

Berufsprüfung für Technische
Kaufleute mit eidg. Fachausweis

Examen professionnel pour les
agents technico-commerciaux
avec brevet fédéral

Lösungsvorschlag

Prüfung 2012

Prüfungsfach

Management



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

1. Mehrfachwahlaufgaben**(16 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			

1.1 Welche der folgenden Aussagen ist falsch?

Die Schneeweiss AG ist ...

- a) eine private Unternehmung.
- b) in einer bestimmten Branche tätig.
- c) sowohl intern wie extern gewachsen.
- d) ist divisional organisiert.

1.2 In der Fallstudie wird erwähnt, dass der Maschinenpark am Standort Herrliberg veraltet sei. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?

- a) Ein veralteter Maschinenpark kann Auswirkungen auf die Effizienz (Thema des operativen Managements) haben.
- b) Durch einen veralteten Maschinenpark kann es dazu kommen, dass die Wettbewerbsfähigkeit (Thema des strategischen Managements) verschlechtert wird.
- c) Durch einen veralteten Maschinenpark kann die Positionierung der Unternehmung (Thema des normativen Managements) verwässert werden.
- d) Ein veralteter Maschinenpark muss nicht unbedingt und in jedem Fall zu Nachteilen führen.

1.3 Welche der vier Aussagen ist richtig?

- a) Folgender Satz ist ein Ziel: Das Sortiment umfasst 130 Artikel.
- b) Folgender Satz ist ein Ziel: Schneeweiss AG will evtl. den Eintritt in ausländische Märkte wagen.
- c) Folgender Satz ist ein Ziel: Soll der Standort Herrliberg aufgegeben werden?
- d) Bei keinem der Sätze a) bis c) handelt es sich um ein Ziel.

1.4 Welche der folgenden Aussagen ist falsch?

- a) Bei der Übernahme des Familienbetriebs aus Herrliberg ZH vor 30 Jahren durch die Schneeweiss AG handelte es sich um eine Integration.
- b) Die Wertschöpfungskette der Schneeweiss AG ist sehr kurz und konzentriert sich auf eine Wertschöpfungsstufe.
- c) Die Schneeweiss AG ist stärker marketing- als forschungsorientiert.
- d) Die Schneeweiss AG ist funktional gegliedert.

1.5 Nach der Übernahme des Familienbetriebs aus Herrliberg durch die Schneeweiss AG wurden alle Bereiche, ausser der Produktion, nach Willisau verlagert. Es handelt sich dabei um eine Aktion, welche ... betrifft.

- a) nur die Strategie
- b) nur die Struktur
- c) nur die Kultur
- d) alle unter a) bis c) aufgeführten Elemente

1.6 Welche der folgenden Aussagen ist falsch?

Durch die Ausgliederung der Distributions-Center im Outsourcing-Verfahren ...

- a) konzentriert sich die Schneeweiss AG auf Ihre Kernkompetenzen.
- b) ist die Legitimität der Schneeweiss AG in Frage gestellt.
- c) wurde eine wichtige strategische Entscheidung getroffen.
- d) kann die Komplexität der Schneeweiss AG resp. ihrer Organisation reduziert werden.

1.7 Welche der folgenden Aussagen zur SWOT-Analyse ist falsch?

Mit einer SWOT-Analyse ...

- a) kann die strategische Ausgangslage der Schneeweiss AG untersucht werden.
- b) werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren benannt.
- c) werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt.
- d) können strategische Handlungsoptionen abgeleitet werden.

1.8 Welche der folgenden Aussagen zur SWOT-Analyse ist richtig?

In der SWOT-Analyse werden vier Bereiche (jeweils mit den Buchstaben S, W, O und T) analysiert. Welche Buchstaben bezeichnen die Analyse des Risikos?

- a) S. und W.
- b) W. und T.
- c) W. und O.
- d) O. und T.

