

Kandidaten-Nr.:

Name:

Vorname:



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

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2023

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.

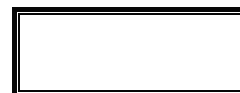
Multiple-Choice-Aufgaben: Es können **2, 3** oder **4** Antworten richtig sein.

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



Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Teil 2: Offene Wissensfragen

Bewertung:

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

Situative Fragen

2.1. Strategie für den eigenen Bereich umsetzen

Finanzielles KPI:

Die zu erwartende Bruttomarge für jeden im Jahr 2024 durch das Team 'Geländer' offerierten Auftrag (Umsatz pro Auftrag nach Abzug von Rabatten, Skonti, etc. minus Herstellkosten dieses Auftrags dividiert durch den Umsatz dieses Auftrags) darf nicht unter x% (Bsp. 40%) liegen.

Erläuterung und Kurzbegründung des eigenen Vorschlags:

In der Ausgangslage wird die schlechte Marge beklagt, also soll auch ein KPI, das ein Margenziel abdeckt, gemäss Standard, wie Ziele formuliert werden sollen (Bsp. SMART-Regel) definiert werden.

Hinweis: Bei der Bewertung werden insbesondere der Bezug zur Ausgangslage und die formal richtige Formulierung (Bsp. SMART) berücksichtigt.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

2.2. Projektcontrolling führen

Projektcontrolling Instrument	Informationen woher? (wer und was)
1. Meilenstein-Trendanalyse (Termine)	1. Lieferant Bestätigung der Liefertermine der neuen Maschinen Weitere Lösungsmöglichkeit: Personalchefin/Personalchef: Eintrittsdaten der zusätzlich erforderlichen Mitarbeiter/innen für den Betrieb der neuen Anlage
2. Kostenkontrolle (Kosten / Finanzielles)	2. Mitglieder Projektteam: Stundenrapporte zur Projektarbeit Weitere Lösungsmöglichkeiten: Externe Berater/innen: Arbeitsrapport Beratungsmandat Transportunternehmen: Offerte/Rechnung für den Transport der neuen Maschine in den Betrieb
3. Checkliste Zieleerreichung (Ergebnisse / Qualität)	3. Abteilung Produktion: Erfüllen die Resultate aus dem Testlauf die Qualitätsanforderungen Weitere Lösungsmöglichkeit: Leiterin/Leiter Planungsbüro: Beschreibung digitalisierter Prozess der Datenübergabe aus dem Plan an das neue Sägewerk

Weitere Instrumente:

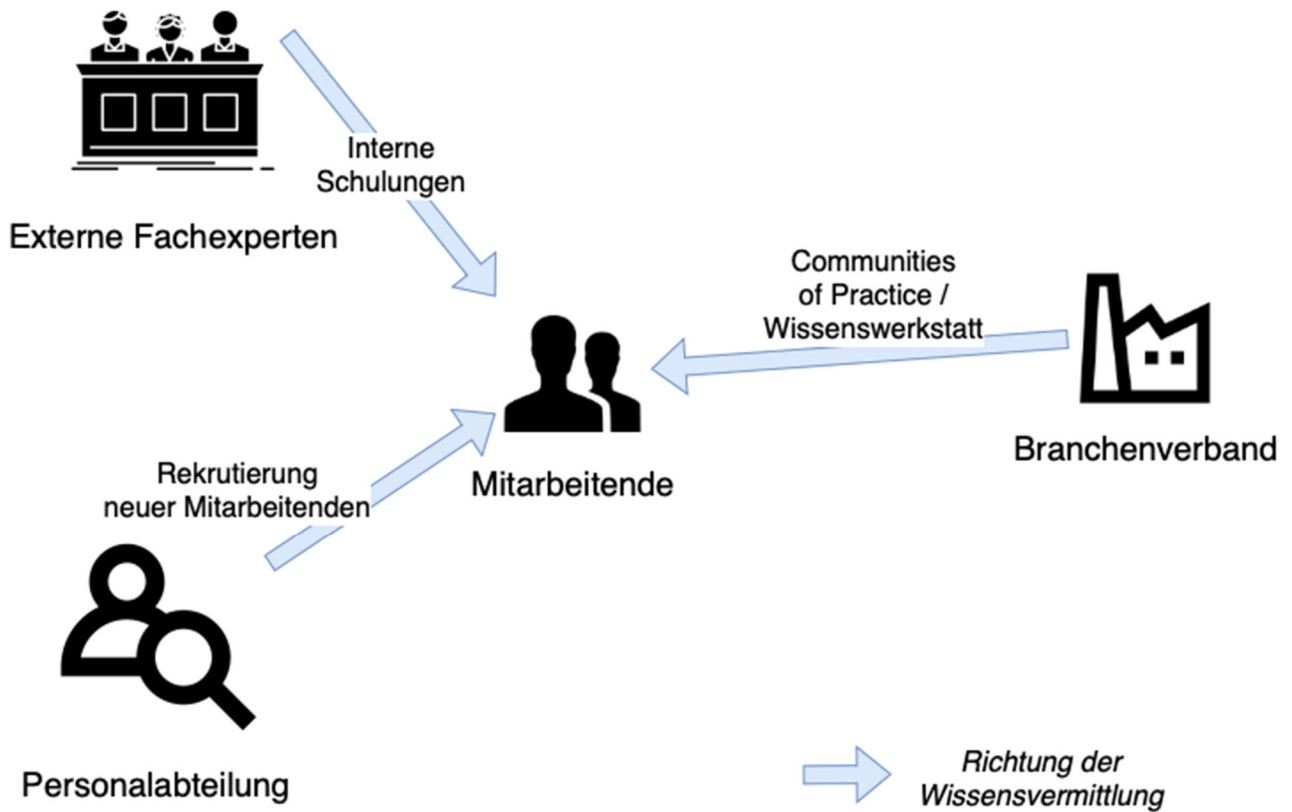
Earned Value Analyse, Trendanalysen (Kosten, Termine, Qualitätserfüllungsgrad), Projektsteuerungszyklus

