

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

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

Lösungsvorschlag

Prüfung 2013

Prüfungsfach

**Führung, Organisation,
Kommunikation**

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 16.
Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



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

Aufgabe 1**(36 Punkte)****Aufgabe 1.1**

(3 Punkte)

Welche Funktionen fehlen im bestehenden Organigramm der PAMa AG (siehe zentrale Fallstudie).

Nennen Sie drei Funktionen, die das bestehende Organigramm sinnvoll ergänzen.

- *Marketing je für Europa und Übersee*
- *Logistik*
- *Service-Hotline*
- *IT*
- *Immobilien*
- *Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement*

Aufgabe 1.2

(3 Punkte)

Im Organigramm der PAMa AG (siehe zentrale Fallstudie) ist der Verkauf in ‚Europa‘ und ‚Übersee‘ gegliedert.

Welche sinnvollere Gliederung des ‚Verkauf Übersee‘ schlagen Sie vor?

Begründen Sie in kurzen Sätzen.

- *Verkauf USA und Südamerika*
- *Verkauf Asien*
- *Begründung: Unterschiedliche Zeitzonen z.B. für Kontakt*
- *Begründung: Unterschiedliche Sprache/Kulturen z.B. für Sprachkenntnisse im Verkauf*
- *Begründung: Unterschiedliche Bedürfnisse z.B. Art und Grösse der Maschinen*
- *Begründung: Generell fehlt das Marketing bzw. die Integration oder Zusammenarbeit mit dem Verkauf*

Aufgabe 1.3

(6 Punkte)



Nennen Sie je drei Vor- und Nachteile einer Spartenorganisation in Stichworten.

Vorteile einer Spartenorganisation

- *Gezielte Vermarktung der einzelnen Produkte (Frontnähe)*
- *flexible Reaktion auf Marktbedürfnisse*
- *schnelle Entscheidungen, kurze Kommunikationswege*
- *Produktgruppen können als Profit Centers geführt werden*

Nachteile einer Spartenorganisation

- *Synergien zwischen Funktionsbereichen werden nicht genutzt (Effizienzgewinne aus Verbund von Einkauf, Produktion, Marketing, etc.)*
- *Kein einheitlicher Auftritt des Unternehmens*
- *Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Sparten*
- *Verrechnungspreise als Konfliktpotential*

Aufgabe 1.4

(8 Punkte)



Die PAMa AG bietet ihren Kunden Wartungsverträge an. Es geht hier um die vorbeugende Instandhaltung, damit die qualitativen Leistungen der Maschinen erhalten bleiben und eine Störung oder der Ausfall einer Maschine nach Möglichkeit verhindert wird.

Nennen Sie acht Hauptbestandteile eines Wartungsvertrages in Stichworten.

Bestandteil (Stichwort)
<i>Beschreibung der Maschinen/Anlage mit Hauptkomponenten</i>
<i>Wartungsintervall 1 x jährlich oder nach xy Betriebsstunden</i>
<i>Wartungsarbeiten: Reinigung, Zustandsprüfung, Funktionskontrollen, Justierungen, Ersatz von Verschleissteilen inkl. Aus- und Einbau</i>
<i>Verantwortlichkeiten: - Pflichten des Auftraggebers - Pflichten der PAMa AG</i>
<i>Reaktionszeiten bei Störungen z.B. 24h Pikett</i>
<i>Garantieverlängerung</i>
<i>Wartungskosten: Fahr-, Arbeitszeit, Fahr- und Transportkosten, Material und Ersatzteile</i>
<i>Vertragsdauer / Kündigungsfrist</i>

Aufgabe 1.5

(6 Punkte)



Die PAMa AG hat kurzfristig einen Auftrag von einem neuen Kunden aus Italien für eine massgeschneiderte Abfüllanlage für Parfum erhalten. Der Hauptgrund für den Zuschlag war, dass die PAMa AG eine schnelle Inbetriebnahme der Anlage vor Ende November 2013 garantiert hat.

Der Verkaufsleiter M. Christen hat Sie nun beauftragt, die Projektleitung ‚Italien 2013-1‘ zu übernehmen. Für die erste Besprechung mit der Geschäftsleitung erstellen Sie eine konkrete Planung der Vorgehensschritte zur Auftragsabwicklung.