1.9 Welches der nachfolgenden Ziele ist am präzisesten formuliert?

- a) Modernisierung des Maschinenparks am Standort Herrliberg.
- b) Der Marktanteil bei den Deodorants soll kurzfristig um 20% gesteigert werden.
- c) Wir steigern das Marketingbudget per Ende 2011 auf neu 22 (Angabe in Tsd. CHF).
- d) Die Zahl der aktiven Kunden im Bereich Fitnessstudios soll für das ganze Geschäftsjahr 2012 370 erreichen.

1.10 Welche der nachfolgenden Aussagen ist falsch?

- a) Controlling hat viel mit Vorausschauen und Planen zu tun.
- b) Controlling (englisch) entspricht Kontrolle (deutsch).
- c) Mit Controlling soll versucht werden, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und notwendige Massnahmen zu ergreifen, Ziele doch noch zu erreichen.
- d) Controlling ist eine Aufgabe im Berufsbild "techn. Kaufmann / Kauffrau".

1.11 Welche der folgenden Aussagen ist richtig?

Der Stakeholderansatz ...

- a) ist das Gegenteil des Shareholderansatzes.
- b) umfasst die Anliegen von Kunden, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit, etc., nicht aber der Kapitalgeber.
- c) ist in der Praxis sehr schwer umzusetzen, da dabei ganz unterschiedliche Interessen und Anliegen zu berücksichtigen sind.
- d) ist insbesondere für Non-Profit-Organisationen geeignet, da Gewinnerzielung mit den Grundlinien des modernen Stakeholderansatzes nicht vereinbar ist.

- 1.12 Gehen Sie davon aus, dass die Schneeweiss AG in Zukunft in der Schweiz entwickelte und produzierte Produkte auch nach Deutschland exportieren wird. Welche der folgenden Behauptungen ist falsch?
- a) Die hohen Kosten des Produktionsstandorts Herrliberg können gegenüber den deutschen Konsumentinnen und Konsumenten via höhere Produktpreise geltend gemacht werden.
 - b) Die von der Schweizerischen Nationalbank durchgesetzte Preisuntergrenze von CHF 1.20 pro € erleichtert den Markteintritt gegenüber dem Szenario eines noch stärkeren Frankens.
 - c) Die bereits gemachten Erfahrungen mit den ausgelagerten Distributions-Centern können bei einer Expansion nach Deutschland von Nutzen sein.
 - d) Eine Expansion nach Deutschland führt zu insgesamt höheren Absatzmengen (angenommen der Absatz im Inland geht nicht zurück). Dadurch können die Produktionsanlagen besser ausgelastet und die Stückkosten gesenkt werden.
- 1.13 Welche der folgenden Massnahmen ist in erster Line auf eine Steigerung der Effektivität ausgerichtet?
- a) Optimierung der Durchlaufzeiten am Standort Herrliberg
 - b) Verbesserung der Dokumentenablage am Standort Willisau
 - c) Konzentration auf die Sparte Sonnenschutz und Sonnenpflege
 - d) Reduktion des Ausschusses auf der Produktionsanlage für Body-Lotions
- 1.14 Der Marktanteil bei den Deodorants beträgt 1%. Welche der folgenden strategischen Aussagen ist logisch falsch?
- a) Wenn der Markt der Deodorants sehr stark konzentriert ist (also beispielsweise drei Konkurrenten insgesamt 80% des Marktes unter sich aufteilen), sollte sich Schneeweiss auf eine Nische konzentrieren oder aber das Geschäft mit Deodorants mittelfristig aufgeben.
 - b) Wenn der Markt der Deodorants stark wächst und der nächst grössere Anbieter nur einen Marktanteil von 0.8% aufweist (Angebotspolipol), ist die Wachstumsstrategie eine denkbare Option.
 - c) Durch die Expansion ins benachbarte Ausland und dem damit verbundenen Anstieg des Absatzes (Annahme: Im Ausland werden doppelt so viele Deodorants wie in der Schweiz verkauft), kann der Marktanteil gesteigert werden (unter Berücksichtigung der Annahme auf total 3%).
 - d) Es kann aus Kostenüberlegungen sinnvoll sein, Deodorants weiterhin zu produzieren (z.B. um die Produktionsanlagen besser auszulasten).

