

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

Prüfung 2015

Management

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 14.
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 **richtig**?

Die Nutzwertanalyse ist eine ... Methode zur Entscheidungsfindung.

- a) objektive
- b) subjektive
- c) rein mathematische
- d) keine der Antworten ist richtig.

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

Eine Organisation ...

- a) kann gewinnorientiert sein.
- b) muss gewinnorientiert sein.
- c) kann non-profit-orientiert sein.
- d) soll Werte schaffen.

- 1.3 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
Management ...
- a) kann verstanden werden als Gestalten, Lenken und (Weiter-)Entwicklung von Organisationen.
 - b) soll auf allen Hierarchieebenen stattfinden.
 - c) bezeichnet lediglich das Gremium, welches eine Organisation führt.
 - d) soll effiziente Prozesse sicherstellen.
- 1.4 Welche der folgenden Tätigkeiten ist **keinem** Geschäftsprozess (auch Kernprozess genannt) zuzuordnen?
- a) Herstellung von Pkw-Getriebegehäusen
 - b) Planung einer neuen Netzinfrastruktur durch Informatikspezialist/-innen
 - c) Qualitätskontrolle Oberflächenbehandlung
 - d) Betreuung eines wichtigen Kunden in Deutschland
- 1.5 Bei welchen der folgenden Zielpaare ist ein **Zielkonflikt** zu vermuten?
- a) Verbesserung der Lieferantenbeziehung / Reduktion gebundenes Kapital am Lager
 - b) Verbesserung Beratungsqualität / Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
 - c) Verbesserung der Eigenkapitalrendite / Verbesserung der Investitionsentscheidungen
 - d) Verbesserung des Kundenservices / Reduktion der Preise der eigenen Produkte am Markt
- 1.6 Welche der folgenden Aussagen zum Controlling ist **falsch**?
- a) Controlling ist zukunftsgerichtet.
 - b) Controlling beschäftigt sich mit laufender Feinsteuerung.
 - c) Controlling sollte von allen Mitarbeitenden betrieben werden.
 - d) Controlling ist ein neuer Begriff für 'finanzielles und betriebliches Rechnungswesen'.
- 1.7 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
Unternehmensverbindungen ...
- a) umfassen ausschliesslich Fusionen oder Akquisitionen von mehreren (mindestens zwei) Unternehmungen.
 - b) können horizontal, vertikal oder diagonal (immer bezogen auf Wertschöpfungsstufen und -ketten) stattfinden.
 - c) Unternehmensverbindungen führen zu Chancen und Gefahren.
 - d) Vor Entscheidungen über Unternehmensverbindungen ist eine Sorgfältigkeitsprüfung (Due Diligence) sinnvoll.

- 1.8 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
- a) Strategie beschäftigt sich mit Wirksamkeit (Effektivität).
 - b) Strategie beschäftigt sich mit Positionierung im Markt.
 - c) Strategie ordnet die Unternehmung in Aufbau und Ablauf, schafft so eine klare Ordnung.
 - d) Strategie soll langfristig das Überleben und den Erfolg einer Unternehmung sichern.
- 1.9 Welche der folgenden Reihenfolge einzelner Problemlösungsschritte ist **richtig**:
- a) Probleme analysieren (inkl. Ziele formulieren) – Suche nach und Bewerten von Alternativen – Entscheiden und Umsetzen – Controlling betreiben
 - b) Suche nach und Bewerten von Alternativen – Ziele formulieren – Probleme analysieren – Entscheiden und Umsetzen
 - c) Ziele formulieren – Suche nach und Bewerten von Alternativen – Probleme analysieren – Entscheiden und Umsetzen
 - d) Probleme analysieren – Suche nach und Bewerten von Alternativen – Ziele formulieren – Entscheiden und Umsetzen
- 1.10 Welche der folgenden Aussagen ist **richtig**?
- Unter Going Public versteht man die Umwandlung einer...
- a) GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) in eine AG (Aktiengesellschaft), welche im Interesse des breiten Publikums / Öffentlichkeit steht (Bsp. AG, welche Gefahrgut auf der Schiene oder der Strasse transportiert).
 - b) nicht profitorientierten Organisationsform / Rechtsform wie Bsp. Verein / Stiftung in eine profitorientierte (Bsp. AG oder GmbH) mit Publikationspflicht.
 - c) privaten Gesellschaft in eine Publikumsgesellschaft.
 - d) unternehmensinternen Nachricht in eine Nachricht an externe Anspruchsgruppen (Bsp, Kunden, Lieferanten, Publikumsaktionäre).
- 1.11 Welche der folgenden Antworten ist **falsch**?
- Branchenkräfte sind z.B....
- a) Rivalität der bestehenden Wettbewerbe.
 - b) Bedrohung durch neue Wettbewerber/Konkurrenten.
 - c) Substitutionsgefahr (Bedrohung durch Ersatzprodukte und Ersatzdienstleistungen).
 - d) unternehmerische Risiken.

