

# Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2021

## Unternehmensführung

Antworten und Markierungen in diesen Blättern werden **nicht** bewertet.

Verwenden Sie für Ihre Antworten **ausschliesslich** die dafür vorgesehenen Lösungsblätter.

Dieser Prüfungsteil ...

umfasst **25 Fragen**, davon sind:

- 17 geschlossene Wissensfragen
- 5 offene Wissensfragen
- 3 Mini-Case-Aufgaben

sieht eine **Prüfungsdauer von 90 Minuten** vor,  
**die frei eingeteilt werden können.**

Vorgesehen sind:

- ca. 30 Minuten für die geschlossenen Wissensfragen
- ca. 30 Minuten für die offenen Wissensfragen
- ca. 30 Minuten für die Mini-Case-Aufgaben

ermöglicht eine **Punktzahl von 100**, die sich aufteilt in:

- 2 Punkte pro geschlossene Wissensfrage
- 6 Punkte pro offene Wissensfrage
- 12 Punkte pro Mini-Case-Aufgabe

# Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

## Single-Choice-Aufgaben

**Hinweis:** Nur 1 Antwort ist richtig. Kreuzen Sie die zutreffende Antwort an.

---

### 1.1. Businessplan

---

#### **Ausgangslage**

In Ihrem Unternehmen soll ein neues Geschäftsfeld entwickelt werden.

#### **Frage**

Welche Aussage in Bezug auf den Businessplan trifft zu?

#### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Ein Businessplan ist ausschliesslich für Neugründungen nützlich.
- B) Mit einem Businessplan wird eine Geschäftsidee erläutert und aufgezeigt, wie und bis wann diese Idee, resp. abgeleitete Ziele erreicht werden.
- C) Ein Businessplan dient nicht der Kommunikation nach innen und aussen.
- D) Der Fahrstuhltest (Elevator Pitch / Speech) im Rahmen eines Businessplans ist ein spielerisches Element, das nur zur Unterhaltung der Adressaten dient.

---

### 1.2. Aufbauorganisation

---

#### **Ausgangslage**

Ihr Unternehmen fusioniert mit dem grössten Konkurrenten. Daher wird Ihr Team mit dem des bisherigen Konkurrenten zusammengelegt. Es entsteht ein neues Team.

#### **Frage**

Welche Aussage trifft für die bevorstehende neue Aufbauorganisation zu?

#### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Für die Aufbauorganisation ist die Ablauforganisation irrelevant.
- B) Die wichtigste Einflussgrösse auf die Aufbauorganisation ist die Strategie des fusionierten Unternehmens.
- C) Die Grösse der Kontrollspanne ist bedeutungslos in Bezug auf die Anzahl Managementebenen.
- D) Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation in Ihrem Team sind persönliche Wünsche von Mitarbeitenden prioritär zu behandeln.

---

### 1.3. Erfahrungskurve

---

#### **Ausgangslage**

Ihre Chefin hat vom Nutzen des Erfahrungskurvenmodells gehört und bittet Sie um Klärung.

#### **Frage**

Was besagt das Erfahrungskurvenmodell?

#### **Antwortmöglichkeiten**

Das Modell besagt, dass

- A) insbesondere Grossunternehmen mit sehr vielen Mitarbeitenden von Erfahrungen profitieren können: Unternehmen mit doppelt so vielen Mitarbeitenden als ein anderes haben in der Regel ca. 20 bis 30% tiefere Kosten als das kleinere Unternehmen.
- B) insbesondere auch KMU mit möglichst vielen unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (Erfahrungen möglichst auch aus unterschiedlichen Branchen) profitieren können. Pro zusätzlichen Tätigkeitsbereich beträgt das Kostensenkungspotenzial ca. 10 bis 20% für die bestehenden Tätigkeitsbereiche.
- C) die Stückkosten mit zunehmender Erfahrung im Umfang von ca. 20 bis 30% pro Verdoppelung der bisher insgesamt hergestellten Stückzahl sinkt.
- D) die Stückkosten erfahrungsgemäss wegen des Konjunkturzyklus' kurvenartig über die Zeit schwanken.