1.15 Welche der folgenden Behauptungen zum Thema „Entwicklung von Ideen“ ist falsch?

- a) Die Nutzwertanalyse ist in der Schweiz eine der am häufigsten eingesetzten Techniken für die Entwicklung von Ideen.
- b) Bei der Entwicklung von Ideen braucht es neben sinnvollen Techniken insbesondere auch die Bereitschaft aller Beteiligten, Ideen anderer zu akzeptieren.
- c) Damit in Gruppen gemeinsam viele Ideen entwickelt werden können, eignet sich der Einsatz spezifischer Kreativitätstechniken wie Brainstorming, 635, Mind-Mapping oder morphologischer Kasten.
- d) Organisatorische und führungstechnische Rahmenbedingungen können die Entwicklung von Ideen hemmen oder auch fördern.

1.16 Welche der folgenden Behauptungen ist falsch?

- a) Eine der wichtigsten Techniken, Zielkonflikte zu lösen, ist der morphologische Kasten.
- b) Zielkonflikte lassen sich u.a. durch Kompromisse oder Setzen von Schwerpunkten angehen.
- c) Auch in sehr gut geführten Unternehmungen treten Zielkonflikte regelmässig auf.
- d) Der professionelle Umgang mit Zielkonflikten im eigenen Arbeitsbereich ist eine der anzustrebenden Kompetenzen einer Weiterbildung zur techn. Kauffrau / zum techn. Kaufmann.

2. Typologie der Unternehmung

(6 Punkte)

Unternehmungen können nach verschiedenen Kriterien unterschieden und eingeteilt werden. Dadurch wird es möglich, die Vielfalt der Probleme, die beim Management der Unternehmung auftreten, differenziert unter Berücksichtigung der spezifischen Eigenschaften und Gegebenheiten anzugehen.

Nennen Sie drei Kriterien, nach denen verschiedene Typen von Unternehmungen voneinander unterschieden werden können, und ordnen Sie die Schneeweiss AG gemäss den Unterscheidungskriterien ein.

Drei Unterscheidungskriterien je mit richtiger Einordnung der Schneeweiss AG genügen für Punktemaximum.

Unterscheidungskriterium	Einordnung (Ausprägung) bei der Schneeweiss AG
Beispiel: Rechtsform	Beispiel: Aktiengesellschaft
Gewinnorientierung (Profit-/Nonprofit-Organisationen)	Gewinnorientierte Unternehmung.
Sektor/Branche	Produktionsunternehmung (sekundärer Sektor) / Verarbeitungsbetrieb / Kosmetikpflegeartikel
Grösse nach Beschäftigten	Anzahl MA: 124 -> Mittelbetrieb
Grösse nach Umsatz	Umsatz 2011: CHF 38.2 Mio. -> Mittelbetrieb
Grösse nach Bilanzsumme	Bilanzsumme 2011: CHF 56 Mio. -> Grossbetrieb
Technisch-ökonomische Struktur	Vorherrschender Produktionsfaktor: Personal- und anlageintensives Unternehmen Fertigungstyp: Mehrfachfertigung (im Gegensatz zu Einzelfertigung)
Trägerschaft	Privates Unternehmen (im Gegensatz zu öffentliches oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen)

3. Leitbild**(6 Punkte)**

Die Geschäftsleitung der Schneeweiss AG verfolgt eine stakeholder-orientierte Unternehmungs- politik. Sie hat diese in unten stehendem Leitbild ausformuliert. Das Leitbild dient insbesondere als Richtschnur des Handelns für die Mitarbeiter der Unternehmung und als Kommunikations- mittel gegenüber der Umwelt. Beurteilen Sie das Leitbild der Schneeweiss AG.

- Streichen Sie jene Aussage(n), die nach Ihrer Ansicht nicht in ein Leitbild gehört (gehören) und begründen Sie.
- Prüfen Sie, ob eine oder mehrere zentrale Aussagen fehlen. Ist dies der Fall, ergänzen Sie diese. Benützen Sie dafür den Freiraum im unteren Teil des Blattes.

