

Musterfallstudie mündliche Prüfung zu Abschluss ICT-Manager HFP

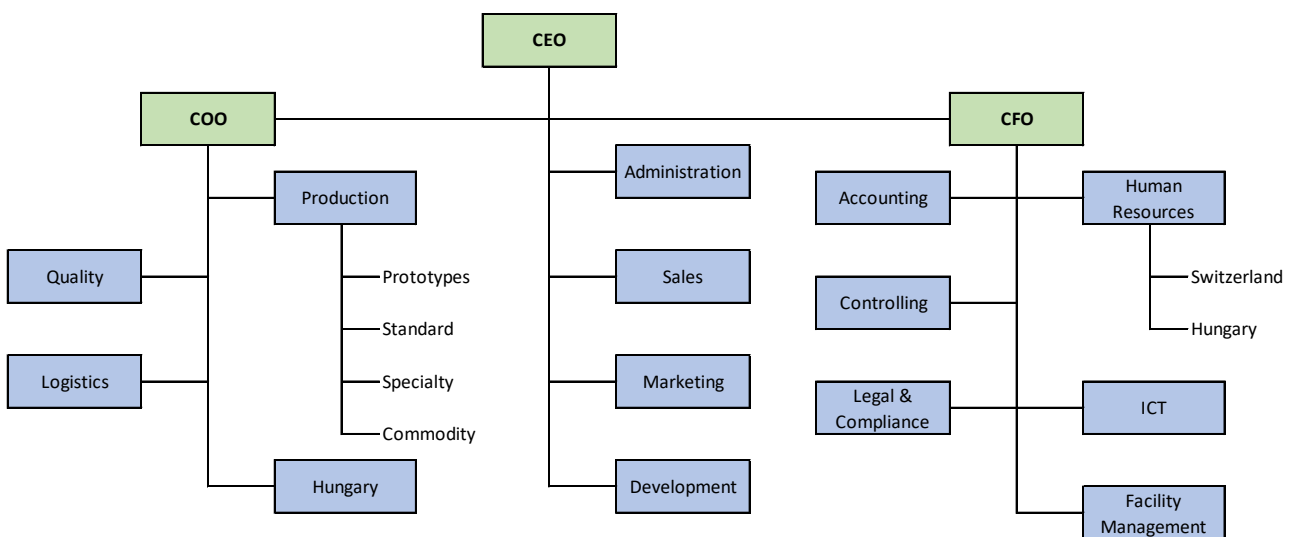
**Geschäftsstrategie, ICT-Strategie
und ICT-Unternehmensarchitektur der Müfag AG analysieren
und entsprechende Zukunftsszenarien entwickeln**

Ausgangslage

Allgemeine Ist-Situation

Die Müfag AG ist ein Industriebetrieb mit Hauptsitz in Winterthur und 4 weiteren Niederlassungen in der Schweiz (Bellinzona, Biel, Chur, Lausanne) sowie einer Tochtergesellschaft in der Stadtregion von Budapest (Ungarn). Während in der Schweiz sowohl 2 Produktionswerke (Bellinzona, Winterthur) sowie an allen Standorten auch Vertriebsorganisationen geführt werden, dient der Standort Ungarn ausschliesslich als Produktionsstätte.

Nachfolgendes Organigramm zeigt die aktuelle Aufbauorganisation der Müfag AG.



CEO = Chief Executive Officer
CFO = Chief Financial Officer
COO = Chief Operating Officer
ICT = Information and Communications Technology

Organisation Chart Müfag AG

CEO, CFO und COO bilden dabei die Geschäftsleitung (grüne Rechtecke). In der erweiterten Geschäftsleitung sind zusätzlich die Abteilungsleiter vertreten (blaue Rechtecke). Die Geschäftsfeldleiter der Produktion sowie Standortleiter der Personalabteilung sind nicht in der Geschäftsleitung.

Geschäftsstrategie

Die Vision der Müfag AG ist, langfristig eine vertrauensvolle und führende Marktposition in der Herstellung von komplexen, mechanischen Einzelteilen und Kleinserien zu erlangen. Entsprechend hat das Unternehmen ihre Tätigkeiten in die 4 Geschäftsfelder „Prototypen“, „Standard“, „Spezialitäten“ und „Commodity“ aufgeteilt. In Anbetracht der Expansionspläne von Müfag AG wird die Aufnahme eines neuen Geschäftsfeldes „Montage“ geprüft. Damit sollen auch weitere Kunden insbesondere aus dem europäischen Raum gewonnen werden.

Aus vorwiegend wirtschaftlichen Überlegungen steht eine weitere Auslagerung einer bestehenden Produktionseinheit vom Hauptsitz nach Shanghai (China) an. Hierfür wurde kürzlich die Aktienmehrheit eines Zulieferanten erworben. Die auszulagernde Produktionseinheit soll dabei ins bestehende Produktionswerk dieses Zulieferanten in Shanghai integriert und dessen Produktportfolio gleichzeitig auf die eigenen Bedürfnisse angepasst und gestrafft werden.

