

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

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

Kandidaten-Nr. _____

Name: _____

Vorname: _____

Prüfung 2013

Management

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1–15.
Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



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.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
1.5.				
1.6.				
1.7.				
1.8.				
1.9.				
1.10.				
1.11.				
1.12.				
1.13.				
1.14.				
1.15.				
1.16.				

1.1. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?

Die PAMa AG ist ...

- a) ein Familienunternehmen
- b) in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft nach OR organisiert
- c) börsenkotiert
- d) eine juristische Person

1.2. Die PAMa AG erfreut sich voller Auftragsbücher für die nächsten fünfzehn Monate. Welches Management-Thema muss in den nächsten Wochen mit grösster Wahrscheinlichkeit nicht traktandiert werden?

- a) Effizienzverbesserungen in der Montageabteilung
- b) Besprechung mit Hausbanken zwecks Verbesserung der Kreditbedingungen
- c) Investitionen in den Maschinenpark
- d) Diskussionen über Kurzarbeit mit den Sozialpartnern

- 1.3. Welche der vier Aussagen ist kein Ziel?
- a) Unsere Maschinen sollen von unseren Kunden schneller umgerüstet werden, als jene der Konkurrenz.
 - b) PAMa AG will in Zukunft kostengünstiger produzieren.
 - c) Die Maschinen haben eine Kapazität von 500 bis 15'000 Flakons pro Stunde.
 - d) Auch in Zukunft wollen wir ca. 20% höhere Preise für unsere Maschinen als die Konkurrenz erzielen.
- 1.4. Welche der folgenden Aussagen ist die beste Zielformulierung?
- a) Zwei Personen besitzen 40% der Aktien der PAMa AG.
 - b) Im Geschäftsjahr 2014 soll die PAMa AG einen Reingewinn von 12.5 Mio. CHF erwirtschaften.
 - c) Die Abschreibungen sollen im Geschäftsjahr 2014 deutlich gesenkt werden.
 - d) Die Auftragsbücher der PAMa AG sind gegenwärtig für die nächsten 15 Monate voll.
- 1.5. Welche der folgenden Aussagen trifft für die PAMa AG nicht zu?
- a) Das Management-Thema "Investitionsrechnung" ist für die PAMa AG wichtig, da die Unternehmung ein anlageintensives Geschäft betreibt.
 - b) Das Management-Thema "Corporate Governance" (Ordnungsrahmen für Leitung und Überwachung einer Unternehmung) ist für PAMa AG deshalb wichtig, weil sich 60% der Aktien auf fünf nicht im Betrieb tätige Nachfahren der Gründerväter verteilen.
 - c) Forschung ist ein zentrales Management-Thema der PAMa AG.
 - d) Wissensmanagement ist ein zentrales Management-Thema der PAMa AG.
- 1.6. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?
- Durch die Konzentration auf massgeschneiderte Abfüllmaschinen für spezifische Branchen ...
- a) hat die Geschäftsleitung der PAMa AG eine strategische Entscheidung getroffen.
 - b) wurde eine Nischenstrategie gewählt.
 - c) hat PAMa AG eine gute Chance, eine starke Weltmarktposition zu erreichen.
 - d) wurde eine normative Entscheidung getroffen.
- 1.7. Welche der folgenden Anspruchsgruppen (Stakeholders) sind für die PAMa AG aus strategischer Sicht nicht relevant?
- a) Obligationärinnen und Obligationäre
 - b) Aktionärinnen und Aktionäre
 - c) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - d) Hypotheken gebende Banken, resp. deren Entscheidungsträger/innen

