

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

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

**Lösungsvorschlag**

## **Prüfung 2017**

Prüfungsfach

**Management**

**Zeit: 120 Minuten**

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 13.  
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		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 Vision, Mission und Ziele (19 Punkte)**

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

Kurzbeschreibung Unternehmensvision:

Die Unternehmensvision beschreibt die **Daseinsberechtigung** einer Unternehmung und den grundsätzlichen **Unternehmenszweck**. Sie gibt also die Antwort auf die Fragen Warum? und Wozu? Die Vision ist die **Leitidee für die Strategieentwicklung** und definiert, welche **Werte die Unternehmung** für ihre Anspruchsgruppen schaffen will.

Zentraler Nutzen einer Unternehmensvision:

Die Vision ist die **Leitplanke** für künftige Aktivitäten, Strukturen und Verhaltensweisen der Unternehmung, resp. ihrer Mitglieder.

**2.2 Unternehmensvision: Kriterien (3 Punkte)**

3 zentrale Kriterien, welche eine gute Unternehmensvision der Küchenschreinerei Vogel erfüllen muss:

Kriterium	Beschreibung
Orientierung / Ausrichtung auf die Zukunft	Gibt die Vision den Mitarbeitenden den Küchenschreinerei Vogel eine Orientierung, zeigt sie ihnen die (einzuschlagende) Richtung auf?
Motivation / Begeisterung / Ausrichtung auf Werte	Ist sie für die Mitarbeitenden motivierend? Können sich die Mitarbeitenden für die Ideen begeistern?
Legitimation / Daseinsberechtigung	Zeigt sie den Sinn der Unternehmung wirklich auf? Wird aus der Vision klar, wofür die Unternehmung steht?

**2.3 Unternehmensvision: Bezug zu Unternehmensprozessen (3 Punkte)**

Nennung und Beschreibung Unternehmensprozess bei der Küchenschreinerei Vogel, zu dem eine Unternehmensvision sinnvollerweise konkrete Aussagen machen soll. Begründen Sie, wieso der Bezug wichtig ist:

Unternehmensprozess
Beispiel: Kundenakquisitionsprozess (Prozess, wie die Vogel AG neue Zielkunden gewinnen will)  Weitere mögliche Beispiele (Auswahl): Kostenoptimierungsprozess, Nachhaltigkeitsprozess, Auftragsabwicklungsprozess (Umsetzung Auftrag in Produktionsplan/Bestellung, Montage, Abgabe, Rechnungsstellung, ...)
Beschreibung, wieso ein Bezug der Vision auf diesen Prozess wichtig ist
Wichtig ist der konkrete Bezug zur Vision wie z.B.: Bezug zu konkreten Werten, die dabei (für die Zielkunden) geschaffen werden sollen, Sicherung <b>des Sinns der Küchenschreinerei Vogel</b>

**2.4 Unternehmensvision: Ableiten von Zielen**

(5 Punkte)

Formulierung eines konkreten, messbares Ziels aus dem **leistungswirtschaftlichen Bereich (Produkt-Markt-Ziel)** – inkl. Aufzeigen der Sicherstellung der Messbarkeit:

Zielformulierung
Das Verkaufsteam der Küchenschreinerei Vogel soll bis Ende 2017 drei neue Liegenschaftsverwaltungen als Kunden gewonnen haben.
Messbarkeit des Ziels in der Zielformulierung sichergestellt durch:
Massstab klar festlegen: Was wird gemessen? (Mindestzahl der neu gewonnen Liegenschaftsverwaltungen als Kunden: 3)
Organisatorischen Bezug definieren. (Wer ist für die Zielerreichung zuständig? Das Verkaufsteam der Küchenschreinerei Vogel)
Zeitlicher Bezug (Bis wann muss das Ziel erreicht werden? Bis Ende 2017)

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

(4 Punkte)

4 bei der Küchenschreinerei Vogel gelebte Elemente einer Vision, die aber nicht schriftlich festgehalten wurden (Bezug zur Fallstudie, Begründung):

