

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

# Prüfung 2017

## Management

**Zeit: 120 Minuten**

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 20.  
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 **falsch**?

Der technische Kaufmann / die technische Kauffrau ...

- a) übernimmt Verantwortung für die korrekte Ausführung von Aufgaben.
- b) ist Spezialistin für Fachfragen des strategischen Managements.
- c) verfügt über die notwendige Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.
- d) ist Generalist bzw. Generalistin für das Bewältigen allgemeiner Managementaufgaben.

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

Das Technologiemanagement verbindet...

- a) ... die Abteilungen Marketing und Produktion.
- b) ... die Abteilungen Produktion und Logistik.
- c) ... die Wissensgebiete Betriebswirtschaft und Produktionswissenschaft.
- d) ... die Wissensgebiete Wirtschaftswissenschaft und Ingenieurwissenschaft.

- 1.3 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?  
Management – definiert im Sinne dieses Prüfungsteils – ...
- a) sollte von allen Menschen betrieben werden (unabhängig von der Hierarchiestufe).
  - b) stellt sicher, dass Probleme effizient und nachhaltig gelöst werden.
  - c) ist das Führen von Mitarbeitenden, nicht aber von Organisationen.
  - d) kümmert sich um das Bewältigen von komplexen Situationen.
- 1.4 Was gehört **nicht** in eine Formulierung eines Zieles?
- a) Zur Verfügung stehende Mittel und konkrete Massnahmen
  - b) Zeitlicher Bezug (Zeitperiode und/oder Zeitpunkt)
  - c) Massstab (Messbarkeit)
  - d) Organisatorischer Bezug (wen betrifft es?)
- 1.5 Welche der folgenden Aussagen ist **richtig**?  
Legitimität beschreibt ...
- a) ob im Unternehmen etwas kostengünstig hergestellt wurde.
  - b) ob im Unternehmen eine Massnahme/Tätigkeit der Strategie entspricht.
  - c) ob im Unternehmen etwas aus rechtlich-ethischer Sicht in Ordnung ist.
  - d) Keine der Antworten ist richtig.
- 1.6 Bei welcher Technik handelt es sich nicht um eine Kreativitätstechnik?
- a) Investitionsrechnung
  - b) Brainstorming
  - c) Synektik
  - d) Mind-Mapping
- 1.7 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**?  
Unternehmensverbindungen können wie folgt ausgestaltet sein:
- a) Diagonal
  - b) Vertikal
  - c) Horizontal
  - d) Funktional
- 1.8 Welche der folgenden Aussagen zu TQM ist **falsch**?
- a) TQM ist kundenorientiert.
  - b) TQM maximiert die Qualität von Gütern, Dienstleistungen oder Prozessen.
  - c) TQM berücksichtigt die Mitwirkung aller Mitarbeitenden.
  - d) TQM soll eine dauerhafte Optimierung von Prozessen erreichen.

1.9 Welche der folgenden Aussagen ist **falsch**:

Die Küchenschreinerei Vogel sollte folgende Anspruchsgruppen beachten (Basis Fallstudie):

- a) Absolventinnen und Absolventen der regionalen Schreinerfachschiule.
- b) Personen, welche von ihren Eltern/Grosseltern eine alte Wohnung oder ein Haus erben.
- c) Für die Küchenschreinerei Vogel zuständige Ansprechpersonen bei der Mehrwertsteuerabteilung.
- d) Gruppen a bis c sind für die Küchenschreinerei Vogel nicht bedeutsam.

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

Unternehmerische Risiken ...

- a) lassen sich in der Regel versichern.
- b) lassen sich in der Regel nicht versichern.
- c) sind typisch für Organisationen.
- d) können oft vermieden werden.

1.11 Bei welchen der folgenden Zielpaare (nicht vollständig formuliert) findet sich am ehesten **ein Zielkonflikt**?

- a) Kürzere Reaktionszeiten und höhere Kundenzufriedenheit.
- b) Erhöhung der Lieferbereitschaft und Reduktion der Lagermenge.
- c) Senkung der Kosten und Optimierung der Prozesse.
- d) Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und weniger ungeplante Abgänge.

1.12 Welche Aussage zur Wertschöpfungskette ist **falsch**?

Die Wertschöpfungskette ...

- a) beschreibt wie Input zu Output verwandelt wird.
- b) zeigt die Gewinnspanne (Differenz zwischen Wert von Output und Input) auf.
- c) zeigt ein Unternehmen als Ansammlung von Tätigkeiten, durch die seine Produkte und Dienstleistungen entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt werden.
- d) Alle Aussagen sind falsch.

1.13 Welche der folgenden Aussagen zur Vision ist die **Beste**?

Die **Vision** ...