- 1.8. Welche der folgenden Aussagen zum Businessplan ist richtig?
- a) PAMa AG muss keine Businesspläne erstellen, da alle Aktien im Eigentum der Familie sind.
 - b) PAMa AG muss nur einen Businessplan erstellen, wenn sie die Bank oder die Aktionäre um mehr Fremd-, resp. Eigenkapital angehen will.
 - c) Die Entscheidung der PAMa AG, sich auf massgeschneiderte Abfüllmaschinen für spezifische Branchen zu konzentrieren, gehört in jedem Fall in einen durch die PAMa AG erstellten Businessplan.
 - d) PAMa AG sollte nur dann Business Pläne erstellen, wenn sie Gewinnmaximierung anstrebt.
- 1.9. Welche Aussage ist richtig? PAMa AG ist eine Unternehmung der ...
- a) Luxusgüterbranche
 - b) Konsumgüterbranche
 - c) Investitionsgüterbranche
 - d) a bis c sind falsch
- 1.10. Welches der nachfolgenden volkswirtschaftlichen Themen ist für das Management der PAMa AG am unwichtigsten?
- a) Konjunkturelle Schwankungen in der Schweiz, der EU, den USA und in Japan
 - b) Preiselastizitäten auf den Absatzmärkten für Parfüms und Pharmaprodukte
 - c) Wechselkursschwankungen CHF/EUR und CHF/US\$
 - d) Staatsdefizite europäischer Länder sowie der USA und Japans
- 1.11. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?
- Ziel A und Ziel B können hinsichtlich Zielbeziehung zueinander ... sein.
- a) harmonisch
 - b) antinomisch
 - c) neutral
 - d) operativ
- 1.12. Welche der folgenden Situationen ist kein unternehmerisches Risiko?
- a) Kunden kaufen vermehrt Abfüllmaschinen des Konkurrenten X, da dessen Maschinen eine höhere Abfüllpräzision erzielen.
 - b) Durch einen Erdbeben wurden die Maschinen zur Herstellung der Parfümflaschen stark beschädigt.
 - c) Die Entwicklung einer neuen Rundläufer-Abfüllmaschine für die Pharmaindustrie dauert ein Jahr länger als erwartet.
 - d) Die Kunden aus der Pharmaindustrie kaufen vermehrt Abfüllmaschinen ab Stange.

- 1.13. Welche der folgenden Massnahmen ist in erster Line auf eine Steigerung der Effizienz ausgerichtet?
- a) Auf- und Ausbau einer eigenen Vertriebsorganisation in Dubai im Hinblick auf eine bessere Marktabdeckung der arabischen Länder
 - b) Entwicklung eines Abfüllsystems für Tintenpatronen
 - c) Markteinführung eines Produkts in Südamerika, welches bis jetzt dort noch nicht verkauft wurde
 - d) Optimierung des Informationsaustausches zwischen dem Hauptsitz Liestal und der Produktionsstätte in Rumänien
- 1.14. Welche der folgenden Techniken eignet sich nicht für die Entwicklung von Ideen?
- a) Nutzwertanalyse
 - b) Brainstorming
 - c) Morphologischer Kasten
 - d) Brainwriting
- 1.15. Welche der folgenden Behauptungen zum Thema "Controlling" ist falsch?
- a) Kontrolle ist nicht dasselbe wie Controlling.
 - b) Controlling sollte nur von speziell ausgebildeten Personen betrieben werden.
 - c) Controlling hat viel mit Vorausschauen und Planen zu tun.
 - d) Wir alle sollten Controlling betreiben.
- 1.16. Welche der folgenden Behauptungen zum Thema "Wertschöpfungskette" (auch "Wertkette", engl. "Value Chain" genannt) ist falsch?
- a) Für jede Unternehmung kann mindestens eine Wertschöpfungskette aufgezeichnet werden.
 - b) In einer Wertschöpfungskette können unterstützende (indirekte) und primäre (direkte) Aktivitäten unterschieden werden.
 - c) Grafisch kann die Wertschöpfungskette am besten durch ein Organigramm dargestellt werden werden.
 - d) Die Wertschöpfungskette einer Unternehmung zeigt auf, wie diese Unternehmung Input in Output verwandelt.

2. Werte**(6 Punkte)**

Unternehmungen sollen wertschaffende soziale Systeme sein. Nennen Sie drei Umweltsphären und führen Sie pro Umweltsphäre je eine Massnahme auf, mit dem die PAMa AG Werte schaffen kann.

Umweltsphäre und Werte-Beispiel:	Massnahme:
Beispiel Soziale Umwelt: - Arbeitgeber mit sozialer Verantwortung	PAMa AG vergibt jährlich Aufträge (Herstellung und Verpackung von Weihnachtsgeschenken für Kunden) an eine lokale Behindertenorganisation.