Nennen Sie sechs Bestandteile dieser Planung.

1. *Planung der Anlage (Rahmenbedingungen / Teile / Layout)*
2. *Produktion der Anlage (transportbereite Teile)*
3. *Transport zum Kunden*
4. *Vorbereitung des Standorts beim Kunden (Gebäude / Infrastruktur)*
5. *Montage der Anlage / Tests*
6. *Inbetriebnahme und Abnahme*

Aufgabe 1.6

(8 Punkte)

Nennen Sie vier Prozessgruppen, die bei der Abwicklung des Kundenauftrags beteiligt sind, mit je einer konkreten Aufgabe/Tätigkeit.

Prozessgruppe	Konkrete Aufgabe/Tätigkeit
<i>Verkaufsprozesse</i>	<i>Offerte oder Vertrag erstellen</i>
<i>Marketingprozesse</i>	<i>Verkaufsbroschüre erstellen Internet unterhalten</i>
<i>Produktionsprozesse</i>	<i>Teile herstellen Plan erstellen Maschine zusammenbauen Funktionskontrolle</i>
<i>Logistikprozesse</i>	<i>Teilelager verwalten Teile verpacken Maschine transportieren</i>
<i>Montageprozesse</i>	<i>Maschine montieren Inbetriebnahme Tests durchführen Schulung durchführen</i>
<i>Administrationsprozesse</i>	<i>Rechnungsstellung (à Konto Rechnung, Zwischenrechnung, Schlussrechnung) Debitorenbuchhaltung</i>

Aufgabe 1.7

(2 Punkte)

Was bedeutet der Begriff ‚kritischer Pfad‘ in einem Projekt?
Erklären Sie den Begriff in einem kurzen Satz.

Der kritische Pfad bezeichnet die Abfolge der Aufgaben in einem Projekt, welche die Mindestdauer bestimmt.

Was versteht man im Projektmanagement unter einem Meilenstein?
Erklären Sie den Begriff in einem kurzen Satz.

Meilensteine sind relevante Überprüfungspunkte (Zwischenziele), die sicherstellen, dass das Projekt auf einem Kurs ist, welcher zum Ziel führt.

Aufgabe 2**(35 Punkte)****Aufgabe 2.1**

(10 Punkte)

Der Verwaltungsrat hat Sie mit der Erstellung eines neuen Personalreglements beauftragt, da das bestehende nicht mehr aktuell ist.

Anmerkung: Das Personalreglement wird oftmals auch als Personal- oder Mitarbeiterhandbuch bezeichnet.

Legen Sie für das neue Personalreglement eine sinnvolle Struktur mit fünf Kapiteln an und ordnen Sie jedem Kapitel zwei Begriffe (wie z.B. Feiertage, Krankheit) zu.

Kapitel	Begriffe
1. <i>Allgemeine Bestimmungen</i>	<i>Geltungsbereich Rechtliche Grundlagen Arbeitsplatzkategorien und Zeichnungsberechtigung</i>
2. <i>Beginn und Ende des Arbeitsverhältnisses</i>	<i>Beginn des Arbeitsverhältnisses Stellenantritt Probezeit Dienstjahr Kündigungsfristen Form der Kündigung Fristlose Kündigung Pensionierung Freistellung</i>
3. <i>Arbeitsort und Arbeitszeit</i>	<i>Arbeitsort/Arbeitsplatz Arbeitszeit Gleitende Arbeitszeit Mehrarbeit Kompensation Feiertage Freie Tage/Kurzabsenzen</i>
4. <i>Ferien</i>	<i>Ferienanspruch Unfall Krankheit und Feiertage während der Ferien Kürzung des Ferienanspruchs Ferienbezug Abgeltungsverbot/Regelung bei Austritt Unbezahlter Urlaub</i>
5. <i>Finanzielle Leistungen</i>	<i>Gesamtverdienst Salär (Lohn) Familienzulagen Spesen Gratifikation / Bonus Berufliche Aus- und Weiterbildung Auszahlung Zusatzleistungen (Fringe Benefits)</i>

