

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

Prüfung 2016

Management

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

1 Aufgaben mit Mehrfachauswahl

(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 **richtig**?

- a) Management umfasst das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Organisationen.
- b) Organisationen sind stets gewinnorientiert.
- c) Die Kompetenzen der technischen Kaufleute sind schwergewichtig fachlicher Art.
- d) Keine der Antworten ist richtig.

1.2 Welche der folgenden Aussagen ist **richtig**?

Anspruchsgruppen eines Unternehmens ...

- a) ... finden sich insbesondere im Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie in der weiteren Öffentlichkeit
- b) ... sind vor allem gewinnorientiert.
- c) ... haben Macht und sind daher ernst zu nehmen.
- d) ... entstammen einem überholten Management-Modell und sind nur in Ausnahmefällen ernst zu nehmen.

- 1.3 Welche der folgenden Aussagen ist **richtig**?
Typische Kern- oder Geschäftsprozesse eines Produktionsunternehmens sind...
- a) Management, Finanzen und Personal
 - b) Logistik, Marketing und Verkauf
 - c) Produktion, Logistik, Personal und Recht
 - d) Produktion, Logistik, Personal und Management
- 1.4 **Welches der folgenden Ziele** soll mit dem Shareholder-Ansatz erreicht werden?
- a) Maximaler Jahresgewinn
 - b) Maximale Kundenzufriedenheit auf lange Frist
 - c) Maximaler Marktanteil auf lange Frist
 - d) Maximaler Unternehmenswert auf lange Frist
- 1.5 Welche der folgenden Aussagen ist **richtig**?
- a) Business Process Reengineering (BPR oder Geschäftsprozessneugestaltung) führt mit vielen kleinen Schritten langfristig zu einer grossen Verbesserung.
 - b) Total Quality Management (TQM) hat als oberstes Ziel die Verbesserung/Sicherung der Kundenzufriedenheit.
 - c) Funktionale Organisationen können einfacher auf Kunden ausgerichtet werden als Prozessorganisationen.
 - d) Keine der Antworten ist richtig.
- 1.6 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
Aus strategischer und/oder rechtlicher/regulatorischer Sicht sollte ein Produkt aus folgendem Grund aus dem Sortiment gestrichen werden:
- a) Negativer Einfluss auf das Unternehmensimage.
 - b) Das Produkt entspricht mittelfristig nicht mehr den gesetzlichen Vorschriften.
 - c) Der Deckungsbeitrag eines einzelnen Produkts ist tiefer als der Durchschnitt aller Produkte.
 - d) Der Kundennutzen kann durch ein anderes Produkt des Sortiments wesentlich besser und kostengünstiger abgedeckt werden.
- 1.7 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
- a) Eine strategische Erfolgsposition erlaubt einer Unternehmung, im Vergleich zur Konkurrenz, langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.
 - b) Die Differenzierungsstrategie hat zum Ziel, durch die möglichst unterschiedliche Ausgestaltung der Produkte einen höheren Geschäftsertrag zu erzielen.
 - c) Die Fokussierungsstrategie führt zu höheren Marktanteilen dank breitem Sortiment.
 - d) Vor Entscheidungen über Unternehmensverbindungen ist eine Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) sinnvoll.

- 1.8 Gemäss M. Porter beeinflussen fünf zentrale Wettbewerbskräfte die Intensität des Wettbewerbs und die Rentabilität in einer Branche. Bei welcher der folgenden Aussagen handelt es sich nicht um eine Wettbewerbskraft?
- a) Bedrohung durch Lieferanten
 - b) Bedrohung durch neue Konkurrenten
 - c) Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen
 - d) Bedrohung durch Wechselkursveränderungen
- 1.9 Welche der folgenden strategischen Aussagen ist **richtig**:
- a) In der Pionierphase eines Unternehmens ist das vordringliche Ziel, die Effizienz zu steigern. Daher sind gute Berater und Manager gefragt.
 - b) In einer Sättigungsphase eines Unternehmens ist das vordringliche Ziel, die Effizienz zu steigern. Daher sind gute Berater und Manager gefragt.
 - c) In der Pionierphase eines Unternehmens ist das vordringliche Ziel, die Effizienz zu steigern. Daher sind gute Unternehmer mit Pioniergeist gefragt.
 - d) In der Reifephase eines Unternehmens ist das vordringliche Ziel, die Effizienz zu steigern. Daher sind gute Unternehmer mit Pioniergeist gefragt.
- 1.10. Welches der folgenden Portfolios ist aus strategischer Sicht **nicht sinnvoll**?
- a) Marktattraktivität und Marktwachstum
 - b) Marktattraktivität und eigene Marktposition
 - c) Marktwachstum und Marktanteil
 - d) Produkte und Märkte
- 1.11 Welches der folgenden Motive (Absichten, Ziele) bezüglich Rückwärtsintegration ist **falsch**?
- a) Kosteneinsparungen
 - b) Volksweisheit 'Schuster bleib bei deinen Leisten' umsetzen
 - c) Sicherstellung der optimalen Belieferung und Versorgungssicherheit
 - d) Eigene Macht in der Wertschöpfungskette vergrössern
- 1.12 Welche Aussage zur Effizienz ist **falsch**?
- a) Kosten-Nutzen-Verhältnis optimieren
 - b) Die Dinge richtig tun
 - c) Branchen für die Marktbearbeitung auswählen
 - d) Seine Tätigkeiten im Rahmen des Zeitmanagements priorisieren
- 1.13 Welches der folgenden Kriterien ist für eine Standortanalyse **ungeeignet**?
- a) Höhe der Abgaben wie Steuern und Zölle
 - b) Nähe zu Produktionsfaktoren
 - c) Position im Lebenszyklus
 - d) Nähe zum Absatzmarkt