- a) ist ein einprägsamer Slogan, um bei den Kunden Aufmerksamkeit zu wecken.
- b) muss grundsätzlich unerreichbar sein, damit die Mitarbeitenden motiviert bleiben.
- c) darf die Unternehmensumwelt nicht berücksichtigen, sonst ist sie keine Vision.
- d) beschreibt die Leitidee für die längerfristige Entwicklung einer Organisation.

- 1.14 Diversifikation umschreibt eine Strategie, bei der mit neuen Produkten neue Märkte bearbeitet werden. Alternative Strategien sind Marktdurchdringung, Markterweiterung und Produktentwicklung. Welche der **Aussagen zur Diversifikation** ist **korrekt**?
- a) Diversifikation ist in aller Regel die risikoärmste der vier Strategiealternativen.
  - b) Diversifikation sollte stets zuerst versucht werden, dann erst die anderen drei Alternativen.
  - c) Diversifikation ist in aller Regel die Variante, welche am wenigsten Kapital benötigt.
  - d) Diversifikation ist in aller Regel die risikoreichste der vier Strategiealternativen.
- 1.15 Welches der folgenden Instrumente wird im Controlling **nicht genutzt**?
- a) ABC-Analyse
  - b) Break-even-Analyse
  - c) CAD
  - d) Deckungsbeitragsrechnung
- 1.16 Welche der folgenden Begriffsgruppen passen aus Managementsicht nicht zusammen?
- a) Zielharmonie, Zielneutralität, Zielkonkurrenz
  - b) Stärken, Vorteile, Schwächen, Risiken
  - c) Ziele setzen, planen, entscheiden, durchführen, kontrollieren
  - d) Stakeholder, Shareholder, Anspruchsgruppen
- 1.17 Welcher der folgenden Prozesse ist **kein** Kern- oder Geschäftsprozess?
- a) Erfassung der Geschäftsvorfälle (Finanzbuchhaltung)
  - b) Kundendienst
  - c) Kundenakquisition
  - d) Einkauf von Waren und Dienstleistungen
- 1.18 Welche der folgenden Behauptungen ist **falsch**?
- a) Effizienz heisst, "das Richtige machen".
  - b) Effizient ist eine Massnahme dann, wenn dadurch ein Ziel rasch und kostengünstig erreicht wird.
  - c) Effizienz kann gemessen werden, indem man Output durch Input teilt.
  - d) Effizienz ist die Frage nach dem Wie?  
(Zum Beispiel: Wie kann etwas umgesetzt werden?)

**2 Vision, Mission und Ziele****(19 Punkte)**

Wie Sie der Fallstudie entnehmen können, hat Konrad Vogel erkannt, dass er für seine Firma keine klaren Ziele, keine Vision und kein schriftlich festgehaltenes Leitbild besitzt. Dies will er nun ändern und engagiert einen technischen Kaufmann, der dies in einem befristeten Mandat ausarbeiten soll.

Gehen Sie davon aus, Sie sind die Person, die dieses Mandat erhalten hat.

**2.1 Unternehmensvision: Definition und Nutzen****(4 Punkte)**

Was ist unter einer Unternehmensvision zu verstehen?

Fassen Sie in einer Kurzbeschreibung den Begriff Unternehmensvision zusammen:

Nennen Sie den zentralen Nutzen einer Unternehmensvision:

**2.2 Unternehmensvision: Kriterien**

(3 Punkte)

Nennen und beschreiben Sie **3** zentrale Kriterien, welche eine gute Unternehmensvision der Küchenschreinerei Vogel erfüllen muss.

Kriterium	Beschreibung

**2.3 Unternehmensvision: Bezug zu Unternehmensprozessen**

(3 Punkte)

Nennen und beschreiben Sie einen Unternehmensprozess bei der Küchenschreinerei Vogel, zu dem eine Unternehmensvision sinnvollerweise konkrete Aussagen machen soll.

Begründen Sie, wieso Sie diesen Bezug wichtig finden.

Unternehmensprozess
Beschreibung, wieso ein Bezug der Vision auf diesen Prozess wichtig ist.



**2.5 Welche Elemente einer Vision sind vorhanden, aber nicht aufgeschrieben?**

(4 Punkte)

Nennen Sie **4** Elemente einer Vision, die bei der Küchenschreinerei Vogel offenbar gelebt werden, aber nicht schriftlich festgehalten wurden. Beziehen Sie sich dabei einzig auf die Fallstudie und begründen Sie Ihre Antworten.

<b>Element 1 inkl. Begründung</b>
<b>Element 2 inkl. Begründung</b>
<b>Element 3 inkl. Begründung</b>
<b>Element 4 inkl. Begründung</b>

**3 Prozessmanagement****(10 Punkte)**

Die Küchenschreinerei Vogel soll stärker auf Prozesse ausgerichtet werden.

