

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

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

**Lösungsvorschlag**

## **Prüfung 2011**

Prüfungsfach

**Management**



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

# LÖSUNGSHINWEISE

## 1. Mehrfachwahlaufgaben 15 Punkte, pro Teilaufgabe 1 Punkt

→ Korrekte Lösung:

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		

## 2. Kurzfragen

30 Punkte

### 2.1 Ideen für Export von Zwieback (12 Punkte)

Ausprägungen Dimension			
Bedürfnisse der Kunden	Genuss	Genuss + Swissness	... + added value (Bsp. Gesundheitsbedürfnisse)
Leistungsangebot	Standardpackung	+ Kleinpackungen	+ mit Vitaminen angereicherte Varianten
Fokus Wertschöpfung	Vertrieb über ausgewählte Distributionspartner	Eigene Aussendienst-MA im Ausland	+ eigene Flagship-Stores Joe's
Kooperation	Bsp. mit deutschem Grossverteilern	Bsp. mit europaweiter Einkaufsorg.	...
Kompetenzen	Konzentration auf Kompetenz in Fertigung / Entwicklung von Zwiebackprodukten	+ Kompetenzen im Bereich Networking in Europa	+ Trendsetterkompetenzen (analog Red Bull)

Daraus abgeleitet zwei Varianten A und B.

### 2.2 Chancen der Kooperation mit Sam AG (8 Punkte)

#	Chance	Massnahme, damit aus Chance ein Nutzen wird
1	Möglichkeit der Sortimentsabrundung und damit besserer Marktzutritt bei Grossverteilern	EinkäuferInnen bei Grossverteilern auf die erhöhte Attraktivität aufmerksam machen, Kombiangebote entwickeln.
2	Möglichkeiten der Reduktion des Anteils an Kosten für Verwaltung und Vertrieb an den Gesamtkosten (Reduktion VVGK-Anteil)	Massnahmen, wie im Fallbeispiel beschrieben (Zusammenlegen Verkauf, Personal etc.)
3	Günstigere Einkaufsbedingungen bei den Lieferanten dank grösserem Einkaufsvolumen	Evtl. auch Einkauf zusammenlegen, mindestens aber gemeinsam einkaufen; Zahl der Lieferanten verkleinern
4	Möglichkeiten, mehr Umsatz zu generieren als nur Umsatz Joe's AG plus Umsatz Sam AG.	Aussendienst neu organisieren. Markt intensiver bearbeiten. Beide Sortimente aus einer Hand anbieten. Aussendienstler ex Joe's AG und ex Sam AG über jeweils anderes Sortiment schulen.

### 2.3 Methoden der Prüfung von Alternativen (10 Punkte)

Diverse Antwortmöglichkeiten sind denkbar.

Beispiele:

Nutzwertanalyse (wichtig: Struktur korrekt aufzeichnen, sinnvolle Bewertungskriterien auf dem Fall übernehmen). Begründung: Im Fall v.a. qualitative Angaben zum Kauf der Sam AG.

Investitionsrechnung (wichtig: Hinweis auf berechnungsmethoden sowie fehlende Datenlage wie Kaufpreis, in Zukunft zu erwartende Nutzen - sprich: Netto-Cash-Flows -, verlangte Rendite resp. zu erreichende Kapitalkosten WACC). Begründung: Sinnvolle Methode, wenn abgeklärt werden soll, ob sich der Kauf auch finanziell lohnt bzw. lohnen kann.

Szenariotechnik, allenfalls dargestellt in einem Entscheidungsbaum (Hinweis auf Umsetzung Methode und fehlende Datenlage wie Nutzen pro Variante, Eintretenswahrscheinlichkeiten). Begründung: Entscheid beeinflusst die Zukunft der Joe's AG und ist mit Risiken behaftet, daher sollte die Entscheidungstechnik diese Risiken mit berücksichtigen.

### 3. Business Plan

**25 Punkte**

#### 3.1 Erstellung des Business Plans (21 Punkte)

Wesentliche Aspekte (davon Zusammenzug auf total 7 Punkte, mit \* bezeichnete Aspekte zwingend)

- Zusammenfassung / Management Summary / Anträge \*
- Unternehmen und Leitung / Management der Unternehmung \*
- Produkte / Dienstleistungen und (anvisierte) Märkte / Positionierung \*
- Marketing (\* evtl. in Punkt oben einbaubar)
- Produktion / Logistik / Entwicklung / Standortfragen
- Organisation / Personelles (\* evtl. unter Management einbaubar)
- (unternehmerische) Risiken und Behandlung \*
- Finanzen (insbesondere Liquiditäts- und Ertragspläne) \*
- Anhänge, detailliert Pläne, wo notwendig