- 1.14 Welche der folgenden Fähigkeiten ist **am wenigsten geeignet**, um Kostenführerschaft zu erreichen?
- a) Kapitalmarktfähigkeit (z. B. mit eigenen Aktien an der Börse vertreten zu sein)
 - b) Fähigkeit zu Prozessautomation und Standardisierung
 - c) Fähigkeit zum Direktvertrieb
 - d) Fähigkeit, sich als Spezialist einen guten Namen zu schaffen
- 1.15 Bei welcher der folgenden Techniken handelt es sich um eine **Entscheidungstechnik**?
- a) Investitionsrechnung
 - b) Brainstorming
 - c) Qualitative Befragung
 - d) Analyse der eigenen Stärken und Schwächen
- 1.16 Welcher der folgenden Punkte gehört **nicht** zur ökologischen Umwelt?
- a) Umweltverschmutzung
 - b) Nahrungsmittelproduktion
 - c) Bevölkerungsdichte (Anzahl Menschen pro km²)
 - d) Bildungsniveau der Menschen im Umfeld des eigenen Betriebs
- 1.17 Welche der folgenden Aussagen zum Strategie-Portfolio (BCG-Portfolio) ist **richtig**?
- a) Arme Hunde muss man füttern.
 - b) Sterne muss man vom Himmel holen, um rasch Geld abzuschöpfen.
 - c) Fragezeichen heissen so, weil es unklar ist, ob man hier investieren soll oder nicht.
 - d) Alle Antworten sind richtig.
- 1.18 Welche der folgenden Nennungen passt **nicht** zu "externem Unternehmenswachstum"?
- a) Übernahme von Unternehmensteilen anderer Unternehmen
 - b) Erhöhung der Innovationskraft im eigenen Unternehmen
 - c) Leasing, Pacht oder Miete
 - d) Kooperation

2 Grundlagen des Management – typische Prozesse in Organisationen (16 Punkte)

Die Gebrüder Hauser wollen in der zusammen mit ihrem Vater entwickelten 4-Punkte-Strategie den Fokus auf Zuverlässigkeit und Kompetenz im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit ihren Kunden legen (vgl. Punkt 1 der 4-Punkte-Strategie).

2.1 Typischer Geschäftsprozess (8 Punkte)

Benennen und zeichnen Sie einen typischen Prozess, welcher dazu beiträgt, den oben erwähnten Punkt 1 der Strategie umzusetzen.

Aus Ihrer Antwort müssen der Prozesscharakter und der Bezug zum Fall (insbesondere auch der durch die Gebrüder Hauser zusammen mit ihrem Vater festgelegte Fokus "Zuverlässigkeit und Kompetenz") ersichtlich sein.

Ihr Prozess muss **4** bis **5** Teilschritte umfassen.

Benennung des Prozesses:

Darstellung des Prozesses:

2.2 Chancen und Gefahren der Ausrichtung auf die prozessorientierte Organisation

(8 Punkte)

Nennen und beschreiben Sie je **2** grundsätzliche unternehmerische Chancen und Gefahren einer Ausrichtung der Hauser AG auf Prozesse.

2 grundsätzliche Chancen/Vorteile der Ausrichtung auf Prozesse im Vergleich zu anderen Organisationsformen	2 grundsätzliche Gefahren/Nachteile der Ausrichtung auf Prozesse im Vergleich zu anderen Organisationsformen
Nennung: Kurzbeschreibung:	Nennung: Kurzbeschreibung:
Nennung: Kurzbeschreibung:	Nennung: Kurzbeschreibung:

3 Kreativitätsmethoden**(9 Punkte)**

Die Gebrüder Hauser und ihr Vater sehen sich mit unterschiedlichen Problemen konfrontiert (z. B. wachsende Konkurrenz, starker Franken seit Anfang 2015 etc.). Bei der Suche nach möglichen Lösungen sollen geeignete Kreativitätstechniken eingesetzt werden.