Element 1 inkl. Begründung
Regionalität / Lokal verankert und stark kundenorientiert (Patron ist langjähriges, aktives Mitglied bei lokalen Vereinen, persönlicher Kontakt, lokale Produktion, intensiver Kundenkontakt)
Element 2 inkl. Begründung
Produktqualität / Alles aus einer Hand (Bestehende Kompetenz in den Bereichen Beratung/Verkauf, Montage, Design, Produktion)
Starke Kundenorientierung (Individuelle Leistung, Spezialisierung, Ausrichtung auf spezifische Kundenwünsche)
Element 3 inkl. Begründung
Finanziell solide / auf einer soliden wirtschaftlichen Grundlage (Die Küchenschreinerei Vogel ist finanziell sehr solide, auch im Hinblick auf Wachstumsschritte von Banken grundsätzlich unabhängig)
Wachstumsorientiert (Kurt Vogel hat in der Vergangenheit immer wieder Wachstumschancen genutzt und ist auch offen für weitere Schritte, die finanzielle Grundlage für weitere Wachstumsschritte ist gegeben).
Element 4 inkl. Begründung
Hohe Mitarbeiterzufriedenheit / positive Unternehmenskultur (Hohes Engagement, grosse Betriebstreue, grosse Identifikation mit der eigenen Unternehmung)

**3 Prozessmanagement****(10 Punkte)****3.1 Merkmale eines Prozesses****(3 Punkte)**

3 Merkmale, welche typisch für einen Prozess sind:

Merkmal	Erläuterung
Repetitiver Charakter, logische Abfolge von Tätigkeiten, Ordnung	nicht wie ein Projekt, das erst-/einmalig durchgeführt wird, Schritte / Teilschritte klar geregelt
Kundenbezug	Ausrichtung nach aussen, fokussiert auf Anliegen der Kunden
Ausrichtung auf eine Wertschöpfung, auf ein konkretes Ziel	der Wert des Prozessoutputs soll höher sein als der –input, klare Verantwortlichkeit, Input – Output, Start und Ende

**3.2 Folgen von Prozessorientierung auf die Unternehmung****(3 Punkte)**

3 typische Auswirkungen (Nennung und Erläuterung) einer prozessorientierten Organisation für die Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Küchenschreinerei Vogel:

Typische Auswirkungen einer prozessorientierten Organisation für die Vorgesetzten und Mitarbeitenden:
Weniger Vorgesetzte / mehr Verantwortung und Anforderung für die Ausführenden: Vorgesetzte greifen nur bei Ausnahmesituationen ein (Subsidiaritätsprinzip), Entscheidungen werden vermehrt dezentral getroffen. Mitarbeitende müssen die Zusammenhänge verstehen.
Bereichsübergreifend (Nahtstellen statt Schnittstellen): Zusammenarbeit (inkl. Kommunikation) erfolgt nicht über den klassischen Dienstweg mit Umweg über die Vorgesetzten, sondern vielmehr direkt zwischen KollegInnen unterschiedlicher Prozessschritte (früher: Zusammenarbeit der Abteilungen über den Dienstweg mit vielen Schnittstellen, heute: entlang des Prozesses).
Ausrichtung stärker auf den Kunden und weniger auf den Vorgesetzten: Relevant ist nicht das, was dem Chef gefällt, sondern was Wertschöpfung / Kundennutzen auslöst. Reduktion von Fehlern.

**3.3 Prozessmanagement****(4 Punkte)**

Bedeutung von «Identifikation/Definition von Prozessen» und «Dokumentation von Prozessen» für die Küchenschreinerei Vogel.

	<i>Erläuterung der Bedeutung (Wieso ist dies für die Küchenschreinerei Vogel wichtig?)</i>
Identifikation / Definition von Prozessen	Schwerpunktsetzung: Welche Prozesse sind wirklich entscheidend für das Geschäft? Die (zentralen) Prozesse identifizieren und nicht nur interne Abläufe beschreiben.
Dokumentation von Prozessen	Sicherstellung, dass Prozesse unabhängig von den beteiligten / ausführenden Personen auch gleich gehandhabt werden.