3. Anspruchsgruppen**(6 Punkte)**

Nennen Sie, auf den Fall bezogen, konkret je zwei Anspruchsgruppen aus dem Beschaffungsmarkt, dem Absatzmarkt und der weiteren Öffentlichkeit der PAMa AG.

Anspruchsgruppen aus dem Beschaffungsmarkt	1.)
	2.)
Anspruchsgruppen aus dem Absatzmarkt	1.)
	2.)
Weitere Anspruchsgruppen	1.)
	2.)

4. Funktionen und Prozesse**(14 Punkte)**

4.1. Aufbauorganisation der PAMa AG

(6 Punkte)

Die Aufbauorganisation der PAMa AG ist im Wesentlichen funktionsorientiert. Begründen Sie diese Aussage anhand des Organigramms der PAMa AG und erläutern Sie je einen Vorteil und einen Nachteil der funktionalen Organisation gegenüber anderen Organisationsformen.

Weshalb ist die Aufbauorganisation der PAMa AG funktionsorientiert?

Ein Vorteil einer funktionalen Organisation (gegenüber anderen Organisationsformen):

Ein Nachteil einer funktionalen Organisation (gegenüber anderen Organisationsformen):

4.2. Prozesse

(8 Punkte)

In der Fallstudie werden direkt oder indirekt mehrere für die PAMa AG wichtige Prozesse angesprochen. Beschreiben Sie die beiden in der nachfolgenden Tabelle benannten Prozesse (Auftragsabwicklungsprozess "Spezialanfertigungen im High-End Bereich" und Nachfolgeplanungsprozess).

Prozess	Beschreibung des Prozesses:
1: Auftragsabwicklungsprozess, "Spezialanfertigungen im High-End Bereich"	
2: Nachfolgeplanungsprozess (Informationen unter Einleitung: "Die Firma in groben Zügen")	

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

5.1. Grundstrategie

(6 Punkte)

Die Grundstrategie kann als strategische Basis des Unternehmens bezeichnet werden. Welche zentralen Bereiche müssen dabei festgelegt werden?

Nennen Sie vier zentrale Bereiche einer Grundstrategie und führen Sie pro Bereich eine auf die PAMa AG bezogene strategische Aussage stichwortartig auf.

Bereiche einer Grundstrategie	Strategische Aussagen

5.2. Wachstumsstrategie

(12 Punkte)

Der Verwaltungsrat hat entschieden, dass die PAMa AG weiter wachsen soll. Der Verwaltungsrat hat noch keine konkrete Vorstellung davon, welche strategischen Möglichkeiten (Richtungen) von Wachstum es überhaupt gibt. Sie sind Mitglied im Projektteam "Strategie". Schlagen Sie im Sinne einer Auslegeordnung dem Verwaltungsrat grundsätzliche Möglichkeiten vor, wie die PAMa AG in Zukunft wachsen kann.

Hinweis: Ihre Antwort soll eine möglichst breite Auswahl von Wachstumsmöglichkeiten für die PAMa AG enthalten. Geben Sie eine systematische Antwort und greifen Sie auf Ihr betriebswirtschaftliches Wissen zurück.

6. Unternehmensverbindungen**(19 Punkte)**

In letzter Zeit erkannte die Geschäftsleitung der PAMa AG, dass sie mit den Maschinen "ab Stange" für die Pharmaindustrie trotz intensiver Marketinganstrengungen voraussichtlich auch mittelfristig kein zufriedenstellendes finanzielles Ergebnis erzielen kann. Sie suchte daher nach möglichen Kooperationspartnern und fand mit der VRJ Machinery (Tianjin) Co. Ltd. einen Partner, der an einer Kooperation sehr interessiert ist. VRJ entwickelt und produziert in Tianjin (wichtige Hafenstadt im Norden Chinas) seit 1998 mit grossem Erfolg standardisierte Abfüllanlagen, insbesondere für die Chemie-, Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie. Zudem hat VRJ eine Etikettiermaschine und einen speziellen Tintendrucker entwickelt, mit denen die abgefüllten Produkte beschriftet werden können. Tests in unserem Stammwerk Liestal haben gezeigt, dass die Etikettiermaschine und der Tintendrucker von VRJ ohne grössere Anpassungsmassnahmen auch mit unseren Abfüllmaschinen kompatibel sind. Das Sortiment von VRJ umfasst für die Pharmaindustrie bereits fünf Standardabfüllmaschinen. Die Standardabfüllmaschine von PAMa AG würde diese Produktlinie nach oben abrunden. VRJ verfügt über einen ausgezeichneten Ruf hinsichtlich Qualität der Produkte und auch bezüglich Serviceleistungen und hat eine starke Marktposition in Südostasien und im Nahen Osten.

