

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

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

**Lösungsvorschlag**

# **Prüfung 2019**

**Prüfungsfach**

**Unternehmensführung**

**Zeit: 90 Minuten**



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute  
Société suisse des cadres techniques  
Società svizzera dei quadri tecnici

## Teil 1: Geschlossene Wissensfragen

### Multiple-Choice-, Single-Choice-, Reihenfolge-, Zuordnungsaufgaben

#### Bewertung:

Pro Teilaufgabe 2 Punkte = 34 Punkte

Aufgaben	Lösungen			
	A	B	C	D
1.1.			X	X
1.2.	X		X	X
1.3.	X	X	X	X
1.4.			X	X
1.5.	X	X	X	X
1.6.	X	X		X
1.7.		X	X	X
1.8.		X		X
1.9.	X	X	X	X
1.10.	X		X	
1.11.	(X)	X	X	(X)
1.12.			X	
1.13.				X
1.14.			X	
1.15.	X			
1.16.	1 / A	3 / C	2 / B	4 / D
1.17.	2	3	1	

Hinweise: Bei 1.11. sind unter A und D sowohl leer wie X zugelassen.  
Bei 1.16. werden auch A - C - B - D zugelassen.

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Teil 2: Offene Wissensfragen

### Bewertung:

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 6 Punkte = 30 Punkte

Situative Fragen

---

Aufgabe 2.1.            Prozesse testen

---

Methode 1:

Flussdiagramm, Swimlane-Darstellung, etc. →  
Ich zeichne den Prozess auf und vergleiche mit der Checkliste

Methode 2:

IST-Soll-Vergleich →  
Schwachstellen ermitteln und dann System optimieren (u.a. durch Elimination der Schwachstellen)

Weitere Methoden:

- PDCA – plan, do, control. act
- PEUK – Planen, Entscheiden, Umsetzen, Kontrollieren
- KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Osborne
- AZPERK - Analyse, Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren
- 5S- Methode
- DMAIC - Define – Measure – Analyse – Improve – Control

Nicht aber:

- Brainstorming oder andere Kreativ-Methoden
- Methoden des Projektmanagement

Ungenügenden Antworten:

- Nur Verweis auf Checkliste ohne Vergleich Soll/Ist
- Nur ungefähre Inhalte ohne Methode

---

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

Zentrales ethisches Problem:

Lokale Gesetze sind zwar eingehalten, nicht aber die eigenen ethischen Standards.  
(Vergleich Standard/Gesetze dort vs. Standard/Gesetze hier)

Lösungsidee / Empfehlung 1:

Lieferant trotz finanziellen Vorteilen nicht empfehlen, anderen Lieferanten berücksichtigen, der unsere ethischen Normen besser einhält.

Lösungsidee / Empfehlung 2:

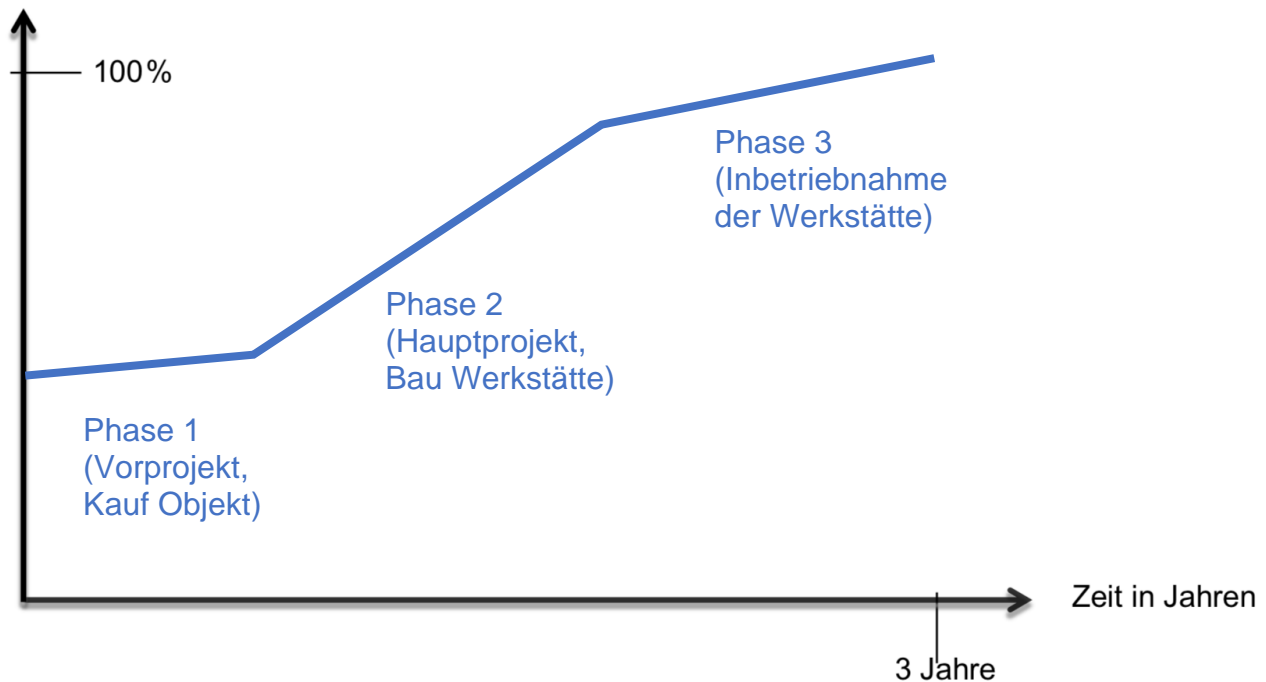
Lieferant berücksichtigen, gleichzeitig ein Massnahmenpaket zur Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit sowie sozialen und ökologischen Standards vereinbaren und evtl. teilweise mitfinanzieren.

Alle Lösungsideen, welche ausschliesslich eine Massnahme vor Ort beim Lieferanten beschreiben, sind falsch.

# Visualisierungsaufgabe

## Aufgabe 2.3. Projektmanagement

Verteilung der finanziellen Belastung (%)



Hinweise zu Projektphasen (mögliche Einteilung der 3 Phasen) – muss aus der Grafik ableitbar sein:

1 Vorprojekt/Vorstudie

- Vorstudie (Festlegung Projektgrundlagen)
- Vorprojekt (Konzeption, Auswahl der Planer)

2 Hauptprojekt

- Bauprojekt (inkl. Bewilligungsverfahren)
- Ausschreibung/Submission und Ausführung/Realisation

3 Umsetzung / Inbetriebnahme

- Inbetriebnahme

Erläuterung (1 Satz oder Stichworte)

Grossteil der finanziellen Belastung ganz am Anfang (40% durch Kauf des Grundstücks) und in der Realisationsphase (Zahlung der Unternehmerrechnungen).

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:

## Offene Textaufgabe

---

Aufgabe 2.4.            Strategieentwicklung für den eigenen Bereich

---

Strategische Kernidee 1:

- Top Qualität durch sehr gut ausgebildete Mechaniker und neuestes Equipment

Strategische Kernidee 2:

- Nur Originalteile verwenden

**Weitere Hinweise: Der Plan zur Zielerreichung soll sichtbar sein. Mögliche Elemente (2 reichen aus):**

[nur nachhaltige Massnahmen, keine (einmaligen) Marketing Aktivitäten oder rein finanzielle Massnahmen (Rabatte)]

- Saubere und aufgeräumte Werkstatt
- Zuverlässig: Versprechen werden immer eingehalten (Termine und Kosten)
- Freundlichkeit: Kunden kommen zuerst. Augenkontakt, lächeln
- Differenzierungsstrategie, mit konkreter Massnahme
- Positionierungsstrategie, mit konkreter Massnahme

Nicht aber:

- Penetrationsstrategie (weil hauptsächlich über Preis)

---

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**

**1 konkrete Anspruchsgruppe (Nennung)**

**Mögliche Beispiele:**

1. Kunden/Distributoren: Einhaltung der ökologischen Normen (BSCI), kein Reputationsrisiko
2. Konsumenten: gutes Gewissen im Hinblick auf eigenes ökologisches Verhalten
3. Staat (China) / Bevölkerung: Einhalten der gängigen ökologischen Normen
4. Geschäftsleitung: keine Probleme mit Kunden, wenn ökologische Anforderungen nicht erfüllt werden, gutes Gewissen
5. Aktionäre/Eigentümer: kein Reputationsrisiko, keine Probleme mit Kunden, keine negative Presse, gutes Gewissen
6. Umweltverbände: Umweltgerechte und –verträgliche Produktion, keine Umweltschäden durch Produktion, Einhaltung Code of Conduct, mindestens aber der Umweltgesetze

**1 ökologisches Anliegen der Anspruchsgruppe (Nennung und Kurzbeschreibung)**

siehe Liste oben:

Je 1 konkrete Anspruchsgruppe mit einem ökologischen Anliegen reicht aus.

**1 Massnahme für die Risikoeliminierung (Nennung und Kurzbeschreibung)**

1. Verbesserung der Situation beim Lieferanten, Audit/Kontrolle, Unterstützung des Lieferanten bei korrekter Entsorgung
2. Lieferant nicht mehr berücksichtigen, neue Lieferanten aufbauen, Auswahl neuer Lieferanten unter Einbezug von Ökologiekriterien

## Teil 3: Mini Cases

### Bewertung:

Pro Aufgabe erhalten Sie max. 12 Punkte = 36 Punkte.

### Aufgabe 3.1. Veränderungsprozess

2 Herausforderungen (Nennung und Beschreibung)	2 Massnahmen (Nennung und Kurzbegründung)
<p>Herausforderung bezüglich Unternehmensführung</p> <p>Beispiele: Erkennen, dass aus Marktsicht Veränderungen unabdingbar sind Erkennen, dass Anpassungen / Neuausrichtungen zusätzliche finanzielle Mittel nötig machen</p>	<p>Massnahme</p> <p>Beispiele: Marktbeobachtungen, Marktanalysen, interne Diskussion der Ergebnisse Entwicklung Business Plan/langfristige Planungen und Sicherstellung der Finanzierung, Einbezug der Shareholders, frühzeitige Anpassung der Dividendenpolitik, etc.</p>
<p>Herausforderung bezüglich Mitarbeiterführung</p> <p>Beispiele: Umgang mit Hemmnissen, insb. Wollen (fehlende Akzeptanz, Angst, Ablehnung), Können (fehlende Kompetenzen), Dürfen (fehlende Freiräume/Spielräume, Gestaltungsmöglichkeiten)</p>	<p>Massnahme</p> <p>Beispiele: Ängste ernst nehmen, Sinn des Wandels besprechen, Mitarbeitende begeistern und einbeziehen/Wandel vorleben, frühzeitig Schulungen anbieten (Sprachen, Verständnis der Strategie, Systeme, etc.), Kompetenzen anpassen (Bsp. über neue Stellenbeschreibungen, angepasste Führung und Organisation), frühzeitige Planung bei sich abzeichnenden Härtefällen (Hilfe bei beruflicher Neuorientierung ausserhalb der Unternehmung, frühzeitige Pensionierungen, etc.)</p>

Kandidaten-Nr.:

Name / Vorname:



<b>4 Fragestellungen</b>
1. Wer ist der aktuelle / bisherige Lieferant?
2. Wie viele dieser Bauteile sind am Lager / wie viele fertige Ohmmeter OM 501 sind an Lager?
3. Können die Teile nach Lieferanten unterschieden werden?
4. Wurde eine Eingangsprüfung gemacht? Wie? Was wurde festgestellt?
Weitere mögliche Fragestellungen: 3. In welche Märkte / zu welchen Kunden wurden wie viele Ohmmeter bereits verkauft / ausgeliefert? 4. Wie reagieren wir nun gegenüber Kunden und Marktpartnern (Kommunikation, Rückruf?, Umgang mit allenfalls lebensbedrohlichen Situationen)? 5. Gab es weitere Reklamationen auf dem Markt (zusätzlich zum Problem mit den Ohmmetern)?
<b>2 Massnahmen (Nennung und Beschreibung)</b>
1. Lagerbestand blockieren, bis Problem gelöst.
2. Fertigergeräte auf Funktionsfähigkeit prüfen und allenfalls Teile austauschen / besser montieren, etc. bis Funktionstüchtigkeit sichergestellt.
Weitere mögliche Massnahmen: Bauteile prüfen und darauf Massnahmen zur Fehlervermeidung ableiten und entsprechende Konsequenzen (Wahl des Lieferanten, Wahl des Bauteils, andere Montage, etc.) ziehen.  Mit dem Einkauf sprechen: 1. Lieferanten informieren 2. Ersatz fordern 3. Schadenersatz für entstandene Umtriebe fordern  Wareneingangsprüfung überprüfen und allenfalls anpassen. Anforderungen mit dem / an den Lieferant verifizieren und Einkaufsprozess anpassen.

<b>Kandidaten-Nr.:</b>	<b>Name / Vorname:</b>
------------------------	------------------------

2 Herausforderungen	Je 2 abgeleitete Konsequenzen inkl. kurze Begründung
<p>1. ‚One point of contact‘ / eine zentrale, klare Ansprechperson/-stelle für die Kundinnen</p>	<p>Zentrale Drehscheibe für Anfragen und Auskünfte, Vereinfachung der Prozesse aus Sicht der Kundinnen</p> <p>Prozess so optimieren / neugestalten, dass Antwort / Service innert xx Tagen (ggf. differenzieren je nach Art der Anfrage)</p>
<p>2. Stabile Qualität sicherstellen (vermeiden, dass je nachdem, wer den Kundenauftrag bearbeitet, die Qualität unterschiedlich ausfällt)</p>	<p>Qualitätsstandards definieren und sicherstellen, dass diese Standards auch eingehalten werden, damit der Kunde klar weiss, was er jeweils erhält und dass die Ergebnisse der Arbeit immer gleich ausfällt.</p> <p>Leistungen differenzieren (Bsp. kleiner Service umfasst ... und kostet ..., grosser Service umfasst ... und kostet ...) und entsprechende Logbücher nach Q-Manuals führen. Damit sicherstellen, dass Kundinnen wissen, was sie konkret für ihr Geld erhalten und es keine Rolle mehr spielt, welche Mitarbeiter die Kundenaufträge erledigen.</p>

Weitere mögliche Herausforderungen (Beispiele):

Ängste und Herausforderungen bei den Mitarbeitenden bei Veränderungen  
 (Konsequenzen: Einbinden der Mitarbeitenden, Kommunikation intensivieren)

Kundenbindung verstärken (Konsequenzen: Kundenanalysen / Befragungen intensivieren und Massnahmen zur Kundenbindung ableiten. Prozesse anpassen: Kundenbetreuungsprozesse konsequent auf die Kunden ausrichten)

**Kandidaten-Nr.:**

**Name / Vorname:**