

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2019

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 Cases

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

Vorgesehen sind:

- ca. 30 Minuten für geschlossene Wissensfragen
- ca. 30 Minuten für offene Wissensfragen
- ca. 30 Minuten für Mini Cases

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

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

Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

Multiple-Choice-Aufgaben

Hinweis: Es können 2, 3 oder 4 Antworten korrekt sein.

1.1. Unternehmensanalyse

Ausgangslage

Sie arbeiten in einem Team zur Entwicklung der Unternehmensstrategie mit. Bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist die Unterscheidung der Unternehmens- und Umweltanalyse sinnvoll.

Frage

Welche Elemente der SWOT-Analyse beziehen sich auf die Unternehmensanalyse (interne Analyse/Sicht)?

Antwortmöglichkeiten

- A) Chancen (Opportunities)
- B) Gefahren (Threats)
- C) Stärken (Strengths)
- D) Schwächen (Weaknesses)

1.2. Projektziele

Ausgangslage

Sie arbeiten in einem Projektteam mit.

Frage

Welche der folgenden Zielbereiche sind bei einem Projekt gleichzeitig zu beachten?

Antwortmöglichkeiten

- A) Zeit
- B) Grenzen
- C) Kosten
- D) Qualität

1.3. Hilfsmittel bei der Projektarbeit

Ausgangslage

Sie arbeiten in einem Projektteam und sind dort dafür zuständig, geeignete Hilfsmittel zur Unterstützung der Projektarbeit einzusetzen.

Frage

Welche der folgenden Hilfsmittel unterstützen in idealer Weise die Projektarbeit?

Antwortmöglichkeiten

- A) Netzplantechnik
- B) Kommunikationstechniken
- C) Budgetierungstechniken
- D) Prognosetools

1.4. Unternehmensethik

Ausgangslage

In einem internen Workshop sollen Sie kurz erläutern, um was es bei der Unternehmensethik geht.

Frage

Welche Aussagen zur Unternehmensethik sind richtig?

Antwortmöglichkeiten

- A) Wenn wir uns an die Gesetze halten, handeln wir ethisch.
- B) Ethik und Moral ist dasselbe. Ethik hört sich einfach moderner an.
- C) Unternehmensethik beschäftigt sich mit der Verantwortung unseres Unternehmens.
- D) Unternehmensethik hilft, dass unser Unternehmen langfristig überleben kann.

1.5. Ökologische Anliegen

Ausgangslage

In Ihrem Unternehmen soll die ökologische Ausrichtung verbessert werden.

Frage

Mit welchen Themen beschäftigt sich das Ökologiemanagement?

Antwortmöglichkeiten

- A) Reduktion von Lärm
- B) Reduktion von Ressourcenverbrauch
- C) Reduktion von Emissionen
- D) Reduktion von Umweltrisiken

1.6. Strategie für den eigenen Bereich

Ausgangslage

Bei der Strategieentwicklung tauchen immer wieder dieselben Begriffe auf.

Frage

Welche der folgenden Aussagen zu wichtigen Strategiebegriffen treffen zu?

Antwortmöglichkeiten

- A) Eine Differenzierungsstrategie erlaubt es unserem Bereich langfristig – im Vergleich zur Konkurrenz – überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.
- B) Haben wir eine Strategische Erfolgsposition (SEP) ermittelt, so ermöglicht diese unserem Bereich – im Vergleich zur Konkurrenz – überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.
- C) Die Fokussierungsstrategie führt dank sehr breitem Sortiment – im Vergleich zur Konkurrenz – zu überdurchschnittlichen Ergebnissen.
- D) Vor der Umsetzung einer Kooperationsstrategie mit einem unserer Konkurrenten ist eine Sorgfältigkeitsprüfung (Due Diligence) sinnvoll.

1.7. Archivierungskonzept

Ausgangslage

Sie arbeiten bei der Entwicklung eines Archivierungskonzepts in der Schweiz mit.

Frage

Welche Themen sind dabei aus rechtlicher Sicht zwingend zu bedenken?