„Wir, die Schneeweiss AG, steigern das Wohlbefinden und die Gesundheit unserer anspruchsvollen Kunden mit naturnahen wirkungsvollen Körperpflegeprodukten.“

Schneeweiss bedeutet „Swissness“, wir liefern Schweizer Qualität an den Schweizer Markt. Im Bereich der Bio-Körperpflege bauen wir unsere starke Stellung aus.

Unsere Fertigung bedient sich rationeller und umweltfreundlicher Technologien. Auch beim Gebäudemanagement und den zentralen Funktionen legen wir höchsten Wert auf effiziente und ökologische Verfahren.

Aus Effizienzgründen konzentrieren wir die gesamte Fertigung bis 30.06.2013 in Willisau. Der Standort in Herrliberg wird auf diesen Zeitpunkt hin aufgegeben, die Liegenschaft veräussert.

Von unseren Lieferanten verlangen wir faire Konditionen. Dafür sind wir bereit, mit ihnen eine vertrauensvolle Partnerschaft auf Dauer einzugehen. Wir stellen uns einem gesunden Wettbewerb mit den Konkurrenten.

Unser Verhältnis zu den staatlichen Behörden ist durch Offenheit und Kooperation geprägt. Mit den Medien und der interessierten Öffentlichkeit stehen wir in einem regen „Austausch.“

Lösung:

Folgende Aussage gehört nicht in ein Leitbild:

- Aus Effizienzgründen konzentrieren wir die gesamte Fertigung bis 30.06.2013 in Willisau. Der Standort in Herrliberg wird auf diesen Zeitpunkt hin aufgegeben, die Liegenschaft veräußert.
Grund: Diese Aussage hat den Charakter eines strategischen Ziels mit klarer Terminierung. Das Leitbild enthält allgemeingültige generelle Ziele und Verhaltensweisen ohne Zeitangaben.

Zwingende Aussagen zu folgenden Punkten fehlen im Leitbild:

- Wirtschaftlichkeit/Gewinnerzielung/Erfolg (Anspruch der Aktionäre)
 - Verhalten und Umgang mit den Mitarbeitern
- Grund: Ohne solche Aussagen sind wesentliche Stakeholders nicht berücksichtigt.

4. Zielformulierungen**(14 Punkte)**

4.1 Formalziele

(6 Punkte)

Die Geschäftsleitung der Schneeweiss AG möchte die Erreichung der Formalziele Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität im Unternehmen anhand konkreter Grössen messen.

Geben Sie basierend auf den Informationen aus dem Fall je ein konkretes Beispiel, wie Sie die Erreichung der einzelnen Formalziele konkret messen.

Formalziel	Beispiel der Zielmessung
Produktivität	Produktionsmenge pro Zeiteinheit oder pro MitarbeiterIn, resp. Output / Input Eigenes Beispiel aus dem Fall: z.B. Im Mittel soll die Produktionsmenge an Body Lotions pro Maschinenstunde (16 Betriebsstunden pro Tag, Betrieb jeweils Mo bis Sa im Zeitraum Dezember 2012 im Werk Herrliberg) 10'000 Flacons à 100 ml betragen.
Wirtschaftlichkeit	Kosten/Erlöse oder Aufwand/Ertrag Eigenes Beispiel aus dem Fall: z.B. Kosten Produktion & Logistik / Umsatz oder: andere Kostengrössen / Umsatz Die Produktions- und Logistikkosten für Body Lotions sollen im Geschäftsjahr 2013 15% des Umsatzes nicht übersteigen.
Rentabilität	Gewinn/Umsatz oder Gewinn+FK-Zinsen/Gesamtkapital oder Gewinn/Eigenkapital Eigenes Beispiel aus dem Fall: z.B. Gewinn/Umsatz in % (3.5% im Geschäftsjahr 2011) oder Gewinn/Eigenkapital

4.2 Sachziele

(8 Punkte)

Formulieren Sie basierend auf den Angaben im Fall und ergänzt durch eigene Annahmen je ein leistungswirtschaftliches (Produkte/Märkte), soziales (mitarbeiter- oder gesellschafts-bezogenes), finanzielles und ein ökologisches Ziel. Beachten Sie dabei die Ihnen bekannten Anforderungen an die Formulierung von Zielen.

