

<b>Berufsprüfung für Technische Kaufleute mit eidg. Fachausweis</b> <b>Examen professionnel pour les agents technico-commerciaux avec brevet fédéral</b>	<b>Kandidaten-Nr.</b> _____ <b>Name:</b> _____ <b>Vorname:</b> _____
---	--

# Prüfung 2014

## Management

**Zeit: 120 Minuten**

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 17.  
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****(18 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				
1.17				
1.18				

1.1 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?

Die Garage Schweizerhof AG ist ...

- a) ein Familienunternehmen in zweiter Generation.
- b) eine Aktiengesellschaft.
- c) eine öffentlich-rechtliche Körperschaft.
- d) in privatem Eigentum.

1.2 Welche der folgenden Personen/Gruppen gehören zu **keiner** strategischen Anspruchsgruppe der Garage Schweizerhof AG?

- a) 30-50jährige Männer aus der Schweizer Mittelschicht
- b) Sabrina und Lukas Bürki (gemäss Angaben Fallstudie S. 1)
- c) BP Schweiz
- d) Mitarbeitende der Hyundai-Werke, Südkorea

- 1.3 Welche der vier Aussagen ist **kein** Ziel?
- a) Wir verstärken unsere Absatzbemühungen ab Oktober 2014.
  - b) Im Kalenderjahr 2014 wollen wir 85 Fahrzeuge der Marke Mercedes verkaufen.
  - c) Im Dezember 2014 sollen bei uns mindestens 25 verheiratete Frauen aus der Region Olten eine Probefahrt mit einem Smart gebucht haben.
  - d) Die Bruttomarge bei der Waschanlage soll im Geschäftsjahr 2014 18.5% erreichen.
- 1.4 Bei welcher der folgenden Zielformulierungen ist die Zeitangabe **nicht ganz korrekt**?
- a) Ab Januar 2015 wollen wir an jedem Montag jeder Woche mindestens 25 Autowäschen verkaufen.
  - b) Im Geschäftsjahr 2014 soll die Garage Schweizerhof AG einen Betriebsgewinn von CHF 0.5 Mio. erwirtschaften.
  - c) Ab Januar 2015 sollen 150 Auspuffanlagen gebaut werden.
  - d) Jeder Mitarbeiter im Verkauf erreicht in jedem Quartal des Geschäftsjahres 2015 mindestens je 1 Verkaufsabschluss für einen Elektro-Smart.
- 1.5 Welche der folgenden Aussagen trifft zu?
- a) Der Geschäftsbereich "Treibstoffverkauf" ist für die Garage Schweizerhof AG kein Wachstumsgeschäft.
  - b) Aus der Tatsache, dass immer mehr Personen umweltbewusst denken und handeln, kann für die Garage Schweizerhof AG nur eine Chance, keinesfalls aber ein Risiko abgeleitet werden.
  - c) Forschung im Bereich der Treibstoffe für Personenkraftwagen (PKW) ist für die Garage Schweizerhof AG ein zentrales Management-Thema.
  - d) Die sprichwörtliche Zuverlässigkeit der Garage Schweizerhof AG stellt eine Schwäche dar.
- 1.6 Welche der folgenden Aussagen ist eine Stärke der Garage Schweizerhof AG?
- a) Gesundheitszustand von Anton Bürki
  - b) Marktposition Tankstelle im Raum Olten
  - c) Höhe der Debitoren (620) gemäss der Bilanz vom 31.12.2013
  - d) Einsatz elektronischer Medien im Marketing der Garage Schweizerhof AG
- 1.7 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
- a) Die Einstellung eines neuen Verkaufsleiters ist sowohl eine operative wie eine strategische Entscheidung.
  - b) Sollte Peter Bürki seine Aktien nicht mehr halten wollen, hat er das Recht, fristgerecht zu kündigen und – sollte die Garage Schweizerhof AG nicht rechtzeitig den Nennwert bezahlen – im Extremfall auch eine Betreibung einleiten.
  - c) Die Entwicklung von Elektrofahrzeugen ist ein für die Garage Schweizerhof AG wichtiges Thema aus der technologischen Umweltsphäre.
  - d) Unternehmensethische Grundsätze der Garage Schweizerhof AG umschreiben unter anderem die Normen und Regeln, nach denen die Mitarbeiter sich ausrichten sollen.