**4 Projekte planen / Entscheidungsfindung****(15 Punkte)****4.1 Projekte planen****(6 Punkte)**

3 wesentliche Projektplanungsaspekte und Bezug zur Situation von Konrad Vogel:

<b>Projektplanungsaspekte</b>	<b>Konkrete Umsetzung bezogen auf die Fallstudie (Was ist zu tun? Welche Fragen stellen sich?)</b>
Planung der finanziellen Ressourcen / Beurteilung der Risiken und deren Handhabung	Aufzeigen, welche finanziellen Mittel für die Übernahme verfügbar sind (z.B. aus der Erbschaft), Risikoanalyse und Umgang mit den Risiken
Erstellen Zeitplan für Projekt / Definition der Meilensteine	Konkretes Aufzeigen der zeitlichen Abfolge und der Meilensteine des Übernahmeprojekts. Z.B. wann beginnen die Übernahmegespräche / wann soll die Vertragsunterzeichnung sein, wann die Integration der Mitarbeitenden, etc.
Planung personelle Ressourcen für das Projekt / Projektorganisation, Abhängigkeiten	Wer leitet das Projekt? Welche Kapazitäten stehen dafür zur Verfügung? Welche Kompetenzen / Fähigkeiten sind dazu notwendig? Wie muss diese Person unterstützt werden (Projektteam)

**4.2 Entscheidungsfindung**

(9 Punkte)

2 für diese Situation (Entscheid «Übernahme ja / nein») hilfreiche Entscheidungstechniken (inkl. Beschreibung der Technik und deren Nutzen).

1 Entscheidungstechnik, die sich für diese Situation NICHT eignet.

Hilfreiche Entscheidungstechnik	Beschreibung der Technik	Nutzen in der konkreten Situation
1. Pro / contra Liste (evtl. bei sehr guter Begründung auch Nutzwertanalyse)	Zusammenstellung der Vor- und Nachteile in einer Tabelle, idealerweise basierend auf Fachdiskussion mit echten ExpertInnen (pro/contra-Liste: ohne Gewichtung; Nutzwertanalyse: mit Gewichtung) / relativ unsystematisch, aber abgestützt auf begründete ExpertInnenmeinungen	Übersichtliche Darstellung der Vor- und Nachteile einer Übernahme. Einfach zu handhaben.
2. Best-Case-/Worst-Case-Analyse an, mit der sich zwei verschiedene Szenarien anhand der möglichen Verläufe vergleichen lassen.  (evtl. auch Entscheidungsbaum)	Für jede Alternative wird gedanklich ein Best-Case-Szenario und ein Worst-Case-Szenario erstellt. Die Worst-Case-Szenarien spielen dabei in erster Linie mit Wahrscheinlichkeiten und einem potenziell denkbaren Desaster. (Entscheidungsbaum: arbeitet ebenfalls mit Szenarien, zusätzlich auch mit Wahrscheinlichkeiten, grafische Darstellung der Entscheidungssituation)	Der Nutzen der Methode liegt dabei in der bewussten Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen jeder Alternative beziehungsweise dem Betrachten der möglichen Konsequenzen - und zwar in beide Richtungen.
3.  (dynamische) Investitionsrechnung	Vergleich der Investitionssumme mit den künftigen (abgezinsten) finanziellen Nutzen	Betrachtung der finanziell besseren Variante, dies aber bei grossen Unsicherheiten, da mit unsicheren, künftigen Geldströmen gerechnet werden muss.

NICHT geeignete Entscheidungstechnik	Grund
Kosten-Nutzen-Analyse	Eher geeignet bei volkswirtschaftlichen und/oder Situationen, bei denen es sich bei Input und Output um unterschiedliche Grössen handelt (Bsp. Kosten-Nutzen-Vergleich der Erschliessung eines Quartiers mittels U-Bahn oder Bus).

**5 Technologiemanagement**

(10 Punkte)

## 5.1 Beobachtung von Technologien

(6 Punkte)

Produkttechnologien	
Bedeutung (Erläuterung, wieso für die Küchenschreinerei Vogel überlebenswichtig)	<p>Die Küchenschreinerei Vogel muss wissen, wenn ihre Kunden neue, andere Gerichte in den Küchen kochen (herstellen). Nur wenn sie dies weiss, kann sie auch Produkttechnologien einsetzen, welche helfen, das Kundenbedürfnis abzudecken und den Kundennutzen sicherzustellen.</p> <p>Die Kundenschreinerei Vogel muss Veränderungen ihrer Kundenstruktur kennen und verstehen (Bsp. Frauen und Männer kochen, KundInnen sind technikaffiner als früher und verwenden auch fürs Kochen und deren Vorbereitung das Internet), damit sie sinnvolle Produkttechnologien einsetzen.</p>
Beispiel, welches die Bedeutung erläutert	<p>NutzerInnen von Küchen verwenden diese anders als früher. Beispielsweise kochen Endkunden heute weniger Eintopf und Fleischgerichte, dafür mehr vegetarische/vegane Gerichte, schätzen Geschwindigkeit und Bequemlichkeit, sind umweltbewusster. Sie setzen oft Convenience Food (Bsp. Halbfabrikate, Fertigesen) ein. Somit brauchen sie eine andere Produkttechnologie als früher.</p>
Schlussfolgerung für den Küchenbauer Vogel AG	<p>Die gebauten Küchen müssen geeignet sein, diese (neueren) Gerichte optimal zu kochen (idealerweise ohne dass KundInnen separate Geräte kaufen müssen). Bsp.: Grösserer und verbrauchs-effizienterer Kühlschrank; Kombi-Backöfen, die auch dämpfen / auftauen / schonend erwärmen können.</p>



