

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

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

Lösungsvorschlag

Prüfung 2015

Prüfungsfach

Management

Zeit: 120 Minuten

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

→ 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		
1.17.				X
1.18.				X

Erläuterungen:

- 1.1. Punkt b) ist richtig. Die Nutzwertanalyse ist subjektiv (basiert auf subjektiven Beurteilungen). Je nachdem, wer die Nutzwertanalyse erstellt, können unterschiedliche Ergebnisse (Auswahl der Kriterien, Gewichtung, Bewertung) entstehen.
- 1.2. Punkt b) ist falsch. Es gibt auch Non-Profit-Organisationen. Die Organisation muss also nicht zwingend gewinnorientiert sein.
- 1.3. Punkt c) ist falsch. Management ist als Konzept viel weiter zu fassen als nur die Fokussierung auf ein (personelles / organisatorisches) Gremium.
- 1.4. Punkt b) bezieht sich auf einen Support- oder Unterstützungsprozess und nicht auf einen Geschäftsprozess.
- 1.5. Ziele a bis c sind harmonische Ziele. Bei d) stehen die beiden Ziele in einem Konflikt, da die Verbesserung des Kundendienstes Geld kostet, die Reduktion von Preisen ebenfalls.
- 1.6. Punkt d) ist falsch. Controlling und F&R sind zwar verwandte, aber nicht deckungsgleiche Konzepte.
- 1.7. Punkt a) ist falsch. Fusionen/Akquisitionen können Formen von Unternehmensverbindungen sein, müssen es aber nicht.
- 1.8. Thema c) ist organisatorisches / struktureles und nicht primär strategisches Thema
- 1.9. Punkt 1) ist korrekt. Vorschläge b bis d beschreiben unlogische Abläufe.
- 1.10. Definition c) ist korrekt.
- 1.11. Nennung unter d) ist nicht Element der fünf Wettbewerbskräfte (cf. M. Porter)
- 1.12. Nennung unter a) ist ein der Analyse nachgelagerter Schritt.
- 1.13. Punkt d) kann durchaus Eingang finden, a-c sind aber wesentlich wichtiger.
- 1.14. Punkt c) ist falsch, weil in der Reifephase Cash abgeschöpft werden sollte, der in Produkte in einem früheren Stadium des Produktlebenszyklus investiert werden soll.
- 1.15. Punkt b) enthält allenfalls Hintergrund zu einem Modell, nicht aber eine korrekte Aussage zum Modell selber
- 1.16. Aussage b) ist falsch: Es braucht einen klaren Bezug dieser Personen zur Unternehmung, es geht um die ‚relevante‘ Umwelt.
- 1.17. Punkt d) ist falsch, da es sich bei Erneuerung um Veränderung (SGMM: Entwicklungsmodus), bei Struktur um ein Thema, wie wir Ordnung in eine Unternehmung reinbringen (SGMM: Ordnungsmoment) und bei ‚Ressourcen‘ aber um ein Thema handelt, das zwischen innen (uns) und aussen (Anspruchsgruppen wie z.B. Banken, Kunden) diskutiert werden muss (SGMM: Interaktionsthema) handelt. Bei allen anderen Wortgruppen handelt es sich um Konzepte/Themen, die logisch zusammen gehören.
- 1.18. Punkt d) hat keinen logischen Inhalt, tönt höchstens interessant. Punkte a), b) und c) sind fachliche korrekt.

2. Umsetzung ‚Lean Management‘

(10 Punkte)

Massnahmen zur Umsetzung von Lean Management	Bezug zur Fallstudie / Seite
<p>Einführung des Flussprinzips</p> <p>Durch eine konsequente Prozessorientierung von Beschaffungsmarkt Produktion – bis hin zum Endverbraucher (und im Rahmen des Recyclingprozesses auch wieder zurück) werden Schnittstellen und damit Zeit, Geld, Umtriebe, etc. eingespart.</p>	<p>Optimierung der bereits modernen Produktionsverfahren, Seite 1, Management (Punkt effizienter gestalteten Organisationsstruktur, Kooperation mit anderen Unternehmen), S. 8</p>
<p>Konsequenter Einsatz und Umsetzung von geeigneten Qualitätssystemen</p> <p>Für die Stanze soll die Arbeitssicherheit geklärt werden. Hierbei könnte man gleich auch geeignete Qualitätssysteme einbauen/optimieren.</p>	<p>Produktion (Punkt geeignete Konzepte Qualität/Sicherheit bei der Stanze), Seite 8</p>
<p>Optimierung des Mitarbeitertrainings, des Einbezugs der Mitarbeitenden</p> <p>Strategische Vorgaben sollen konkretisiert und im Rahmen des Mitarbeitertrainings (ganz konkret direkt in den Prozessen) geübt und diskutiert werden. Mitarbeitende sollen im Rahmen dieser praxisorientierten Trainings motiviert werden, laufend Ideen zur Verbesserung einzubringen, die dann in den Trainings konkretisiert und mit Unterstützung der Führungscrow möglichst auch zu einem grossen Teil umgesetzt werden.</p>	<p>Management (Strategische Vorhaben soll in des Verhalten der Mitarbeitenden einfließen), Seite 8</p>
<p>Leistungsmessung und Feedback</p> <p>Wo immer möglich, sollen die geplanten Beiträge (Ziele) der einzelnen Mitarbeitenden auch laufend gemessen und visualisiert werden. Dies auch damit, dass die einzelnen Mitarbeitenden laufend sehen, wie sie sich und ihre Leistung verbessern können.</p>	<p>McKinsey-Studie, Seite 10 Management (Punkte Umsetzung, Controlling, Konkretisierung Strategie), Seite 8</p>
<p>Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung und Massnahmen zur Optimierung des Kapitaleinsatzes ableiten/umsetzen</p> <p>Bilanz und Erfolgsrechnung sind auf Optimierungspotential hinsichtlich des effizienteren Einsatzes von Kapital hin zu analysieren.</p> <p>Mögliche Massnahmen zur Optimierung (Reduktion der ‚Verschwendung‘ des Mitteleinsatzes)</p> <p>Die Position „Anlagevermögen“ im Umfang von CHF 46'560'000 ist allenfalls zu hinterfragen. Falls es sich nicht um betriebsnotwendiges Vermögen handelt, könnte ein anderer Mitteleinsatz notwendig sein.</p> <p>Die Positionen „Flüssige Mittel“, „Forderungen“ und „Vorräte“ könnten auch auf einen ineffizienten Kapitaleinsatz hinweisen. Im Fall der Automotive Cast GmbH scheinen aber die aktuellen Bilanzwerte im Vergleich zum Jahresumsatz von CHF 90 Millionen nicht ausserordentlich hoch, so dass hier wenig Optimierungspotential besteht.</p> <p>Auf der Finanzierungsseite ist zu überprüfen, ob das „langfristige Fremdkapital“ im Umfang von CHF 12 Millionen angesichts der aktuellen Tiefzinssätze günstiger angelegt werden kann. Ebenso könnte es sich angesichts der tiefen Zinsen anbieten, einen Teil der „kurzfristigen Verbindlichkeiten“ (soweit es sich z.B. um kurzfristige Bankkredite handelt) in langfristige Verbindlichkeiten umzuwandeln.</p>	<p>Detaillierte Zahlen und Fakten zum Schweizer Standort, Seite 4</p>

Massnahmen zur Umsetzung von Lean Management	Bezug zur Fallstudie / Seite
<p>Weitere mögliche Antworten (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none">- Einführung und Optimierung von Pull-Systemen (Bsp. Kanban: nur produzieren, was schon verkauft ist)- Allgemeine Massnahmen zur Reduktion von Verschwendung (Energie, Rohstoffe/Halbfabrikate, Sitzungsdauer, Rüstzeiten/Optimierung im Bereich Rüsten, etc.)- Einführung von Kaizen oder anderen Systemen / Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung (Bsp. Six Sigma mit Definieren – Messen – Analysieren – Verbessern – Steuern), Perfektion anstreben- Massnahmen zur Verbesserung von Ordnung und Sauberkeit (Bsp. ‚gläserne Produktion‘)- Diverse Massnahmen zur Visualisierung (Bsp. des Wertstroms, des Wertes aus Kundenperspektive, der Maschinenleistungen, der Unfälle, der Zahl der Unterbrüche bei Produktionssystemen, etc.)- Massnahmen zur Standardisierung (z.B. bei Entwicklungsprojekten, Einkaufsvorhaben)- Einführung / Optimierung interner Audit-Systeme/-prozesse- ‚weiche‘ Massnahmen zur Verbesserung einer leistungsorientierten Kultur (Bsp. Vertrauensbildende Massnahmen, Massnahmen zum offenen/konstruktiven Umgang mit Fehlern)	

3. Zugang zum Beschaffungsmarkt

(9 Punkte)

Die Umweltsphären gemäss St. Galler Management Modell (Version 2002 / J. Rüegg-Sturm) sind: Gesellschaft (gesellschaftliche / soziale Sphäre), Natur (ökologische Sphäre), Technologie (technologische Sphäre) und Wirtschaft (ökonomische Sphäre).

Nennung der Umweltsphäre(n) gemäss St. Galler Management-Modell (max. einmal dieselbe)	Strategische Massnahmen zur langfristigen Gewinnung und Bindung von Talenten an die Automotive Cast GmbH
Gesellschaft	<p>Bekanntheitsgrad der Unternehmung bei Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen steigern / Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen</p> <p>Gemäss McKinsey-Studie waren nur 3 Automobil-Zulieferer unter den 40 beliebtesten Arbeitgebern von Ingenieur-Studenten. Dies mag mit mangelndem Bekanntheitsgrad der Branche (insbesondere im Vergleich zu den Automobilherstellern) zusammen hängen.</p> <p>Veranstaltungen bei Unis, Fachhochschulen und wichtigen Trägern der ausseruniversitären Tertiärbildung (Bsp. TK, HF) und aktives Werben von Studenten, Ideen- und Projekt-Wettbewerbe zusammen mit Unis, Angebot von Praktika (evtl. auch mit Auslandeinsatz in ausländischen Produktionsstandorten) könnten Massnahmen sein.</p>
Ökonomie	<p>Fachkräfte-Programm („Lehre“/duale Bildung) bei Auslandstandorten aufbauen (ggf. in Kooperation mit anderen CH-Unternehmen)</p> <p>Für Automotive Cast ist es wichtig, an allen Standorten weltweit entsprechende Talente anziehen zu können. An den Auslandstandorten könnte sich Automotive Cast von anderen Mitbewerbern differenzieren, indem talentierten Fachkräften eine Art „Lehre“ mit klar definiertem Ausbildungsprogramm angeboten wird. Da nicht alle Länder das duale Bildungssystem wie in der Schweiz betreiben und eine eigentliche Berufslehre oft nicht möglich ist, könnte ein derartiges Angebot talentierte Kräfte anziehen. Dieses Ausbildungsangebot würde talentierten Fachkräften die Chance für eine zusätzliche Differenzierung geben. Eine Massnahme wäre auch, Talenten den Besuch einer berufsbegleitenden Fachhochschule / Höhere Fachschule, etc. zu ermöglichen, wobei die Schulkosten (teilweise) durch Automotive bezahlt würden.</p>
Technologie (Gesellschaft)	<p>Kooperation für Entwicklungsprojekte mit Universitäten und Hochschulen oder Technologie-Clusters</p> <p>Für spezifische Entwicklungen zu einzelnen Komponenten könnte Automotive die Zusammenarbeit mit staatlichen Einrichtungen, Universitäten oder in Technologie-Clusters suchen. Die Aussicht auf Projektstätigkeiten in einem derartigen Umfeld mit Spezialisten von Wissenschaft und anderen Unternehmungen wären für Talente interessant.</p>

Nennung der Umweltsphäre(n) gemäss St. Galler Management-Modell (max. einmal dieselbe)	Strategische Massnahmen zur langfristigen Gewinnung und Bindung von Talenten an die Automotive Cast GmbH
Weitere mögliche Antworten:	
Ökonomie (Gesellschaft)	<p>Pioniertätigkeit, frühe Verantwortung und Karrierechancen in einem kleineren Nischenanbieter</p> <p>Automotive könnte sich beim von grösseren Wettbewerbern differenzieren, indem junge Talente früh Verantwortung übertragen wird und diese in für die Firma wichtigen Entwicklungsprojekten tätig werden können.</p>
Technologie (Gesellschaft)	<p>Kooperation für Entwicklungsprojekte mit Universitäten und Hochschulen oder Technologie-Clusters</p> <p>Für spezifische Entwicklungen zu einzelnen Komponenten könnte Automotive die Zusammenarbeit mit staatlichen Einrichtungen, Universitäten oder in Technologie-Clusters suchen. Die Aussicht auf Projektarbeiten in einem derartigen Umfeld mit Spezialisten von Wissenschaft und anderen Unternehmungen wären für Talente interessant.</p>
Natur (Technologie)	<p>Positionierung von Automotive Cast als Anbieter von energieeffizienten und umweltverträglicheren Mobilitätslösungen</p> <p>Eine Motivation von Talenten, für Automotive tätig zu werden, könnte eine klare Ausrichtung und Kommunikation von Automotive sein, sich für umweltverträgliche Lösungen im Automobilbau einzusetzen (Leichtbau, Aluminium als Werkstoffe, ev. Pionierarbeit für sonstige neue Werkstoffe und Bauweisen). Die Kommunikation einer derartigen, klaren ökologischen Vision könnte Talente für eine Tätigkeit bei Automotive motivieren.</p>

4. Fokussierung als wichtiges strategisches Prinzip (10 Punkte)

4.1 Möglichkeiten der Fokussierung (5 Punkte)

Auswahl der erfolgversprechendsten Marktsegmente angesichts beschränkter finanzieller und personeller Ressourcen

→ Automotive hat begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen und muss diese möglichst erfolgreich einsetzen. Automotive Cast kann nicht selber einen eigentlichen neuen Markt kreieren wie z.B. Apple, und in jedem Auto wird auch nur eine beschränkte Anzahl Komponenten von den Zulieferern benötigt.

Als Zulieferer für die Automobilindustrie muss sich deshalb Automotive auf jene Trends und Marktsegmente konzentrieren, die am erfolgversprechendsten sind und die höchsten Wachstumsraten versprechen. Gute Systemlösungen von Automotive im Bereich der A-, B- und C-Segmente ermöglichen die höchsten Wachstumsraten aufgrund der steigenden Automobilverkäufe in diesem Segment. Die Zusammenarbeit der Automobilhersteller und die Bildung von einheitlichen Plattformen in diesen Segmenten geben Automotive zudem die Möglichkeit, ihre Systemlösungen ohne grössere Modifikationsaufwand bei verschiedenen Automobilherstellern zu verkaufen.

Gezielte Nischenstrategie als Marktpositionierung

→ Eine geschickte Auswahl von Produktsegmenten kann es Automotive Cast erlauben, gezielt rentable Nischen als Zulieferer der Automobilindustrie zu besetzen. Beispiele für erfolgreiche Nischenstrategien aus anderen Branchen sind z.B. Belimo (elektronische Antriebe für Heizung, Klima, Lüftung) oder Mettler Toledo (Waagen). Die Nische sollte so gewählt werden, dass Automotive durch spezifisches Know how einen Wettbewerbsvorteil hat, und dass die abgedeckten Komponenten eine gewisse Komplexität haben, die ein Insourcing für die Automobilhersteller unattraktiv werden lassen.

Skalen-Effekte

→ Die Konzentration auf wenige ausgewählte Produktsegmente respektive technologische Anwendungen erlaubt die Generierung von Skalen-Effekten bei geringen Umstellungs- und Rüstkosten in der Produktion. Das auf einen bestimmten Produkt- oder Technologie-Bereich fokussierte Know how kann in ähnlichen Produkten oder Anwendungen wiederverwendet respektive skaliert werden, ohne dass signifikante zusätzliche Kosten (F&E, Produktionsinfrastruktur) anfallen wie dies ohne Fokussierung der Fall wäre, i.e. wenn man ein komplett separates zweites Standbein bzgl. Produktsegment und Technologie aufbauen würde.

Technologieführerschaft

→ Die Fokussierung auf wenige ausgewählte Produktsegmente und Technologien erlaubt es, in diesen Segment in Innovation und neue technologische Lösungen zu investieren und sich somit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Eine Aufteilung der Innovationsanstrengungen auf zu viele Produkte oder Technologien würde zu einer Verzettelung führen mit der Gefahr, dass man in keinem Bereich einen wirklichen Know how – resp. Technologie-Vorsprung erarbeiten würde. Gemäss McKinsey-Studie wird weiteres Wachstum für Automobilzulieferer aufgrund der kontinuierlichen Entwicklung neuer Komponenten mit neuen Technologien erwartet (gesetzliche Anforderungen bzgl. Umweltverschmutzung u.a., steigende Sicherheits- und Komfortansprüche).

Erfüllung der Qualitätsanforderungen der Automobilhersteller

→ Gemäss McKinsey-Studie werden weiter steigende Qualitätsanforderungen der Automobilhersteller erwartet. Auf diese kann mit einer Fokussierung auf ausgewählte Produkte und Technologien reagiert werden.

Weitere mögliche Antworten (Auswahl):**Volatilität des Marktumfelds kann mit starker Marktpositionierung und gezielter Marktbeobachtung und Strategieanpassung besser abgedeckt werden**

→ Die Fokussierung bringt zum einen zwar eine Abhängigkeit von wenigen Standbeinen mit sich. Eine erfolgreiche Marktpositionierung und kontinuierliche Beobachtung der für die eigene Position relevanten Marktkräfte mit entsprechenden Anpassungen in der Unternehmensstrategie ist aber weniger riskant, als sich in mehreren, voneinander unabhängigeren Marktsegmenten zu bewegen, in denen man aber aufgrund von fehlenden herausragenden Kompetenzen keine schützende Marktmacht aufbauen konnte.

Aufbau einer Marke (Branding) – bei Kunden und Mitarbeitern

→ Wenn sich Automotive Cast die Position und Bekanntheit als erfolgreicher, fokussierter Nischenplayer erworben hat, kann darauf auch eine starke „Brand“ aufgebaut werden. Diese wirkt nicht nur bei Kunden, sondern kann auch die Rekrutierung von talentierten Mitarbeitenden erheblich erleichtern.

4.2 Umsetzung der Fokussierung in der Praxis

(5 Punkte)

Prozesse gemäss St. Galler Management-Modell werden unterschieden nach:

- **Managementprozesse:**
umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung von zweckorientierten soziotechnischen Organisationen zu tun haben (Subkategorien: normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse)
- **Geschäftsprozesse:**
verkörpern die Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf Kundennutzen ausgerichtet sind. Sie umfassen die Kundenprozesse (Markenführungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse und Kundenbindungsprozesse), die Leistungserstellungsprozesse sowie die Leistungsinnovationsprozesse.
- **Unterstützungsprozesse**
unternehmensinterne Dienstleistungen für einen effektiven Vollzug der Geschäftsprozesse (z.B. Schulung, Personalmanagement, etc.)

Prozesse gemäss Value Chain Modell von Porter:

- Primäraktivitäten (Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb und Kundenservice)
- Unterstützungsaktivitäten (Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung)

Jede Kategorie der primären und unterstützenden Aktivitäten lässt sich nach folgenden Kriterien unterteilen:

- direkte Aktivitäten: sie sind unmittelbar an der Wertbildung für den Kunden beteiligt (z. B. Montage, maschinelle Bearbeitung, Außendienst, Werbung, Produktgestaltung, Forschung).
- indirekte Aktivitäten: sie gewährleisten die kontinuierliche Ausführung von direkten Aktivitäten (z. B. Instandhaltung, Terminplanung, Betrieb der Anlagen, Verkaufs- und Forschungsverwaltung).

Qualitätssicherung stellt die Qualität der direkten und indirekten Aktivitäten sicher (z.B. Überwachung, Güteprüfung, Tests).

Mögliche Lösungen zu 4.2.:

Technologieführerschaft im Bereich der Leichtbauweise für Motoren-, Getriebe- und Fahrwerkkomponenten

Diese Fokussierung betrifft Geschäftsprozesse wie Leistungsinnovations- und Leistungserstellungsprozess sowie Unterstützungsprozesse (Schulung und Wissensmanagement)

Gesetzliche Vorschriften und Ambitionen der Automobilhersteller zu geringerem Treibstoffverbrauch, wie auch die noch vorhandenen Restriktionen der Energiespeicherung (Batterie) bei Elektromobilen machen die Gewichtsreduktion eines Fahrzeugs zu einer wichtigen Erfolgsvoraussetzung. Know-how im Bereich der Leichtbauweise und dessen erfolgreiche Produktumsetzung bei schweren und diffizilen Fahrzeugkomponenten ermöglichen einem Zulieferbetrieb einen Wettbewerbsvorteil.

Erfüllung der Qualitätsanforderungen der Automobilhersteller

Betrifft Unterstützungsprozesse (Qualitätssicherung) resp. den eigentlichen Leistungserstellungsprozess. Die Fokussierung auf wenige Produkte und Technologien erlaubt, sehr gezielt und dank des vorhandenen Know-hows auch auf effektive Art und Weise die Qualitätssicherung zu betreiben.

Umsetzung von Skalen-Effekten in der Produktion

→ Betrifft Geschäftsprozess / Leistungserstellung: die Fokussierung auf wenige ausgewählte Produktsegmente für den Markt der A-B-C-Mittelklassewagen erlaubt Skalierung in der Produktion: neue Technologien und Produkte, die auf die standardisierten Plattformen der Automobilhersteller passen, können praktisch einheitlich in allen Produktionsstandorten ausgerollt werden.

Anpassung der Organisationsstruktur an die Fokussierung der Produktsegmente

→ Betrifft Managementprozesse: strategische Entwicklungsprozesse / operative Führungsprozesse.

Die Fokussierung auf wenige Produktsegmente und der damit verbundene Aufbau der Technologieführerschaft in ausgewählten Bereichen bedingt, dass auf einer gemeinsamen Entwicklungs- und Produktionsbasis aufgebaut wird. Entsprechend ist die Organisationsstruktur Schweiz anzupassen, indem die drei Sparten „Fahrwerk“, „Getriebe“ und „Motor“ ihre eigenständigen Entwicklungs-, Produktions- und Lagerabteilungen jeweils zusammenlegen. Es soll je eine gemeinsame F&E- sowie Produktionsabteilung gebildet werden.

Fokussierung der Investitionen für Vertriebs- und Produktionsaktivitäten in Asien

→ Die angestrebte Technologieführerschaft für Leichtbauweise der Fahrzeugkomponenten im Wachstumssegment A-B-C Mittelklasse (Benzin und Elektroantriebe) bedingt, dass die Präsenz bezüglich Vertrieb und Produktion im entsprechenden Hauptwachstumsmarkt in Asien verstärkt wird. Kapitalinvestitionen der nächsten Jahre sind somit primär in diesem Markt zu tätigen.

5. Formulierung von Zielen

(9 Punkte)

SMART-Modell für die Zielformulierung:

Buchstabe	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminiert	zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Lösungshinweise zu Aufgabe 5:

Strategische Empfehlungen (Details vgl. Fallstudie S. 10)	Passendes, korrekt formuliertes Ziel
Erschliessung neuer Absatzmärkte in Asien.	Bis Dezember 2016 wird der Absatz für unsere Fahrzeugkomponenten in Asien von 120'000 auf 200'000 Einheiten p.a. erhöht. 60% dieser Erhöhung sollen auf Komponenten entfallen, die gemäss unserer neuen Leichtbauweise „Autolight“ erstellt wurden.
Erfüllen gesteigerter Qualitätsanforderungen durch strategische Kooperationen mit ausgewählten Mitbewerbern	Bis Juni 2016 wird eine strategische Partnerschaft mit einem Fahrwerkhersteller in China vereinbart, um gemeinsame Weiterentwicklung im Bereich der Leichtbauweise für „Getriebe“ zu betreiben und einen einheitlichen Standard für Getriebeteile der Golfklasse zu erarbeiten.
Abhängigkeit von stark schwankenden Preisen von Rohstoffen und Währungen reduzieren.	Bis Februar 2016 etabliert die Finanzabteilung (Teil der Abteilung „Verwaltung / Personal“) ein wöchentliches Monitoring für die wichtigsten Rohstoffe, die gesamthaft 80% unserer Rohstoffkosten ausmachen. Zuhanden der Geschäftsleitung wird bis Februar 2016 ausgearbeitet, für welche Rohstoffe unter welchen Preis- und Beschaffungsszenarien Preisabsicherungen abgeschlossen werden sollen.

6. Risikomanagement**(13 Punkte)**

6.1 Existenzbedrohende Gefahren für Automotive Cast AG

(8 Punkte)**Finanzielle Haftung für Schaden bei Produktionsfehlern**

An einer Getriebekomponenten-Serie der Automotive Cast wurde zufälligerweise ein schwerwiegender Produktionsfehler aufgrund der Verwendung eines falschen Bestandteils entdeckt. Dieser Fehler war bei der Qualitätskontrolle übersehen worden. Aus Sicherheitsgründen muss der betroffene Automobilhersteller eine Rückrufaktion und Fehlerbehebung für ca. 50'000 PKWs veranlassen, dessen Kosten teilweise auf die Automotive Cast überwältzt werden. Weil die Qualitätskontrolle nicht gemäss den Abmachungen mit der Versicherung durchgeführt wurde, entfällt die Versicherungsdeckung und die Automotive Cast muss einen Schaden in zweistelliger Millionenhöhe decken. Neben dem finanziellen Verlust entsteht der Automotive Cast ein erheblicher Reputationsschaden bei allen namhaften Automobilherstellern.

Veränderungen im Wechselkursgefüge

Die Geschäftsleitung der Automotive Cast ist bei der 2-Jahresbudgetierung davon ausgegangen, dass sich der CHF-Wechselkurs gegenüber dem EUR nicht nur stabilisieren, sondern sogar sehr rasch der Kaufkraftparität von ca. CHF 1.30 / EUR annähern würde. Entsprechend dieser Annahme wurden die Verkäufe in den EUR-Raum nicht abgesichert, hingegen Beschaffungskosten aus dem EUR-Raum auf der Marke von CHF 1.25 gehedgt.

Der Rückgang des CHF-EUR Wechselkurses auf CHF 1.05 nach der Freigabe durch die SNB wird der Automotive Cast aufgrund der falschen Erwartungshaltung einen Verlust von ca. CHF 5 Millionen bescheren. Diese nun fehlenden Mittel waren vorgesehen für eine wichtige Weiterentwicklung der Leichtbauweise „Autolight“ für Fahrwerke.

Fehlinvestitionen im falschen Markt

Dank der ausgezeichneten persönlichen Beziehungen des Automotive-Leiters in Brasilien wird ein lukrativer Auftrag von Petrobras in Aussicht gestellt, bei der Automotive Cast neuartige, spezielle Gusselemente für Pumpenanlagen von Petrobras erstellen soll. Aufgrund der erwarteten hohen Marge des Auftrags werden erhebliche Vorinvestitionen von über CHF 5 Millionen im Werk Brasilien vorgenommen und dafür der Ausbau des Standorts China zurückgestellt. 6 Monate später werden die zuständigen Auftraggeber bei Petrobras wegen Korruption verhaftet und der Auftrag wird annulliert.

Mangelnde finanzielle Reserven für Investitionen und Weiterentwicklung

Die Automotive Cast GmbH gehört noch der Gründerfamilie Meier, inzwischen sind jedoch nach diversen Erbgängen 35 Personen aus der Gründerfamilie beteiligt. Bei den Gesellschaftern hat sich in den letzten 5 Jahren, seitdem die 3. Generation der Eigentümer ersetzt wurde, ein Trend durchgesetzt, den Jahresgewinn der GmbH praktisch vollumfänglich auszuschütten. Dadurch fehlen der GmbH nun dringend benötigte Mittel, um den Ausbau der Baureihe „Autolight“ sowie der Standorte in Asien voranzutreiben. Angesichts der unsicheren Aussichten sind auch die massgebenden Banken nicht gewillt, eine zusätzliche Finanzierung zu leisten.

Schlechte Corporate Governance unterstützt ineffiziente Organisationsstruktur

Seit dem Antritt der 4. Generation der Eigentümer vor 5 Jahren wird die Automotive Cast nicht mehr vorausschauend und gezielt geführt. So wird auch übersehen, dass die parallele Organisation von Entwicklung, Produktion, sogar Lager und Instandhaltung in 3 separaten Sparten zu redundanten Prozessen, verpassten Synergien und ineffizientem Ressourceneinsatz führt. Dies bringt die Gefahr mit sich, dass nur noch ungenügend technologische Innovationen aufgrund fehlender Mittel erbracht werden können und grundlegende Markttrends verpasst werden.

Weitere mögliche Antwort:

Unternehmenskritische Infrastruktur wird ungenügend betreut

Aus Kostengründen wurde die Informatik-Abteilung kurz nach der Umsetzung der neuen Netzinfrastruktur stark reduziert. Als eine wichtige Systemkomponente für die Produktionssteuerung am Schweizer Standort ausfällt, ist der einzige verbliebene Know-how-Träger wegen einer Operation nicht verfügbar. Erst nach 4 Tagen kann der Unterbruch wieder behoben werden. Aufgrund der Just-in-Time-Produktion und fehlender Komponentenlieferung von Automotive Cast musste ein Automobilwerk einen 3-tägigen Produktionsstopp auslösen. Automotive Cast wird finanziell haftbar und erleidet einen erheblichen Reputationsschaden.

6.2 Konkretisierung eines Risikomanagementsystems

(5 Punkte)

Konkretisierung anhand des Beispiels „**Veränderungen im Wechselkursgefüge**“.

Element	Beschreibung
Rahmenwerk zum Riskmanagementsystem der Unternehmung	Die Geschäftsleitung definiert die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben für das Risiko Management System der Unternehmung.
Prozessschritt 1: Risikoidentifikation	Erstellung eines Risikokatalogs. Die Risiken werden systematisch identifiziert und dokumentiert.
Prozessschritt 2: Risikobewertung	Bewertung der einzelnen Risiken. Diese werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichem Schadenausmass gegliedert. Im Anschluss wird das Ergebnis in einem Risiko-Statusbericht oder einer „Risk Heat Map“ erfasst: die einzelnen Risiken werden innerhalb eines Diagramms mit der Eintrittswahrscheinlichkeit auf der einen und dem Schadenausmaß auf der anderen Achse eingetragen. Ebenso wird festgelegt, welche Akzeptanzgrößen für die einzelnen Risikoelemente für die Unternehmung tragbar sind.
Prozessschritt 3: Risikosteuerung	Für die Steuerung je Risiko kann es verschiedene grundsätzliche Massnahmen geben: <ul style="list-style-type: none"> - Risikovermeidung - Risikominderung und Risikotransfer - Risikostreuung - Bewusste Inkaufnahme eines (Rest-)Risikos und der (finanziellen und technischen) Konsequenzen
Prozessschritt 4: Risikokontrolle / Risikocontrolling	Die Entwicklung der Risiken wird überwacht, ebenso wird die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen im Rahmen der Risikosteuerung in vordefinierten Frequenzen überprüft (update der Risk Heat Map gemäss Prozess-Schritten 1 bis 3) und Massnahmen geplant und eingeleitet.

Vier sinnvolle Schritte/Elemente mit je einem Kurzbeispiel reichen für die volle Punktzahl.

Konkretes Beispiel „Veränderungen im Wechselkursgefüge“

Element	Beschreibung
Rahmenwerk zum Riskmanagementsystem der Unternehmung	Die Geschäftsleitung definiert, für welche Bereiche der Automotive Cast ein Risikokatalog zu erstellen ist und welche Risiken zu erfassen sind. Des Weiteren wird die grundsätzliche Risikotragfähigkeit für einzelne Bereiche definiert in Anbetracht von Betriebsunfallgefahr, finanziellen Ressourcen zur Verlustabdeckung, operativen Ausfallrisiken, Reputationsrisiken, etc.
Prozessschritt 1: Risikoidentifikation	Eine signifikante Veränderung von Wechselkursen wird als Risiko erkannt.
Prozessschritt 2: Risikobewertung	Anhand der Kosten- und Ertragsstrukturen von Automotive Cast und verschiedenen Wechselkurs-Szenarien zeigt die Finanzabteilung die möglichen Auswirkungen von markanten Wechselkursveränderungen auf. Anhand der Szenarien ist auch ersichtlich, welche Wechselkurs-Einflüsse die Automotive Cast bewältigen kann und für welche Szenarien zusätzliche Risikosteuerungsmassnahmen notwendig sind.
Prozessschritt 3: Risikosteuerung	<p>Risikovermeidungsmassnahmen wären, die Erlös- und Kostenstrukturen möglichst gleichzuschalten („natürlicher Hedge“), d.h. Erlöse und Kosten fallen im selben Währungsraum an. Aufgrund der ausländischen Produktionsstandorte und der angestrebten geographischen Nähe zu den Kunden haben Automotive sicherlich zum Teil einen natürlichen Hedge.</p> <p>Es verbleibt auf jeden Fall das Translations-Risiko für die Repatriierung im Ausland erzielter Gewinne, die in der Schweiz für Investitionen oder für die Gewinnausschüttung benötigt werden.</p> <p>Risikominderung und Risikotransfer sollten für jene Teile des Cash Flows in Form von Währungsabsicherung vorgenommen werden, der aus betrieblichen Gründen unbedingt in der Zielwährung im geplanten Ausmass vorhanden sein soll (z.B. für wichtige Investitionen).</p> <p>Risikostreuung im Fall von Währungsrisiken wäre zumindest eine Verteilung der Erlöse respektive der Kosten auf verschiedene Währungen.</p> <p>Aufgrund der Sensitivitätsanalyse und Szenarien kann bewusst festgelegt werden, welchen Teil des Währungsrisikos die Automotive Cast tragen kann.</p>
Prozessschritt 4: Risikokontrolle	Die Entwicklung der Wechselkurse sowie die in den entsprechenden Währungen anfallenden Erlöse und Kosten sind kontinuierlich zu überwachen, um bei Bedarf zusätzliche Risikosteuerungsmassnahmen zu ergreifen. Ebenso können sich die Grundstrukturen hinsichtlich Wechselkursgefüge und die Risikotragfähigkeit der Automotive verändern (Schritt 2), so dass auch deshalb die Risikosteuerung anzupassen wäre.

7. Total Quality Management (TQM) (10 Punkte)

7.1 TQM: Definition und Beispiel (5 Punkte)

TQM – Definition (max. 3 Punkte)

Total-Quality-Management (TQM), umfassendes Qualitätsmanagement: Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an. TQM wird auch beschrieben als durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren.

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie zählen:

- Qualität orientiert sich am Kunden,
- Qualität wird durch Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst viele Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein fortwährender Prozess, der von Veränderungen in der unternehmensinternen und –externen Umwelt beeinflusst wird,
- Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die Prozesse zur Erzeugung derselben,
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Beispiel: Einführung von TQM bei Automotive Cast (max. 2 Punkte)

Es gibt bereits eine Abteilung Qualitätsmanagement im Standort Schweiz, und als Zulieferbetrieb für Automobilhersteller wird Automotive Cast sich bereits heute an den ausgeprägten Qualitätsvorschriften der Automobilhersteller zu orientieren haben.

Wichtigste Aspekte der Einführung eines **Total Quality Management** bei Automotive (2 reichen):

- TQM ist eine der Massnahmen, um sich besser auf die Kunden und Veränderungsprozesse auszurichten (Management, Seite 8).
- Die Geschäftsleitung von Automotive muss die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen für TQM definieren und aktiv im Betrieb vorleben, um die Glaubwürdigkeit der Massnahme und ihre nachhaltige Umsetzung sicherzustellen.
- Im Gegensatz zum heutigen Qualitätsmanagement bei Automotive soll TQM bei allen Geschäfts- und Unterstützungsprozessen angewendet werden. Auch Managementprozesse können aufgrund kritischer Reflexion anhand von TQM-Kriterien auf ihre Effektivität hin überprüft werden.
- TQM entfaltet dann Nutzen bei Automotive wird dann erreicht, wenn sich Mitarbeitende auf allen Stufen kontinuierlich über die Qualität und die mögliche Optimierung der von ihnen verantworteten Prozesse Gedanken und Verbesserungsvorschläge machen. Dies kann insbesondere in einer derart dynamischen und abhängigen Branche wie jener der Automobil-Zulieferer ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmenskultur sein. Demzufolge ist TQM auch keine statische, bürokratische Einmalaufnahme eines Prozesses, sondern ein kontinuierlicher Prozess.
- Bei TQM geht es nicht darum, Fehler anzuprangern, sondern kontinuierlich nachhaltige Verbesserungen anzustreben und umzusetzen.

- TQM bedingt gewisse finanzielle Investitionen – für die Initialdurchführung sowie für die Umsetzung von identifizierten Verbesserungspotentialen. Durch die Prozessverbesserung sollten die Anfangsinvestitionen jedoch in absehbarem Zeitraum ausgeglichen sein. Wenn die Umsetzung von guten Verbesserungsvorschlägen aufgrund von fehlendem Willen der Geschäftsleitung oder aufgrund von zu strikten Budgetrestriktionen scheitern sollte, wäre die Glaubwürdigkeit von TQM angekratzt und würde Gefahr laufen, zu einem bürokratischen Papiertiger zu verkommen.

7.2 TQM: Einführung – Voraussetzungen

(5 Punkte)

Wichtigste Voraussetzungen zur Einführung von TQM bei Automotive (5 reichen aus):

1. Qualität wird durch die Geschäftsleitung als eines der obersten Unternehmensziele von Automotive verankert. Dies steht im Einklang mit der erwähnten Zielsetzung von Automotive, in ausgewählten Produktbereichen die Technologieführerschaft als Automobilzulieferer zu erreichen.
2. Die Geschäftsleitung führt und überwacht die Einführung von TQM. Regelmässige Briefings der dezidierten TQM-Verantwortlichen und Kommunikation an Mitarbeitende durch die Geschäftsleitung unterstützen die Einführung.
3. Die Führungskräfte müssen hinsichtlich des Umgangs mit TQM und der notwendigen Führungsgrundsätze geschult werden. Da die Mitarbeitenden aller Stufen am TQM-Prozess teilnehmen und mitgestalten sollen, werden hierarchische Unterschiede verwischt und ein Chef nimmt eher die Rolle eines Coachs und TQM-Moderators ein.
4. Die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse unter TQM sollen sich auf den Kundennutzen ausrichten. Welche Prozesse von Automotive bringen für die Produkte und den Kundennutzen welchen Mehrwert, und weisen sie die angestrebte Qualität auf? Insbesondere bei der Einführung von neuen Produkten oder Prozessen soll bereits pro-aktiv TQM beachtet werden, um mögliche Fehlerquellen bereits im Stadium der Produktentwicklung respektive beim Prozessdesign zu schliessen.
5. Integration von Lieferanten: wichtige Lieferanten von Automotive sollen in den Prozess integriert werden, so wird die Wertschöpfungskette erweitert und kein Strukturbruch zwischen Lieferant und Automotive zugelassen. Qualitätsdefizite, die ihre Ursache beim Lieferanten haben, sollen an der Quelle beim Lieferanten behoben werden und nicht im nachgelagerten Prozess von Automotive korrigiert werden.
6. TQM ist mit dem Zielsetzungsprozess von Automotive auf allen Ebenen zu verbinden, um die nachhaltige Umsetzung und Erfolgsmessung von TQM sicherzustellen.

8. Vision**(12 Punkte)****8.1 Definition Vision****(3 Punkte)**

Eine Vision beschreibt die Daseinsberechtigung und den grundsätzlichen Unternehmenszweck. Sie ist die Leitidee und der (normative) Rahmen für die Strategieentwicklung und definiert, welche Werte die Unternehmung für ihre Anspruchspartner schaffen will. Die Vision ist die Leitplanke für künftige Aktivitäten, Strukturen und Verhaltensweisen.

8.2 Ziele einer Vision**(3 Punkte)**

Drei mögliche Ziele einer guten Vision (Auswahl, max. 3 Punkte):

- Vision soll strategische Mission (Bsp. Walt Disney: Wir setzen unsere Phantasie ein, um Millionen von Menschen glücklich zu machen) und unternehmerische Grundwerte kombiniert enthalten.
- Vision soll eine Herausforderung enthalten, an deren Verwirklichung alle Mitglieder mitwirken können. Hierfür muss die Vision auch allen Mitarbeitenden bekannt und verständlich sein.
- Vision soll ganzheitlich sein und alle wesentlichen Stakeholderinteressen abdecken.

8.3 Formulierung einer Vision**(6 Punkte)**

Beispiel von sinnvollen Formulierungen (interne / externe Vision je 3 Punkte = max. 6 Punkte)

Vision nach innen (Beispiel)

Wir bieten für technisch versierte Profis eine einzigartige Arbeitsumgebung, wo das eigene Talent und Können auch in konkreten Produkten und Dienstleistungen rund um den Leichtmetallbau einfließt.

Vision nach aussen (Beispiel)

Wir machen moderne Autos noch leichter, sicherer und zuverlässiger.

Individuelle Beurteilung der dargereichten Vorschläge.

9. Controlling (9 Punkte)**9.1 Definition Controlling (3 Punkte)**

Controlling ist die Grundhaltung (Einstellung). Dabei sind wir uns bewusst werden, dass alle unsere Tätigkeiten auch finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen haben. Wir alle können überall laufend mithelfen, diese finanziellen Auswirkungen zu verbessern. Zum Beispiel dadurch, dass wir uns über die finanziellen Wirkungen bewusst sind und permanent versuchen, uns zu verbessern. Dabei legen wir alle unsere Karten auf den Tisch, diskutieren miteinander und helfen uns gegenseitig. Es geht also nicht um die Kontrolle im Sinne eines hinter einem Gebüsch versteckten Blitzkastens. Vielmehr sind Fehler erlaubt, solange wir daraus lernen und dieselben Fehler möglichst nur einmal machen.

9.2 Controllingtätigkeiten (6 Punkte)

Konsequente Planung: Wir müssen immer ein Ziel haben und immer wissen, wieso und wozu wir etwas tun (Bsp. wir scannen nicht einfach Material, das wir ein- und auslagern, sondern wissen, wieso wir dies tun).

Regelmässige Standortbestimmung: Wir müssen immer wissen, wo wir stehen (Bsp. Wieviel Geld wir an Lager gebunden haben, welche Produkte schon länger nicht bewegt wurden, etc.).

Durchführen von Abweichungsanalysen: Bsp. Haben wir Ladenhüter? Stimmt der Bestand am Lager mit jenem in unserem Lagercomputer überein?

Ursachen von Abweichungen analysieren: Wieso stimmen Bestände nicht? Liegt es am Prozess, an den Leuten, deren Ausbildung, am System, etc.?

Massnahmen planen, um das ursprüngliche Ziel doch noch zu erreichen. Bsp. beim Erkennen des ersten Fehlers und dessen Ursachen, geeignete Massnahmen ergreifen, dass sich der Fehler nicht wiederholt.

(Entscheidungs-)Rechnungen durchführen. Das eigene Handeln mit Zahlen dokumentieren und kalkulieren (Bsp. via Kosten-/Nutzenrechnungen, Investitionsrechnungen, etc.)