1.12 Welche der folgenden Antworten ist **falsch**?

Wichtiges Ergebnis einer Situationsanalyse im strategischen Management ist eine...

- a) Übersicht über mögliche Strategiealternativen
- b) Übersicht über eigene Stärken und Schwächen
- c) Übersicht über mögliche Chancen und Gefahren
- d) Übersicht über die Wettbewerbssituation

1.13 Welcher der folgenden Trends muss bei der Ausarbeitung der Strategie **nicht** zwingend berücksichtigt werden?

- a) Verschärfte Wettbewerbsintensität
- b) regulatorische oder deregulatorische Tendenzen
- c) Engpässe bei wichtigen Rohstoffen oder Halbfabrikaten
- d) Wichtige gesellschaftliche Festtage

1.14 Welche der folgenden Aussagen zum Produktlebenszyklus ist **falsch**?

- a) Am Anfang eines Produktlebenszyklus ist der Cashbeitrag üblicherweise negativ.
- b) Produkte verhalten sich in der Reifephase hinsichtlich des Preises üblicherweise elastisch.
- c) Wenn sich unser Produkt in der Reifephase befindet, ist dies üblicherweise ein ausgezeichnetes Zeichen, weiterhin in dieses Produkt zu investieren.
- d) Wenn sich ein Produkt in einer der letzten beiden Phasen des Produktlebenszyklus befindet, sollten wir idealerweise bereits andere Produkte in anderen Phasen haben.

1.15 In der Managementlehre werden oft Modelle verwendet (Bsp. St.Galler Management-Modell) Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?

Ein Modell...

- a) ist (üblicherweise) ein vereinfachtes Bild der Wirklichkeit.
- b) ist (idealerweise) eine Philosophie / Lebenseinstellung.
- c) kann (idealerweise) einen Gesamtüberblick auf ein Themengebiet, ein Praxisthema geben.
- d) dient (oft) zur Strukturierung eines Themengebiets.

1.16 Welche der folgenden Aussagen zu Anspruchsgruppen ist **falsch**?

- a) Kapitalgeber stellen der Unternehmung Geld zur Verfügung, dass diese notwendige Investitionen tätigen kann. Im Gegenzug erwarten Geldgeber eine Entschädigung.
- b) Die Unternehmen haben alle Ansprüche ihrer Anspruchsgruppen (Bsp. Kunden) zu erfüllen.
- c) Das Unternehmen hat sich auf ihre Kunden auszurichten. Schliesslich zahlen die Kunden die Löhne, die Entschädigung für die Geldgeber und die Lieferanten.
- d) Der Staat (oder mehrere Staaten und/oder Staatengemeinschaften) setzen der Unternehmung Grenzen bezüglich des wirtschaftlichen Werteschaffens.

- 1.17 Welche der folgenden Wortgruppen passt aus Managementsicht **nicht** zusammen?
- a) Strategie – Struktur – Kultur
 - b) Lieferanten – Geldgeber – potenzielle Mitarbeiter/-innen
 - c) Managementprozesse – Geschäftsprozesse – Unterstützungsprozesse
 - d) Erneuerung – Struktur – Ressourcen
- 1.18 Ziele können in einem unterschiedlichen Verhältnis zueinander stehen. Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?
- a) Wenn sich zwei Ziele gegenseitig verstärken, handelt es sich um harmonische Ziele (Zielharmonie). Wenn es gelingt, den Zielerfüllungsgrad des ersten Ziels zu verbessern, verbessert sich quasi automatisch der Zielerfüllungsgrad des zweiten.
 - b) Wenn Ziele resp. die Anstrengungen, diese Ziele zu erreichen, untereinander keinen Einfluss haben, sprechen wir von neutralen Zielen.
 - c) Bei einem Zielkonflikt kann nur das eine oder das andere Ziel maximal erreicht werden.
 - d) Zwei harmonische Ziele lösen einen Zielkonflikt auf. Vier harmonische Ziele lösen zwei Zielkonflikte auf, etc.

