

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

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

**Kandidaten-Nr.** \_\_\_\_\_

**Name:** \_\_\_\_\_

**Vorname:** \_\_\_\_\_

## **Prüfung 2011**

Prüfungsfach

# **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. Mehrfachwahlaufgaben****(15 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				

1.1 Welche der folgenden Aussagen ist korrekt?

Die JOE'S AG ist eine ...

- a) private Unternehmung.
- b) staatliche Institution.
- c) Non-Profit-Organisation.
- d) gemischtwirtschaftliche Institution.

1.2 Gemäss Fallstudie ist VOLG ein wichtiger Vertriebspartner der JOE'S AG. Es handelt sich dabei somit um einen Anspruchspartner aus ...

- a) dem Beschaffungsmarkt.
- b) dem Absatzmarkt.
- c) der weiteren Öffentlichkeit.
- d) Keine der Nennungen trifft zu.

- 1.3 Bei welcher den nachfolgenden Aussagen aus der Fallstudie handelt es sich um ein Ziel?
- a) Der Sitz liegt in Solothurn.
  - b) In den letzten Jahren ist der Export stärker gewachsen als der Umsatz in der Schweiz.
  - c) Einzig die Brot Cracker und der Zwieback wurden bisher ausschliesslich auf dem Schweizer Markt vertrieben; dies könnte sich jedoch in den nächsten Jahren ändern.
  - d) Bei keiner der Nennungen handelt es sich um ein Ziel.
- 1.4 Welche der folgenden Aussagen ist falsch?
- a) Bei der Übernahme der SAM AG durch die JOE'S AG handelt es sich um eine Integration.
  - b) Bei der Übernahme der SAM AG durch die JOE'S AG handelt es sich eine horizontale Kooperation.
  - c) Bei der Übernahme der SAM AG durch die JOE'S AG handelt es sich eine Fusion.
  - d) Bei der Übernahme der SAM AG durch die JOE'S AG handelt es sich ein Joint Venture.
- 1.5 Nach der Übernahme der SAM AG durch die JOE'S AG hat die Abteilung Personal einheitliche Regelungen betreffend der Personalanstellung geschaffen. Es handelt sich dabei um eine Aktion, welche in erster Linie ... betrifft?
- a) die Strategie
  - b) die Prozesse
  - c) die Kultur
  - d) die Vision
- 1.6 Welche der folgenden Aussagen ist falsch?
- a) Durch die Übernahme der SAM AG ist die Unternehmung klarer fokussiert.
  - b) Die Übernahme der SAM AG kann zu Synergien im Bereich Beschaffung führen.
  - c) Die Übernahme der SAM AG kann zu Spannungen im Bereich Unternehmenskultur führen.
  - d) Die Übernahme der SAM AG kann zu einer Verschlechterung der Kreditfähigkeit der JOE'S AG führen.
- 1.7 Welche der folgenden Methoden ist nicht für die Analyse der Ausgangslage geeignet?
- a) ABC-Methode.
  - b) BCG-Methode (Hinweis: es handelt sich um eine Portfoliotechnik).
  - c) Controlling-Methoden.
  - d) 635-Methode (Hinweis: Es handelt sich um eine Kreativitätsmethode).

1.8 Welche der folgenden Aussagen bezüglich eines Business Plans ist falsch?

- a) Ein Business Plan ist wichtig, um Ansprüche von externen Anspruchsgruppen (Bsp. kreditgebende Bank) zu erfüllen.
- b) Ein Business Plan kann auch für die Planung des eigenen Geschäfts (Sicht interne Anspruchsgruppen) genutzt werden.
- c) Ein Business Plan dient der Kommunikation der strategischen Marschrichtung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit.
- d) Ein Business Plan sollte unbedingt auch relevante Risiken und Hinweise enthalten, wie die Geschäftsleitung mit diesen Risiken umgehen will.

1.9 Welches der nachfolgenden Ziele ist am präzisesten formuliert?

- a) Die Integration der SAM AG soll raschmöglichst abgeschlossen werden. (Sichtweise: JOE'S AG).
- b) Die Synergieeffekte durch die Integration der SAM AG in die JOE'S AG sollen CHF 50'000.- betragen (Berechnung: auf konsolidierter Basis).
- c) Im Jahr 2012 sollen im Ausland für mindestens CHF 2'000'000 Zwieback der Marke Joe's verkauft werden (Berechnungsbasis: Erfolgsrechnung JOE'S AG).
- d) Die Umsätze von Tiefkühlsnacks sollen in Zukunft 10% (an Stelle von bisher 8%) umfassen.