---

### 1.4. Diversifikationsstrategie

---

#### **Ausgangslage**

Sie arbeiteten während des Lockdowns als Geschäftsführer\*in eines Souvenirshops in Luzern in der Nähe des Löwendenkmals. In den vergangenen Jahren machten Sie mit dem Verkauf von Souvenirartikeln an Touristen aus dem Ausland gegen 100 % des Umsatzes.

#### **Frage**

Welche der folgenden strategischen Ideen kann am ehesten als Diversifikationsstrategie bezeichnet werden?

#### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Onlineshop, damit Personen, die während der Pandemie nicht in die Schweiz kommen konnten, trotzdem Souvenirs aus der Schweiz kaufen können.
- B) Umwandlung des Shops in eine Eisdiele im Sommerhalbjahr und eine Take-Away-Suppentheke im Winterhalbjahr für einheimische Gäste.
- C) Umschulung der Verkäufer\*innen in Handwerker\*innen, die während des Lockdowns selber Souvenirs herstellen, die dann später ab Lager wieder an ausländische Touristen verkauft werden.
- D) Aufruf an die Luzerner\*innen, sie sollen während der Abwesenheit der Touristen die schönen Souvenirs aus Solidarität nun selber kaufen.

---

## 1.5. Compliance

---

### Ausgangslage

Als Technischer Kaufmann / Technische Kauffrau kommen Sie regelmässig mit Themen des Compliance in Kontakt.

### Frage

Welche der folgenden Beschreibungen von Compliance ist richtig?

### Antwortmöglichkeiten

Compliance beschreibt ...

- A) die «Wettbewerbsstärke» von Unternehmen, also ob das Unternehmen wettbewerbsfähig ist, bzw. am Markt bestehen kann.
- B) die «Fähigkeiten» von Unternehmen, insbesondere ob das eigene Unternehmen Fähigkeiten besitzt, die andere Unternehmen nicht haben.
- C) die «Flexibilität» von Unternehmen, also ob das jeweiligen Unternehmen rasch auf veränderte Marktbedingungen reagieren kann.
- D) die «Regeltreue» von Unternehmen, also ob Gesetze, Vorschriften und eigene Handlungsrichtlinien eingehalten werden.

---

## 1.6. KPI – Key Performance Indicator

---

### Ausgangslage

Sie treten in einem grösseren Unternehmen eine neue Stelle an und stellen fest, dass sich dort alles um so genannte KPI dreht.

### Frage

Welche der folgenden Beschreibungen zu KPI ist richtig?

### Antwortmöglichkeiten

Ein KPI ist ...

- A) eine Messgrösse, die zeigt, inwieweit zentrale Unternehmensziele erreicht sind.
- B) ein zentrales Unternehmensziel.
- C) ein zentraler Massstab bei der Personalbewertung und -auswahl.
- D) der zentrale Massstab bei der Formulierung von Zielen.

---

## 1.7. Formulierung von Zielen

---

### **Ausgangslage**

Sie formulieren als Vorgesetzte\*r regelmässig Ziele.

### **Frage**

Bei welcher der folgenden Zielformulierungen ist der zeitliche Bezug richtig?

### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Der Umsatz (für ...) soll am 01.01.2022 CHF 20'000.– betragen.
- B) Der Umsatz (für ...) soll am 01.01.2022 und am 31.03.2022 CHF 20'000.– betragen.
- C) Der Umsatz (für ...) soll im ersten Quartal 2022 CHF 20'000.– betragen.
- D) Der Umsatz (für ...) soll am Ende aller vier Quartale des Jahres 2022 je CHF 20'000.– betragen.

---

## 1.8. Ökologie und Normen

---

### **Ausgangslage**

Als Technische Kauffrau / Technischer Kaufmann berücksichtigen Sie bei Ihrer Arbeit Normen.

### **Frage**

Welche der folgenden Normen ist die zentrale Norm für Umweltmanagementsysteme?