- 1.8 Bei welchem der folgenden Begriffe handelt es sich **nicht** um eine Beschreibung einer Kooperation mehrerer natürlicher oder juristischer Personen?
- a) Konsortium
  - b) Interessengemeinschaft
  - c) Investition
  - d) Joint Venture
- 1.9 Welche Aussage ist richtig? Die Waschanlage ist folgender Branche zugehörig:
- a) Luxusgüterbranche
  - b) Konsumgüterbranche
  - c) Investitionsgüterbranche
  - d) Dienstleistungsbranche
- 1.10 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
- Unternehmensverbindungen werden insbesondere unterschieden nach:
- a) Umweltfaktoren
  - b) Dauer
  - c) Wertschöpfungsstufe(n)
  - d) Selbstständigkeit
- 1.11 Welche der folgenden Aussagen ist in den allermeisten Fällen **falsch**?
- Mit Unternehmensverbindungen können...
- a) Kostenvorteile erreicht werden.
  - b) Marktzutritte gesichert werden.
  - c) Risiken reduziert werden.
  - d) Konzentrationsprozesse reduziert werden.
- 1.12 Welche der folgenden Techniken eignet sich in erster Linie für die Entscheidungsfindung?
- a) Betriebliches Vorschlagswesen
  - b) Nutzwertanalyse
  - c) Brainstorming
  - d) IST-Analyse
- 1.13 Bei welchem der folgenden Bereiche handelt es sich **nicht** um ein ökologisches Thema?
- a) Reduktion der Lärmemissionen neuer Auspuffanlagen für den Rennbereich
  - b) Reduktion der Lohnkosten im Verkauf Neufahrzeuge
  - c) Reduktion des Energiebedarfs für den Betrieb der Reparaturwerkstätte
  - d) Erhöhung des Recyclinganteils bei im Service ausgetauschten Flüssigkeiten

- 1.14 Welche der folgenden Techniken eignet sich **nicht** für die Wahl eines optimalen Standortes für die Errichtung eines Tankstellenshops?
- a) Nutzwertanalyse
  - b) Argumentenbilanz (Pros/Cons)
  - c) Morphologischer Kasten
  - d) Entscheidungsbaum
- 1.15 Welches der folgenden Themen gehört **nicht** zur Unternehmenskultur?
- a) Aufbauorganisation
  - b) Gelebte Wertvorstellungen
  - c) Denkhaltungen der Mitarbeitenden
  - d) Vorurteile
- 1.16 Bei welchem der folgenden Risiken handelt es sich **nicht** in erster Linie um ein unternehmerisches Risiko?
- a) Volkswagengarage in der Nähe wirbt unseren besten Mechatroniker ab.
  - b) Unser bester Mechatroniker verletzt sich bei einem Mountainbikeunfall am Wochenende.
  - c) Die Elektromobilität wächst nicht so rasant wie von den Zukunftsforschern vorausgesagt.
  - d) Mercedes-Modelle kommen aus der Mode.
- 1.17 Welche der folgenden Wortgruppen passt aus Managementsicht **nicht** zusammen?
- a) Gestalten, lenken, entwickeln
  - b) Operativ, strategisch, normativ
  - c) Bilanz und Erfolgsrechnung, Mittelflussrechnung, Leitbild
  - d) Analysieren, Ziele setzen, Alternativen suchen, Entscheiden, Umsetzen
- 1.18 Welche der folgenden strategischen Aussagen zur Garage Schweizerhof AG stimmt?
- a) Die Strategie ist klar auf einen Zielmarkt fokussiert.
  - b) Familienangehörige kümmern sich intensiv um strategische Fragestellungen.
  - c) Es bestehen aktuell keine offenen strategischen Fragen.
  - d) Die strategisch relevante Umwelt ist sehr stabil.

**2 Leitbild****(10 Punkte)**

Das Leitbild der Garage Schweizerhof AG stammt noch aus der Gründungszeit und wurde von Vater Franz Bürki entworfen. Peter und Anton Bürki bitten Sie, ein neues Leitbild zu entwickeln, welches der Bedeutung der Garage Schweizerhof AG für deren wichtigste Anspruchsgruppen betonen und auch die zentralen Aspekte der Geschäftstätigkeit abdecken soll. Die Gebrüder Bürki planen, das Leitbild in den Verkaufsräumen der Firma aufzuhängen und im Webauftritt aufzuschalten.

Nennen Sie **fünf** zentrale Anspruchsgruppen aus unterschiedlichen Bereichen und geben Sie für jede Anspruchsgruppe ein Beispielsatz für das Leitbild an.