Kapitel	Begriffe
6. Lohnfortzahlungspflichten	<i>Lohnfortzahlung bei Krankheit und Unfall Krankentaggeldversicherung Unfallversicherung Lohnfortzahlung und weitere Regelungen bei Schwangerschaft und Mutterschaft Lohnfortzahlungspflicht bei Militärdienst, Zivildienst und Zivilschutz Lohnfortzahlungspflicht im Todesfall</i>
7. Sozialleistungen/ Personenversicherung	<i>AHV/IV/EO/ALV Pensionskasse Krankenversicherung</i>
8. Allgemeine Verhaltensregeln	<i>Rechte des Mitarbeitenden Allgemeine Pflichten des Mitarbeitenden Geheimhaltung Verhalten der Mitarbeitenden untereinander Urheberrechte, Rechte an Erfindungen und Designs Nebenbeschäftigungen/Ausübung öffentlicher Ämter Unabhängigkeit/Vorteilsannahme und -gewährung Zuweisung von Arbeit Betriebliche Mitwirkung Nutzung der technischen Einrichtungen, E-Mail und Internet</i>
9. Schlussbestimmungen	<i>Inkrafttreten Änderungen und Ergänzungen Anwendbares Recht und Gerichtsstand Anhänge zum Reglement - Spesenreglement - Schichtreglement - Merkblatt Versicherung bei Krankheit und/oder Unfall - Merkblatt Schwangerschaft und Mutterschaft - Merkblatt Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz</i>

Aufgabe 2.2

(4 Punkte)



Die Geschäftsleitung hat das neue Personalreglement genehmigt (siehe Aufgabe 2.1). Es tritt per 1. Oktober 2013 in Kraft.

Wie lautet Ihre kurze Mitteilung (z.B. via E-Mail oder Aushang) an die Mitarbeitenden?

Liebe Mitarbeiterinnen

Liebe Mitarbeiter

*Mit Ihrer nächsten Lohnabrechnung erhalten Sie das neue Personalreglement, welches **per 1. Oktober 2013** in Kraft tritt.*

*Diesem entnehmen Sie wichtige **rechtliche Grundlagen und Hinweise zu Ihrem Arbeitsverhältnis** mit der PAMa AG, u.a. zum Beginn und Ende des Arbeitsverhältnisses, Arbeitsort und Arbeitszeit, Ferien, finanzielle Leistungen, Lohnfortzahlungspflichten, Sozialleistungen, allgemeine Verhaltensregeln sowie verschiedene Reglemente und Merkblätter.*

Bei Fragen wenden Sie sich an Ihren direkten Vorgesetzten oder an Ihren Personalverantwortlichen.

Besten Dank.

Freundliche Grüße

A. Müller

Geschäftsleitung

Aufgabe 2.3

(4 Punkte)

Sie sind Leiter der Produktion (L. Huber). Folgende Aufgaben sind korrekt zu planen. Markieren Sie in der entsprechenden Spalte mit einem ‚x‘.

Aufgabe	Selber erledigen	delegieren	Nicht zuständig
Geschäftsstrategie erstellen			X
Produktions-Organigramm erstellen	X		
Personalreglement erstellen			X
Mitarbeitergespräch mit Direktunterstellten führen	X		
Ferien bewilligen (Direktunterstellte)	X		
Betriebsfest für Produktion organisieren		X	
Entlassung von Mitarbeitern in der Produktion	X		
Absenzenkontrolle visieren	X		

Aufgabe 2.4

(4 Punkte)

Als Leiter der Produktion (L. Huber) erachten Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden als Ihre zentrale Führungsaufgabe. Daher beabsichtigen Sie, für jeden Mitarbeitenden Ihrer Abteilung einen individuellen Entwicklungsplan zu erstellen. Welches sind die vier wichtigsten Bestandteile eines solchen individuellen Entwicklungsplans? (Stichworte genügen)

- *Potentialanalyse, Stärken-/Schwächenanalyse oder Kompetenzprofil des Mitarbeiters (=Ausgangslage)*
- *Entwicklungsziele*
- *Entwicklungsmassnahmen (Schulung, Lehrgang, on-the-job-Ausbildung, etc.) mit Verantwortlichem und Terminen*
- *Zielkontrolle*

Aufgabe 2.5

(4 Punkte)



