

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

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

**Lösungsvorschlag**

## **Prüfung 2013**

Prüfungsfach

**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.			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.				
1.14.	X			
1.15.		X		
1.16.			X	

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) Hypothekengebende 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.

<b>Umweltsphäre und Werte-Beispiel:</b>	<b>Massnahme:</b>
Beispiel Soziale Umwelt: - Arbeitgeber mit sozialer Verantwortung	PAMa AG vergibt jährlich Aufträge (Herstellung und Verpackung von Weihnachtsgeschenken für Kunden) an eine lokale Behindertenorganisation.
Technologie Umwelt: - Kundennutzen	Nutzen, dass Parfumersteller (u.a.) ihre Luxusprodukte sicher abfüllen und ihren Kunden eine qualitativ hochstehende Verpackung anbieten können ISO 9000
Soziale Umwelt: - Werte für die MitarbeiterInnen PAMa AG	Attraktive Arbeitsplätze, wirtschaftliche Grundlage für Einzelpersonen und Familien Karitative Unterstützung / gesellschaftliches Engagement
Wirtschaftliche Umwelt: - Shareholder Value	Steigerung des Unternehmenswertes für die an der PAMa AG beteiligten Familienmitglieder durch Bsp. Optimierung von Prozessen, Kostensenkungsmassnahmen, Erschliessen neuer Märkte / Differenzierung der Produkte, Optimierung der Finanzierung, etc.
Weitere Möglichkeiten (Auswahl):	
Ökologische Umwelt - Reduktion des ‚ökologischen Fussabdruckes‘ der PAMa AG	Abfälle reduzieren, recyceln, umweltschonendere Prozesse einführen, Energiesparmassnahmen ergreifen (Bsp. Einbau stromsparender Motoren), Wärmerückgewinnung einführen, Solaranlagen auf den Dächern am Standort der PAMa AG installieren, etc.

### 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.) Technisch gut ausgebildete und engagierte (neue) <b>MitarbeiterInnen</b> aus dem Raum Basel-Liestal
	2.) <b>Lokal tätige Universalbanken</b> (Bsp. BLKB, BKB, Filialen der Grossbanken im Raum Basel), welche der PAMa AG Hypotheken und Betriebskredit gewähren (oder hierfür in Frage kommen), resp. deren Verantwortliche (Bsp. Chefln Unternehmensfinanzierung der BLKB in Liestal)
Anspruchsgruppen aus dem Absatzmarkt	1.) Verantwortliche für Investitionen und Produktion wichtiger <b>Parfumhersteller</b>
	2.) <b>Kunden der Parfumhersteller</b> (Bsp. wichtige Distributionspartner wie Parfümerieketten), damit wir verstehen, welche Anforderungen an eine Parfumverpackung gestellt werden
Weitere Anspruchsgruppen	1.) <b>Steuerbehörden</b> auf kantonaler (betr. direkten Steuern) und nationaler (Bsp. MWSt-Verwaltung) Ebene
	2.) <b>Anwohner</b> im Raum Liestal, welche möglicherweise bei einem Ausbau des Betriebs höhere Lärmemissionen und mehr Verkehr befürchten

#### 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?

Hauptgliederung in typische Unternehmensfunktionen (Einkauf, Entwicklung, Produktion, Verkauf und Dienste).

Ein Vorteil einer funktionalen Organisation (gegenüber anderen Organisationsformen):

Gleichartige Verrichtungen (Bsp. Entwicklungsarbeiten) können gebündelt werden. Dies kann zu **Effizienzsteigerungen** führen.

Weitere mögliche Vorteile:

Hohe **Transparenz und Stabilität** vor allem bei Unternehmen mit einem oder wenigen Produkten, gleichartigen Kunden und stabiler Umwelt.

Ein Nachteil einer funktionalen Organisation (gegenüber anderen Organisationsformen):

**Viele Schnittstellen** und **komplizierte Entscheidungswege** bei der Bearbeitung von Prozessen (Bsp. Produktentwicklungsprozessen, Auftragsabwicklungsprozessen).

Dies kann zu (weitere mögliche Nachteile/Gefahren):

Verlängerung von Durchlaufzeiten / erhöhtem **Zeitbedarf** für Abstimmung/Entscheidungen,

hohem **Koordinationsaufwand**, ‚**Gärtchendenken**‘, **Interessenkonflikten** oder

starker **Innenfokussierung** (an Stelle von Kundenorientierung) führen.