Anspruchsgruppe	Beispielsatz
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**3 Operatives und strategisches Management**

**(10 Punkte)**

Peter und Anton Bürki haben beschlossen, sich künftig vermehrt um das strategische Management der Garage Schweizerhof AG zu kümmern und das operative Management der jungen Generation zu überlassen.

Erläutern Sie die beiden Begriffe, geben Sie den jeweiligen Zeithorizont an.

Weisen Sie die folgenden Managementtätigkeiten dem strategischen, beziehungsweise dem operativen Management zu.

- a. Jahresabschluss erstellen
- b. Leitbild erarbeiten
- c. Nutzwertanalyse für Standort Tankstellenshop
- d. Debitorenbuchhaltung durchführen
- e. Business-Plan erstellen
- f. Schlussfolgerungen aus SWOT-Analyse ziehen
- g. Budgetierung für das Geschäftsjahr 2015
- h. Lehrlingsrekrutierung
- i. Marketing-Konzept entwickeln
- j. Neue Märkte erschliessen

Übertragen Sie Ihre Antworten in folgende Tabelle:

	Kurzerklärung (eine zentrale, zutreffende Nennung genügt)	Zeitlicher Horizont, ca. (Jahre)	Zuordnung der oben aufgeführten Managementtätigkeiten (Buchstabe a bis j genügt)
Strategisches Management			
Operatives Management			

**4 SWOT-Analyse****(4 Punkte)**

In der Fallstudie sind Stärken und Schwächen, resp. Chancen und Gefahren aufgelistet, wie sie im Rahmen eines Kadermeetings zusammengetragen wurden.

Nennen Sie **zwei** mögliche Kombinationen von strategischen Stossrichtungen und konkretisieren Sie diese anhand eines Beispiels, welches auf den Fall bezogen ist.

Hinweis aus der Theorie: Es handelt sich hier um den nächsten Schritt, nachdem eine SWOT-Analyse erstellt wurde.



**5 Unternehmensrisiken****(8 Punkte)**

Die Geschäftsleitung hat festgestellt, dass zwar verschiedene Versicherungspolicen bestehen, ein angemessenes Risikomanagement aber fehlt. Nennen Sie – basierend auf der Fallstudie – vier wichtige Risikobereiche für unternehmerische Risiken, welche die Geschäftsleitung der Garage Schweizerhof AG zu beachten hat und geben Sie je ein Beispiel für ein konkretes Risiko an.

Vier wichtige Risikobereiche (von der Geschäftsleitung der Schweizerhof AG zu beachten)	Je ein Beispiel für ein konkretes Risiko

**6 Wirtschaftlichkeit****(7 Punkte)**

Die Garage Schweizerhof AG hat sich an einer Umfrage zur Wirtschaftlichkeit beteiligt, welche die Beratungsfirma "Swiss Dynamic Consultants" durchgeführt hat. In der Auswertung zeigt sich, dass die Garage Schweizerhof AG mit ihrer Wirtschaftlichkeit (ausgedrückt in einer Betriebsgewinnmarge von 0.37%) im untersten Quartil der Unternehmungsgruppe Autogaragen liegt. Peter und Anton Bürki sehen darin den dringenden Bedarf, die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu verbessern.

Definieren Sie den Begriff Wirtschaftlichkeit und nennen Sie daraus abgeleitet zwei grundsätzliche Steuerungsgrössen, um die Wirtschaftlichkeit (Betriebsgewinnmarge) der Garage Schweizerhof AG zu steigern. Geben Sie pro Ansatz je **zwei** konkrete Massnahmen an, die an möglichst unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens ansetzen.

**7 Zielbeziehungen**

**(10 Punkte)**

Peter und Anton Bürki haben für das Jahr 2015 u.a. folgende Ziele formuliert:

- Ziel 1: Das Verkaufsteam der Garage Schweizerhof AG hat zwischen 1.1. und 31.12.2015 total 80 Fahrzeuge der Marke Smart à durchschnittlich je CHF 15'000.– (inkl. Zubehör) zu verkaufen.
- Ziel 2: Das Verkaufsteam der Garage Schweizerhof AG stellt sicher, dass mindestens 80% der Mercedes-Kunden, welche in der Zeit zwischen 1.1. und 31.12.2015 ein neues Fahrzeug kaufen, Zubehör im Umfang von mindestens CHF 10'000.– pro Fahrzeug bestellen.
- Ziel 3: In der Mitarbeiterumfrage vom November 2015 steigt die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden auf den Wert 'gut' (gegenüber dem in der Umfrage 2013 erzielten Wert, 'genügend').
- Ziel 4: Der Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebsaufwand der Garage Schweizerhof AG beträgt im Jahr 2015 maximal 35% der Verkaufserlöse (Umsatz). 2013 betrug dieser Wert noch ca. 39%.
- Ziel 5: Nach zwei Jahren ohne Gewinnausschüttung wird für das Geschäftsjahr 2015 wieder eine Dividende von mindestens 5% (bezogen aus das Aktienkapital) ausgeschüttet.
- Ziel 6: Das Lohnniveau aller Mitarbeitenden der Schweizerhof AG soll 2015 gegenüber der Konkurrenz überdurchschnittlich sein. (Hinweis: 2013 wurden im Branchenmittel unterdurchschnittliche Löhne bezahlt.)