Antwortmöglichkeiten

- A) Alle aufzubewahrenden Unterlagen müssen in Papierform vorliegen. Die elektronische Aufbewahrung alleine reicht nicht.
- B) Wenn aufzubewahrende Unterlagen elektronisch aufbewahrt werden, muss das Archivierungsdatum erkennbar sein und darf nicht verändert werden können.
- C) Zutritte und Zugriffe auf aufzubewahrende Unterlagen in einem Archiv müssen geregelt und protokolliert werden.
- D) Für die Einhaltung der juristischen Vorgaben der Archivierung ist die Geschäftsleitung verantwortlich.

1.8. Formen einer Aufbauorganisation

Ausgangslage

In Ihrem Unternehmen soll die Aufbauorganisation überarbeitet werden.

Frage

Welches sind die möglichen Formen für eine Aufbauorganisation?

Antwortmöglichkeiten

- A) Führungsorganisation
- B) Matrixorganisation
- C) Qualitätsorganisation
- D) Stablinienorganisation

1.9. Business Plan

Ausgangslage

Die Geschäftsbank verlangt von Ihrem Unternehmen einen Businessplan. Alle nerven und beklagen sich über den damit verbundenen zusätzlichen Aufwand.

Frage

Welchen zusätzlichen Nutzen bringt ein Businessplan?

Antwortmöglichkeiten

Ein guter Businessplan kann ...

- A) aufzeigen, ob wir von der Bank überhaupt Kapital benötigen.
- B) den Mitarbeitenden und Vorgesetzten eines Unternehmens Orientierung geben.
- C) mithelfen, dass wir uns auf den richtigen Märkten bewegen.
- D) uns beim Controlling unterstützen.

1.10. Kritisches Hinterfragen von Geschäftsideen

Ausgangslage

In Ihrem Unternehmen sind Sie zusammen mit der Geschäftsleiterin zuständig für die laufende Aktualisierung des Businessplans. Hierzu nehmen Sie an einem Praxisseminar zum Thema Businessplan teil. Im vertraulichen Rahmen werden Businesspläne unterschiedlicher Firmen verglichen und beurteilt.

Frage

Welche der folgenden Aussagen in Businessplänen erachten Sie als problematisch im Hinblick auf eine gemeinsame Geschäftstätigkeit?

Antwortmöglichkeiten

- A) Unser Gründungsteam besteht aus vier Kollegen, die gemeinsam 2002 das Architekturstudium an der FH XY abgeschlossen haben.
- B) Alle Mitglieder des vierköpfigen Gründungsteams haben privat je CHF 50'000.– in das Unternehmen eingebracht. Der gesamte Finanzierungsbedarf beträgt CHF 300'000.–.
- C) Wir wollen in einen extrem spannenden und wachsenden Markt eintreten. Wir gehen davon aus, dass das Marktvolumen heute weltweit CHF 20 Mia. beträgt. Wenn wir nur einen Marktanteil von 1 Promille erreichen, haben wir den Break-even längstens erreicht und machen Gewinn.
- D) Drei von vier Mitgliedern des Gründungsteams verfügen in derselben Branche in unterschiedlichen Funktionen über langjährige Erfahrung.

1.11. Synergien

Ausgangslage

Der Unternehmensbereich, in dem Sie arbeiten, entwickelt und produziert als mittelgrosser Schweizer Betrieb seit fast 100 Jahren Ölheizungen unter eigenem Namen. Der Markt wird von wenigen grossen und international tätigen Unternehmen beherrscht. Die Zahl der installierten Ölheizungen geht zurück. Aus eigener Kraft wird sich Ihr Unternehmensbereich nicht länger am Markt behaupten können. Deshalb sollen Synergien über sinnvolle Kooperationen geschaffen werden.

Frage

In welchen Bereichen sind Synergien möglich und realistisch, von denen auch Ihr Unternehmensbereich profitieren kann?

Antwortmöglichkeiten

- A) Synergien im Bereich der Entwicklung neuer Anlagen: Wir teilen uns die Kosten für die Entwicklung eines neuen Heizungstyps mit einem internationalen Konzern 50:50.
- B) Synergien im Bereich Marketing und Verkauf in der Deutschschweiz: Wir installieren und warten in der Deutschschweiz auch Anlagen eines internationalen Konzerns.
- C) Synergien im Bereich der Produktion: Wir teilen die Produktion mit einem internationalen Konzern und konzentrieren uns auf die Fertigung hochpräziser Teile für Einspritzdüsen.
- D) Synergien im Bereich des Vertriebs in Deutschland: Unsere bisherigen Anlagen können neu auch in Deutschland verkauft werden.

Single-Choice-Aufgaben

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

1.12 Instrumente des Wissensmanagements

Ausgangslage

Ihr Team soll für das nächste Jahr das Wissensmanagement in der eigenen Abteilung verbessern. Diese Vorgabe tönt ziemlich theoretisch. Sie sollen den Praxisbezug sicherstellen.

Frage

Welche der folgenden Techniken und/oder Methoden sind für die Verbesserung des Wissensmanagements in einer Abteilung mit hauptsächlich technisch tätigen Mitarbeitenden nicht sinnvoll.

Antwortmöglichkeiten

- A) Regelmässige Infoveranstaltungen mit allen Kolleginnen und Kollegen
- B) Aufschalten der notwendigen Handbücher im Intranet
- C) Verstärkte Arbeitsteilung
- D) Zusammenarbeit mit anderen Teams

1.13. Vision

Ausgangslage

Als Technische Kauffrau bzw. Technischer Kaufmann arbeiten Sie in Ihrem Bereich an der Formulierung einer Bereichsstrategie mit.

Frage

Welche beiden Wörter (Personalpronomen und Verb) sind für den Beginn der Formulierung einer Vision am geeignetsten?

Antwortmöglichkeiten

- A) Wir haben...
- B) Wir müssen...
- C) Wir werden...
- D) Wir wollen...

1.14. Methoden der Jahresplanung

Ausgangslage

Ihr Team soll für das nächste Jahr die operative Planung für die eigene Abteilung durchführen.

Frage

Welche der folgenden Grundlagen sind für die Planung eines Kalenderjahres typisch?

Antwortmöglichkeiten

- A) Das Abteilungsleitbild
- B) Die Abteilungsvision
- C) Das Abteilungsbudget
- D) Die Projektpläne ihrer Abteilung

1.15. Organisation der Delegation

Ausgangslage

Als Chefin einer kleineren Gruppe müssen Sie auch Aufgaben an Ihre Mitarbeitenden delegieren. Sie bereiten sich vor, entsprechende Aufgaben zu delegieren.

Frage

Was muss die Delegation von Aufgaben stets auch umfassen?

Antwortmöglichkeiten

- A) Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortungen
- B) Aufgaben – Ziele – Budgets
- C) Aufgaben – Aufträge – Entscheidungen
- D) Aufgaben – Aufträge – Ziele

Reihenfolge-Aufgabe

1.16. Logischer Ablauf der Entwicklung einer Bereichsstrategie

Ausgangslage

Sie möchten zusammen mit Ihrem Team eine Bereichsstrategie entwickeln.

Frage

Wie gehen Sie vor?

Hinweis

Bringen Sie die folgenden Vorgehensschritte in die richtige Reihenfolge. Benützen Sie für den ersten Vorgehensschritt die Ziffer 1 und für den letzten die Ziffer 4. Übertragen Sie die Ziffern ins Lösungsblatt.

- A) Analyse der Ausgangslage (strategische Analyse des eigenen Bereichs und Definition der eigenen Vision und Ziele)
- B) Konkretisierung und Umsetzung der Strategie (Ziele – Mittel – Verfahren, die für den Bereich gelten und eingesetzt werden)
- C) Entwicklung von strategischen Optionen für den Bereich und Konkretisierung der Strategie
- D) Strategisches Controlling (funktioniert unsere Bereichsstrategie? Was läuft gut, was nicht? ...)

Zuordnungsaufgabe

1.17. Prozessmanagement

Ausgangslage

In Ihrem Bereich, einem Reifen-Servicecenter (Beratung / Verkauf / Montage von Reifen, Einstellen Spurgeometrie etc.) soll ein Prozessmanagement eingeführt werden. Dabei sollen Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden werden.

Frage

Welcher Prozess gehört zu welcher Prozessart?