Zudem kann eine funktional geprägte, arbeitsteilige Organisation zu **Motivationsproblemen** der Mitarbeitenden (enger Handlungsspielraum, kein Gesamtbild, Rädchen im Ganzen, ...).

Da in der Praxis schliesslich in jedem Fall die Kunden bedient werden müssen, ist die Gefahr gross, dass sich die Vorgesetzten und Mitarbeiter in einer funktionalen Organisation in andere Funktionen einmischen und sich so **informelle Organisationsstrukturen** herausbilden.



## 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:
<p>1: Auftragsabwicklungsprozess, "Spezialanfertigungen im High-End Bereich"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme der Kundenbedürfnisse im engen Kontakt mit über 60% der grossen, traditionellen Luxus-Parfumbrands</li> <li>• Entwicklung der Spezialanfertigungen inkl. Sprühköpfe und Anpassung der Systeme an unterschiedliche Kappen und Verpackungen.</li> <li>• Auslieferung/Montage/Tests vor Ort</li> <li>• Schulung/Instruktion vor Ort</li> <li>• Wartung (Serviceabo)</li> <li>• Abrechnung</li> <li>• Einfließen-Lassen der Erfahrungen in künftige Entwicklungen, etc.</li> </ul>
<p>2: Nachfolgeplanungsprozess (Informationen unter Einleitung: "Die Firma in groben Zügen")</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau/Entwicklung der Unternehmung durch eine Familiengeneration</li> <li>• Anforderungsprofil für NachfolgerInnen / Stellenprofile erstellen</li> <li>• kontinuierliche Einarbeitung von Mitgliedern der nächsten Generation</li> <li>• Evaluation und Selektion NachfolgerInnen / Entscheid</li> <li>• Einführungsprogramm / Coaching neue Generation / (geordneter/geplanter) Rückzug bisherige Generation</li> <li>• Sicherstellung klarer Eigentumsverhältnisse und der Entscheidungskompetenzen der neuen Generation</li> <li>• etc.</li> </ul>

**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.

<b>Bereiche einer Grundstrategie</b>	<b>Strategische Aussagen</b>
Zentrale Anliegen der Anspruchsgruppen	Anbieten von Lösungen im Bereich von Produktion, Abfüllen und Verpacken, dergestalt, dass sich internationale Parfummarken auf dem Markt profilieren können.
Leistungsangebot	Spezialabfüllmaschinen (wie in Kapitel 1 der Fallstudie erläutert)
Fokus der Wertschöpfung / Integration / Kooperationen	Entwicklung, Herstellung, Montage, Wartung der Maschinen, Schulung der die Maschinen bedienenden Mitarbeitenden
Kernkompetenzen	Weltweit grösstes Wissen, Erfahrung und Anwendungskompetenz im Bereich Abfüllen von Parfums in am Markt erfolgreichen Verpackungen.

Weitere mögliche Elemente (Auswahl):
Zwecke und Aktivitätsfelder der Unternehmung (Portfolio)
Konkretisierung unternehmenspolitischer Grundsätze hinsichtliche Finanzen, Sozialem und Technologie

## 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.

**Klassischer Ansatz auf der Basis der Ansoff-Matrix**

(Wachstum durch weitere Marktdurchdringung: Den Anteil eigener Maschinen bei den ca. 2/3 der bekanntesten Parfummarken (die bereits unsere Kunden sind) weiter erhöhen.

Wachstum durch Marktentwicklung: Unsere Spezialmaschinen/-anfertigungen auch an die ca. 1/3 der Parfummarken verkaufen, die noch nicht unsere Kunden sind.)

Strategie über **Vorwärts-/Rückwärtsintegration**, resp. (im Rahmen einer Rückwärtsintegration) Ausweitung des Fokus der eigenen Wertschöpfung: Ausweitung des Anteils der von uns selber gefertigten Baugruppen und Teile. Ein Beispiel aus einer anderen Branche hierfür ist die Swatch-Group, welche systematisch Rückwärtsintegration betrieben hat und nun von der Materialbearbeitung bis hin zum Verkauf in Flagshipstores oder über Swatch kontrollierten Vertriebsorganisationen die gesamte Wertschöpfungskette (Ausnahme Urproduktion) selber betreibt.