#### 3.2 Kriterien Bank (4 Punkte)

- Kreditwürdigkeit
- Kreditfähigkeit

## 4. Wissen als wichtige Ressource in Unternehmen 16 Punkte

### 4.1 Wissensmanagement bei Joe's AG (6 Punkte)

Zwei mögliche Beispiele:

Joe's AG kauft nicht jedes Jahr einen neuen Betrieb hinzu. Es ist daher zentral, wie das Management der Joe's AG das für Integration der Sam AG notwendige Wissen bzw. die notwendigen Kompetenzen im Rahmen eines solchen Projekts sicher stellt. Zentral wird auch sein, dass Kernpersonen der Sam AG weiterhin gehalten werden und nicht durch eine Abgangswelle (vgl. Hinweis zum belasteten Betriebsklima im Fallbeispiel) der besten Leute der ehemaligen Sam AG wichtiges Wissen verloren geht.

Joe's AG beabsichtigt, stärker im Ausland zu expandieren. Dies benötigt ebenfalls ganz bestimmtes Wissen und Kompetenzen. Allenfalls kann durch gezielte Personalrekrutierung im In- und Ausland diese notwendige Kompetenzbasis rasch aufgebaut werden. Allenfalls wäre es auch wünschenswert, wenn die Personen, welche bereits Exporterfahrungen aufweisen, dieses Wissen mit anderen teilen, welche neu ins Exportgeschäft involviert werden (Bsp. durch entsprechende Workshops, "Göttisystem", etc.)

### 4.2 Wissensmanagement in Ihrem eigenen Betrieb (6 Punkte)

KandidatInnen sind betreffend Auswahl der Beispiele grundsätzlich frei. Bewertet werden insbesondere

- Nachvollziehbarkeit der Nennung (interne Logik)
- Bezug zur Aufgabenstellung (Wissensmanagement / Konkurrenzfähigkeit)
- Vollständigkeit (in Bezug auf die in der Aufgabenstellung verlangten Inhalte)

### 4.3 KandidatInnen sind betreffend Schlussfolgerung / Begründung grundsätzlich frei.

Bewertet werden insbesondere

- Vorliegen einer eigenen Bewertung (ist der Artikel nützlich oder eher nicht)
- Nachvollziehbarkeit der Argumentation / Begründung (interne Logik)
- Bezug zur Aufgabenstellung (Bewertungslogik / Praxissicht)

## 5. Vorbereitung auf Veränderungsprozesse

**14 Punkte**

### 5.1 Veränderte Rahmenbedingungen (2 Punkte)

Technologischer Wandel (Mobiltelefonie verdrängte Funk): Diese veränderte Rahmenbedingungen führte dazu, dass das angestammte Sortiment keinen (oder kaum mehr) einen Markt hatte.

Veränderungen am Standort durch "Sperrung der Weststrasse": Dadurch veränderte sich der Standortvorteil (physische Nähe zum Kunden, "Laufkundschaft") in einen Standortnachteil.

### 5.2 Erfolg von Turi Funk (6 Punkte)

Mögliche Stichworte:

- Konzentration auf Kundenbedürfnisse nicht auf Produkte / Dienstleistungen (Kunden stehen im Fokus, nicht Produkte der Unternehmung)
- Kontinuität in der Führung der Unternehmung (Nachfolgeregelung wurde auf ideale Art sichergestellt)
- Die aus den Veränderungen sich abzeichnenden Chancen wurden systematisch und im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals / einer klaren Profilierung genutzt (z.B. man kannte die Kunden gut und wusste deshalb, welche spezifischen Bedürfnisse beim Wegfall des Themas "Funk" noch nicht abgedeckt sind).
- Vorsichtige Investitionspolitik: Offensichtlich waren die Geschäftsführer / Eigentümer immer sehr bescheiden und haben nicht übertrieben investiert. Dadurch konnte (Annahme) die Fremdfinanzierung tief gehalten werden.

### 5.3 Rückschlüsse für sich selber und eigenes Umfeld (6 Punkte)

KandidatInnen sind betreffend Schlussfolgerung / Konklusionen grundsätzlich frei. Bewertet werden insbesondere

- Vernetzung zwischen Fallbeispiel Turi-Funk und eigener Unternehmung
- Nachvollziehbarkeit der Argumentation / Begründung (interne Logik)
- Zukunftsoptik und eigene Gedanken (Eigenständigkeit / Kreativität der Lösung)