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Visualisierungsaufgabe

2.3. Wissen von aussen einbringen



Hinweis: Visuell klar unterscheidbare Darstellung von Wissensquellen und Wissensinstrumenten

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Offene Textaufgaben

2.4. Prozessmanagement

a) Fragen	b) Erläuterungen
1. Worum geht es bei der jeweiligen Tätigkeit, definiert durch einen Anfangs- und Endpunkt?	1. Beschreibung der einzelnen Prozesse (Bsp. Teigherstellung) mit Start, Ende und Zwischenschritte
2. Welche Inputs (Materialien, Know-How/Informationen, Energie) sind für den Prozess(-schritt) notwendig?	2. Spezifizierung der z.B. für die Teigherstellung notwendigen Inhaltsstoffe, Spezifikationen für die Lieferanten, Beschreibung der Arbeitsschritte wie Vermengen zu einem Teig, Kneten, Schneiden und Ruhen lassen des Teigs), Berechnungen der notwendigen Prozessenergie
3. Welche Ergebnisse sollen durch den jeweiligen Prozess(-schritt) erreicht werden und wie werden diese gemessen?	3. Festlegen der notwendigen Qualitätskriterien für das Ergebnis des Prozesses (Bsp. fertige für den Backprozess geeignete Teige sowie auch die im Prozess maximal zu verbrauchende Inputfaktoren und zulässige Emissionen) und der Messverfahren, wie diese Ziele überprüft werden.

Weitere mögliche Fragen: Welche Methoden und Arbeitsschritte werden im jeweiligen Prozess(-schritt) angewendet? Wie kann der Prozess(-schritt) gesteuert werden? Welche Risiken sind beim jeweiligen Prozess(-schritt) zu beachten?

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

2.5. Möglichkeiten, sozial verantwortungsvoll zu handeln

Teil a)

Modell: (normatives) Anspruchsgruppenkonzept / -modell (Stakeholder-Ansatz)

Erläuterung des Modells:

Konzept, nach dem die Unternehmensführung nicht nur die finanziellen Anliegen ihrer Geldgeber (Shareholders) berücksichtigt, sondern alle Anliegen (also auch die sozialen) aller Anspruchsgruppen, die von der Tätigkeit der Unternehmung betroffen oder von denen die Unternehmung langfristig abhängig ist.

Teil b)

Themenbereich 1 (Nennung **und** Beschreibung):

Umfassende Beratung von Geschäfts- wie Privatkundinnen und -kunden an Stelle des reinen Verkaufs von Finanzprodukten wie Gewährung von Krediten.

Sicherstellung, dass Kundinnen und Kunden ihre Risiken (Bsp. Krankheit/Unfall, Tod) ausreichend absichern, resp. ihre Kredite auch im Hinblick auf schlechtere Zeiten schrittweise amortisieren, damit sie beim Eintreffen von Risiken ihre Wohnung oder ihr Geschäft nicht verlieren.

Themenbereich 2 (Nennung **und** Beschreibung):

Offene, transparente Beratung.

Sichertellung, dass wir als Bank nicht Unwissenheit oder fehlende Erfahrung von Kundinnen und Kunden ausnutzen, Sicherstellen, dass Kundinnen und Kunden die Tragweite ihrer Entscheidungen / eingegangenen Verpflichtungen der Bank gegenüber auch wirklich verstehen.

Weitere denkbare Modelle:

- Global Compact der UNO
- Je nach Ausrichtung (Ausgestaltung der kleinen, regionalen Bank auch Modelle des Genossenschaftsgedankens (Bsp. im Fall einer Raiffeisenbank)
- Modelle normativer Unternehmensführung mit Berücksichtigung in Vision und Leitbild und der entsprechenden Umsetzung
- Anwendungen/Umsetzung der sog. 'Diskursethik'
- Modell der integrativen Wirtschaftsethik nach Peter Ulrich.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

Teil 3: Mini Cases

Bewertung:

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

3.1. Bei der Erstellung eines Business Plans mitarbeiten

a) Analyseteil		
Gruppe 1: Geschäftsbanken, die in der Region tätig sind.	Gruppe 2: Familienmitglieder, die Ihrer Idee positiv gegenüberstehen und ausreichend frei verfügbare Mittel haben.	Gruppe 3: Stammkundinnen/-kunden oder Bekannte, die von Ihrer Idee begeistert sind, persönlich dabei sein wollen und Sie mit je kleineren Beträgen unterstützen wollen.
Anliegen Gruppe 1: Typische Geschäftsanliegen einer lokal tätigen Bank: Sicherstellung der Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit.	Anliegen Gruppe 2: Eher emotionales Interesse, Geschäft soll/darf aber persönliche Beziehung nicht beeinträchtigen.	Anliegen Gruppe 3: Persönliches Interesse, Sie und Ihre Idee zu unterstützen und gleichzeitig im Dorf tolles Brot kaufen zu können.
Art des Kapitals Gruppe 1: Fremdkapital / Betriebskredit, Blankokredit, der risikogerecht verzinst und allenfalls auch zurückbezahlt werden muss.	Art des Kapitals Gruppe 2: Darlehen, mit einem eher günstigen Zins, das aber mittel-/langfristig wieder zurückbezahlt werden muss.	Art des Kapitals Gruppe 3: Beteiligung einer überschaubaren Summe am Eigenkapital (Kleinaktionäre), mit z.B. einer Naturaldividende.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

b) Ableitung von Vorschlägen aus dem Analyseteil		
<p>Inhaltlicher Schwerpunkt 1 (mit Beschreibung): Ausreichende Informationen zu Kreditnehmerinnen (also Eigner und dem Unternehmen) Nachvollziehbarer Finanzplan, aus dem hervorgeht, dass das Unternehmen ausreichend Mittel für Zins- und Rückzahlung erwirtschaftet. Evl. Liste von Sicherheiten.</p>	<p>Inhaltlicher Schwerpunkt 2 (mit Beschreibung): Ausreichende Informationen zur Geschäftsidee und nachvollziehbarer Finanzplan, der die Geldströme über die nächsten Jahre aufzeigt.</p>	<p>Inhaltlicher Schwerpunkt 3 (mit Beschreibung): Überzeugende Geschäftsidee mit vertrauenswürdigem/er Initiator/in. Stimmiges und realistisches Gesamtpaket von Geldeinlage und Nutzen für (Bsp. pro Zeichnung von CHF 200 Aktienkapital bekommt man pro Jahr einen Brotpass für 1 ganzes oder 2 halbe Brote).</p>
<p>Begründung: Es muss die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit geprüft werden können.</p>	<p>Begründung: Es muss geprüft werden können, wie und ob das Privatarlehen innert einer für die Darlehensgeber akzeptable Zeit zurückbezahlt werden kann.</p>	<p>Begründung: Stammkundinnen und Freunde müssen für sich überprüfen können, ob ihr Beitrag (Investment) und der (ggf. auch ideelle) Ertrag in einer Balance sind.</p>

Weitere Gruppen wie Lieferanten oder Kunden, welche Darlehen über Abzahlungsvereinbarungen, resp. Vorauszahlungen einbringen.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

3.2. Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation mitarbeiten

a) Analyse einer bestehenden Organisationsstruktur	
Fachbegriffe, welche für die bestehende Organisationsstruktur verwendet werden	
Fachbegriff 1: <ul style="list-style-type: none">eine (Stab-)Linienorganisation (oder auch Einlinienorganisation)	Fachbegriff 2: <ul style="list-style-type: none">eine funktionale Organisation
Vor- und Nachteile der bestehenden Organisation	
Vorteil 1 (inkl. Erläuterung): Hohe Transparenz und Klarheit / gute Kontrollierbarkeit (durch die Linienorganisation sind Unterstellungen und Dienstwege klar, durch die funktionale Organisation werden ähnliche Tätigkeiten zusammengefasst, was Klarheit im Job bewirkt).	Nachteil 1 (inkl. Erläuterung): Tendenziell lange Entscheidungswege und geringe Flexibilität durch die Notwendigkeit, Dienstwege einzuhalten.
Vorteil 2 (inkl. Erläuterung): Durch die Zusammenfassung von Funktionen hohes Mass an Spezialisierung und Arbeitsteilung, was wiederum grundsätzlich die Produktivität und den Austausch von Fachkompetenz fördert.	Nachteil 2 (inkl. Erläuterung): Eher geringe Kunden- und Marktorientierung, da sich die Organisation auf die Vorgesetzten (Linie) und die einzelnen Funktionen (Einkauf, Labor, Produktion, ...), nicht aber auf Produkte und deren Märkte und Kunden ausrichtet.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

b) Entwicklung einer alternativen Organisationsstruktur

Vorschlag einer alternativen Organisationsstruktur - Fachbegriff:

Eine divisionale, objektorientierte Organisation, eine Spartenorganisation, gegliedert z.B. nach Regionen (Bild unten), Kundengruppen oder Produktgruppen.

Weitere alternative Organisationsformen: Matrixorganisation (Mehrlinienorganisation), agile Organisation / Holokratie

Darstellung / Zeichnung:



Vermeidung eines Nachteils der bestehenden Organisation (inkl. Begründung):

Die neue Organisationsform kann den Nachteil einer geringen Markt-/Kundenorientierung durch direkte Ausrichtung auf die Kundengruppen vermeiden.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

3.3. Ökobilanz

a) Aspekte der Bewertung	Bessere Beurteilung	Begründung
Phase 1: Herstellung / Forst	<input checked="" type="radio"/> Schweden <input type="radio"/> Inland	In Schweden effizientere (pro m ² Holz umweltfreundlichere) Produktion wegen grösserem Bestand und einfacherer Topografie
Phase 2: Transport	<input type="radio"/> Schweden <input checked="" type="radio"/> Inland	Bei Holzquellen in der Schweiz sehr viel kürzerer Transportweg und damit auch tendenziell sehr viel weniger CO ₂ -Emissionen und andere schädliche Emissionen durch die notwendigen Transporte
Phase 3: Sägewerk	<input checked="" type="radio"/> Schweden <input type="radio"/> Inland	Grössere Anlagen in Schweden, damit tendenziell umweltfreundlichere / energieeffizientere Produktion. Durch viel geringere Bevölkerungsdichte in Schweden sind durch Emissionen von Sägewerken tendenziell weniger Anwohnerinnen und Anwohner betroffen.

Weitere Aspekte: Beeinträchtigung der Fauna: z.G. Schweden, da grösser und Wildtiere weniger betroffen.

b) Gesamtbetrachtung
<p>Trotz der effizienteren Produktion und Verarbeitung des Holzes in Schweden, generiert der Transportweg aus Schweden sehr viel mehr Emissionen.</p> <p>Erst bei einem sehr hohen Bedarf kann das schwerwiegende Defizit der Transportemissionen durch die effizientere Produktion und Verarbeitung aufgefangen werden und schneidet das Holz aus Schweden in der Ökobilanz tendenziell besser ab als dasjenige aus der Schweiz. Die beiden Vorteile aus a) zu Gunsten von Schweden könnten gewichtet den sehr grossen Nachteil Schwedens aufgrund der sehr langen Transportwege nicht auffangen.</p> <p>Fazit und Entscheid: Da wir ein kleineres Unternehmen sind, dürfte aufgrund dieser Überlegungen die Ökobilanz eindeutig zu Gunsten Schweizer Holz ausfallen.</p>

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname: