

Höhere Fachprüfung 2017	Eidgenössisch diplomierte/r Betriebswirtschafter/in KMU
--------------------------------	--

Themenbereich C Innovation und Wachstum **Lösungen**

Prüfungsdauer: 60 Minuten

Kandidat/in-Nr.: _____

Name, Vorname: _____

Max. mögliche Punkte: 40

Erreichte Punkte: _____

Unterschrift 1. Korrektor/in: _____

Unterschrift 2. Korrektor/in: _____

Hinweise:

- Erlaubte Hilfsmittel: Gemäss Prüfungsaufgebot
- Bitte Prüfung mit Name und Vorname anschreiben
- Bearbeitungszeit beachten
- Lesen Sie die Aufgaben aufmerksam durch, bevor Sie mit dem Lösen beginnen
- Vor der Abgabe: Vollständigkeit, Reihenfolge und Namensbeschriftung kontrollieren

Viel Erfolg!

Fallstudie „Ani-Food“ (Tierfutterhersteller)

In den Produkten von Ani-Food stecken etliche Jahre Erfahrung und Entwicklung. In der langen Historie wurden Produkte entwickelt die den Tierzuchterfolg verbessert und den sich laufend ändernden Konsumentenansprüchen genügt.

Die Produkte enthalten Stoffe die auf natürliche Weise die Resistenz und das Wachstum der Tiere fördert.

Die Ani-Food GmbH profitiert von den typischen Vorteilen eines traditionellen Familienbetriebs: Kurze Entscheidungswege, tiefen Overhead, Engagement, Eigenständigkeit und Unabhängigkeit.

Selbstverständnis der Geschäftsleitung

Wir sind ein professionelles Unternehmen, das sich mit der Kultur und den Werten der Kunden identifiziert und so die besten Produkte in dieser Nische hervorbringt.

Eckdaten

- 49 Mitarbeiter wovon...
 - Einkauf, Produktion und Logistik: 35
 - Administration / Empfang / Buchhaltung: 5
 - Verkauf 5
 - Technische Leitung, Qualitäts- und Arbeitssicherheitsmanagement: 2
 - Unternehmensleitung: 2
- Märkte: CH und International
- Produkte
 - Nahrung für Zoo-Tiere
 - Haustiernahrung
 - Fischnahrung
- Abteilungen (inkl. Abteilungsleiter)
 - Einkauf, Produktion und Logistik
 - Technik, Qualitäts- und Arbeitssicherheitsmanagement
 - Verkauf
 - Administration und Buchhaltung
 - Unternehmensleitung

Jüngst wurde eine Beratungsfirma mit einer Analyse des Bereichs Produktion und angrenzende Organisationseinheiten beauftragt, da die Fluktuation von Mitarbeitern und die Fehlerquote laufend zunehmen. Mögliche Analyseresultate sollen entsprechend zu einer Reorganisation bzw. Effektivitäts- und Effizienzsteigerung führen und eine mögliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter sichtbar machen. Die bestehende Unternehmensleitung nahm sich den innerbetrieblichen Problemstellungen lange nicht an, da sie sich ausschliesslich auf Marketing und Vertrieb bzw. Marktentwicklung konzentrierte. Folgende Hauptproblempunkte wurden durch die Berater festgestellt:

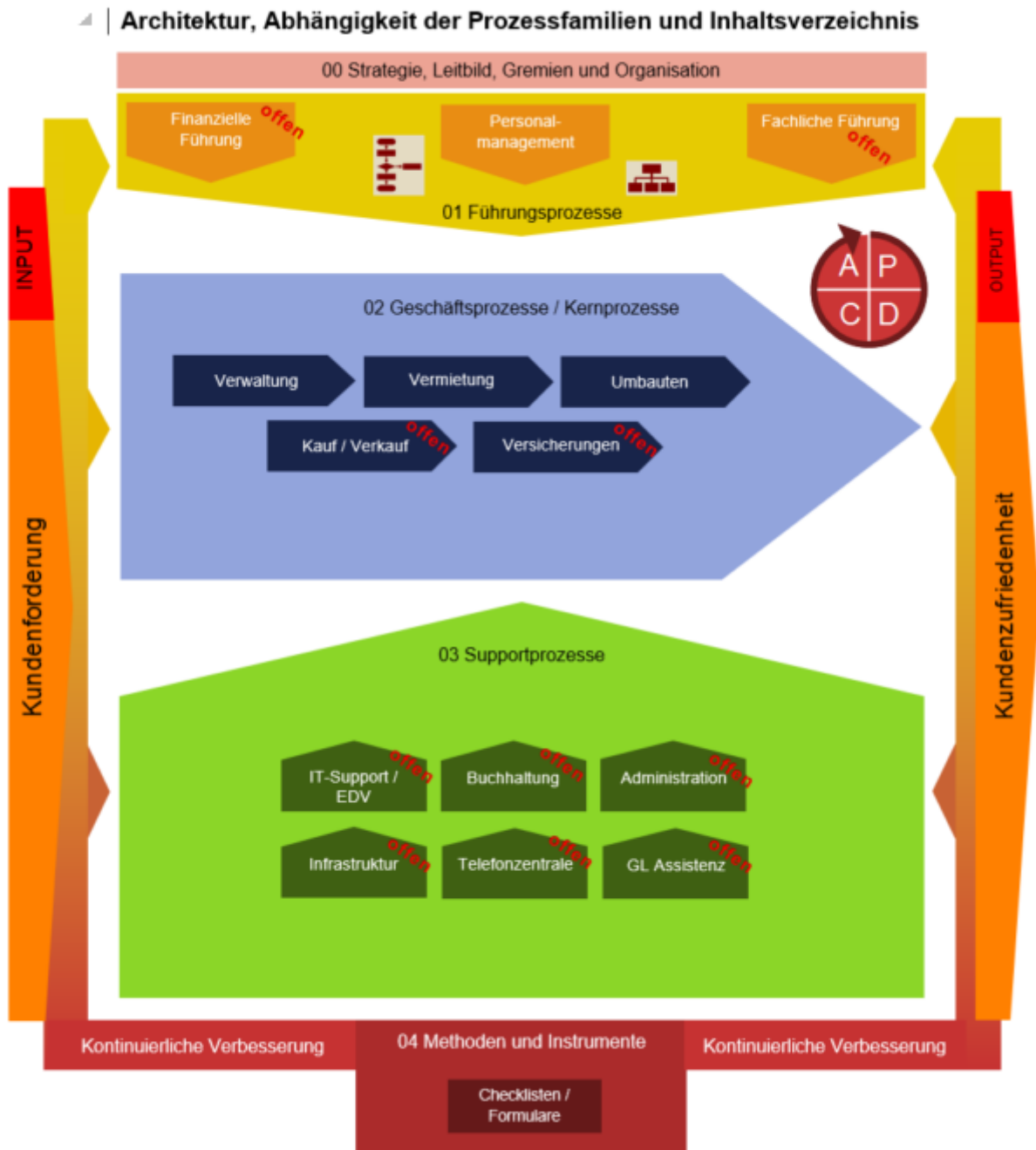
- Das Managementsystem (Prozessmanagement) deckt lediglich den Bereich Produktion ab und beschränkt sich auf das Thema Qualität.
- Normatives Management ist nicht vorhanden.
- Die Führung erfolgt nicht nach MBO-Grundsätzen (Management by Objectives / Zielorientierte Führung).
- Produktionsspitzen führen zu grosser Personalunzufriedenheit, da die Planung mangelhaft ist.
- Ideen über mögliche Verbesserungen seitens Personal werden nie beachtet bzw. umgesetzt.
- Es besteht eine kulturelle Lücke zwischen Produktion und den restlichen Organisationsteilen. Die Kommunikation erfolgt ungenügend bzw. nicht systematisch. Die Unternehmensleitung ist von den Mitarbeitern nicht oder nur schwach akzeptiert.

Frage 1

8 Punkte

Sie wurden, aufgrund der Erkenntnisse aus der Analyse der Ani-Food GmbH, als neuer Organisationsentwickler angestellt. Hr. Meier, seinerseits Unternehmensinhaber, beauftragt Sie zur Erstellung einer Prozesslandkarte. Folgende Elemente sollen, auf Basis der Informationen auf Seite 2, minimal enthalten sein:

- Prozesse
- Prozessgruppen



auch einfacher möglich

Frage 2**4 Punkte**

Um beurteilen zu können ob die Abläufe bezüglich Effektivität und Effizienz optimal abgehandelt werden, machen Sie für nachfolgende Prozesse Vorschläge für je eine qualitative und quantitative Kennzahl.

Zwei (1x quantitativ und 1 x qualitativ) Kennzahlen für den Kernprozess Produktion:
Quantitativ: Durchlaufzeit, Durchlaufmenge, etc. Qualitativ: Produktionsfehler, Mischgenauigkeit, etc.
Zwei (1x quantitativ und 1 x qualitativ) Kennzahlen für den Kernprozess Einkauf:
Quantitativ: Einkaufsvolumen, Menge je Produkt etc. Qualitativ: Qualität gem. Eingangskontrolle, Einsparungen etc.

Frage 3**4 Punkte**

Auch die zielorientierte Führung ist bei der Ani-Food GmbH ein Problem. Sie wurden angehalten das neu geschaffene Zielsystem auf die Einhaltung der SMART-Methodik zu überprüfen und zu verbessern.

Beschreibung im Zielsystem	Verbesserungsvorschlag nach der SMART-Methodik
Die Produktion soll weniger Fehler machen.	Die Produktionslinie Xy, soll im Zeitraum Xy, bezüglich Xy, in der Verantwortung von Xy, XY erreichen.
Die Lagerdauer muss tiefer werden.	
Die Personalfriedenheit muss besser werden.	
Der Einkauf soll günstiger einkaufen	

Frage 4**8 Punkte**

Herr Meier hat Ihre Prozesslandkarte und das bestehende Organigramm gesichtet. Er erkennt, dass zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation sowie verschiedenen Querschnittsthemen (Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Umweltmanagement etc.) keine organisatorische Verbindung besteht. Machen Sie einen Vorschlag wie Sie diesem Problem begegnen.

Organigramm mit Matrixansatz. Prozessverantwortlichkeiten in Kästchen od. Liste. Ggf. auch Bezeichnung von zusätzlicher Verantwortlichkeit in Kästchen möglich.

Frage 5**6 Punkte**

Wie aus dem Bericht des Beratungsunternehmens hervorgeht, kämpft die Unternehmung mit kurzfristigen Bestellungen, was organisatorische Unruhe bzw. Produktionsspitzen verursacht. Diese können durch das Personal nur über Feiertage und Wochenenden abgearbeitet werden. Machen Sie für die nachfolgend aufgeführten Disziplinen innovative Verbesserungsvorschläge.

Vorschlag	Bereich	Erwarteter Effekt
Informationstechnologie		
Einführung bzw. Verbesserung des Lagerhaltungsystems. Einführung eines CRM od. Forecasting Systems etc.		Bessere systemische Unterstützung des Planungs- und Produktionsprozesses. Steigerung Effektivität und Effizienz.
Vorschlag	Bereich Lagerhaltung	Erwarteter Effekt
Erhöhung des Lagers. Überprüfung der Bestellpunkte		Glättung der Produktion. Steigerung Effektivität und Effizienz.
Vorschlag	Bereich Verkauf	Erwarteter Effekt
Rabattierung von Frühbestellungen. Mindestbestellzeit etc.		Glättung der Produktion. Steigerung Effektivität und Effizienz.

Frage 6**6 Punkte**

Organisatorische und systemische Verbesserungen sind ausgeschöpft. Was schlagen Sie Herr Meier (CEO) im personellen Bereich vor, um die Lücke zwischen der Unternehmensleitung und den nach innen gerichteten Abteilungen zu schliessen. Sie gliedern Ihren Vorschlag für eine neue Leitungsstelle in nachfolgender Tabelle:

Stellenbezeichnung / Hierarchie-Stufe	Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen	Erwarteter Effekt
Leiter Betrieb / Betriebsleiter	Leitet die Abteilungen Produktion, Technik, Logistik etc.	Kommunikationsflüsse Top-Down wie auch Bottom-up sichergestellt. Laufende Optimierung, Koordination etc.

Frage 7**4 Punkte**

- *Mehrfach- oder Nulllösungen möglich.*
 - *Pro richtige beantwortete Frage gibt es 1 Punkt. Pro Fehler einen Punkt Abzug.*
 - *Die Punktezahl kann nicht ins Minus fallen.*
- a) Welches Thema gehört sicher nicht in den Bereich Innovationsmanagement?
- Ideenmanagement (falsch)
 - Produkteentwicklung (falsch)
 - Mittelflussrechnung (richtig)
 - Produktportfolio (falsch)
 - Digitalisierung und Rekonfiguration von Geschäftsmodellen (falsch)
 - Pricing (falsch)
- b) Welche strategische Option(en) / Massnahme(en) sehen Sie für ein KMU in einem Verdrängungsmarkt, welches mit beschränkten personellen Ressourcen und mittelfristigen Liquiditätsproblem kämpft?
- Internationalisierung (falsch)
 - Nischenstrategie (richtig)
 - Outpacing-Strategie (Qualitäts- und Preisführerschaft) (falsch)
- c) Was sind für jegliche Veränderungen grundlegende Phasen?
- unfreeze (auftauen) → move (bewegen) → refreeze (einfrieren) (richtig)
 - Projektrealisation → Analyse → Abschluss (falsch)
 - Kapitalbeschaffung → Kapitalverwendung → Kapitalbindung (falsch)
 - Es gibt für Veränderungen keine grundlegenden Phasen. (falsch)
- d) Was bedeutet eine Innovation im ökonomischen (betriebswirtschaftlichen) Sinne?
- Eine Erfindung (falsch)
 - Ein neues Produkt welches Umsatz generiert (richtig)
 - Eine Idee (falsch)
 - Ein neues und ökonomisch erfolgreiches Geschäftsmodell (richtig)
 - Eine Neuerung, welche bestehende Spielregeln eines Marktes verändert und dem Unternehmen ausserordentlicher Erfolg beschert (richtig)