**5.2 Digitalisierung**

(4 Punkte)

Konkrete Bezüge zur Digitalisierung für 4 Bereiche der Kundenscheinerei Vogel:

Bereich der Küchenschreinerei Vogel	Erläuterung, <b>wie und wieso</b> sich die Küchenschreinerei Vogel in diesem Bereich die Entwicklung der Digitalisierung berücksichtigen sollte
Fertigung von Küchen	Planung der Küchen zusammen mit dem Kunden, deren Visualisierung. Integration der notwendigen Daten in die Produktionsmaschinen und für das Bestellverfahren. Auswirkungen auf Organisation: stärker vernetztes Arbeiten, weniger in Funktionen (Beratung/Verkauf und Schreinerei wachsen datenmässig und damit auch organisatorisch zusammen)
Internet der Dinge in der Küche	Kühlschrank, der automatisiert einen Bestellvorgang z.B. bei LeShop.ch (online-Supermarkt der Migros) vorschlägt und auslöst. Neben der Arbeit in der Schreinerei wird die Beratung der Kund-Innen, wie sie mit den Daten idealerweise umgehen sollten und wie sie das Internet der Dinge nutzen können, wichtiger.
Werbung	Visualisierung / digitale Prospekte / Kundengewinnung via elektronischer Medien
Betriebswirtschaftliche Prozesse	Arbeitszeiterfassung, Kalkulation, Rechnungsstellung, etc. datenmässig integriert und vernetzt

**6 Strategisches Management****(16 Punkte)****6.1 Wofür können Strategien entwickelt werden?****(4 Punkte)**

**4 unterschiedliche Teilstrategien** (zusätzlich zur Gesamtstrategie für die Küchenschreinerei Vogel) – je inkl. Beschreibung:

Teilstrategie 1:

... für Organisationseinheiten / strategische Geschäftseinheiten:

Beschreibung

Bsp. Spezifische Strategie für den Bereich „Luxusküchen für anspruchsvolle Privatkunden in grossen Einfamilienhäusern oder Eigentumswohnungen“

Teilstrategie 2:

einzelne Unternehmensfunktionen:

Beschreibung

Bsp. Beschaffungsstrategie, Produktionsstrategie ‚Schreinerei‘, Strategie für die Montage, ...

Teilstrategie 3:

einzelne Prozesse:

Beschreibung

Bsp. Innovationsstrategie Küchenschreinerei Vogel

Teilstrategie 4:

... Eignerstrategie:

Beschreibung

Strategie für die Familie Vogel, die Eigentümer der Küchenschreiner Vogel ist.

**6.2 Strategische Branchenanalyse**

(6 Punkte)

Pro Wettbewerbskraft (gemäss 5-Kräfte-Modell von M. Porter) ein relevantes **Beispiel dafür, von wo bzw. durch wen der Wettbewerbsdruck im konkreten Fall kommt** (das Beispiel «Bestehender Wettbewerbsdruck» dient als Muster).

Wettbewerbskräfte	Beispiel (mit Bezug zum Fall)
Bestehender Wettbewerbsdruck	Beispiel: Kosten- und Zeitdruck wird (insbesondere bei Sanierungen von älteren Mietshäusern) immer grösser.
Bedrohung durch neue Konkurrenten	Konkurrenten, die hauptsächlich als Internetanbieter auftreten und welche mit lokalen Monteuren zusammenarbeiten
Verhandlungsmacht von Partnern auf dem Beschaffungsmarkt (z. B. Lieferanten)	Lieferanten, welche eine ganz spezifische Produkttechnologie verwenden und deren Produkte sehr gefragt sind.
Verhandlungsmacht von bisherigen und neuen Kunden sowie von deren Kunden	Bei einem Überangebot auf dem Markt: Hier können insbesondere mächtige Kunden wie z.B. grosse Liegenschaftsverwaltungen, Pensionskassen Druck auf Termine, Qualität und Preise ausüben.
Bedrohung durch Substitutionsprodukte und -leistungen	Attraktive Gar-/Gemeinschaftsküchen mit günstigen, attraktiven Angeboten oder Lieferservices mit Drohnen, welche das Essen direkt zu den Kunden bringen.  Also Angebote, welche die eigene Küche überflüssig machen oder dazu führen, dass eine kleine Küche ausreicht.