1.10 Welche der nachfolgenden Aussagen ist falsch?

"Management" (im Sinne von "Gestalten, Lenken und Entwickeln") ...

- a) soll auf allen Ebenen stattfinden (nicht nur auf der Führungsebene, welche als "Management" einer Unternehmung bezeichnet wird).
- b) bezieht sich nur auf gewinnorientierte Unternehmen.
- c) soll sicherstellen, dass die Marktstellung einer Unternehmung gesichert und verbessert wird.
- d) ist eine Kernaufgabe im Berufsbild "techn. Kaufmann / Kauffrau".

1.11 Welche der folgenden Aussagen ist richtig?

Der richtig verstandene Shareholderansatz...

- a) konzentriert sich auf die langfristige Wertsteigerung einer Unternehmung.
- b) beinhaltet im Wesentlichen die Optimierung der Kapitalverhältnisse ("Leverage-Effekt").
- c) berücksichtigt die Anliegen der Kunden nicht.
- d) ist auf die kurzfristige (ein Quartal bis ca. zwei Jahre) Gewinnsteigerung ausgelegt.

- 1.12 Gehen Sie davon aus, dass sich der Schweizer Franken gegenüber dem EURO aufwertet. Welche der folgenden Behauptungen ist korrekt?
- a) Die Konkurrenzfähigkeit der JOE'S AG im Markt Deutschland für "Tartelettes" verbessert sich gegenüber von deutschen Produzenten / Konkurrenten.
  - b) Die Attraktivität des Schweizer Marktes für deutsche "Tartelettes-Produzenten" nimmt zu.
  - c) JOE'S AG sollte "Tartelettes" nur noch in der Schweiz verkaufen.
  - d) Das Ziel der JOE'S AG, eigene Produkte vermehrt im Ausland zu verkaufen, kann dank der Aufwertung des Schweizer Franken einfacher erreicht werden.
- 1.13 Welche der folgenden Aussagen bezieht sich auf jeden Fall auf eine Stärke der JOE'S AG?
- a) Die JOE'S AG verfügt über die BRC-Zertifizierung (British Retail Consortium) wie auch über die Zertifizierung gemäss ISO 9001 und IFS (International Food Standard).
  - b) Die "Tartelettes" der JOE'S AG werden mit erlesenen Zutaten hergestellt.
  - c) Die Marke JOE'S AG weist bei den Schweizer EndkundInnen unter allen angebotenen Zwiebackmarken den grössten Bekanntheitsgrad auf.
  - d) Die JOE'S AG wird in der vierten Generation von derselben Familie (Familie Meyer) geführt.
- 1.14 Welche der folgenden Massnahmen ist nicht in erster Linie auf die Effizienzsteigerung ausgerichtet?
- a) Einführung von einheitlichen Regelungen betreffend Personaleinstellung.
  - b) Abbau von Doppelspurigkeiten im Vertrieb der JOE'S AG und der SAM AG durch Bildung einer gemeinsamen Verkaufsabteilung.
  - c) Suche nach geeigneten neuen Absatzmärkten für Joe's Zwieback.
  - d) Optimierung der Kooperation mit Coop.
- 1.15 Welche der folgenden Behauptungen ist nicht Teil der TQM-Philosophie?
- a) Qualität orientiert sich immer am Kunden.
  - b) Qualität orientiert sich immer ausschliesslich an den Kosten und Erlösen.
  - c) Qualität setzt immer aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.
  - d) Qualität umfasst immer mehrere Dimensionen.

**2. Kurzfragen****(30 Punkte)**

Beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen immer auf den Fall "JOE'S AG".

**2.1 Ideen für Export von Zwieback****(12 Punkte)**

Wie Sie aus der Fallstudie entnehmen können, verkauft JOE'S AG Zwieback bislang nur in der Schweiz. Aufgrund der Neuausrichtung könnte sich dies in den nächsten Jahren ändern. Entwickeln Sie mit Hilfe des morphologischen Kastens zwei unterschiedliche strategische Ansätze für diese Geschäftsidee (Export von Zwieback). Ihre Antwort sollte folgende Punkte enthalten:

- Korrekt aufgebauter morphologischer Kasten mit fünf wesentlichen (für den Fall relevanten) strategischen Dimensionen.
- Pro Dimension zwei bis vier sinnvolle Ausprägungen.
- Zwei Varianten (Alternativen), welche aufgrund des entwickelten morphologischen Kastens abgeleitet wurden.