Anlässlich einer Kontrolle durch den IT-Supervisor wurde festgestellt, dass ein Mitarbeiter in der Finanzabteilung sehr häufig Websites von extremistischen politischen Organisationen mit rassistischer und sexistischer Ausrichtung besucht. Dem Vorgesetzten ist seit geraumer Zeit aufgefallen, dass die Arbeitsleistung des Mitarbeiters in qualitativer und quantitativer Hinsicht deutlich nachgelassen hat. Die interne Weisung zum Internetgebrauch erlaubt zwar die Nutzung des Webs für private Zwecke in einem zeitlich vertretbaren Rahmen. Der Besuch von Websites mit rassistischen, extremistischen oder pornografischen Inhalten ist aber strikte untersagt. Vorgesetzter und Personalverantwortlicher haben beschlossen, dem Mitarbeiter eine schriftliche Verwarnung zu erteilen. Die Verwarnung soll dem Mitarbeiter in einem Gespräch übergeben werden.

Welche Inhalte muss das Verwarnungsschreiben enthalten?
Beschreiben Sie vier wesentliche Inhalte in kurzen Sätzen.

- *Beschreibung der Feststellung*
- *Hinweis auf interne Weisung*
- *Aussage, dass Verhalten wird nicht geduldet wird*
- *Aussprechen der Verwarnung, Sanktionsandrohung für den Wiederholungsfall (z.B. Kündigung)*
- *Hinweis auf Dauer der Verwarnung: z.B. Ablegen im Personaldossier für 3 Jahre ab Ausstellungsdatum*

Aufgabe 2.6

(5 Punkte)

Die Geschäftsleitung hat festgestellt, dass die Führungsqualitäten der Kaderkräfte an allen Unternehmensstandorten der PAMa AG noch ein erhebliches Verbesserungspotential aufweisen. Sie hat darum beschlossen, die Vorgesetzten zu einer Führungsausbildung anzubieten. Die Geschäftsleitung hat Sie beauftragt, ein Grobkonzept für diese Ausbildung zu erstellen. Dieses soll die wichtigsten Angaben der Führungsausbildung enthalten und als Basis für die nachfolgende Detailplanung dienen.

Nennen Sie fünf Elemente des Grobkonzeptes in Stichworten.

- Zielgruppe
- Lernziele
- Lerninhalte
- Aufbau, Didaktik, Methodik
- Referenten
- Ausbildungscontrolling, Lernzielkontrolle
- Tagungsort
- Zeitraum
- Budget

Aufgabe 2.7

(4 Punkte)

Bis anhin gab es in der PAMa AG ein einfaches Lohnsystem mit fixen Löhnen. Der Verwaltungsrat hat entschieden, ein modernes Vergütungssystem aufzubauen. Beschreiben Sie vier mögliche Komponenten eines modernen Vergütungssystems in kurzen Sätzen.

Variable leistungsbezogene Vergütung

- Einführung eines Bonus
- Team Prämien
- Besondere Leistungsprämien, wie Besuch von Ausbildungen, Konferenzen, etc.

Fringe Benefits

- Einführung von Transport-Vergünstigungen, wie SBB Halbtax, GA-Beiträge, etc.
- Einführung von Familien-Vergünstigungen Reka-Checks, Kinderkrippen
- Einführung von Sabbatical (Langzeiturlaub, Auszeit) für langjährige Mitarbeiter

Aufgabe 3

(29 Punkte)