### **Antwortmöglichkeiten**

- A) ISO 2108
- B) ISO 8859
- C) ISO 9001
- D) ISO 14001

## Multiple-Choice-Aufgaben

Hinweis: Es können 2, 3 oder 4 Antworten richtig sein. Kreuzen Sie die zutreffenden Antworten an.

---

### 1.9. Ökologische Ansprüche und Anliegen bearbeiten

---

#### Ausgangslage

In Ihrem Unternehmen sollen ökologische Ansprüche intensiver berücksichtigt werden.

#### Frage

Welche Aussagen sind richtig?

#### Antwortmöglichkeiten

- A) Ökoeffizient sind diejenigen Unternehmen, die sich um die effizientere Verwendung und Wiederverwendung von Ressourcen bemühen.
- B) Anspruchsgruppen aus Öffentlichkeit, Politik und Markt haben Einfluss auf unser ökologisches Verhalten.
- C) Konkrete Anspruchsgruppen sind Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen, Behörden und Konsument\*innen.
- D) Der Stakeholder Value spielt in Bezug auf die Ökoeffizienz keine Rolle.

---

### 1.10. Grundlegende Empfehlungen für das Technologiemanagement ableiten

---

#### Ausgangslage

Sie halten am Einführungstag für neue Mitarbeitende einen Vortrag über Technologiemanagement.

#### Frage

Welche Aussagen sind richtig?

#### Antwortmöglichkeiten

- A) Technologiemanagement ist eine Kernaufgabe für die meisten Unternehmen.
- B) Alle Technologieentwicklungen werden vom Gesetzgeber in der Schweiz geschützt.
- C) In der Wachstumsphase sollte ein Unternehmen die Schlüsseltechnologien selbst beherrschen.
- D) Technologien bilden wesentliche Bausteine für unternehmensspezifische Kernfähigkeiten.

---

## 1.11. Mitarbeit bei der Erstellung eines Geschäftsmodells

---

### **Ausgangslage**

Sie arbeiten bei der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells für einen Businessplan mit.

### **Frage**

Welche Bausteine enthält ein Geschäftsmodell?

### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Kundensegmente und Kundenbeziehungen
- B) Einnahmequellen für das eigene Unternehmen
- C) Zentrale Kooperationen (Schlüsselpartnerschaften)
- D) Kostenstruktur

---

## 1.12. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

---

### **Ausgangslage**

In Ihrem Bereich sollen Prozesse optimiert werden.

### **Frage**

Welche der folgenden Punkte sind Elemente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)?

### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Plan: Wie sollen wir die Arbeit tun?
- B) Do: Wie setzen wir das Geplante um?
- C) Check: Wo stehen wir? Was haben wir erreicht?
- D) Act: Was müssen wir noch tun bzw. verbessern?

---

## 1.13. Archivierung

---

### **Ausgangslage**

In Ihrem Betrieb (Standort Schweiz) sind Sie für die Archivierung von Daten zuständig.

### **Frage**

Welche der folgenden Behauptungen sind richtig?

### **Antwortmöglichkeiten**

- A) Buchhaltungsdaten dürfen nur dann elektronisch und nicht auch noch als Papierkopien abgelegt werden, wenn alle gesetzlichen Vorschriften erfüllt sind.
- B) Buchhaltungsdaten müssen immer zusätzlich auch als Papierkopien abgelegt werden.
- C) Eine deutsche Kundin darf die Löschung ihrer Kundendaten auch verlangen, wenn sie Wohnsitz in der EU hat.
- D) Daten, die aus rechtlichen Gründen zu archivieren sind, dürfen nicht nur in der Cloud gespeichert werden.

# Reihenfolge-Aufgaben

Hinweis: Ordnen Sie die Schritte A bis D aus den Aufgaben in die einzig richtige Abfolge (1 = erster Schritt, 4 = letzter Schritt).

---

## 1.14. Technologiemanagement

---

### Ausgangslage

Ihr Unternehmen will in neue Kernfähigkeiten investieren.