**Organisches** (internes) versus **akquisitorisches** (externes) Wachstum

## 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:

Möglichkeit, das Geschäft mit ‚Maschinen ab Stange‘ durch das Erreichen einer besseren **Kostenstruktur** (dank zusätzlichem Marktzugang) erfolgreich(er) am Markt betreiben zu können.

Möglichkeit, neben dem Verkauf von ‚Maschinen ab Stange‘ auch einen Marktzugang für die Spezialmaschinen in von PAMa AG bis heute wenig abgedeckten Marktgebieten (regional insb. Südostasien und Naher Osten) zu erhalten (Möglichkeit der Umsetzung einer Wachstumsstrategie durch ‚Marktentwicklung‘)

Zwei Gefahren:

Gefahr des Kontrollverlustes, resp. der Eigenständigkeit durch höhere finanzielle Verpflichtungen, Teilen von Geschäfts-geheimnissen (unerlaubtes Kopieren), etc.

Gefahr von Missverständnisse durch **grosse räumliche Distanz, Sprachbarrieren**, etc.

Weitere mögliche Gefahren (Auswahl):

Gefahr von finanziellen Verlusten durch **Währungsverschiebungen**

Gefahr durch Ausbruch **politischer Unruhen**, unklarer juristischer Situationen, nicht-tarifäre **Handelshemmnisse** in China und/oder in Europa....

**Reputationsrisiken** (Bsp. Sozialdumping – Arbeitsplatzsicherheit, Löhne, etc., Umweltdumping)

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. **Vertragliche Kooperation / Strategische Allianz:** PAMa AG erteilt der VRJ ein exklusives Vertriebsrecht der Standardabfüllmaschinen für folgende Länder Südostasiens und des Nahen Ostens: ... Im Gegenzug verpflichtet sich VRJ ...

2. **Joint Venture:** Bildung einer gemeinsamen Unternehmung (z.B. einer Vertriebsorganisation im Raum Arabischer Länder)

3. **Einseitige/gegenseitige Minderheitsbeteiligungen:** PAMa AG und VRJ beteiligen sich gegenseitig oder einseitig an dem Kapital des anderen.

Weitere Variante:

**Übernahme/Fusion:** PAMa AG kauft VRJ oder beide Unternehmen fusionieren.

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.

<b>Widerstand (total vier mögliche, fachbezogene Themenbereiche)</b>	<b>Massnahme (Umgang mit den vier sachlichen / fachbezogenen Widerständen)</b>
Entwicklung: B. Müller will sich aus Gründen der hohen Wettschöpfung und der bei PAMa AG in den letzten Jahren aufgebauten Kernkompetenzen vor allen	Einladung B. Müller, im Strategieteam mitzuwirken. So wird für ihn auch die Strategie (Bsp. Kooperation mit VRJ) nachvollziehbar und er sieht eher die Wichtigkeit der Rolle seines Team ein.

<p>Dingen auf Spezialmaschinen konzentrieren und ist nicht an der Entwicklung von kostengünstig produzierbaren Standardabfüllanlagen ab Stange interessiert.</p>	
<p>Produktion: L. Huber möchte am liebsten möglichst grosse Losgrößen, damit er die Kosten pro Stück einfacher reduzieren kann.</p>	<p>Dito wie oben, zus. intensive Auseinandersetzung mit der Problematik der sich konkurrierenden Zielsetzungen (möglichst hoher Kundennutzen durch Speziallösungen versus möglichst tiefe Stückkosten durch Erhöhung der Losgrößen)</p>
<p>Finanzen: N. Kuhn sieht die finanziellen Risiken einer Kooperation mit VRJ – insbesondere im Falle einer zusätzlichen Fremdverschuldung bei einer Übernahme der VRJ – als erheblich und kaum tragbar.</p>	<p>Einsetzung einer Task Force, welche die finanziellen Risiken von PAMa AG der verschiedenen Varianten einer Kooperation mit VRJ intensiv analysiert und Tragbarkeitsüberlegungen anstellt.</p>
<p>Personal: N. Kuhn sieht schier unlösbare Probleme hinsichtlich unterschiedlicher fachlicher, sprachlicher und kultureller Kompetenzen des Teams PAMa und VRJ</p>	<p>Einsetzung einer Arbeitsgruppe, welche untersucht, welche Kompetenzen seitens des Teams PAMa und VRJ je nach Kooperationsvariante benötigt würden und welche Lücken in beiden Unternehmen bestehen. Auf dieser Analyse basierend könnte dann abgeschätzt werden, welche Variante(n) aus personeller Sicht überhaupt realisierbar erscheinen.</p>

## 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 unguuten Gefühlen (Ängsten, Misstrauen, Vorurteilen gegenüber Chinesen, etc.) beruht. Empfehlen Sie zwei konkrete Massnahmen, wie in diesem Bereich vorgegangen werden sollte.

