

Aufnahmeprüfung BWL

Prüfungsdauer: 90 Minuten

Hilfsmittel: keine erlaubt!

Aufgabe	Anzahl Punkte
1	16
2	12
3	8
4	6
5	6
6	6
7	8
8	5
9	5
10	6
11	6
12	6
Total	90

Fall CAR SECURITY

Die Firma CAR SECURITY mit Sitz in Biel ist marktführend in der Produktion von Airbags für Personenwagen (80% des Gesamtumsatzes) in Europa, aber auch in Asien. Daneben produziert sie dehnungsfähige Behälter aus Kunststoff-Folie (20 % des Gesamtumsatzes).

Der Personalbestand der Firma CAR SECURITY umfasst 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und Administration, 200 in der Produktion Bereich Airbags und 80 in der Produktion Bereich Behälter.

Aufgrund der Wirtschaftskrise in Asien - vor allem in Japan, Südkorea und Malaysia - wurden verschiedene Aufträge für Airbags kurzfristig annulliert und es sind in den letzten zwei Monaten keine neuen Aufträge aus Asien mehr eingegangen. Die Firma CAR SECURITY beschliesst in der Folge, den Personalbestand im Bereich Airbags um 35 Personen zu verkleinern und die Produktion von Kunststoff-Folien-Behälter infolge zunehmenden Auftragsvolumens um 50 Personen aufzustocken.

Aufgrund ihrer Ausbildung ist es möglich, 18 Personen aus dem Bereich Airbag in den Kunststoffbereich zu übernehmen. Die restlichen 32 Personen sind extern zu rekrutieren. 17 Personen aus dem Bereich Airbag können nicht weiter beschäftigt werden.

Teilaufgabe a)

Nennen Sie die wichtigsten (nennen Sie vier) Anspruchsgruppen, die in einem Leitbild berücksichtigt werden müssen und begründen Sie die Wahl. (6 Punkte)

Lieferanten, weil wir auf pünktliche und qualitativ hochstehende Lieferungen angewiesen sind.

Kunden, da er der Abnehmer unserer Produkte ist und uns mit seiner Zahlung wieder Geld bringt.

Staat durch seine Gesetzgebung in Sicherheitsfragen und durch Steuersätze, weiter erwartet er, dass wir Arbeitsplätze schaffen bzw. zur Verfügung stellen.

Kapitalgeber, weil er von uns Rendite und Rückzahlungen erwartet

Mitarbeiter weil sie einen sicheren Arbeitsplatz, Lohn, sinnvolle Beschäftigung etc. erwarten

Teilaufgabe b)

Bei dem Versuch, den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, kommt es immer wieder zu Zielkonflikten. Nennen Sie eine sich konkurrenzierende und eine sich unterstützende Zielsetzung im Zusammenhang mit der Leitbilderstellung und dem Versuch, den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. (4 Punkte)

Unterstützend: Der Kunde verlange hohe Qualität und Zuverlässigkeit der Airbags. Dieses Ziel erreichen wir durch die hohe Qualifizierung und das Know-how unserer Mitarbeiter. Das Ziel der Mitarbeiterentwicklung unterstützt das Ziel eine optimale Marktleistung zu erbringen.

Konkurrenzierend: Der Wunsch der Mitarbeiter nach "hohem" Lohn steht dem Wunsch der Geschäftsleitung und der Kapitalgeber nach "tieferen" Produktionskosten (als die Konkurrenten aufweisen) gegenüber.

Weitere Beispiele sind durchaus denkbar. Qualität vs. Kosten, Preis; Rendite vs. Kosten

Teilaufgabe c)

Die Reorganisation gibt der CAR SECURITY die Gelegenheit eine neue Aufbauorganisation zu erstellen. Was wird in der Aufbauorganisation geregelt? Nennen Sie zwei Sachverhalte. (3 Punkte)

Die hierarchische Unterstellung der einzelnen Abteilungen u. Stellen, die Einordnung der Stellen, die Weisungsbefugnisse der Stellen zueinander, die Dienstwege, die organisatorische Struktur, die Hierarchiestufen, die Stellen und ihre Beziehungen zueinander und im Ganzen.

Die Aufbauorganisation bestimmt, wie Aufgaben auf einzelne Personen und Personengruppen verteilt sind und wer für die Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle der Arbeiten zuständig und verantwortlich ist. Im Mittelpunkt steht hier die Zusammenfassung der verschiedenen Stellen mit all ihren Beziehungen zueinander und zur Gesamtstruktur der Unternehmung.

Teilaufgabe d)

Was wird in einer Ablauforganisation geregelt? Nennen Sie zwei Beispiele. (3 Punkte)

Der Ort, die Zeit und vor allem die chronologische Abfolge der Prozesse (als Bündel von zusammengehörenden Tätigkeiten, Informationen etc.). Die Ablauforganisation regelt die Abfolge der Prozesse von Kundenauftrag bis zur Auslieferung. Die räumliche und zeitliche Gestaltung der Prozesse.

Die Ablauforganisation regelt die Reihenfolge und die Verfahren, nach denen die zu erfüllenden Arbeiten bzw. die Arbeitsprozesse ablaufen sollen. Hierbei steht die Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Person im Mittelpunkt.

In der letzten Zeit haben sich viele Unternehmungen durch Fusionen zusammengeschlossen.

Teilaufgabe a)

Welche sind die wichtigsten Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse? Nennen und erläutern Sie vier Gründe! (4 Punkte)

Synergien im Verkauf (Cross-Selling)
Verbreiterung der Distribution
Risikostreuung
Synergien in der Beschaffung (bessere Konditionen) *Synergien in F&E*

Teilaufgabe b)

Welche Probleme können sich bei Unternehmenszusammenschlüsse ergeben? Nennen Sie zwei mögliche negative Entwicklungen! (4 Punkte)

"Kulturschock"
Verlust bisheriger Kunden
Trägheit durch Grösse

Teilaufgabe c)

Um die Rentabilität weiter zu verbessern, werden die beiden ehemaligen CEO's der Gesellschaften stark auf Effizienzsteigerung setzen. Wie werden sie die Effizienz zu steigern versuchen? Machen Sie dazu zwei konkrete Vorschläge. (4 Punkte)

Optimierung der Aufbauorganisation: Zusammenlegung, Zentralisation oder Dezentralisation, Auslagerungen, Abbau von Stäben, Verflachung der Hierarchien usw.
Optimieren der Ablauforganisation
Optimieren der Kommunikation und Kooperation: Informationsfluss, Entscheidungsfindung, Teambildung usw.

Die Umweltanalyse ist ein wichtiger Teil einer Situationsanalyse für eine Unternehmung. Beantworten Sie die folgenden Fragen aus diesem Bereich.

Teilaufgabe a)

Anspruchsgruppen können unterschiedliche Ansprüche an eine Unternehmung stellen. Die Ansprüche kann man verschiedenen Umweltsphären zuordnen. Sie arbeiten in einem Betrieb (insgesamt 45 Beschäftigte), welcher sich auf die Bearbeitung von Blechen spezialisiert hat. Geben Sie an, aus welchen vier Umweltsphären, Anwohner konkret Ansprüche an Ihre Unternehmung haben können und geben Sie je ein Beispiel. (6 Punkte)

(4 von 5 Sphären ok)

Ökonomische/wirtschaftliche Sphäre: Die Anwohner wünschen, dass örtliche Vereine gesponsert werden.

Soziale/gesellschaftliche Sphäre: Die Anwohner wünschen, dass der Betrieb erklärt, was konkret gemacht wird (Kommunikation mit der Öffentlichkeit, PR-Massnahmen wie Tag der offenen Tür, etc.)

Technologische Sphäre: Die Anwohner verlangen, dass der Betrieb so sicher ist, damit keine Unfälle passieren können, welcher die Anwohner betreffen könnte.

Ökologische Sphäre: Die Anwohner haben den Anspruch, dass so produziert wird, dass keine umweltgefährdenden Emissionen in die Umwelt abgegeben werden (Bsp. Schwermetalle, welche die Gemüsebeete verschmutzen, giftige Dämpfe, welche Atemwegserkrankungen verursachen könnten, etc.)

Rechtliche/politische Sphäre: Einhaltung der Gesetze, Umgang mit den Behörden

Teilaufgabe b)

Welches sind die Gründe, dass eine Umweltanalyse immer wichtiger für eine Unternehmung wird? Nennen und erläutern Sie einen wichtigen Grund. (2 Punkte)

Die Umwelt wird aufgrund der schnelleren technologischen Entwicklung und der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft immer dynamischer und komplexer und verändert sich bedeutend schneller als früher. Es ist für eine Unternehmung deshalb sehr wichtig, diese Entwicklungen genau zu analysieren

Kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, ob sie richtig oder falsch sind:

- | R | F |
|---|---|
| 0 | X |
| X | 0 |
| X | 0 |
| X | 0 |
| 0 | X |
- Unter Produktion versteht man die Verarbeitung von Rohstoffen zu Halbfabrikaten. Die Verarbeitung von Halbfabrikaten zu Fertigfabrikaten bezeichnet man als Leistungserstellungsprozess.
- Der Problemlösungsprozess der Produktion ist sehr ähnlich wie der Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft: gemeinsame Komponenten sind zum Beispiel die Analyse der Ausgangslage, die Bestimmung der Ziele, Massnahmen und Mittel, und die Durchführung. Am Ende beider Problemlösungsprozesse steht die Evaluation der Resultate.
- Die Beschaffungsmarktforschung muss auch das Preisniveau auf dem Beschaffungsmarkt kennen um geeignete Lieferanten auswählen zu können. Aktuelle Daten bezüglich des Preisniveaus sind relativ einfach zu erhalten, die Entwicklung des zukünftigen Preisniveaus ist jedoch schwer prognostizierbar. Prognosen (bezüglich des zukünftigen Preisniveaus) sind deshalb schwierig, da die Angebots- und Nachfragestrukturen auf dem Beschaffungsmarkt nicht immer genügend bekannt sind.
- Substitutionale Produktionsfaktoren können untereinander ausgetauscht werden. Limitationale Produktionsfaktoren stehen (zur Erreichung eines bestimmten Outputs) in einem festen Verhältnis zueinander. Wenn dieses Verhältnis verändert wird, hat dies Auswirkungen auf den Output.
- Bei vollständiger Konkurrenz befinden sich das Gewinnmaximum und der optimale Kostenpunkt einer Unternehmung langfristig an der gleichen Stelle der Kostenkurve.
- Eine Teilfunktion der Führung ist die Kontrolle. Sie ist auch bei der Kostenplanung ausserordentlich wichtig, denn bei der Kostenplanung geht es nicht nur darum, die Gesamtkosten eines Projektes zu erfassen und zu minimieren, sondern auch darum, die beim Erbringen der Leistung effektiv anfallenden Kosten mit Hilfe des Rechnungswesens zu erfassen und zu kontrollieren.

Aufgabe 5

(6 Punkte)

Werden die Unternehmungen nach Produktionsstufe gegliedert, können drei Wirtschaftssektoren unterschieden werden. Vervollständigen Sie die nachstehende Tabelle:

Wirtschaftssektor	Art der Betriebstätigkeit	Beispiele (nennen Sie jeweils 2)
Primärer Sektor	<i>Rohstoffgewinnungsbetriebe</i>	<i>Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Bergbau, Energieerzeugung</i>
Sekundärer Sektor	<i>Fabrikationsbetriebe</i>	<i>Maschinenindustrie Textilindustrie Nahrungsmittelindustrie Gewerbe</i>
Tertiärer Sektor	<i>Dienstleistungsbetriebe</i>	<i>Banken Versicherungen Gastgewerbe Handel Verkehrsbetriebe</i>

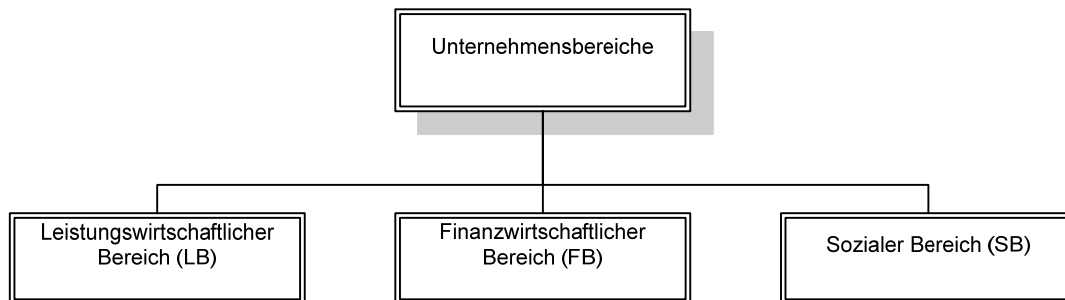
Aufgabe 6

(6 Punkte)

Ein Lebensmittelhändler will ein neues Vertriebszentrum im Mittelland bauen. Die Wahl des richtigen Standortes kann dabei über Erfolg und Misserfolg der Unternehmung bestimmen. Nennen Sie sechs wichtige Standortfaktoren:

Verkehrslage, Steuern, Bodenpreise, Arbeitskräfte, Energie, Ausbaufähigkeit,

Wie üblicherweise in Unternehmen, unterteilt die Berner Alpar AG (Luftverkehrs AG) ihr Unternehmen in drei Teilbereiche auf:



Welchen Bereichen sind folgende Aussagen aus dem Leitbild bzw. der Grundstrategie schwergewichtig zuzuordnen (passendes Kürzel LB, FB oder SB einsetzen)?