### Frage

Wie sieht der Phasenablauf bei der Bildung von neuen Kernfähigkeiten aus?

### Hinweis

Bringen Sie die folgenden Vorgehensschritte (A bis D) in die richtige Reihenfolge. Ordnen Sie dem ersten Schritt die Zahl 1 und dem letzten Schritt die Zahl 4 zu.

- A) Treffen von strategischen Technologieentscheidungen
- B) Beobachten von Technologiefeldern
- C) Ableiten von technologischen Trends
- D) Technologien in eigene Produkte und Dienstleistungen implementieren

---

## 1.15. Strategisches Management

---

### Ausgangslage

Sie möchten die Entwicklung einer Strategie für Ihren Bereich in der richtigen Reihenfolge angehen.

### Frage

Wie sieht die logische Abfolge eines solchen Prozesses aus? Gehen Sie davon aus, dass eine sorgfältige SWOT-Analyse mit der Auflistung von Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren bereits vorliegt.

### Hinweis

Bringen Sie die folgenden Vorgehensschritte (A bis D) in die richtige Reihenfolge. Ordnen Sie dem ersten Schritt die Zahl 1 und dem letzten Schritt die Zahl 4 zu.

- A) Entwicklung von möglichen Strategievarianten
- B) Strategisches Controlling
- C) Auswahl der strategischen Richtung
- D) Umsetzung der Strategie



# Zuordnungsaufgabe

---

## 1.16. Management

---

### Ausgangslage

Sie arbeiten in einem führenden Möbeleinrichtungshaus.

### Frage

In welche Managementebene gehören folgende Managementaufgaben?

### Hinweis

Ordnen Sie den einzelnen Managementaufgaben (A bis D) die richtigen Beschreibungen (1 bis 4) zu. Jede Antwortmöglichkeit kann nur einmal zugeordnet werden. Übertragen Sie die Zahlen ins Lösungsblatt.

Managementaufgaben	Beschreibungen
A) Die Marktführerschaft soll ausgebaut werden.	1. Normatives Management
B) Der Deckungsbeitrag für das Produkt A ist auf CHF 5.– pro Stück zu steigern.	2. Strategisches Management
C) Die Staatsverschuldung soll auf 3% des Bruttoinlandprodukts beschränkt werden.	3. Operatives Management
D) Wir wollen beitragen, dass sich unsere Kunden in ihrer Wohnung glücklich fühlen.	4. Keine Managementaufgabe

---

## 1.17. Analyse eines Produktportfolios

---

### Ausgangslage

Sie arbeiten in einem grossen Online-Warenhaus mit Tausenden von Artikeln.

### Frage

Wie können die Artikel in Gruppen eingeteilt werden, die dann unterschiedlich behandelt werden (z.B. eher fördern oder aus dem Sortiment nehmen)?

### Hinweis

Ordnen Sie den einzelnen Typen (A bis D) die richtigen Beschreibungen (1 bis 4) zu. Jede Antwortmöglichkeit kann nur einmal zugeordnet werden. Übertragen Sie die Zahlen ins Lösungsblatt.

Typen	Beschreibungen
A) Stars (Sterne)	1. Marktwachstum niedrig, Marktanteil hoch
B) Cash-Cows («Milchkühe»)	2. Marktwachstum hoch, Marktanteil hoch
C) Dogs («lahme Enten»)	3. Marktwachstum niedrig, Marktanteil niedrig
D) Question Marks («Fragezeichen»)	4. Marktwachstum hoch, Marktanteil niedrig

## Teil 2: Offene Wissensfragen

### Situative Fragen

---

#### 2.1. Businessplan – Antrag an die Bank

---

##### **Ausgangslage**

Sie übernehmen das Unternehmen Ihrer Eltern. Das Unternehmen produziert und installiert seit vielen Jahren Leitplanken für Strassen aus Stahlblech.