Aufgabe 3.1

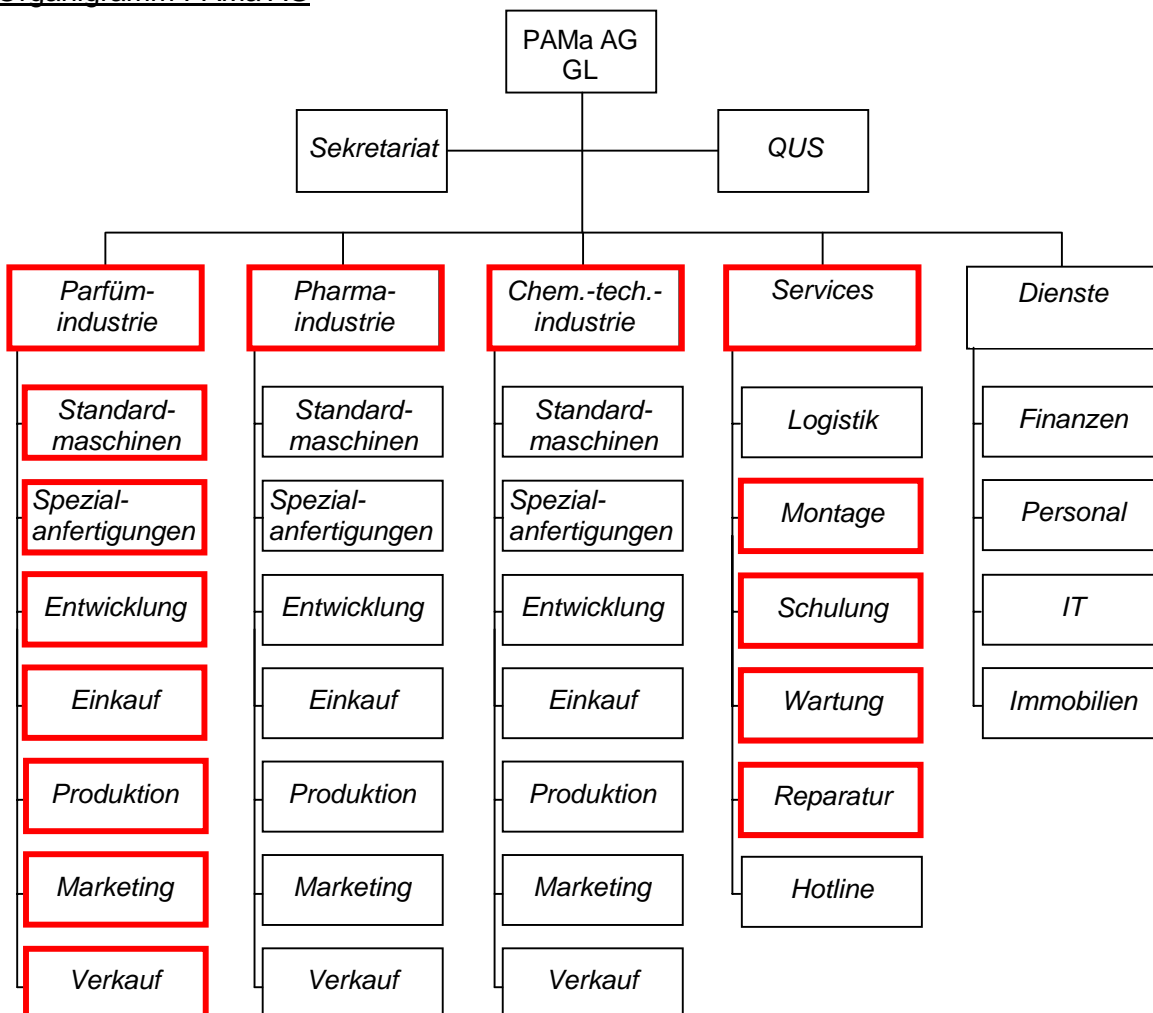
(10 Punkte)



Der Verwaltungsrat der PAMa AG hat sich an mehreren Strategieworkshops mit der aktuellen Situation und der künftigen Ausrichtung der Firma befasst. In der dabei durchgeführten Marktanalyse wurde ein grosses Potenzial für die Abfüllung von chemisch-technischen Produkten wie Schmierfett, Dichtungsmasse etc. festgestellt. Der Verwaltungsrat prüft nun deshalb, neben den zwei bestehenden Sparten noch eine dritte Sparte ‚Chemisch-technische Industrie‘ aufzubauen. Um die organisatorischen Konsequenzen zu beurteilen, bittet Sie der Verwaltungsrat, ein Organigramm für die PAMa AG der Zukunft zu erstellen. Dieses soll die Struktur des Gesamtunternehmens mit der neuen Organisation in drei Sparten abbilden.

Hinweis: Details zur bestehenden Organisation siehe zentrale Fallstudie.