**3.1 Merkmale eines Prozesses****(3 Punkte)**

Nennen und erläutern Sie **3** Merkmale, welche typisch für einen Prozess sind.

Merkmal	Erläuterung

**3.2 Folgen von Prozessorientierung auf das Unternehmen****(3 Punkte)**

Wenn sich die Küchenschreinerei Vogel prozessorientiert organisiert, wird dies grundlegende Veränderungen für die einzelnen Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit sich bringen. Nennen und erläutern Sie **3** typische Auswirkungen einer prozessorientierten Organisation für die Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Küchenschreinerei Vogel.

Typische Auswirkungen einer prozessorientierten Organisation für die Vorgesetzten und Mitarbeitenden

**3.3 Prozessmanagement**

(4 Punkte)

Prozessmanagement beschäftigt sich u.a. mit der Definition/Identifikation von Prozessen, deren Gestaltung und Einführung, der Dokumentation von Prozessen sowie deren Steuerung und Entwicklung/Verbesserung.

Erläutern Sie für die Bereiche "Identifikation/Definition von Prozessen" und "Dokumentation von Prozessen" deren Bedeutung für die Küchenschreinerei Vogel.

	<b>Erläuterung der Bedeutung (Wieso ist dies für die Küchenschreinerei Vogel wichtig?)</b>
<b>Identifikation / Definition von Prozessen</b>	
<b>Dokumentation von Prozessen</b>	

**4 Projekte planen / Entscheidungsfindung****(15 Punkte)**

Konrad Vogel plant die Liechti AG zu kaufen und sowohl die Gebäude als auch die Mitarbeitenden zu übernehmen. Für ein solches Unterfangen sind gute Kenntnisse im Bereich Projektmanagement erforderlich.

**4.1 Projekte planen****(6 Punkte)**

Zeigen Sie auf, in welchen Teilaspekten Sie ein solches Projekt planen würden. Nennen Sie **3** wesentliche Projektplanungsaspekte und stellen Sie einen konkreten Praxisbezug zur Situation von Konrad Vogel her.

<b>Projektplanungsaspekte</b>	<b>Konkrete Umsetzung bezogen auf die Fallstudie (Was ist zu tun? Welche Fragen stellen sich?)</b>
1.	
2.	
3.	

**4.2 Entscheidungsfindung**

(9 Punkte)

Um das Projekt "Übernahme der Liechti AG" definitiv zu starten, braucht es Entscheidungsgrundlagen und in der Regel den Einsatz von Entscheidungstechniken um ein definitives "Go" für das Projekt zu bekommen.

Benennen Sie **2 für diese Situation (Entscheid "Übernahme ja / nein") hilfreiche** Entscheidungstechniken, beschreiben Sie diese kurz und zeigen Sie auf, was der Nutzen in der konkreten Situation ist.

Zeigen Sie zudem **1** Entscheidungstechnik auf, die sich für diese Situation NICHT eignet.

Hilfreiche Entscheidungstechnik	Beschreibung der Technik	Nutzen in der konkreten Situation
1.		
2.		

NICHT geeignete Entscheidungstechnik	Grund, wieso nicht geeignet

**5 Technologiemanagement****(10 Punkte)**

Technologie kann umschrieben werden als Wissen, welches die Grundlage für die Entwicklung von Verfahren und Produkten resp. Dienstleistungen liefert.

**5.1 Beobachtung von Technologien****(6 Punkte)**

Gehen Sie von der obenstehenden Definition von Technologie aus und füllen Sie bezogen auf die Küchenschreinerei Vogel folgende Tabelle aus:

<b>Produkttechnologien</b>	
<b>Bedeutung (Erläuterung, wieso für die Küchenschreinerei Vogel überlebenswichtig)</b>	
<b>Beispiel, welches die Bedeutung erläutert.</b>	
<b>Schlussfolgerung für die Küchenschreinerei Vogel (was muss getan werden?)</b>	

**5.2 Digitalisierung**

(4 Punkte)

Die Digitalisierung (= Erfassung, Aufbereitung, Speicherung, Nutzung von analogen Informationen in einem digitalen Format) erfasst in grossem Mass auch die Küchenbau- und Küchengerätebranche.

Erläutern Sie für die unten genannten vier Bereiche, wie die Küchenschreinerei Vogel Entwicklungen der Digitalisierung berücksichtigen sollte.