Mögliche Massnahmen (Auswahl, zwei reichen aus):

- Die eigenen Mitarbeitenden in ihrer **eigenen Identität stärken**: Die eigenen Mitarbeitenden sollen stolz sein, PAMa-Mitarbeitende zu sein. Es ist hierbei zentral, dass die eigenen Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und daher auch selbstbewusst in die Kooperation eintreten können.
- Den eigenen Mitarbeitenden möglichst früh **persönliche Erfahrungen** mit den chinesischen Kolleginnen und Kollegen machen lassen. Gegenseitige Besuche und miteinander Arbeiten

können solche Erfahrungsräume sicherstellen. Idealerweise sollte die Unternehmung andocken können an bestehende Erfahrungen der eigenen Mitarbeitenden mit Personen, die anders aussehen und sich anders verhalten als die KollegInnen in der Schweiz. Eine sachliche Reflexion über die bereits gemachten Erfahrungen im Rahmen des internationalen Geschäfts der PAMa sollte diese Massnahmen unterstützen und erleichtern.

- Klare **Spielregeln hinsichtlich Diskriminierung und Umgang mit Vorurteilen** besprechen und festlegen. In Workshops und Sitzungen, wo über diese mögliche Kooperation diskutiert wird, aber auch in Situationen, wo sich die Mitarbeitenden beider Unternehmen begegnen, soll kritisch über das Thema Vorurteile und Diskriminierungen gesprochen werden. Idealerweise kann schliesslich das Gerechtigkeitsempfinden gestärkt und die Mitglieder der Unternehmung gemeinsam und aktiv gegen Vorurteile und Diskriminierung (von aussen oder aus den eigenen Reihen) vorgehen.
- **Sicherstellung der offenen Kommunikation unter Einbezug der Mitarbeitenden:** Transparent aufzeigen, welches Zweck und Ziele der Kooperation sind, wie die Zusammenarbeit konkret aussehen wird, welche (persönlichen/individuellen) Folgen zu erwarten sind (Aufzeigen der Auswirkungen der Kooperation auf jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in. Eingehen auf Anliegen, Unsicherheiten, offenen Fragen).

**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.

	Phase	Kurzbeschreibung
	Analyse / Bewertung ↓	Vergleich Ist – Soll, Erhebung der hierfür notwendigen Daten / Informationen: Haben wir unsere Verkaufsziele in Europa (je Land, erzielte Konditionen – Preise, Zahlungsfristen, Deckungsbeiträge pro Produktgruppe/Artikel, etc. – und abgesetzte Mengen) erreicht. Wo stehen wir hinsichtlich der mittelfristigen Zielerreichung?
	Planung ↓	Festlegung der neu zu erreichenden Ziele. Planung der zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen (Bsp. Kommunikations-, Distributions- und Verkaufsmassnahmen in den Teilmärkten Europas),
	Umsetzung und (Fein-)Steuerung	Laufendes ‚Feintuning‘ in der Umsetzung im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele. Evtl. Ergreifen von (zusätzlichen) Massnahmen, damit ursprünglich gesetzte Ziele doch noch erreicht werden

		können. Beispiele: Sinnvolle Anreizsysteme für AusendienstmitarbeiterInnen, verbesserte Werbemaßnahmen, optimalere Distribution, etc. in den Teilmärkten Europas.
--	--	---

Wichtig: Kreisförmiger, iterativer Prozess ohne Anfang und Ende!

Auch andere Ansätze denkbar – Beispiele:

- Controllingprozess auf der Basis Deming-Rad (PDCA: plan, do, check, act) → Umsetzung auf drei Phasen: plan – check, was getan wurde – act
- Soll-/Ist-Vergleich – (Ursachen)analyse – Korrektur(maßnahmen)
- Planung – Analyse/Interpretation (Zwischen)ergebnisse - Steuerung (Anpassung von Maßnahmen, evtl. auch Zielen)