Wo ist der grösste Druck zu erwarten (inkl. Begründung)? Verschiedene Lösungen sind denkbar, wichtig ist die Begründung.

<p>Wettbewerbsbereich mit dem grössten Druck, der grössten Bedrohung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bedrohung durch neue Konkurrenten: Bsp. Internetanbieter oder</li> <li>2) Bedrohung durch Substitutionsprodukte/-leistungen (dass ich satt werden kann ohne selber zu kochen und daher auch keine eigene, komplett ausgestattete Küche mehr brauche). Beispiele für solche Substitutionsprodukte/-leistungen: Take-Aways/Garküchen, Fast-Food-Restaurants, Lieferservices, Fertiggerichte im Supermarkt oder via Internet</li> </ol>
<p>Begründung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Margendruck, im Extremfall können die eigenen Kosten nicht mehr abgedeckt werden</li> <li>2) könnte insbesondere bei der demografischen Entwicklung (Überalterung, viele ältere Menschen, die nicht mehr selber kochen wollen/können oder aber, wenn die Zeit für eigenes Kochen aufgrund langer Pendlerwege, Nebenjobs, etc. fehlt) eine grosse Gefahr darstellen</li> </ol>

**6.3 Nutzen des strategischen Managements**

(6 Punkte)

3 Nutzen, wieso es für ein mittelständisches Unternehmen sinnvoll ist, sich mit Strategien zu beschäftigen.

<p>Nutzen des strategischen Managements (Nennung und Erläuterung)</p>	<p>Konkrete Beispiele, wie die Küchenschreinerei Vogel konkret profitieren könnte.</p>
<p>Antwort zur Frage, wieso wir erfolgreich sind oder eben nicht. Ob wir im richtigen Geschäftsfeld tätig sind.                  Oder:                  Grundsätzliche Optionen für Zukunftssicherung prüfen und beurteilen können: Chancen und Gefahren frühzeitig erkennen und entsprechend Massnahmen ableiten können.</p>	<p>Strategie ermöglicht fundierte Hinweise, wo wir Geld verdienen oder nicht, wieso wir erfolgreicher sind oder eher die Konkurrenz, ob wir uns grundsätzlich ändern sollen oder bei unserem Weg bleiben sollten, etc.</p>
<p>Fokussierung: Wo sollen Mittel konzentriert werden (Menschen/Arbeitsstunden, Geld, etc.)?                  Oder:                  Orientierung: Mittels Strategie können sich alle Mitarbeitenden auf eine gemeinsame Richtung fokussieren und das ganze Unternehmen gezielt und geeint vorantreiben.</p>	<p>Strategie ermöglicht fundierten Entscheid über einzusetzende Technologien, zu bearbeitende Kundensegmente, Investitionen, etc.                  Oder:                  Massnahmen können einfacher definiert / abgestimmt werden. Alle Mitarbeitenden ziehen so eher ‚am gemeinsamen Strick‘.</p>
<p>Kernfähigkeiten und Massnahmen?                  Antwort auf die Frage, welche Kernfähigkeiten wir brauchen, um langfristig am Markt erfolgreiche zu sein und welche Massnahmen wir hierbei umsetzen müssen.</p>	<p>Strategie ermöglicht, gezielt neue Mitarbeitende auszuwählen, bestehende Mitarbeitende spezifisch zu fördern, sinnvolle Kooperationen einzugehen, etc.</p>