<b>Bereich der Küchenschreinerei Vogel</b>	<b>Erläuterung, <u>wie</u> und <u>wieso</u> die Küchenschreinerei Vogel in diesem Bereich die Entwicklung der Digitalisierung berücksichtigen sollte.</b>
Fertigung von Küchen	
Küchengeräte / Kücheneinrichtung	
Werbung	
Betriebswirtschaftliche Prozesse	

## 6 Strategisches Management

(16 Punkte)

## 6.1 Wofür können Strategien entwickelt werden?

(4 Punkte)

Konrad Vogel ist sich bewusst, dass eine Strategie für das ganze Unternehmen entwickelt werden sollte. Er fragt Sie, ob allenfalls innerhalb der Küchenschreinerei Vogel für einzelne Teile/Elemente des Unternehmens Strategien entwickelt werden könnten.

**Nennen und beschreiben Sie stichwortartig 4 unterschiedliche Teilstrategien,** welche zusätzlich zur Gesamtstrategie für die Küchenschreinerei Vogel entwickelt werden könnten. Beziehen Sie sich dabei konkret auf den Fall.

<b>Teilstrategie 1:</b>	
<b>Beschreibung</b>	

<b>Teilstrategie 2:</b>	
<b>Beschreibung</b>	

<b>Teilstrategie 3:</b>	
<b>Beschreibung</b>	

<b>Teilstrategie 4:</b>	
<b>Beschreibung</b>	

## 6.2 Strategische Branchenanalyse

(6 Punkte)

Michael Porter definierte fünf Wettbewerbskräfte (siehe Tabelle unten), welche die Attraktivität einer Branche ausmachen.

Nennen Sie auf der Basis der Angaben in der Fallbeschreibung pro Wettbewerbskraft **1** relevantes Beispiel dafür, von wo bzw. durch wen der Wettbewerbsdruck im konkreten Fall kommt (das Beispiel "Bestehender Wettbewerbsdruck" dient Ihnen dabei als **Muster**).

Wettbewerbskräfte	Beispiel (mit Bezug zum Fall)
<b>Bestehender Wettbewerbsdruck</b>	<i>Beispiel: Kosten- und Zeitdruck wird (insbesondere bei Sanierungen von älteren Mietshäusern) immer grösser.</i>
<b>Bedrohung durch neue Konkurrenten</b>	
<b>Verhandlungsmacht von Partnern auf dem Beschaffungsmarkt (z. B. Lieferanten)</b>	
<b>Verhandlungsmacht von bisherigen und neuen Kunden sowie von deren Kunden</b>	
<b>Bedrohung durch Substitutionsprodukte und -leistungen</b>	

Zeigen Sie zudem auf, in welchem der fünf Wettbewerbsbereiche Sie für die Küchenschreinerei Vogel **den grössten Druck orten und begründen** Sie Ihre Antwort.

<b>Wettbewerbsbereich mit dem grössten Druck, der grössten Bedrohung</b>
<b>Begründung</b>

**6.3 Nutzen des strategischen Managements**

(6 Punkte)

Nennen und erläutern Sie **3** Nutzen, wieso es für ein mittelständisches Unternehmen sinnvoll ist, sich mit Strategien zu beschäftigen.

Machen Sie jeweils **1** konkretes Beispiel zur Erläuterung bezogen auf den Fall.

<b>Nutzen des strategischen Managements (Nennung und Erläuterung)</b>	<b>Konkrete Beispiele, wie die Küchenschreinerei Vogel konkret profitieren könnte.</b>
1.	
2.	
3.	

**7 Projektrisiken und -controlling****(12 Punkte)**

Die Küchenschreinerei Vogel überlegt sich, das Elektrofachgeschäft Liechti AG zu übernehmen.

**7.1 Projektrisiken****(6 Punkte)**

Nennen und beschreiben Sie **4** unterschiedliche Risiken des Projekts "Übernahme Liechti AG durch die Küchenschreinerei Vogel". Beziehen Sie sich dabei ganz konkret auf den Fall.

Wählen Sie das aus Ihrer Sicht grösste Risiko aus, begründen Sie Ihre Wahl und nennen Sie eine mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos.

<b>a. Projektrisiken (Nennung und Beschreibung)</b>
1.
2.
3.
4.

<b>b. Grösstes Risiko und Gegenmassnahmen</b>
<b>Wahl des grössten Projektrisikos:</b> <i>(gemäss Aufgabe a.)</i>
<b>Begründung der Wahl:</b>
<b>Mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos:</b>

**7.2 Ziele des Projektcontrollings**

(2 Punkte)

Nennen und beschreiben Sie das zentrale Ziel, welches ein wirksames Projektcontrolling erfüllen soll.

**7.3 Instrumente des Projektcontrollings**

(4 Punkte)

Nennen und beschreiben Sie **4** verschiedene Instrumente, die sich für das Controlling eines Teilprojekts (zum Beispiel das Zusammenführen der beiden Bestellsysteme) im Zusammenhang mit dem Kauf und der Integration eines anderen Unternehmens eignen.

<b>4 Instrumente des Projektcontrollings (Nennung und Beschreibung)</b>
1.
2.
3.
4.