Mit einem kleinen Entwicklungsteam entwickelten Sie in den letzten zwei Jahren neue Leitplanken aus einem speziellen Kunststoff, der insbesondere bei temporären Schutzrichtungen sehr rasch installiert und wieder entfernt werden kann. Sie haben die notwendigen Zulassungen erhalten und möchten nun diese Kunststoffleitplanken im Markt lancieren. Für die Umsetzung dieser Geschäftsidee sind Sie jedoch auf eine Erhöhung des Bankkredits angewiesen, da Sie die notwendigen Mittel für die Serienfertigung und Markteinführung von total ca. 5 Mio. CHF nur zu etwa 50% aus eigenen Mitteln finanzieren können.

##### **Aufgabe**

Formulieren Sie einen klaren und verständlichen Antrag an die Bank (Teil des Management Summary des Businessplans). Der Antrag muss **3** wichtige Elemente inkl. deren Kurzbeschreibung enthalten. Berücksichtigen Sie die Angaben in der Ausgangslage.

---

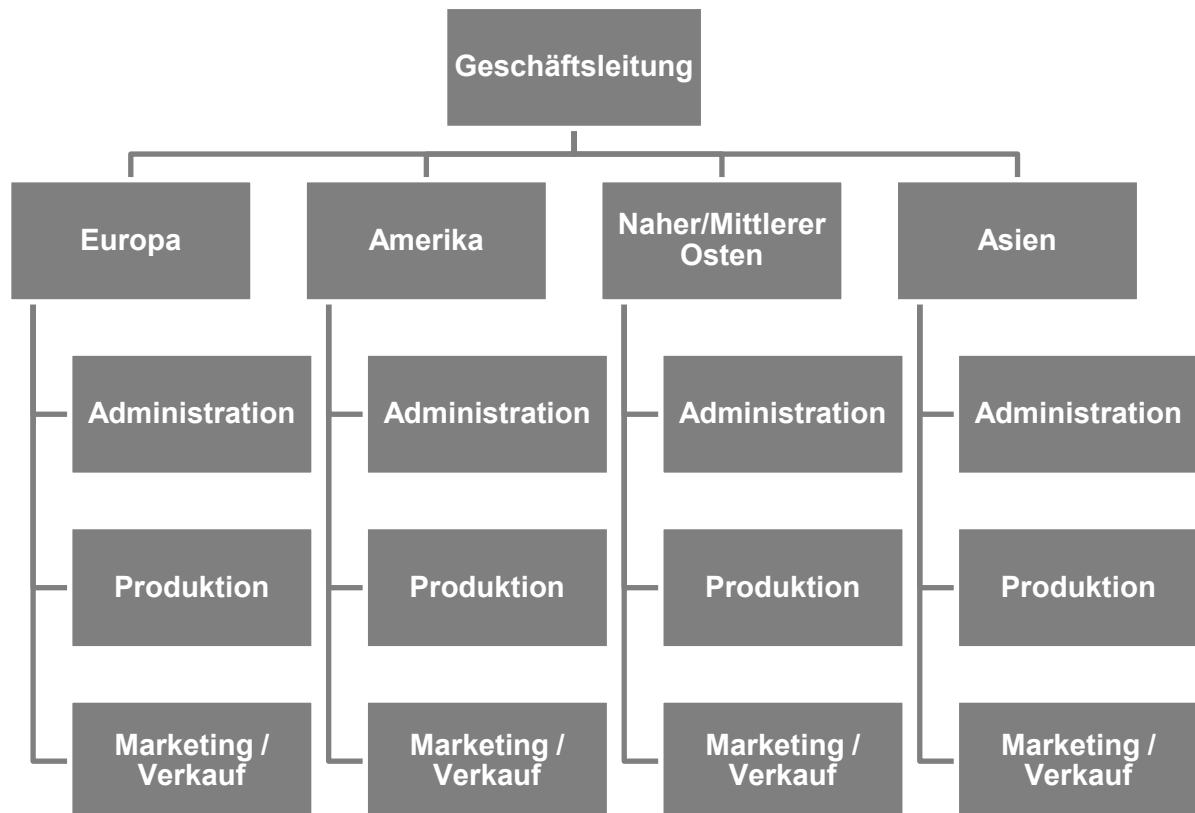
## 2.2. Aufbauorganisation

---

### Ausgangslage

Sie arbeiten in einem mittelgrossen Unternehmen, das spezielle Dichtungen für Wasserleitungen (Trink- wie Abwasser) sowie Gas- und Ölpipelines produziert und vertreibt.