2 Umsetzung 'Lean Management'**(10 Punkte)**

Lean Capital ist ein neuer Begriff, welcher 'Lean Management' und strategische Verwendung von Kapital verbindet.

In ihrer Studie leiten Cornet und Heck für die Unternehmensstrategien von Automobilzulieferern als Gebot der Stunde die strategische Idee 'Lean Capital' ab. Begründet wird diese Idee aus der Einschätzung, dass der Kapitalbedarf für Innovationen in Zukunft überproportional steigen werde (vgl. Fallstudie).

Die Kernidee von Lean Management ist, vereinfacht formuliert, dass möglichst alle Aktivitäten einer Unternehmung auf Kundennutzen auszurichten sind, dies möglichst ohne Verschwendung von Ressourcen. Das Management von Automotive Cast GmbH will ein umfassendes Lean Management Programm starten. Nennen und beschreiben Sie **5** konkrete Massnahmen, wie Automotive Cast GmbH Lean Management konkret umsetzen kann. Beziehen Sie sich dabei auf die Fallstudie und geben Sie in Ihrer Antwort jeweils auch den Bezug zur Fallstudie an (Stichworte und Angabe der Seitenzahl im Fall).

Massnahmen zur Umsetzung von Lean Management	Bezug zur Fallstudie / Seite
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3 Zugang zum Beschaffungsmarkt

(9 Punkte)

Die zentralen im Beschaffungsmarkt zu beschaffenden Produktionsfaktoren sind gemäss McKinsey-Studie (vgl. Fallstudie) Kapital und Talente. Die Automobilzulieferer müssen alles daran setzen, die besten Talente (potenzielle Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen und für Arbeitgeber erfolgsversprechenden Kompetenzen) für sich zu gewinnen.

Beschreiben und erläutern Sie **3** möglichst nachhaltige, strategische Massnahmen aus dem **Fachgebiet 'Management'**, wie Automotive Cast GmbH Talente langfristig als Mitarbeiter/-innen gewinnen kann. Beziehen Sie sich einerseits auf Möglichkeiten / Ausgangssituationen wie in der Fallstudie beschrieben und berücksichtigen Sie die Umweltsphären des St.Galler Management-Modells (jede Umweltsphäre maximal einmal).

Nennung der Umweltsphäre gemäss St.Galler Management-Modell	Strategische Massnahmen zur langfristigen Gewinnung und Bindung von Talenten an die Automotive Cast GmbH (Beschreibung / Erläuterung)
1.	
2.	
3.	

4 Fokussierung als wichtiges strategisches Prinzip (10 Punkte)

Gemäss Marktstudie (vgl. Fallstudie) wird der Anteil kleinerer Fahrzeuge am Gesamtmarkt bis im Jahr 2020 auf knapp 75% ansteigen (2001: 55%). Gerade in diesem Segment arbeiten viele Automobilhersteller bei Entwicklung und Produktion von Fahrzeugmodellen zusammen und verwenden gleiche Teile und Baugruppen. Viele Automobilzulieferer konzentrieren (fokussieren) sich vermehrt auf dieses stark wachsende Segment.

Fachlicher Hinweis: Fokussierung wird in der Managementliteratur als eine von drei möglichen Wettbewerbsstrategien (M. Porter) bezeichnet.

4.1 Möglichkeiten der Fokussierung (5 Punkte)

Nennen und erläutern Sie – mit Bezug auf die Fallstudie – **5** Möglichkeiten einer solchen Fokussierung für die Automotive Cast AG.

4.2 Umsetzung der Fokussierung in der Praxis (5 Punkte)

Nennen und erläutern Sie – mit Bezug auf die Fallstudie – **5** konkrete Ideen, wie Automotive Cast AG eine solche Fokussierung bewerkstelligen kann. Sie dürfen bezüglich Automotive Cast AG auch Annahmen treffen. Sie können sich auf Empfehlungen der McKinsey-Studie (vgl. Fallstudie) beziehen und/oder eigene Ideen einbauen. Beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf unterschiedliche Prozesse (gemäss St.Galler Management-Modell) oder Teile der gesamten Wertschöpfungskette (gemäss Value-Chain-Modell von M. Porter).

5 Formulierung von Zielen

(9 Punkte)

Gehen Sie davon aus, dass die Empfehlungen von McKinsey bei Automotive Cast AG 1:1 in die eigene Strategie übernommen werden. Leiten Sie aus den strategischen Empfehlungen (gemäss Fallstudie) je ein Ziel ab. Das Ziel muss einerseits realistisch sein (Ausgangspunkt ist die in der Fallstudie beschriebene IST-Situation) und andererseits auch alle anderen wichtigen Dimensionen, die für die Zielformulierung zu verwenden sind (Bsp. SMART-Modell) berücksichtigen. Sollten Sie für die Zielformulierung ein anderes Modell als SMART verwenden, ist dieses zu bezeichnen oder stichwortartig zu beschreiben.

Strategische Empfehlungen (Details vgl. Fallstudie)	Passendes, korrekt formuliertes Ziel
Erschliessung neuer Absatzquellen in Asien	
Erfüllen gesteigerter Qualitätsanforderungen durch strategische Kooperationen mit ausgewählten Mitbewerbern	
Abhängigkeit von stark schwankenden Preisen, von Rohstoffen und Währungen reduzieren	

6 Risikomanagement**(13 Punkte)**

Gemäss Branchenstudie in der Fallstudie ist die Gefahr gross, dass in den nächsten Jahren viele Automobilzulieferer nicht überleben werden.

6.1 Existenzbedrohende Gefahren für Automotive Cast AG**(8 Punkte)**

Nennen und erläutern Sie, basierend auf der Fallstudie, **4** konkrete, unternehmerische Gefahren, die das Überleben der Automotive Cast AG gefährden könnten. Begründen Sie jeweils in wenigen Stichworten, wieso es sich dabei jeweils um eine existenz-bedrohende Gefahr handelt.

6.2 Konkretisierung eines Risikomanagementsystems**(5 Punkte)**

Erläutern Sie anhand eines Ihrer unter 6.1 genannten Beispiele, wie ein einfacher, griffiger und wirkungsvoller Risikomanagement-Prozess bei Automotive Cast aussehen könnte. Nennen Sie für jeden Schritt/jedes Element **1** Beispiel.

Sollten Sie Aufgabe 6.1 nicht beantwortet haben, dürfen Sie die Frage auf der Basis einer allgemein formulierten unternehmerischen Gefahr für ein Produktionsunternehmen beantworten. Stichworte und Zeichnungen sind erlaubt.

7 TQM**(10 Punkte)**

Gemäss Geschäftsleitung von Automotive Cast GmbH sollen strategische Vorgaben in Zukunft stärker konkretisiert und in die Praxis und somit in ein verändertes Verhalten aller Mitarbeiter fliessen. Hierfür soll TQM eingeführt werden.

7.1 TQM: Definition und Beispiel**(5 Punkte)**

Umschreiben Sie in wenigen Stichworten, worum es beim TQM im wesentlichen geht und machen Sie auf der Basis der Fallstudie ein konkretes Beispiel, wie eine Umsetzung des TQM-Gedankens bei Automotive Cast GmbH aussehen könnte.

7.2 Einführung von TQM-Voraussetzungen**(5 Punkte)**

Nennen und beschreiben Sie **5** Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von TQM bei Automotive Cast AG. Beziehen Sie sich bei der Beschreibung (wo möglich) auf die Fallbeschreibung.

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

Definieren Sie in Stichworten, was unter einer Unternehmensvision zu verstehen ist.

8.2 Ziele einer Vision (3 Punkte)

Formulieren Sie **3** Ziele einer guten Vision.

8.3 Formulierung einer Vision (6 Punkte)

Formulieren Sie je eine Vision **nach innen** (für die Mitarbeitenden der Automotive Cast GmbH) und eine **nach aussen** (für die Kunden der Automotive Cast GmbH)

Vision nach innen:

Vision nach aussen:

9 Controlling (9 Punkte)

Sie sind für das Lager, Sparte Getriebe von Automotive Cast GmbH, zuständig (vgl. Fallstudie).

9.1 Definition Controlling (3 Punkte)

Definieren Sie Controlling in einer Form, sodass die Definition fachlich korrekt ist und gleichzeitig von Ihren Mitarbeitenden im Lager verstanden wird.

9.2 Controllingtätigkeiten

(6 Punkte)

Beschreiben Sie **6** wichtige Controllingtätigkeiten, welche für Sie als Leiter Lager, Sparte Getriebe, über das Jahr verteilt anfallen.