steigert Akzeptanz und Engagement, da langjährige/kompetente Mitarbeitende zentrales Fachwissen haben, das notwendig bei Entscheidungen und Umsetzung ist</p> <p>Teambuilding auf verschiedenen Organisationsebenen</p> <p>Kaizen, Vorschlagswesen einführen</p>
Mitarbeitende entlasten, unterstützen, Arbeit erleichtern	<p>Kann notwendige Anpassungen erleichtern, hilft, den Fokus auf die Veränderung und nicht auf das Tagesgeschäft den Widerstand zu lenken. Somit sinkt die Gefahr der Überlastung und damit auch die Angst und Unsicherheit</p>
<p>Weitere Optionen (Auswahl)</p> <p>Verhandlung / Mediation</p> <p>Zwang</p> <p>Schulungsangebote</p> <p>Job Rotation</p>	<p>Kann zu gemeinsamen, neuen Lösungen führen, kann helfen, sich aufs Wesentliche / Gemeinsame zu fokussieren</p> <p>Verhindert lange Diskussionen, hilft, sich auf das Wesentliche zu fokussieren (Vorsichtig: langfristig gefährlich, Glaubwürdigkeitsproblemen, evtl. illegal)</p> <p>Den Mitarbeitenden von Resolut wird finanzielle Unterstützung für Weiterbildung / Schulung angeboten; oder es werden Schulungen firmenintern oder -extern organisiert.</p> <p>Es werden den Mitarbeitenden von Resolut-Technik Angebote für temporäre oder fixe Job Rotation oder Auslandengagements im Firmenverbund der gesamten Holding offeriert. Dies unterstreicht das Interesse der Holding an den Mitarbeitenden von Resolut und an ihrer Weiterentwicklung zum Nutzen der Holding und der Mitarbeitenden.</p>

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

### Aufgabe 3.3. Unternehmensethik

Generelle Hinweise:

- Bei der Begründung ist es wichtig, dass die Antwort klar die ethische Herausforderung aufzeigt. Pauschale Antworten wie z.B. "Es muss weniger Bonus verteilt werden", "Motoren werden nicht unter ESG-Standards produziert" oder mit falscher Interpretation des Aufgabenkontexts ("Wegen der Absenz der Mitarbeiterin gibt es weniger Bonus") sind nicht korrekt.
- Bei der Erläuterung ist es wichtig, dass wirklich ein zentraler Aspekt genannt wird, der zur bewussten Lösung der ethischen Herausforderung führen kann. Antworten, die nur einen Entscheid wiedergeben ("Es wird die Netzwerklösung eines anderen Anbieters ausgewählt", "Alle erhalten denselben Bonus", "Die Firma kauft nur Motoren, die unter ESG-Standards produziert wurden") sind nicht korrekt. Solche Antworten zeigen eben nicht auf, welche Aspekte in der Firma adressiert werden sollten, um solche ethischen Herausforderungen stabil und nachhaltig zu lösen.

Entscheidung	Begründung, wieso unternehmensethische Herausforderung	Erläuterung: je 1 Aspekt für die Lösung aus ethischer Sicht
1 - Einkauf Netzwerklösung	Persönlicher Interessenkonflikt: Der IT-Anbieter braucht mich, damit er das Geschäft machen kann, ich bin (privat) auf wohlwollende, rasche Beurteilung des Baugesuchs angewiesen.	Transparenz schaffen, intern wie extern über Interessenkonflikt kommunizieren, in Ausstand treten
2 - Verteilen Bonus an Gruppe	Frage der fairen Verteilung, Berücksichtigung unverschuldeter Ungleichheiten	Bonus gleich (pro Kopf / gemessen am Beschäftigungsgrad verteilen), bei ungleichmässiger Verteilung Kriterien der ungleichen Verteilung offenlegen, sich selber nicht bevorzugen.
3 - Einkauf von Motoren	Innerer Konflikt: Ich bin für den wirtschaftlichen Erfolg zuständig, gleichzeitig sollte ich ökologische und soziale Grundsätze/Ziele beachten. Allenfalls auch: Ich bin für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich und soll die Interessen des Unternehmens vertreten, gleichzeitig habe ich auch persönliche Bedürfnisse/Interessen/Schwächen, die allenfalls über den Bonus (bei günstigem Einkauf) besser befriedigt werden.	Interne Richtlinien für den Einkauf (Musskriterien und Soll-Kriterien) bei Auswahl von Lieferanten und Offerten erstellen, Ziele und die daran geknüpften Boni nicht nur auf den wirtschaftlichen Erfolg ausrichten. Richtlinien und deren Umsetzung transparent halten, Fälle in Grauzonen (wie im Bsp.: wirtschaftliche Ziele übererfüllt, ethische Ziele nicht erfüllt) intern besprechen und allenfalls Richtlinien anpassen, klare Verstösse sanktionieren.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: