

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

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

Lösungsvorschlag

Prüfung 2016

Prüfungsfach

Management

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 8.
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.	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		

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

2.1 Typischer Geschäftsprozess (8 Punkte)

Benennung des Prozesses:

Verschiedene Möglichkeiten
 Bsp: Kundenbetreuungsprozess

Darstellung des Prozesses:

Verschiedene Möglichkeiten, Skizze einer möglichen Antwort

> Akquisition > Präzisierung der Kundenanforderungen -bedürfnisse > interne Erstellung der Leistungen gemäss Kundenvorgaben > Auslieferung Check Kundenzufriedenheit (*) > Kunde

(*) im Hinblick auf die Einschätzung durch den Kunden in Sachen Zuverlässigkeit und Kompetenz

2.2 Chancen und Gefahren der Ausrichtung auf prozessorientierte Organisation (8 Punkte)

Zwei grundsätzliche Vorteile der Ausrichtung auf Prozesse im Vergleich zu anderen Organisationsformen	Zwei grundsätzliche Gefahren der Ausrichtung auf Prozesse im Vergleich zu anderen Organisationsformen
<p>Nennung:</p> <p>Möglichkeit einer stärkeren Kundenorientierung</p> <p>Kurzbeschreibung:</p> <p>Möglichkeit, sich stärker auf Kunden und deren Anliegen auszurichten, Abbau von Schnittstellen: Kunde im Zentrum und nicht der Chef.</p>	<p>Nennung:</p> <p>Gefahr der Eigendynamik (weniger Kontrolle)</p> <p>Kurzbeschreibung:</p> <p>Mitarbeitende müssen sich stärker selber führen und intensiver miteinander kooperieren, die zentrale Steuerung wird kleiner, was zu einer Eigendynamik führen kann.</p>
<p>Nennung:</p> <p>Möglichkeit einer grösseren Kostentransparenz</p> <p>Kurzbeschreibung:</p> <p>Möglichkeit, die Kosten entsprechend der Wertschöpfungskette aufzugliedern und so mehr Transparenz (Kosten können den einzelnen Schritten der Wertschöpfung direkt zugeordnet werden und müssen nicht via Verteiler indirekt aufgeschlüsselt werden) zu erhalten.</p>	<p>Nennung:</p> <p>Gefahr der Überforderung einzelner Mitarbeitenden</p> <p>Kurzbeschreibung:</p> <p>Durch den mit der Veränderung verbundenen Kulturwandel (quasi Drehung der Organisation um 90 Grad) verlieren evtl. einzelne Mitarbeiter die Orientierung / Ausrichtung an den Vorgaben der Chefs. Dies kann zu Überforderung und Orientierungslosigkeit führen.</p>

3. Kreativitätsmethoden**(9 Punkte)**

Name der Kreativitätsmethode	Kurzbeschreibung (Einsatz bei Hauser AG)
1. Brainstorming	Gut vorbereitete Brainstormingsitzung anlässlich einer wöchentlichen Besprechung zu einem klar umschreibbaren Thema (Bsp. Sammlung von Ideen, wie wir bestehende Kunden zu vermehrten Käufen bewegen können)
2. Vorschlagswesen / Sicherung eines kreativen Umfelds	Sicherstellung, dass Mitarbeitende, welche Ideen, Vorschläge, Kritik, andere Meinungen, etc. einbringen, keinerlei Nachteile wie mehr Arbeit, Auslachen, etc. zu gewärtigen haben. Sicherstellen und vorleben, dass eingebrachte Ideen rasch geprüft und umgesetzt werden. Falls die Umsetzung nicht möglich, schnelle Rückmeldung mit Begründung.
3. Morphologie	Systematisch Ausloten, wie Leistungen, Verhalten, etc. verändert, neu gedacht werden können: Auflistung nach wesentlichen Merkmalen, die ein Thema (z.B. Kundenbetreuung, Belohnung von treuen Kunden) umfasst. Dann Suche nach Möglichkeiten, wie die Merkmale ausgeprägt werden könnten (Bsp. Kundenprämien, raschere Belieferung, unkompliziertere Bonitätsprüfung, ...) und dann Kombination unterschiedlicher Ausprägungen → ‚automatische‘ Entwicklung von sehr vielen Varianten.

4. Innovationsmanagement**(9 Punkte)**

Benennung der Möglichkeiten	Kurzbeschreibungen der Umsetzungsmöglichkeiten, wie Innovationsmanagement bei der Hauser AG betrieben werden kann (mind. 2 Aspekte je Nennung)
1. Gestaltung von neuen Produkten und Leistungen	Bsp. Entwicklung eines neuen Angebotspakets, wo bei den Kunden periodisch deren Beleuchtungslösungen im Hinblick auf Design/Auftritt am Markt, Einsparungsmöglichkeiten und Potenzial zur Reduktion von Unterhaltsaufwand überprüft und konkrete Vorschläge für Verbesserung unterbreitet werden.
2. Gestaltung neuer technischer Verfahren, technischer Prozesse	Bsp. neues Fern-Diagnoseverfahren bei Wartungsaufträgen in grösseren Gebäuden mit automatischer Meldung an den Hauser-Pikettdienst, falls technische Störungen in Kürze wahrscheinlich sind oder bereits aufgetreten sind, ohne dass der Kunde bei Hauser anrufen muss.
3. Gestaltung neuer Zusammenarbeitsformen mit Lieferanten und Kunden	Aufbau eines Netzwerks von strategischen Lieferanten von Beleuchtungslösungen, sodass den Hauser-Kunden herstellerunabhängig immer die optimalste Lösung angeboten werden kann.

5. Stakeholder der Hauser AG**(12 Punkte)**

5.1 Notwendigkeit der Berücksichtigung der Stakeholder und deren Ansprüche

(2 Punkte)

Begründung der Legitimität (Daseinsberechtigung, Sinn) der Hauser AG. Ohne Berücksichtigung von Stakeholder und deren Ansprüche könnte Hauser AG keine Werte schaffen.

5.2 Anspruchsgruppen der Hauser AG

(10 Punkte)

<i>Stakeholder der Hauser AG (5 reichen aus)</i>	<i>Je ein konkreter Anspruch der jeweiligen Stakeholder an die Hauser AG</i>
Familie Hauser mit Vater Kurt (Mehrheitsaktionär) und den geschäftsführenden Brüdern Max und Henryk	Bestehen gegenüber immer stärker werdenden Konkurrenz und Meisterung von anderen Herausforderungen, damit die Überlebensfähigkeit und das Fortbestehen der Familienunternehmung gesichert ist.
Insgesamt 111 Mitarbeitende (Basis Organigramm)	Sicherung eines interessanten Arbeitsplatzes, respektvoller Umgang, attraktive Entwicklungsmöglichkeiten (Weiterbildung, erweiterte/neue Einsatzgebiete, etc.)
Konkurrenten aus dem benachbarten Ausland (D, F) resp. der lokale, etwa gleich grosse Konkurrent Bürgi AG	Faire Wettbewerbsverhältnisse, faires Wettbewerbsverhalten
Kunden in den einzelnen Marktsegmenten (Ein- und Mehrfamilienhäuser, Bürogebäude, Gewerbe, Alters- und Pflegeheime, öffentliche Verwaltung) resp. den drei Geschäftsbereichen	Funktionierender 24h-Pikettdienst, faire Abrechnungen, konkurrenzfähige Offerten, hohe Zuverlässigkeit
Lieferanten	Partnerschaftliche, langfristige Zusammenarbeit, respektvoller Umgang
Weitere Öffentlichkeit (Bsp. Mitglieder unserer Gesellschaft)	Hauser AG als solider Steuerzahler Hauser AG als fairer, berechenbare Arbeitgeberin Hauser AG als Unternehmung, welche mithilft, Ressourcen zu sparen

6. Strategische Management: Portfoliomethode

(9 Punkte)

Portfolio mit Geschäftsbereichen der Hauser AG			
Bezeichnung der Achse: Marktattraktivität oder Marktwachstum	hoch	Benennung des Feldes: ‚Fragezeichen‘ (Question Mark) Investitionsempfehlung: D (A, B, C oder D eintragen)	Benennung des Feldes: Star / evtl. 3 Investitionsempfehlung: A
	tief	Benennung des Feldes: (poor) Dog / 1 und 2 Investitionsempfehlung: C	Benennung des Feldes: Cash Cow / 3 Investitionsempfehlung: B
-----	Tief (resp. 0)		Hoch (resp. 1)
Bezeichnung der Achse: Relativer Marktanteil			

Legende:

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

Verteilung der Punkte:

- Benennung Y-Achse: 1
- Benennung der 3 Felder: 3
- Eintragung der drei Geschäftsbereiche der Hauser AG: 3
- Zuteilung der vier Buchstaben: 2 (pro richtige Zuteilung ½ Punkt, aufgerundet auf ganze Zahl)

7. Unternehmenskooperationen**(12 Punkte)**

7.1 Kooperationen und ihre strategische Vorteile

(9 Punkte)

Möglicher Kooperationspartner (mit wem sollte/könnte Hauser AG zusammenarbeiten)	Kurzbeschreibung der Kooperation (Stichworte, wie die Zusammenarbeit aussieht)	Potenzieller Vorteil für die Hauser AG (je 1 Aspekt reicht)
Basler KB	<i>Konzentration auf Stärken / strategischer Fokus: Hauser AG fokussiert sich auf Elektroinstallationen, unser Kooperationspartner Basler KB auf das Zusammenführen von Kreditnehmern und Sparern.</i>	Zusätzlicher Umsatz, gutes Image
Andere Installateure via Einkaufsgenossenschaft	<i>Kosteneinsparungen (Synergieeffekt Kostenoptimierung): Durch einen gemeinsamen Einkauf kann die Marktmarkt vergrößert und die Hauser AG an attraktivere Einkaufsbedingungen gelangen.</i>	Kostenoptimierung
Konkurrent	<i>Wachstumschancen: Kooperation mit Konkurrenten (Bsp. Übernahme eines Konkurrenten, der seine Nachfolgefrage nur extern lösen kann)</i>	Verbesserung der Marktposition

7.2 Formen von Unternehmensverbindungen

(3 Punkte)

Formen der Unternehmensverbindungen	Beschreibung (auf den Fall bezogen)
Vertragliche Kooperation	Mit einer oder mehreren Immobilienverwaltungen in Basel wird/werden Zusammenarbeitsverträge mit Rechten/Pflichten, Konditionen, Terminen, etc. vereinbart.
Gegenseitige / einseitige Kapitalbeteiligung(en)	An einer oder mehreren Immobilienverwaltungen wird eine (massgebliche) Beteiligung (in Form eines Aktienkaufs und/oder Aktientausches) erworben, dies ggf. auch mit Einsitznahme in den Verwaltungsrat.
Vollständige Integration	Eine oder mehrere Immobilienverwaltungen werden erworben und in die eigene Unternehmensorganisation integriert.

8. Planung strategischer Projekte / Business Plan**(15 Punkte)****8.1 Vorgehen für eine Informationsanalyse****(4 Punkte)**

1. Besprechung in der GL, wer hat den Lead; Bildung einer Projektgruppe (festlegen, wer dabei ist), Zeitplan festlegen.
2. Kriterienkatalog festlegen, welche Informationen benötigt werden. Wer klärt ab und bis wann.
3. Informationsbeschaffung zur Multilicht AG (Handelsregister, Internet, Medien, Mitbewerber, Geschäftspartner, Lieferanten, Kunden etc.).
4. Sichtung und Validierung der gesammelten Informationen; nächste Schritte einleiten: Wenn weiterhin Interesse dann: Verhandlungstaktik festlegen: selber Kontakt aufnehmen oder ein Mandat an einen externen Spezialisten geben

8.2 Kontaktnahme und Vertrauensaufbau**(3 Punkte)**

1. Vertraulichkeitserklärung abfassen und unterschreiben
2. Garantie, dass bei einem Nichtzustandekommen keine Informationen weiterverwendet werden und alle Unterlagen zurückgegeben oder vernichtet werden
3. Konventionalstrafe bei Nichteinhaltung

8.3 Zentrale Massnahmen in einem Business Plan

(8 Punkte)

Individuelle Bewertung – Muster einer möglichen Antwortstruktur hier:

<i>Massnahme / Kurzbeschreibung</i>	<i>Jahr 1</i>	<i>Jahr 2</i>	<i>Jahr 3</i>	<i>Jahr 4</i>	<i>Total</i>
<i>Musterbeispiel (wird nicht gewertet) Verhandlung des Verkaufspreises: Professionalisierung Offertwesen, Schulung Verkäufer</i>	<i>TFr. 50</i>				<i>TFr. 50</i>
<i>Marge aus Umsatzsteigerung: Gezielte Marketingmassnahmen / Kundenbindung</i>		<i>TFr. 30</i>	<i>TFr. 50</i>	<i>TFr. 50</i>	<i>TFr. 130</i>
<i>Günstigere Materialbeschaffung: Professionalisierung Einkauf, Einkaufen im Ausland, Staffelpreise nutzen, bessere Planung</i>	<i>TFr. 20</i>	<i>TFr. 30</i>	<i>TFr. 40</i>	<i>TFr. 40</i>	<i>TFr. 130</i>
<i>Reduktion Verwaltungskosten: Löhne Top-Management überprüfen, GWA durchführen und Massnahmen umsetzen</i>	<i>TFr. 30</i>	<i>TFr. 50</i>	<i>TFr. 50</i>	<i>TFr. 50</i>	<i>TFr. 180</i>
<i>Reduktion Miete: Nicht mehr gebrauchte Räume weitervermieten, künden, Mietverhältnisse neu aushandeln</i>		<i>TFr. 40</i>	<i>TFr. 40</i>	<i>TFr. 40</i>	<i>TFr. 120</i>
<i>Reduktion Zinsen: Zusammenarbeit mit Banken verbessern, Banken besser informieren, über Zinsmargen verhandeln, besseres Cash-Management</i>	<i>TFr. 10</i>	<i>TFr. 10</i>	<i>TFr. 10</i>	<i>TFr. 10</i>	<i>TFr. 40</i>
<i>Total</i>					<i>TFr. 650</i>