6.1. Prüfung der Kooperationsidee**(10 Punkte)**

Beurteilen Sie die Kooperationsidee PAMa AG – VRJ aus Sicht der PAMa AG. Ihre Beurteilung soll je zwei Chancen und Gefahren einer Kooperation mit VRJ enthalten und Ihre Empfehlungen müssen begründet sein.

Zwei Chancen:

Zwei Gefahren:

6.2. Formen der Kooperationen

(9 Punkte)

Nehmen Sie an, die Geschäftsleitung der PAMa AG entscheidet sich für eine Kooperation mit VRJ. Nennen Sie drei mögliche Kooperationsformen und beschreiben Sie diese möglichst konkret auf die Situation bezüglich PAMa AG und VRJ.

1.

2.

3.

7. Umgang mit Veränderungen

(12 Punkte)

Gehen Sie davon aus, dass die PAMa AG mit der chinesischen Unternehmung VRJ eine enge Kooperation eingegangen ist. Mehrere Personen der PAMa AG sind sehr begeistert: K. Frei (Einkauf) sieht dank den neuen Kontakten in China neue Chancen für seinen Bereich. M. Christen (Verkauf) hat mit seinem Team, und dank Empfehlungen seiner chinesischen Kollegen, bereits mehrere Spezialmaschinen an Luxusparfümhersteller in China, Dubai und Japan verkaufen können. Auf der anderen Seite sind B. Müller (Entwicklung), L. Huber (Produktion) und N. Kuhn (Dienste, Finanzen und Personal), aber auch die Mehrheit der Mitarbeitenden der PAMa AG extrem skeptisch.

A. Müller (Vorsitzender der Geschäftsleitung) bittet Sie, auftretende typische Widerstände zu erkennen und Vorschläge zu erarbeiten, wie damit umgegangen werden soll.

7.1. Umgang mit sachbezogenen Widerständen

(8 Punkte)

Gehen Sie davon aus, dass die Widerstände von B. Müller, L. Huber und N. Kuhn primär sachlicher/fachlicher (nicht personenbezogener) Art sind und in Bezug auf die von ihnen geführten Abteilungen stehen. Nennen Sie total vier mögliche sachliche/fachbezogene Ursachen des Widerstandes und leiten Sie je eine Massnahme ab. Beziehen Sie sich immer auf den Fall PAMa AG und der geschilderten Kooperation mit VRJ.

Widerstand (total vier mögliche, fachbezogene Themenbereiche)	Massnahme (Umgang mit den vier sachlichen / fachbezogenen Widerständen)
Entwicklung:	
Produktion:	
Finanzen:	
Personal:	

7.2. Umgang mit emotional basierten Widerständen

(4 Punkte)

Bei vielen Mitarbeitenden der PAMa AG baut sich ein massiver Widerstand gegen die geplante Kooperation mit VRJ auf, der weniger sachbezogen ist, sondern mehr auf ungunstigen Gefühlen (Ängsten, Misstrauen, Vorurteilen gegenüber Chinesen, etc.) beruht. Empfehlen Sie zwei konkrete Massnahmen, wie in diesem Bereich vorgegangen werden sollte.

1.

2.

8. Controlling**(9 Punkte)**

Sie arbeiten im Team Verkauf Europa der PAMa AG. Im Rahmen eines Projekts soll für den Bereich "Verkauf Europa" ein griffiges und praxisorientiertes Controlling eingeführt werden. M. Christen (Leiter Verkauf) möchte, dass das Konzept möglichst einfach aufgebaut ist und einem modernen, praxisorientierten Controlling entspricht.

Die Geschäftsleitung bittet Sie, einen Controllingprozess für den "Verkauf Europa" zu skizzieren. Zeichnen Sie diesen Prozess auf und beschreiben Sie die einzelnen Schritte.