Organigramm PAMa AG



Legende

IT Informationstechnologie

QUS Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement

Aufgabe 3.2

(6 Punkte)



Marktstudien zeigen ein stagnierendes Potential für Abfüllmaschinen mit Kapazitäten bis 15'000 Flakons pro Stunde. Dagegen dürfte die weltweite Nachfrage nach Maschinenkapazitäten im Bereich 15'000 – 30'000 Flakons pro Stunde jährlich um 7 – 10 % zunehmen. Der Verwaltungsrat hat deshalb einem Antrag der Geschäftsleitung zugestimmt, die Erweiterungsmöglichkeiten des Sortiments in Richtung Maschinen mit höherer Kapazität näher zu prüfen. Die Geschäftsleitung hält für denkbar, die Produktion im Bereich 15'000 – 30'000 Flakons pro Stunde selbst aufzubauen, ein Unternehmen zu akquirieren, das auf diesem Gebiet tätig ist, oder mit einem solchen Unternehmen einen Kooperationsvertrag abzuschliessen.

Die Optionen einer Sortimentserweiterung sollen in einem Projekt mit Namen ‚High Capacity‘ fundiert bearbeitet werden. Die Geschäftsleitung hat Sie als ProjektmanagerIn für dieses Projekt bestimmt. Als erstes sollen Sie einen Projektauftrag erstellen. Dieser soll die wichtigsten Angaben zum Projekt enthalten. Aufgrund des Projektauftrages wird die Geschäftsleitung über die Durchführung des Projekts entscheiden. Geben Sie stichwortartig an, welche sechs Angaben/ Hauptelemente Ihr Projektauftrag enthält.

- *Management Summary (Zusammenfassung)*
- *Ausgangslage*
- **Projektziele**
- **Phasen/Meilensteine oder Terminplan**
- **Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen)**
- **Projektorganisation**
- *Chancen/Risiken*
- *Abhängigkeit von anderen Projekten*

Aufgabe 3.3

(9 Punkte)



Sie haben mit Ihrem Projektteam in einer sehr intensiven Arbeitsphase einen Projektauftrag erstellt und diesen der Geschäftsleitung präsentiert. Unter den von Ihnen vorgeschlagenen Optionen hat sich die Geschäftsleitung entschieden, ein Unternehmen in Bangalore, Indien, zu erwerben, welches Abfüllmaschinen mit Kapazitäten von 15'000 bis 30'000 Flakons pro Stunde herstellt.

Verfassen Sie für die Geschäftsleitung einen Brief an die bestehenden Kunden, in welchem Sie diese über die Akquisition des indischen Unternehmens informieren.

Bitte beachten Sie dazu Folgendes:

Welchen Mehrwert hat die Expansion nach Indien für die bestehenden Kunden?

Welche Informationen sind für die bestehenden Kunden wichtig?

Firmen-Briefpapier

Kunden-Adresse

Ort/Datum

Neue Maschinen mit grösserer Kapazität

Sehr geehrter Herr ((Name, persönliche Anrede))

Sehr geehrte Frau ((dito))

*Unsere Marktanalyse hat ergeben, dass der Bedarf an Maschinen mit einer Kapazität von **15'000 bis 30'000 Flakons pro Stunde** stark zugenommen hat. Ebenfalls besteht **ein grosses Kundenbedürfnis für die Abfüllung von chemisch-technischen Produkten**. Durch unseren Produktionsstandort in Bangalore, Indien, können wir beidem gerecht werden.*

***Wir freuen uns, Ihnen per 1. Oktober 2013 zusätzlich die obgenannten Angebote bieten zu können.** Selbstverständlich werden wir wie gewohnt Ihre bisherigen Bestellungswünsche gerne erfüllen.*

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen für die bisherige angenehme und kooperative Zusammenarbeit zu danken. Wir freuen uns, wenn wir Sie auch künftig mit unseren innovativen Maschinen beliefern dürfen. Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

PAMa AG

A. Müller

Geschäftsleitung

Aufgabe 3.4

(4 Punkte)

Sie werden beauftragt, über die Akquisition in Indien eine Medienmitteilung für die Fachpresse zu verfassen. Welche Inhalte muss die Medienmitteilung enthalten?
Nennen Sie vier unterschiedliche Stichworte.

- *Entwicklung und Produktion von Maschinen mit neu 15'000 – 30'000 Flakons pro Stunde auch für chemisch-technische Produkte*
- *Um die Nachfrage in Asien besser abdecken zu können wurde ein Unternehmen in Indien übernommen welches die Produktion sicherstellt*
- *Durch den neuen Standort in Indien wird auch der Service verstärkt*
- *Durch die Produktion in Indien können wir vorteilhafte Konditionen anbieten*
- *Per wann – zeitliche Angaben, wann alles in Kraft tritt*