Hinweis

Ordnen Sie den einzelnen Prozessen (A bis C) die richtige Prozessart (1 bis 3) zu. Jede Antwortmöglichkeit kann nur einmal zugeordnet werden. Übertragen Sie die Ziffern ins Lösungsblatt.

Prozesse	Prozessarten
A) Ein Bauer ruft an und braucht zwei neue Traktorenreifen. Sie beraten ihn und wickeln den Auftrag ab.	1. Managementprozess
B) Die Kundendaten werden in einem Archivierungssystem abgelegt und gepflegt.	2. Kern- oder Geschäftsprozess
C) Zusammen mit anderen freien Reifenhändlern soll eine gemeinsame Einkaufsgemeinschaft aufgebaut werden.	3. Unterstützungsprozess

Teil 2: Offene Wissensfragen

Situative Fragen

2.1. Prozesse überprüfen und verbessern

Ausgangslage

Sie arbeiten als Technische Kauffrau bzw. Technischer Kaufmann in einem mechanischen Betrieb. Jedes Jahr werden 1 bis 2 Lernende eingestellt. Sie haben neu die Verantwortung für die Lernenden übernommen. Der Prozess für den Eintritt von Lernenden ist auf einem A4-Blatt als Checkliste festgehalten. Ihre Chefin möchte, dass Sie diesen Prozess überprüfen und allenfalls verbessern.

Frage

Wie gehen Sie vor, um den Prozess zu überprüfen und zu verbessern?

Aufgabe

Beschreiben Sie **2** Methoden/Vorgehensweisen des Prozessmanagements, die Sie anwenden können, um die Frage zu beantworten.

2.2 Unternehmensethik

Ausgangslage

Sie arbeiten als Einkäufer bei einem Hersteller von Werkzeugmaschinen. Einer der Lieferanten hat eine sehr gute Offerte unterbreitet. Die Offerte ist 20% günstiger als das zweitgünstigste Angebot. Die Probeteile sind alle innerhalb der geforderten Norm und alle notwendigen Dokumente und Zertifikate sind vorhanden. Der Lieferant führt Sie und Ihren Kollegen durch die Produktion. Nach der Besichtigung fassen Sie Ihre Erkenntnisse zusammen:

- Zufällig ausgewählte Teile entsprechen alle den vorgegebenen Normen. Die Arbeitenden verrichten die Arbeit sehr sorgfältig.
- Der lokale Produktionschef kann glaubhaft nachweisen, dass die lokalen Gesetze eingehalten werden und die entsprechenden Bewilligungen vorhanden sind.
- In der Montagehalle ist es unter dem nicht isolierten Wellblechdach sehr heiss. Entlüftungen, sanitäre Installationen oder Sicherheitsinstallationen, wie in der Schweiz vorgeschrieben, fehlen komplett. Abwässer werden ungeklärt in den lokalen Bach geleitet. Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften oder ökologische Vorschriften sind in der lokalen Gesetzgebung nicht enthalten.
- Die Mitarbeitenden erhalten einen ortsüblichen Lohn und sind verpflichtet, sich in der betriebseigenen Wohnanlage einzumieten. Eine Unfall-, Kranken- oder Arbeitslosenversicherung gibt es hier wie im ganzen Land nicht.

Aufgabenstellung

Überprüfen Sie die Situation aus ethischer Sicht.

- Beschreiben Sie das zentrale ethische Problem (Stichworte oder **1 bis 2** Sätze).
- Beschreiben Sie **2** mögliche Empfehlungen an die Geschäftsleitung, wie das ethische Problem gelöst werden kann (Stichworte oder je **1 bis 2** Sätze).

Visualisierungsaufgabe

2.3. Projektmanagement

Ausgangslage

Die Auto AG (vgl. Kurzbeschreibung aus 2.1) kauft im örtlichen Gewerbegebiet ein Stück Land. Der Eigentumsantritt ist der 1.1.2020. Auf dem Land soll eine Karosseriewerkstätte mit integriertem Spritzwerk entstehen. Sie arbeiten als Technische Kauffrau bzw. Technischer Kaufmann bei der Auto AG an der Planung dieses Projekts mit. Aufgrund einer ersten Abklärung wird mit drei Jahren zwischen Kauf des Grundstücks und Inbetriebnahme (Eröffnung) der neuen Werkstätte gerechnet. Die gesamte Investitionssumme (100%) ist vorgegeben. Der Kaufpreis des Grundstücks beträgt 40%.

Frage

Wie verteilt sich die finanzielle Belastung der Auto AG in etwa auf die 3 Phasen des Projekts?

Aufgaben

Zeichnen Sie **3** typische Projektphasen für das oben beschriebene Projekt in die Grafik im Antwortblatt ein (je **1** Abschnitt pro Phase) und zeigen Sie grafisch (Kurve), wie in etwa der finanzielle Aufwand auf die 3 Phasen verteilt ist. Am Ende des Projekts (3. Jahr) liegt die Kurve bei 100%.

Erläutern Sie in einem Satz oder stichwortartig, wie Sie die finanzielle Belastung auf alle 3 Phasen verteilt haben.

Offene Textaufgabe

2.4. Strategieentwicklung für den eigenen Bereich

Ausgangslage

Die Auto AG vertreibt, wartet und repariert Fahrzeuge der Marken A und B. Sie leiten die Werkstatt. In der Nachbargemeinde wurde eine neue Reparaturwerkstatt für «alle Marken» eröffnet. Bereits haben einige Ihrer Kunden Ihr Fahrzeug in diese Werkstatt gebracht. Ihre Chefin und Inhaberin der Auto AG ist beunruhigt. Sie hat Ihnen mitgeteilt, dass die neue Reparaturwerkstatt scheinbar 10% bis 20% günstiger ist als die Auto AG. Ihre Chefin möchte nicht über den Preis konkurrieren, sondern über die Qualität. Dazu soll die Auto AG in der ganzen Region als die beste Reparaturwerkstatt für die Marken A und B wahrgenommen werden. Sie bittet Sie als Werkstatt-Chef, eine Strategie zu formulieren, wie dieses Ziel erreicht werden kann.

Frage

Mit welchen strategischen Ideen kann das Problem angegangen werden?

Aufgabe

Formulieren Sie **2** strategische Kernideen (je **1** Satz oder wenige Stichworte). Die strategischen Kernideen sollen in knappen Worten (Stichworte oder kurze Sätze) beschreiben, wie Sie Ihre Werkstatt zur besten in der Region machen wollen.

2.5 Ökologische Ansprüche

Ausgangslage

Sie arbeiten als Technischer Kaufmann bzw. Technische Kauffrau in einem Unternehmen, das technische Spielzeuge aus China importiert. Ihre grössten Kunden sind die zwei grössten Detailhandelsunternehmen der Schweiz. Sie sind im Einkauf unter anderem für die Lieferanten-Audits zuständig. Vor kurzem haben Sie den Einkaufsleiter auf eine Reise nach China begleitet und per Zufall festgestellt, dass einer Ihrer Lieferanten toxische Abfälle in den Fluss leitet. Zuhause haben Sie festgestellt, dass dieser Lieferant der günstigste ist und das Unternehmen mit seinen Produkten sehr gute Margen erzielt. Auch an seiner Lieferzuverlässigkeit ist nichts auszusetzen.

Aufgaben

- Nennen Sie **1** konkrete Anspruchsgruppe Ihres Unternehmens, die von Ihrer Beobachtung (in der Ausgangslage) betroffen ist.
- Nennen und beschreiben Sie **1** ökologisches Anliegen dieser Anspruchsgruppe, das durch diesen Vorfall beeinträchtigt wird.
- Durch diese Beeinträchtigung entstehen ökologische Risiken. Nennen und beschreiben Sie **1** Massnahme, wie das ökologische Risiko eliminiert werden kann.

Teil 3: Mini Cases

3.1. Veränderungsprozess

Ausgangssituation

Sie arbeiten als Qualitätsspezialistin in einem mittelständischen Unternehmen, das Spezialteile für manuelle Kupplungsgetriebe produziert und einem massiven Veränderungsprozess unterworfen ist. Finanziell ist das Unternehmen zwar noch stabil (hohe Eigenfinanzierung und ausreichend Liquidität), die Umsätze und Gewinne sind aber in den letzten Jahren eingebrochen. Die gesamte Branche ist mit Überkapazitäten konfrontiert, da weltweit immer weniger Autos mit manueller Kupplung verkauft werden. Immer mehr Fahrzeuge, vor allem jene im Hochpreissegment und/oder jene mit alternativen Antrieben (z. B. Hybrid oder Elektro) werden gar nicht mehr mit manuellen Getrieben angeboten. Ihr Unternehmensleiter wie auch die meisten Mitarbeitenden in der Entwicklung und Technik finden diesen Trend lediglich modisch: Ein richtiges Auto würde vom Fahrer selbst geschaltet. Alles andere seien keine richtigen Autos. Dennoch verlassen immer mehr gute Mitarbeitende das Unternehmen.

Den Chef kennen Sie gut, da Sie mit seinem Sohn in die Primarschule gingen und seither mit der Familie befreundet sind. Der Chef ist besorgt und bittet Sie, ihm Ihre Meinung zur Situation ganz offen kundzutun.

Aufgaben

1. Analysieren Sie die Ausgangssituation und beschreiben Sie **2** zentrale betriebswirtschaftliche Herausforderungen, die aus Sicht des Chefs im Hinblick auf die erfolgreiche Bewältigung des Veränderungsprozesses bestehen. Nennen und beschreiben Sie **1** Herausforderung für die Unternehmensführung und eine hinsichtlich der Mitarbeiterführung.
2. Leiten Sie pro Herausforderung **1** Massnahme ab. Beziehen Sie sich auf die beschriebenen Herausforderungen und begründen Sie Ihr Vorgehen.

3.2. Rückverfolgung von Aufträgen

Ausgangssituation

Die Firma XY montiert und verkauft Mess- und Regelsysteme. Sie leiten die Montage. Vor kurzem sind beim Ohmmeter OM511 Probleme aufgetreten. Sie mussten bereits ausgelieferte Geräte zurücknehmen. Eine interne Analyse hat ergeben, dass ein eingebautes Bauteil das Problem verursacht hat. Das Bauteil wird zugekauft. Sie haben herausgefunden, dass der Lieferant dieses Bauteils vor kurzem ausgetauscht wurde.

Aufgaben

1. Formulieren Sie **4** Fragen, die beantwortet werden müssen, um das Problem zu analysieren und zu lösen.
2. Nennen und beschreiben Sie kurz **2** geeignete Massnahmen, damit dieses Problem nicht mehr vorkommen kann.

Ausgangssituation

Ihr Unternehmen ist ein kleineres, herstellerunabhängiges Serviceunternehmen, das Aufzugsanlagen und Rolltreppen wartet. Das Unternehmen ist funktional aufgebaut und führt folgende Bereiche: Verkauf, Logistik/Lager, Wartung Aufzüge, Wartung Rolltreppen sowie Finanzen/Administration. Als Technischer Kaufmann bzw. Technische Kauffrau leiten Sie den Bereich Wartung Rolltreppen und sind Mitglied im Projektteam «Prozessoptimierung 2020». Sie und Ihre Kollegen bekamen von der Kundschaft immer wieder zu hören, mit ihnen sei es sehr mühsam zu arbeiten, weil für unterschiedliche Themen wie die Ausgestaltung des Wartungsvertrags, die Wartung von Aufzügen oder von Rolltreppen immer wieder andere Personen aus unterschiedlichen Bereichen wie Verkauf, Logistik/Lager, Wartung Aufzüge etc. angesprochen werden müssen. Zusammen mit Ihren Kollegen wollen Sie diese Rückmeldungen ernst nehmen und die Organisation in Richtung einer kundenorientierten Prozessorganisation verändern.

Aufgaben

1. Analysieren Sie die Ausgangssituation und beschreiben Sie **2** zentrale Herausforderungen, die für Sie und das ganze Projektteam «Prozessoptimierung 2020» in dieser Situation bestehen.
2. Welche **2** Konsequenzen ergeben sich pro Herausforderung für Ihr Vorgehen bei der Ausgestaltung der Prozessorganisation? Begründen Sie Ihr Vorgehen.