Nennen Sie **3** Kreativitätsmethoden und beschreiben Sie stichwortartig, wie die jeweilige Methode bei der Hauser AG eingesetzt werden kann.

Name der Kreativitätsmethode	Kurzbeschreibung des Einsatzes bei der Hauser AG (je 2 Aspekte, welche die entsprechende Methode erklären)
1.	
2.	
3.	

4 Innovationsmanagement**(9 Punkte)**

Die Geschäftsleitung der Hauser AG ist mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Diesen soll mit verstärktem Innovationsmanagement begegnet werden. Sie arbeiten bei der Hauser AG. Viele Ihrer KollegInnen sind skeptisch in Bezug auf den Begriff "Innovationsmanagement" und sehen darin nur ein toll klingendes Fremdwort. Nennen Sie **3** konkrete Möglichkeiten, wie Innovationsmanagement in der Praxis betrieben werden kann und beschreiben Sie pro Nennung eine Umsetzungsmöglichkeit für die Hauser AG.

Benennung der Möglichkeiten	Kurzbeschreibungen der Umsetzungsmöglichkeiten, wie Innovationsmanagement bei der Hauser AG betrieben werden kann (2 Aspekte je Nennung)
1.	
2.	
3.	

5 Stakeholders der Hauser AG**(12 Punkte)**

In der Fallstudie werden verschiedene Anspruchsgruppen (Stakeholders) der Hauser AG genannt. Die Hauser AG will diese Gruppen und deren Ansprüche kennen und diesen wo immer möglich auch gerecht werden.

5.1 Warum müssen Stakeholders und ihre Ansprüche berücksichtigt werden?**(2 Punkte)**

Erläutern Sie stichwortartig, wieso es notwendig ist, Stakeholders und deren Ansprüche ernst zu nehmen.

5.2 Anspruchsgruppen der Hauser AG**(10 Punkte)**

Nennen Sie mit Bezug auf die Fallstudie **5** unterschiedliche Stakeholders der Hauser AG und beschreiben Sie je einen konkreten Anspruch. Beziehen Sie sich bei der Nennung und Beschreibung so präzise wie möglich auf den Fall.

Stakeholders der Hauser AG	Je ein konkreter Anspruch der jeweiligen Stakeholders an die Hauser AG
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6 Strategisches Management: Portfoliomethode

(9 Punkte)

Die Hauser AG betreibt aktuell drei Geschäftsbereiche (vgl. Kapitel 2 der Fallstudie).

Ergänzen Sie die untenstehende Portfoliodarstellung mit:

- Benennung der Y-Achse (X-Achse ist bereits benannt: Relativer Marktanteil)
- Benennung der **3** noch nicht benannten Felder (das Feld oben links ist bereits mit "Fragezeichen respektive Question Mark" benannt). Deutsche, französische oder englische Ausdrücke sind erlaubt.
- Tragen Sie die **3** Geschäftsbereiche der Hauser AG in die Darstellung ein. Verwenden Sie dabei die Zahlen aus der Legende (1 = Geschäftsbereich Gebäudeinstallationen)
- Verteilen Sie die nachstehenden **4** Investitionsempfehlungen auf die vier Felder. Übertragen Sie den jeweils entsprechenden Buchstaben in die Darstellung (Portfolio mit Geschäftsbereichen der Hauser AG):
 A: Investieren / Ausbauen
 B: Abschöpfen / Gewinne einfahren
 C: Liquidieren / Verkaufen
 D: Grundsätzliche strategische Entscheidung treffen: Verkaufen oder via überdurchschnittliches Wachstum stark ausbauen

Portfolio mit Geschäftsbereichen der Hauser AG		
Hoch	Benennung des Feldes: "Fragezeichen" (Question Mark)	Benennung des Feldes:
	Investitionsempfehlung: (A, B, C oder D eintragen)	Investitionsempfehlung:
Tief	Benennung des Feldes:	Benennung des Feldes:
	Investitionsempfehlung:	Investitionsempfehlung:
	Tief (resp. 0)	1 Hoch (resp. 1)
	Bezeichnung der Achse: Relativer Marktanteil	

Legende:

- 1: Geschäftsbereich Gebäudeinstallationen
- 2: Schaltanlagenbau
- 3: Beleuchtungstechnik

7 Unternehmenskooperationen**(12 Punkte)**

In der Fallstudie wird an verschiedenen Stellen die Bedeutung von Unternehmenskooperationen der Hauser AG mit anderen Partnern thematisiert.

7.1 Kooperationen und ihre strategischen Vorteile**(9 Punkte)**

Beschreiben Sie **3** mögliche (unterschiedliche) strategische Vorteile aus Kooperationen für die Hauser AG. Geben Sie dabei auch an, mit wem die Hauser AG eine Kooperation eingehen könnte.

Möglicher Kooperationspartner	Kurzbeschreibung der Kooperation (Stichworte, wie die Zusammenarbeit aussieht)	Potenzieller Vorteil für die Hauser AG (je 1 Aspekt)

7.2 Formen von Unternehmensverbindungen

(3 Punkte)

In Abschnitt 1.4 des Falles werden als mögliche Kooperationspartner Immobilienverwaltungen im Raum Basel erwähnt. Die Zusammenarbeit kann unterschiedlich geregelt werden (vgl. Formen der Unternehmensverbindungen in der Tabelle unten).

Beschreiben Sie in Stichworten, was jeweils unter den **3** Möglichkeiten zu verstehen ist.

Formen der Unternehmensverbindungen	Kurzbeschreibung (auf den Fall bezogen, Stichworte sind erlaubt)
Vertragliche Kooperation	
Gegenseitige / einseitige Kapitalbeteiligung(en)	
Vollständige Integration	

8 Planung strategischer Projekte / Businessplan**(15 Punkte)**

Die Hauser AG hat von einem Lieferanten erfahren, dass die Multilicht AG, einer ihrer Mitbewerber in einer Nachbargemeinde, eine Nachfolgelösung sucht. Offenbar geht es der Multilicht AG finanziell schlecht. Sie hat aber noch Potenzial, einen guten Namen und zuverlässige Mitarbeitende.

Die Hauser AG will diesem Gerücht nachgehen, weil sie gemäss ihren Zielen an Übernahmen interessiert ist.

8.1 Vorgehen für eine Informationsanalyse**(4 Punkte)**

Benennen Sie **4** Schritte und beschreiben Sie je Phase eine konkrete Aktivität, um sich eine gesicherte Informationsbasis zu beschaffen.

Schritt 1:

Schritt 2:

Schritt 3:

Schritt 4:

8.2 Kontaktnahme und Vertrauensaufbau

(3 Punkte)

Gehen Sie davon aus, dass nach den von Ihnen in Aufgabe 8.1 beschriebenen Schritten ein Kontakt zur Multilicht AG zustande gekommen ist. Der Firmeneigentümer ist zwar interessiert, zögert aber, der Hauser AG Informationen und Einblicke in seine Geschäftsaktivitäten und Zahlen zu geben.

Beschreiben Sie **3** konkrete vertrauensbildende Massnahmen, welche geeignet sind, die Ängste, Befürchtungen und Risiken der Multilicht AG bei einer Offenlegung der Informationen zu reduzieren.

1.

2.

3.

8.3 Zentrale Massnahmen in einem Businessplan

(8 Punkte)

Gehen Sie nun davon aus, dass Ihnen der Eigentümer der Multilicht AG wichtige Finanzdaten des letzten Geschäftsjahres zeigt:

Finanzielle Kennzahl	Betrag in CHF Tausend (Jahr 0)
Umsatz	1'500
Materialkosten	400
Personalkosten	600
Miete	100
Verwaltungskosten	300
Abschreibungen	100
Zinsen	50
Gewinn	- 50

Die Erfolgsrechnungen der früheren zwei Jahre zeigen praktisch das gleiche Bild mit je einem Verlust von CHF 50'000.–. In der Bilanz sind zudem keine nennenswerten verwertbaren Positionen oder stille Reserven aufgeführt. Das Eigenkapital von CHF 50'000.– ist aber noch intakt. Der Eigentümer der Multilicht AG stellt sich einen Kaufpreis von CHF 600'000.– vor.

Nach Beurteilung der Hauser AG müsste der Kaufpreis in vier Jahren zurückverdient werden können.

Erstellen Sie gemäss Tabelle der folgenden Seite einen einfachen Geschäftsplan inklusive Zahlen, wie die Hauser AG diese Investition in vier Jahren zurückverdienen kann (Abzinsung muss nicht berücksichtigt werden). Treffen Sie dabei wo nötig und sinnvoll Annahmen. Erläutern Sie die vorgeschlagenen Massnahmen (Kurzbeschreibung in Stichworten).

	Erwartete finanzielle Wirkung (verteilt auf die Jahre 1 bis 4 und in CHF Tausend)				Total (nach vier Jahren)
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
Massnahme (Kurzbeschreibung, Stichworte sind erlaubt)					
o Musterbeispiel Erhöhung der Verkaufspreise Professionalisierung Offertwesen, Schulung des Verkaufspersonals, professionelle Vertragsverhandlungen	50				50
1.					
2.					
3.					
4.					
Total					