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

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

**7.1 Projektrisiken (6 Punkte)**

a) Projektrisiken (Nennung und Beschreibung)
1. Mitarbeitende tragen Fusion nicht mit, sind mit der Übernahme, der Integration nicht einverstanden; Kulturen passen nicht zusammen: Angestrebte Ziele der Übernahme können nicht erreicht werden. Reibungsverluste, Blockaden, unterschiedliche Vorgehensweisen, Verhaltensweisen, etc.
2. Terminrisiko: Kauf- und Integrationsprozess läuft viel länger als geplant.
3. Kostenrisiko: Die Kosten für Kaufpreis und die Integration sind viel höher als erwartet, resp. im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele angemessen.
4. Ressourcenrisiko: Die Integration bindet viel mehr interne Ressourcen (Geschäftsleitung, ProjektleiterInnen, Kapital, etc.) als erwartet und die Mitarbeitenden können sich daher zu wenig um das laufende Geschäft (Kundenakquisition, -betreuung, Abwicklung laufender Aufträge, etc.) kümmern. Die Vogel AG verliert Marktanteile.

b) Grösstes Risiko (Nummer / gemäss Ihrer Antwort unter Punkt a)	1, 2, 3 od. 4
Mögliche Antwort zu 1. (Erwartete Synergieeffekte werden nicht erreicht)	
Begründung der Wahl: Durch eine Übernahme soll eine Situation erreicht werden, die besser ist als bei einem Alleingang. Dies ist das wirtschaftliche Kernziel einer Übernahme. Wird das nicht erreicht, machte das Ganze keinen Sinn. Mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos: Realistische Vorstellungen, Beurteilung auch der Risiken im Vorfeld, Einbezug der Betroffenen, gute Kommunikation, rasche Durchführung der Integration/Vermeidung von Unsicherheiten (intern wie auch bei den Kunden), ...	
Mögliche Antwort zu 2. (Terminrisiko)	
Begründung der Wahl: Der zeitliche Bedarf eines solchen pionierhaften Vorhabens ist schwer abschätzbar (ein Küchenbauer ist ja nicht in erster Linie ein Fusionspezialist). Dauert das Vorhaben länger, führt dies zu Frustrationen/Demotivation, Unsicherheiten bei den Kunden und tangiert somit das ganze Geschäft in sehr gefährlicher Art Mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos: Sorgfältige Planung und Kommunikation, Einbezug echter ExpertInnen, ...	

<p>Mögliche Antwort zu 3. (Kostenrisiko)</p> <p>Begründung der Wahl: Laufen die Kosten aus dem Ruder, tangiert dies auch unser Stammgeschäft und kann möglicherweise gar das Überleben der ganzen Unternehmung in Frage stellen.</p> <p>Mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos: Sorgfältige, realistische Kalkulationen, Berücksichtigung von Risiken bei der Kostenschätzung, sorgfältige Kostenkontrolle, gutes Projektmanagement, ....</p>
<p>Mögliche Antwort zu 4. (Ressourcenrisiko)</p> <p>Begründung der Wahl: Dieses Risiko ist sehr gefährlich, da hiermit alle anderen Risiken (1-3) ausgelöst werden können und damit auch das Überleben der Unternehmung in Frage gestellt ist.</p> <p>Mögliche Gegenmassnahme zur Vermeidung des Risikos: Sorgfältige, realistische Kalkulationen, gutes Projektmanagement, ...</p>

**7.2 Ziele des Projektcontrollings** (2 Punkte)

Zentrales Ziel, welches ein wirksames Projektcontrolling erfüllen soll: Sicherstellen, dass die **Projektziele (Qualität, Zeit, Finanzen/Ressourcen) erreicht werden**: Also sicherstellen, dass im Verlauf des Projekts frühzeitig Abweichungen festgestellt und entsprechend wirksame Massnahmen ergriffen und umgesetzt werden.

**7.3 Instrumente des Projektcontrollings** (4 Punkte)

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. <b>Kosten-/Ertragsanalyse und –management / Budgetkontrolle:</b> Analyse, Planung und Steuerung der finanziellen Folgen eines Projekts.
2. <b>Qualitätsmanagement:</b> Sicherstellung der einzuhaltenden Qualitätsziele eines Projektes und damit des Kundennutzens.
3. <b>Zeitmanagement / Meilensteinplanung:</b> Sicherstellung Einhaltung Termine.
4. <b>Analyse der Rahmenbedingungen und veränderter Risiken:</b> Sicherstellung der strategischen Absicht und des Sinn des Projekts.
5. <b>Controlling des eigenen Projektmanagements:</b> Sicherstellung, dass wir Projekte möglichst gut durchführen können und für künftige Projekte lernen können.