Hinweis: Bei den Zielformulierungen müssen die essentiellen Anforderungen an Ziele (z.B. gemäss SMART*) oder mindestens die zentralen Zieldimensionen (Massstab, zeitlicher Bezug, organisatorischer Bezug) erkennbar sein. Es muss ein angestrebter Soll-Zustand und keine Massnahme oder ein Verfahren beschrieben werden.

*Spezifisch, Messbar, Angemessen, Realistisch, Terminiert

Ziel	Eigenes, präzise formuliertes Ziel (ein Ziel genügt) Mögliche Lösungsansätze
Leistungswirtschaftliches Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den stark nachgefragten Bio-Produkten steigern wir den Umsatz in der Periode 2012 bis 2015 von CHF ... auf neu CHF ... • Mit der Produktgruppe „Pflegesalben und Anti-Aging-Präparate“ treten wir 2013 in die Märkte Deutschland und Österreich ein und erreichen dort bis 2016 einen Marktanteil von 10%.
Soziales Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Aufgabe des Produktionsstandorts Herrliberg werden mindestens 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schneeweiss AG weiter beschäftigt oder in ein anderes Unternehmen vermittelt/umplatziert. • Als Schweizer Unternehmen spendet die Schneeweiss AG ab dem Jahr 2012 1% ihres Reingewinns für karitative Projekte im Inland.
Finanzielles Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Der Liquiditätsgrad 3 liegt jederzeit im Bereich von 150% - 200%. • Der Anlagedeckungsgrad 1 (= Eigenkapital/Anlagevermögen) beträgt im Dreijahresdurchschnitt 2012 – 2014 mindestens 100%.
Ökologisches Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Bis 31.12.2012 verfügt die Schneeweiss AG über ein Mobilitätsmanagement im Mitarbeiterbereich (Bewirtschaftung aller Mitarbeiterparkplätze, Erlöse als Beiträge für Abos des öffentlichen Verkehrs). • Bis 31.12.2017 entsprechen alle Gebäude der Schneeweiss AG dem Minergie-Standard.

5. Strategisches Management**(18 Punkte)**

5.1 Grundstrategie

(6 Punkte)

Leiten Sie aus den Informationen der zentralen Fallstudie eine Grundstrategie für die Schneeweiss AG ab. Nennen Sie vier zentrale Elemente einer Grundstrategie und machen Sie pro Element eine auf die Schneeweiss AG bezogene strategische Aussage.

Elemente der Grundstrategie (Hinweise zu einem möglichen Katalog der Elemente)	Strategische Aussagen
Bedürfnisse / Anliegen der Anspruchsgruppen, welche mit befriedigt werden sollen / Position des Unternehmens gegenüber ihren Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten, Staat, etc.).	Zielkunden sind ökologisch bewusst handelnde, aktive Personen (evtl. geografische Hinweise) mit einem überdurchschnittlichen Einkommen, welche sich sehr um die Pflege der eigenen Haut kümmern.
Anforderungen/Nutzen, welche die Produkte/Dienstleistungen erfüllen sollen.	Wir bieten ökologisch unbedenkliche und in ihrer Wirkung herausragende Hautpflegeprodukte an.
Fokus der eigenen Wertschöpfung (was soll selber gemacht, was eingekauft werden) / Art der Zusammenarbeit mit den hierzu notwendigen Partnern.	Wir konzentrieren uns auf Entwicklung, Test, Produktion und Vermarktung über Grosshändler, den Vertrieb an die Endkunden überlassen wir hierfür spezialisierten Handelspartnern (evtl. geografische Hinweise).
Art und Niveau der aufzubauenden, zu erhaltenden Fähigkeiten / Kompetenzen, die notwendig sind, dass sich die Unternehmung langfristig erfolgreich positionieren kann.	Wir verstehen, welchen Umwelteinflüssen die Haut von aktiven Menschen ausgesetzt ist und wie diese Haut gepflegt werden kann.
Evtl. Grundlegende Zielgrössen / Schwerpunkte, die zu erreichen/einzuhalten sind (Zu erreichende Marktstellung, Mindestgewinn, Art der Finanzierung, etc.) und wie diese Zielsetzungen grundsätzlich zu erreichen sind.	Wir sind in den von uns avisierten Kernmärkten immer unter den drei umsatzstärksten Anbietern.