## 2.2 Chancen aus der Übernahme der SAM AG

(8 Punkte)

Aus der Fallstudie können Sie entnehmen, dass Ende 2007 die JOE'S AG die SAM AG mit Sitz in Basel gekauft hat. Aufgrund dieser Ausgangslage formulieren Sie vier konkrete Chancen, welche sich aus dieser Kooperation für die JOE'S AG ergeben können. Leiten Sie daraus je eine konkrete betriebswirtschaftliche Massnahme ab, welche dazu führt, dass aus der Chance auch wirklich ein konkreter Nutzen für die JOE'S AG entsteht.

#	Chance	Massnahme (konkreter Nutzen)
1		
2		
3		
4		





**3. Business Plan****(25 Punkte)**

## 3.1 Erstellung eines Business Plans für die JOE'S AG

**(21 Punkte)**

Erstellen Sie für die JOE'S AG einen Business Plan. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

- Unterteilen Sie Ihren Business Plan in sieben Hauptelemente und benennen Sie diese.
- Übertragen Sie wichtige Informationen (stichwortartig) aus der Fallstudie in Ihren Business Plan.
- Geben Sie an, wo wichtige Informationen für Ihren Business Plan fehlen.

<b>Hauptelemente</b>	<b>Inhalte aus dem Fall</b>	<b>Fehlende Informationen</b>
1		
2		
3		

<b>Hauptelemente</b>	<b>Inhalte aus dem Fall</b>	<b>Fehlende Informationen</b>
4		
5		
6		
7		

## 3.2 Beurteilung eines Business Plans durch eine Bank

(4 Punkte)

Gehen Sie nun davon aus, dass dieser Business Plan auch dazu verwendet werden soll, bei einer Bank die Kredite neu zu verhandeln.

Mit welchen beiden Kriterien beurteilt eine kreditgebende Bank einen Business Plan? Begründen und erläutern Sie die beiden Kriterien in Stichworten.

<b>Kriterium</b>	<b>Begründung, Erläuterung</b>

#### 4. Wissen als wichtige Ressource in Unternehmen

(16 Punkte)

Der Umgang mit der Ressource Wissen wird in der Praxis immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). Für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen lesen Sie den leicht angepassten Fachartikel und beantworten Sie anschliessend die Fragen. (Quelle: Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill, [www.ikh-lahndill.de/wissen](http://www.ikh-lahndill.de/wissen))

##### **Praxis Wissensmanagement KMU - Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben**

Laura Lamieri, Prof. Dr. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden

**Zusammenfassung:** Vorreiter im Wissensmanagement waren grosse Konzerne; nun entdecken immer mehr Mittelständler das Thema für sich – zu Recht. Denn Wissensmanagement ist ohne Zweifel ein brisantes Thema für KMU, da es für sie aufgrund ihrer oft starken Spezialisierung essenziell ist, ihren Kompetenzvorsprung im Wettbewerb zu halten und sie wegen ihrer geringen Größe besonders von dem Problem der Informationsüberflutung betroffen sind. Wissensmanagement in KMU ist nicht leichter als in Grossunternehmen, es ist lediglich anders fokussiert. Die Bedingungen für Wissensmanagement im Mittelstand sind gut, denn der Betrieb ist im Allgemeinen überschaubar und der Informationsaustausch aufgrund direkter, informeller Kommunikationswege und persönlicher Kontakte zügiger. Es gibt verschiedenste Typen von Klein- und Mittelbetrieben, und es ist einleuchtend, dass diese Unternehmen mit ganz verschiedenen Wissensproblemen zu kämpfen haben und demnach auch ganz unterschiedliche Anforderungen an ein Wissensmanagement-Konzept stellen.

**Traditionelle kleine Familienunternehmen** wie z. B. traditionelle Handwerksbetriebe haben normalerweise Probleme mit dem Generationswechsel bzw. der Unternehmensnachfolge und beim Ausscheiden von Mitarbeitern. Folglich sind für diese Unternehmen relevante Instrumente und Methoden des Wissensmanagements u. a. die Gleitende Übergabe, das Mentoren-Modell oder Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter.

**Unternehmen in reifen Märkten mit grossem technischen Know-how** wie sie z.B. im Maschinenbau zu finden sind, kämpfen mit unzureichender Nutzung und Sicherung des Spezialwissens und der mangelnden Verfügbarkeit des Know-hows für den Betriebsalltag. Für diese KMU sind also Instrumente wie Datenbanken, Intranet, Gelbe Seiten oder Job Rotation sinnvoll.