1. Wir streben eine hohe Selbstfinanzierung durch Gewinnrückbehalt an. fb
2. Wir setzen unsere Flüge ausschliesslich über Reisebüros ab. lb
3. Wir konzentrieren unsere Verkaufstätigkeit auf den inländischen Markt. lb
4. Wir sind die Airline mit dem tiefsten Lohnkostenanteil (an den Gesamtkosten).
fb
5. Wir fliegen mit höchstens drei Jahre alten Flugzeugen, die den neuesten Umweltvorschriften entsprechen und ein Höchstmass an Flugsicherheit gewährleisten. sb
6. Wir finanzieren unsere Investitionen langfristig zu 75% über den Umsatz (Cashflow).
fb
7. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitenden eine flexible Pensionierung ab dem 58. Altersjahr. sb
8. Wir streben im Bereich Alpenrundflüge einen Marktanteil von 80% an. lb

Aufgabe 8

(5 Punkte)

Welche der folgenden Aussagen beschreiben Produktziele bzw. Marktziele für ein Reisebüro? (Kreuzen Sie das entsprechende an)

Aussage	Produktziel	Marktziel
Wir wollen das führende Reisebüro für Golf Reisen im Raum Zürich sein.		X
Wir informieren uns laufend über die günstigsten Flugverbindungen.	X	
Unsere Spezialität sind Individualreisen und Reisen in Kleingruppen.	X	
Wir wenden uns vor allem an ältere Kunden.		X
Der Umsatz soll in den nächsten drei Jahren um durchschnittlich 15 % pro Jahr steigen.		X

Aufgabe 9

(5 Punkte)

Nachstehend finden Sie einige wichtige Grundbegriffe aus der Unternehmenslehre. Ordnen Sie den entsprechenden Begriff den unten stehenden Aussagen zu. Je Aussage ist nur ein Begriff anzugeben, und es werden nicht alle Begriffe benötigt.

Kompetenzen, Unternehmensleitbild, Stabsstelle, Breitengliederung, Organigramm, Tiefengliederung, Zeitlohn, Produktionsfaktor, Akkordlohn, Linienstelle, Leistungslohn, Stellenbeschreibung

Die Verkaufsprovision ist eine Art Leistungslohn

Das Pflichtenheft ist ein Teil von einer Stellenbeschreibung

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen sich decken.

Eine Übersicht über den Aufbau des Unternehmens heisst Organigramm

Eine befolgungsverpflichtete und weisungsberechtigte Instanz nennt man Linienstelle

Aufgabe 10

(6 Punkte)

Die Anlageintensität setzt das Anlagevermögen zur Bilanzsumme ins Verhältnis.

- a) Nennen Sie drei Beispiele von Unternehmungen mit hoher Anlageintensität.

Kraftwerk, Transportunternehmen, Hotel usw.

- b) Weshalb weisen anlageintensive Betriebe hohe Fixkosten auf?

Das Anlagevermögen muss abgeschrieben werden. Das im Anlagevermögen investierte Kapital muss verzinst werden.

- c) Warum sind Betriebe mit hoher Anlageintensität weniger flexibel?

Tendenziell können Betriebe mit hoher Anlageintensität weniger flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren.

Aufgabe 11

(6 Punkte)

Beantworten Sie folgende Fragen zu Rentabilität und Liquidität:

- a) Was versteht man unter Rentabilität?

Unter Rentabilität versteht man das Verhältnis in Prozenten zwischen Gewinn (eventuell plus Zinsen) und eingesetztem Kapital.

- b) Was versteht man unter Liquidität?

Unter Liquidität versteht man die Zahlungsbereitschaft, d.h. die Fähigkeit der Unternehmung, ihre Verbindlichkeiten zahlen zu können.

- c) Beschreiben Sie den Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität.

Wenn zur Erhöhung der Rentabilität alles Geld gewinnbringend angelegt wird, steht es nicht mehr für die Zahlung der Verbindlichkeiten zur Verfügung.

Aufgabe 12:

(6 Punkte)

Jede Sekunde kommt eine fertige Mido Uhr vom Fließband. Die Mido Uhren werden jährlich in vielen Millionen Stück hergestellt. Wie heisst dieses Produktionsverfahren?

Massenfertigung oder Fließbandfertigung

Die Mido verkauft ihre Uhren über den Fachhandel. Dadurch kann sie fixe Kosten sparen. Wie heisst dieses Absatzverfahren?

Indirekter Absatzweg