Vier Elemente mit vier strategischen Aussagen zur Schneeweiss AG genügen zur Erreichung der vollen Punktzahl.

5.2 Produkt-Portfolio

(12 Punkte)

Die Leiter der Abteilungen Marketing/Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Logistik haben sich in eine Klausurtagung zurückgezogen. Dort beschäftigen sie sich intensiv mit dem weiteren strategischen Vorgehen in Bezug auf die fünf Produktgruppen im Sortiment (Produkt-Portfolio) der Schneeweiss AG. Sie wollen herausfinden, in welche Produktgruppen weiterhin investiert und aus welchen allenfalls ausgestiegen werden soll. Entstehen soll ein Vorschlag zuhanden der gesamten Geschäftsleitung.

Unterstützen Sie die Arbeitsgruppe bei ihrer Klausur. Analysieren Sie unter Beachtung der Angaben in der zentralen Fallstudie die strategischen Positionierungen der fünf Produktgruppen mit einem geeigneten Verfahren. Schlagen Sie Strategien für das weitere Vorgehen bei den einzelnen Produktgruppen vor.

	Hoher relativer Marktanteil (> 100%, resp. > 1)	Tiefer relativer Marktanteil (<= 100%, resp. <= 1)
Marktwachstum hoch (10-20%)	<p>Star</p> <p>Fall Schneeweiss: Pflegesalben und Antiaging-Präparate</p> <p>→ in Geschäft investieren, Marktstellung ausbauen</p>	<p>Fragezeichen / Problem Child</p> <p>Fall Schneeweiss: Body Lotions</p> <p>→ diverse Möglichkeiten ausloten: Entwicklung in Richtung Star (z.B. durch aggressives internes/externes Wachstum) oder frühzeitige Desinvestition, solange für das Geschäft noch ein guter Preis erzielt werden kann.</p>
Marktwachstum tief (0-10%)	<p>Cash Cow</p> <p>Fall Schneeweiss: Haarpflege-Mittel Sonnenschutz- und Sonnenpflegeprodukte</p> <p>→ Abschöpfen, Marktposition halten, Investitionen v.a. in Marketing/Verkauf</p>	<p>Dog</p> <p>Fall Schneeweiss: Déodorants</p> <p>→ Desinvestieren: Verkauf an Konkurrenten, welcher damit seine eigene Marktposition verbessern kann, evtl. Liquidation</p>

6. Unternehmenskultur**(10 Punkte)**

Im Workshop der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates vom Mai 2011 wurde intensiv über die beiden Standorte Herrliberg und Willisau gesprochen. Dabei wurde auch die Vermutung geäußert, dass sich an den beiden Standorten unterschiedliche Unternehmenskulturen ausgeprägt haben. Sie werden nun als neu eingetretene/r Mitarbeiter/in mit der Analyse der Unternehmenskulturen beauftragt. Die Geschäftsleitung ermöglicht Ihnen freien Zugang zu allen Dokumenten, Personen und Räumlichkeiten. Da die Unternehmenskultur praktisch alle Bereiche des Unternehmens prägt, erhofft sie sich von Ihnen eine breit abgestützte Analyse.

Nennen Sie gemäss unten stehendem Raster fünf Bereiche, die Sie untersuchen möchten. Schreiben Sie in die Felder rechts jene Aspekte (oder Unterbereiche), die zu analysieren sind.