Das Unternehmen ist nach vier umsatzmässig etwa gleich grossen Regionen aufgebaut. Pro Region gibt es je einen Produktionsstandort mit je etwa 20 Mitarbeitenden. In den Bereichen Administration und Marketing/Verkauf arbeiten über alle vier Regionen verteilt nochmals insgesamt etwa 20 Personen. Vereinfacht sieht die Organisationsstruktur wie folgt aus:



### Aufgabe

Nennen und beschreiben Sie **2** konkrete Vorteile und **1** konkreten Nachteil dieser Organisation.

# Visualisierungsaufgabe

---

## 2.3. Geschäftsprozesse

---

### Ausgangslage

Sie bearbeiten mit einem kleinen Team die Kundenbestellungen. In etwa drei Monaten wird einer Ihrer Mitarbeiter pensioniert und in zwei Monaten kommt eine neue Person. Sie möchten im Hinblick auf deren Einführung den Prozess der Auftragsabwicklung grafisch darstellen.

Der Auftragsabwicklungsprozess läuft wie folgt ab: Die Kundenbestellung trifft ein. Dann wird der Lagerbestand überprüft. Ist der Lagerbestand vorhanden, wird der Auftrag intern weiterbearbeitet. Falls nicht, wird die notwendige Menge bei einem Lieferanten bestellt und der Eingang der Lieferung abgewartet. Dann werden Warenbegleitpapiere (Lieferschein, Rechnung, etc.) ausgedruckt und der Auftrag wird versandfertig gemacht. Anschliessend wird der Auftrag versendet und die Rechnung an die Buchhaltung übermittelt.

### Aufgabe

Zeichnen Sie ein Flussdiagramm der Auftragsabwicklung wie in der Ausgangslage beschrieben. Erstellen Sie eine Legende mit den von Ihnen verwendeten Symbolen.

## Offene Textaufgaben

---

## 2.4. Prozesse testen

---

### Ausgangslage

In Ihrem Unternehmen sollen bestehende Prozesse getestet (beziehungsweise analysiert) und dann verbessert werden.

### Aufgabe

Nennen und beschreiben Sie **3** verschiedene Testverfahren und geben Sie jeweils pro Testverfahren in einem Satz oder wenigen Stichworten an, in welcher Situation oder für welchen Zweck sich das angegebene Testverfahren in der Praxis eignet.

---

## 2.5. Technologiemanagement

---

### Ausgangslage

Technische Kaufleute arbeiten oft mit technologieorientierten Produkten.

### Aufgabe

- a) Erläutern Sie den Begriff «Technologie» in **1** oder maximal **2** Sätzen oder in Stichworten.
- b) Nennen und beschreiben Sie **2** zentrale Bereiche/Gebiete, die Technische Kaufleute beim Umgang mit technologieorientierten Produkten verstehen müssen.

## Teil 3: Mini Cases

---

### 3.1. Massnahmen bei unvorhergesehenen Ereignissen

---

#### Ausgangssituation

Die SWISS-Technology AG, eine Produzentin von Wärmepumpen, ist in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen und agiert auf drei verschiedenen Kontinenten. Aufgrund einer Pandemie ist die Weltwirtschaft in einer Rezession. Die vorherrschende Strategie war eine aggressive Wachstumsstrategie. Angesichts des hochgradig unsicheren Umfelds, in dem sich die SWISS-Technology AG befindet, ist die Flexibilität eine absolute Notwendigkeit.