Beurteilen Sie die Beziehungen zwischen einzelnen Zielen und begründen Sie Ihre Antwort in wenigen Worten:

Art der Zielbeziehung (Typ)	Begründung Ihrer Antwort
Zielbeziehung 1: Ziel 1 und 2:	
Zielbeziehung 2: Ziel 2 und 3:	

<b>Art der Zielbeziehung (Typ)</b>	<b>Begründung Ihrer Antwort</b>
Zielbeziehung 3: Ziel 1 und 3:	
Zielbeziehung 4: Ziel 4 und 5:	
Zielbeziehung 5: Ziel 4 und 6:	

**8 Business-Plan****(15 Punkte)**

In Ihrer Anfrage, ob man interessiert sei, einen vierten Standort in Bern zu eröffnen und zu betreiben, bittet Tesla Schweiz, im Falle einer positiven Antwort, eine kurze Version eines Business Plans zu erstellen. Erstellen Sie einen Raster für einen Business-Plan mit **fünf** zentralen Themen und formulieren Sie pro Thema **zwei** konkrete Beispiele für den Business-Plan. Der Business Plan soll so erstellt werden, dass er vor allem für Verhandlungen mit der kreditgebenden Bank der Garage Schweizerhof AG verwendet werden kann.

Thema	Beispiele
1.	
2.	

Thema	Beispiele
3.	
4.	
5.	

**9 Standortbeurteilung anhand einer Nutzwertanalyse****(18 Punkte)**

Nachdem BP Schweiz die Garage Schweizerhof AG vor rund einem Jahr angefragt hat, ob Interesse am Aufbau eines Tankstellenshops vorhanden sei, wurde diese Anfrage nun erneut gestellt. Peter und Anton Bürki überlegen sich, auf dem bisherigen Garagengelände eine neue Tankstellenanlage mit Shop zu bauen (Standort A). Sie können sich aber auch vorstellen, auf einem anderen Grundstück in der Region Olten, das sie erwerben könnten, eine neue Tankstelle mitsamt Shop zu bauen (Standort B).

**9.1 Standortfaktoren****(5 Punkte)**

Nennen Sie **fünf** zentrale Faktoren, welche für die Standortwahl einer Tankstelle mit angegliedertem Shop wichtig sind.

Hinweis: Beachten Sie, dass Sie fünf Faktoren nennen, die das Thema aus unterschiedlicher Perspektive beleuchten.

## 9.2 Standortbeurteilung

(3 Punkte)

In der Fallstudie wird nur ganz grob von einem anderen Standort gesprochen, detaillierte Informationen liegen zu diesem Standort nicht vor. Den Gebrüder Bürki wird nun eine Liegenschaft zum Kauf angeboten. Wie gehen Sie konkret vor, um diesen möglichen Standort B zu beurteilen? Nennen und beschreiben Sie mit wenigen Worten drei grundsätzliche Möglichkeiten, um zu Informationen für eine solche Standortbeurteilung zu kommen.



## 9.3 Nutzwertanalyse

(6 Punkte)

Erstellen Sie eine Nutzwertanalyse für die Standorte A und B. Benutzen Sie hierbei die Standortfaktoren aus Ihrer Lösung zu Aufgabe 9.1. Für die Bewertung des Standortes A basieren Sie auf den Informationen der Fallstudie, für die Beurteilung des Standortes B dürfen Sie Annahmen treffen. Leiten Sie zudem auf der Basis Ihrer Berechnung eine Empfehlung ab.

Sollten Sie Aufgabe 9.1 nicht oder nur teilweise beantwortet haben, dürfen Sie hierzu Annahmen treffen.

## 9.4 Vor- und Nachteile der Methode

(4 Punkte)

Nennen und erläutern Sie je zwei wichtige Vor- und Nachteile der Nutzwertanalyse aus Praxissicht.