Bereiche	Zu untersuchende Aspekte (mögliche Lösungsansätze)
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensläufe der Führungskräfte • Ideale, Visionen, Leitbild, Normen und Verhaltensweisen • Organigramme (Führungsspannen) • Dienstwege, Kommunikation zwischen den Funktionsbereichen • Informationsverhalten • Vorschlagswesen
Marketing/Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Kunden/Telefonbegrüssung • Erscheinungsbild/Logo • Stil der Werbung • Produktgestaltung • Kundendienst/Reklamationswesen • Öffentlichkeitsarbeit
Gebäude/ Produktionsstätten / Funktionsbereich Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Zustand Gebäude und Umfeld • Modernität der Anlagen • Anordnung/Gestaltung Arbeitsplätze • Pausen-/Verpflegungsbereiche
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Nachwuchs-/Kaderselektion • Entlohnungssystem/Benefits • Beförderungspraxis • Qualifikationssystem (Umgang mit Hochleistern/Schwachleistern) • Schulungsangebot • „Diversity“ / Gleichbehandlung von verschiedenen MitarbeiterInnen (Geschlecht, Religion, Nationalität, Alter, etc.)
Rituale/Gewohnheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Umgang (Sie-/Du-Kultur) • Anwendung, Kenntnis, Umsetzung des Leitbildes durch die MitarbeiterInnen • Kleidung • Sitzungsrituale • Empfang von Gästen • Firmenfeste
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Lieferanten, Qualitätskontrolle

Die Bereiche und Aspekte können zur Erreichung der Punktzahl selbstverständlich auch anders strukturiert werden. Die „Bereiche“ können auch anders strukturiert werden (Bsp. nach Sphären: Soziales, Finanzielles, Technologisches oder thematisch: Entlohnung, Kommunikation, Qualitätsmanagement, etc.).

Bewertet werden:

- Verschiedenartigkeit/Breite der Beobachtungsbereiche
- Konkretheit der Aspekte
- Logik/Klarheit des Rasters

7. Risikomanagement**(10 Punkte)**

In ihrem Workshop im Mai 2012 ist sich die Geschäftsleitung bewusst geworden, dass die Schneeweiss AG noch über kein systematisches Risikomanagement verfügt. Sie hat beschlossen, bis Ende 2012 ein solches einzuführen.

Identifizieren Sie fünf Hauptrisiken der Schneeweiss AG und schlagen Sie Massnahmen vor, wie mit den entsprechenden Risiken umzugehen ist. Achten Sie darauf, dass die von Ihnen genannten Risiken aus unterschiedlichen Bereichen stammen, damit das Risikomanagement möglichst breit abgestützt ist.

Hauptrisiko	Massnahme (Umgang mit dem Risiko)
Elementarrisiken: Schäden durch die Naturkräfte: Feuer, Wasser, Witterung, Erdbeben	Risiko versichern (Gebäudeversicherung)
Haftungsrisiken: Ein Schneeweiss-Produkt verursacht irreparable Hautschäden, für die die Firma aufkommen muss.	Risiko versichern (Betriebshaftpflichtversicherung)
Strategische Risiken: Eine Markterweiterung (Z.B. ins Ausland) erweist sich als Flop.	Risiko tragen (Reserven / Rückstellungen bilden für allfällige Verluste)
Marktrisiken: Die eigenen Produkte werden von uns zwar als innovativ beschrieben, die Kunden kaufen aber vermehrt Konkurrenzprodukte, die sie als trendiger empfinden.	Risikofrüherkennung (Marktforschung), Gegenmassnahmen ergreifen (trendige Produktgestaltung)
Finanzierungsrisiken: Die Geschäftsbank ist nicht mehr bereit, einen Betriebskredit zu gewähren. Oder: Eigenkapital- und/oder Fremdkapitalgeber sollen ihr Kapital abziehen.	Risiko aufteilen (mehrere Finanzierungsquellen Fremd- und Eigenkapital)
Personelle Risiken: Eine wichtige Know-how-Trägerin in der Entwicklung verlässt die Unternehmung. Oder: MitarbeiterInnen sind durch Unsicherheit, mögliche Standortwechsel demotiviert.	Risiko vermeiden (Nachfolge- und Stellvertreterplanung)