#### Aufgaben

1. Nennen Sie **3** konkrete Faktoren, welche die SWISS-Technology AG in ihrer strategischen Handlungsfähigkeit in einer Pandemie hemmen kann. Begründen Sie jeweils Ihre Wahl (Stichworte oder **1** Satz).
2. Formulieren Sie **3** konkrete Massnahmen (was wollen Sie wie machen), wie diese Hemmung überwunden und die Flexibilität wiedererlangt werden kann. Begründen Sie jeweils Ihre Wahl (Stichworte oder **1** Satz).

---

### 3.2. Veränderungsprozesse begleiten

---

#### Ausgangssituation

Die Resolut-Technik AG wird im Rahmen einer Nachfolgeregelung in eine Holding integriert. Sie leiten ein Team von langjährigen und ausgewiesenen Fertigungsspezialist\*innen. Die Resolut-Technik AG wurde bis anhin vom Gründer, dipl. ing. ETH Simon Gfeller, geführt. Es herrschte bis anhin eine patronale Führungskultur. Ihre Teammitglieder sind sehr verunsichert in Bezug auf ihre berufliche Zukunft. Missinformationen, Gerüchte über einen Kahl-schlag, weil die Resolut-Technik AG seit Jahren schlechte finanzielle Ergebnisse hatte, mischen sich mit allgemeinen Ängsten über die globale wirtschaftliche Zukunft. Sie spüren einen sehr starken Widerstand in Ihrem Team gegenüber dem bevorstehenden Wandel. Als Teamleiter\*in wurden Sie zum Change Agenten bzw. zur Change Agentin bestimmt.

#### Aufgaben

1. Nennen Sie **3** Faktoren aus der Ausgangssituation, die zum Widerstand gegen den Wandel geführt haben und begründen Sie (Stichworte oder **1** Satz), wieso diese Faktoren typischerweise zu einem solchen Widerstand führen.
2. Nennen Sie **3** mögliche Techniken/Massnahmen, um den Widerstand gegen den Wandel zu reduzieren und begründen Sie (Stichworte oder **1** Satz) jeweils Ihre Wahl.

#### **Ausgangssituation**

Sie arbeiten als Leiter\*in Einkauf in einem mittelgrossen Betrieb, der Vakuumpumpen herstellt und leiten ein Team von drei Mitarbeitenden. Sie sind mit folgenden drei Situationen konfrontiert:

**Situation 1:** Aktuell steht der Einkauf einer neuen Netzwerklösung an. Günstigster Anbieter ist ein lokales IT-Unternehmen, dessen Eigentümer auch Mitglied der Baukommission Ihrer Wohngemeinde ist. Nächstes Jahr planen Sie die Aufstockung Ihrer Privatliegenschaft.

**Situation 2:** Aufgrund der Coronasituation ist eine Mitarbeiterin in den vergangenen Monaten mehrmals für längere Zeit ausgefallen (zweimal Quarantäne wegen Kontakten zu positiv getesteten Familienmitgliedern, einmal wegen der eigenen Covid-Erkrankung). Der von Ihnen ans Team zu verteilende Bonus ist aufgrund der verschlechternden Auftragslage kleiner als in früheren Jahren.

**Situation 3:** Sie planen den Einkauf von Elektromotoren für die Vakuumpumpen und erhalten eine preislich ausgezeichnete Offerte (25% günstiger als die zweitgünstigste Offerte). Die Qualität der Motoren entspricht den technischen Anforderungen. Es fehlen jedoch die üblichen Zertifizierungen zur Einhaltung von Standards zu Nachhaltigkeit und Sozialstandards. Interne Vorschriften für den Einkauf von Elektromotoren gibt es nicht.

#### **Aufgaben**

1. Begründen Sie in je **1** Satz oder mit Stichworten, wieso es sich bei den drei beschriebenen Situationen um unternehmensethische Herausforderungen handelt.
2. Erläutern Sie in je **1** Satz oder mit Stichworten einen zentralen Aspekt für die Lösung der jeweiligen Herausforderung aus ethischer Sicht. Beziehen Sie sich dabei auf Ihre Analyse der Situation.