**Teilefertiger ohne eigene F&E** hingegen müssen Wissen zur Instandhaltung und Wartung von Produktionsanlagen verfügbar machen, um hohe Reparaturkosten und lange Rüst- und Durchlaufzeiten zu vermeiden. Für sie ist also z.B. die Einrichtung einer Wartungsdatenbank oder Gelben Seiten interessant.

**Schnell wachsende KMU in einem sich rasch wandelnden Umfeld** kämpfen z.B. mit der Intransparenz ihrer Wissensbestände und Wissenslücken, die durch Umstrukturierung entstehen. Skillprofile, Wissenslandkarten und Job-Rotation sind nur einige der hier denkbaren Wissensmanagement-Tools.

**KMU, bei denen Kundenbetreuung als entscheidender Wettbewerbsfaktor gilt,** klagen oft über mangelnde Verwertung von Kundenwissen. Hier können Kundendatenbanken, Projektdatenbanken und Lessons Learnt Abhilfe schaffen.





## 5. Vorbereitung auf Veränderungsprozesse

(14 Punkte)

Im nachfolgenden Artikel wird beschrieben, wie die Kleinunternehmung Turi Funk (kein Bezug zur Fallstudie JOE'S AG) seit rund 30 Jahren trotz stark verändernder Rahmenbedingungen gut überlebte. (Quelle: Albrecht, Philipp, Tages-Anzeiger vom 31.01.2011, leicht gekürzt)  
Lesen Sie den Artikel und beantworten Sie die anschliessenden Punkte.

### **König der Gürtelschnallen**

*Seit bald 30 Jahren erfüllt Turi Funk gleichermassen die Wünsche von Cowboys, Bikern und Lastwagenfahrern. Konkurrenz ist keine in Sicht, doch die Sperrung der Weststrasse macht dem Laden zu schaffen.*

*[...] Auf gut 80 Quadratmetern wurde hier alles reingemurkt, was harte Kerle glücklich macht.*

*Turi, den Gründer, trifft man heute nur noch selten im Laden an. Er verbringt seinen Ruhestand damit, zu Hause Gürtelschnallen zu emaillieren. Seine Frau Ursula ist zwar noch zugegen, geht aber demnächst auch in Rente. Der Chef im Laden ist seit vier Jahren Sohn Roger Garofalo. «Zeig mal deine Gürtelschnalle», fordert er den Besucher auf. Man dutzt sich.*

### **Am Anfang war der Funk**

*Die Schnallen stehen also im Zentrum, nicht der Funk. «Früher verkaufte Turi hauptsächlich Funkgeräte, Autoradios und Sicherheitssysteme fürs Auto», erklärt Roger. Als Anfang der 90er Jahre der Verkauf immer schleppender wurde, mussten die Geräte einem gänzlich neuen Sortiment Platz machen. «Die Lastwagenchauffeure fragten irgendwann nach Gürtelschnallen», fasst er den Wandel zusammen. Inzwischen ist Turi Funk «der einzige Laden weit und breit», der Gürtel und deren Schnallen auf jede erdenkliche Weise veredelt. Inzwischen kann man ein Logo oder Name auf Papier vorbeibringen und eine Stunde später die Gürtelschnalle mit dem in eine PVC-Platte gebrannten Motiv wieder abholen.*

*«Unsere Spezialität ist die veredelte Schnalle ab einer Auflage von 40 Stück», sagt Roger und zeigt auf eine Stellwand mit Beispielen. Vor allem Guggenmusiken, Feuerwehren, Motorradclubs und Linedance-Vereine zählen da zu Rogers Kunden. [...]*

### **Die Laufkundschaft kam auf Rädern**

*Doch gerade die Lastwagenfahrer schauen immer seltener und eigentlich nur noch am Samstag vorbei. Das liegt an der seit Juli gesperrten Weststrasse. Im einstigen Transitverkehr befand sich viel «Laufkundschaft» für den Turi Funk. «Wir vermissen die Weststrasse sehr», klagt Roger. «Früher kamen viele Kunden spontan rein oder die Lastwagenfahrer hupten, wenn sie vorbeifuhren. Seit der Sperrung haben wir deutlich weniger Leute im Laden, stattdessen verschicken wir mehr Sachen mit der Post.» Roger tüfelt an einem Internetshop, der «frühestens im Frühling» fertig sein soll. [...]*

### 5.1 Veränderte Rahmenbedingungen

(2 Punkte)

Nennen und erläutern Sie (Stichworte zugelassen) zwei zentrale Rahmenbedingungen, welche sich im Laufe der beschriebenen 30 Jahre veränderten und auf die die Turi Funk reagieren musste.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