<p>Andere operative Risiken durch (Bsp.):</p> <ul style="list-style-type: none">- Inkonsistenten IT-Infrastruktur-/Plattform- Betriebsspionage / Entwendung von Betriebsgeheimnissen wie Rezepturen- Abhängigkeiten von wichtigen Lieferanten (Bsp. Ausfall eines wichtigen Lieferanten)	
--	--

8. Ökologiemanagement**(8 Punkte)**

Basierend auf dem Leitbild möchte Schneeweiss AG ein umfassendes Ökologiemanagement einführen, das alle Bereiche der Unternehmung abdeckt. Nennen Sie vier unterschiedliche Unternehmensbereiche und beschreiben Sie in Stichworten je eine hierzu wirkungsvolle ökologische Massnahme.

Bereich	Wirkungsvolle Massnahme
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf von nachhaltig abgebauten, möglichst erneuerbaren Rohstoffen • Auswahl von nach ISO 14000 zertifizierten Lieferanten
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierter Energieverbrauch in den Fertigungsanlagen • Vermeidung von gefährlichen/schädlichen Emissionen • Produktionssicherheit: gewissenhafte Risikoanalysen, Minimierung der Unfallrisiken • Recycling von Ausschussware
Produktgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Verpackungen (Herstellung/Abfallverminderung) • Nachfüllpackungen • Verwendung pflanzlicher statt chemischer Substanzen
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl/Überwachung Distribution Centers nach ökologischen Kriterien
Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung Minergie-Standard • Betriebsoptimierungen in Bereichen Heizung, Klima, Lüftung
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung Ökopapier / doppelseitiges Drucken / Vermeidung überflüssiger Ausdrücke (Bsp. Führen papierloser Kundendossiers) • Förderung öV bei den Arbeitswegen der Mitarbeitenden

9. Projektrisiken**(12 Punkte)**

Wir gehen davon aus, dass sich die Geschäftsleitung der Schneeweiss AG (vgl. offene Fragen in der Fallstudie) für eine Aufgabe des Standorts in Herrliberg und die Konzentration auf den Standort Willisau entscheidet. Der Beschluss ist definitiv und kann nicht mehr diskutiert werden. Sie sind LeiterIn des Projekts „Umzug nach Willisau“. Das Projekt muss per Ende 2015 abgeschlossen sein.

Beschreiben Sie **vier** Projektrisiken und geben Sie jeweils stichwortartig an, wie Sie mit den einzelnen Risiken umgehen wollen. Wichtig ist, dass Sie möglichst unterschiedliche Risiken aufzeigen und Sie die Risiken sowie deren Umgang auch für Dritte, die Sie nicht kennen, klar beschreiben.

Projektrisiken (Kurzbeschreibung)	Umgang mit dem jeweiligen Risiko (Kurzbeschreibung) – denkbare Möglichkeiten
Kostenziele können nicht eingehalten werden (Z.B. die Kosten für den Umzug steigen so an, dass man feststellen muss, dass man besser in Herrliberg geblieben wäre).	Zusammenarbeit mit Generalunternehmer, welcher Kosten für Neubau der Produktion und den Umzug garantiert.
Terminziele (Umzug per Ende 2015 abgeschlossen) können nicht eingehalten werden.	Professionelles Projektmanagement mit erfahrenem und gut harmonisierendem Projektteam.
Qualitätsziele können nicht eingehalten werden: Am neuen Willisau wird anfänglich viel mehr Ausschuss produziert als in Herrliberg.	Sorgfältige Evaluation der Lieferanten der neuen Maschinen, Einholen von Referenzen, intensive Kooperation und professionelle Führung der externen Partner, gezielte Schulung neuer Mitarbeiter am neuen Produktionsstandort.
Das Projekt an sich wird hinfällig (Z.B. ein Konkurrent kauft Schneeweiss und will den Standort Herrliberg doch nicht schliessen).	Intensive Diskussion und Abklärung aller möglichen strategischen Optionen vor dem Umzugsentscheid.