Die Produktionsstätte in Shanghai beschäftigt zurzeit ungefähr 200 Mitarbeitende, wovon 170 in der Produktion und 30 in der Administration. Diese sollen wo möglich auch zukünftig für Müfag AG tätig sein. Damit wird die Tochtergesellschaft in Shanghai dem Standort in Ungarn entsprechen, wobei hierfür das aktuelle Produktionsvolumen von Shanghai noch um 20% erhöht werden muss.

Die Integration des neuen Standortes Shanghai inklusive ICT in die Müfag AG soll Ende des 1. Halbjahres 2018 abgeschlossen sein. Die Auslagerung der Produktionseinheit ist für das 2. Halbjahr 2018 vorgesehen.

Musterfallstudie zu Abschluss ICT-Manager HFP

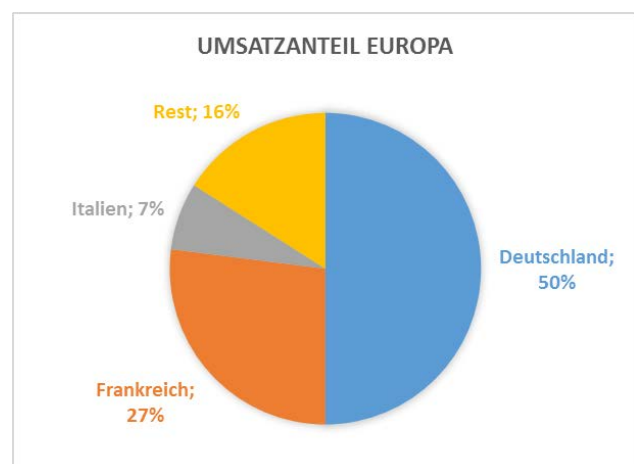
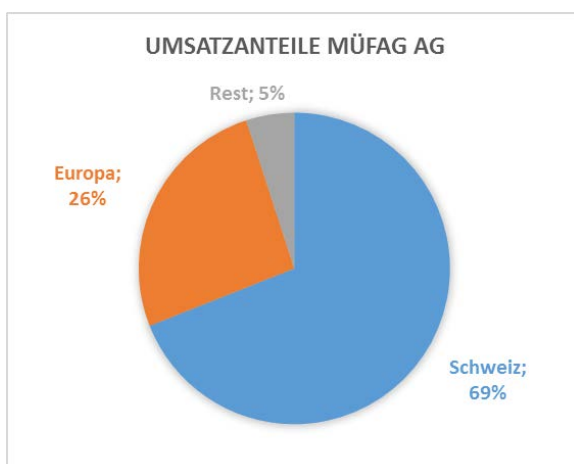
Mit der Integration der neuen Tochtergesellschaft in Shanghai soll zudem gleichzeitig eine konsistente ICT-Unternehmensarchitektur (ICT Enterprise Architecture (EA)) für die gesamte Müfag AG entwickelt werden. Dies beinhaltet auch eine Prüfung der aktuellen Aufbauorganisation. Insbesondere soll dabei die Frage der zukünftigen Verantwortlichkeit des Abteilungsleiters ICT und damit dessen Position im Organigramm geklärt werden.

Betriebswirtschaftliche Ist-Situation

Folgende Kenndaten sind auszugsweise aus dem Geschäftsbericht 2016 ersichtlich:

<i>in CHF Mio.</i>	2016	2015
Auftragseingang	210.2	239.5
Nettoumsatz	218.6	231.3
Betriebsergebnis (EBITDA)	24.1	26.8
Betriebsergebnis (EBIT)	8.9	10.1
EBITDA-Marge	11.0%	11.6%
EBIT-Marge	4.1%	4.4%
Unternehmensergebnis	1.7	3.2
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	16.5	14.9
Investitionen	8.9	7.1
Free Cashflow	6.9	7.3
Bilanzsumme	204.3	215.2
Eigenkapital	161.8	175.3
Personalbestand per 31.12.	1'132	1'205

Die noch nicht offiziellen Daten für das laufende, erste Halbjahr 2017 zeigen einen fortlaufenden Trend der Geschäftsjahre 2015 und 2016 mit geringer, jedoch stetiger Verschlechterung der Auftragslage und entsprechend der wirtschaftlichen Situation von Müfag AG.



Der Umsatz 2016 wurde mit Kunden aus Ländern gemäss den vorhergehenden Diagrammen generiert. Der Umsatzanteil der Schweiz ging 2016 gegenüber 2015 um 2% zurück.

Aktuelle ICT-Situation der Müfag AG

Die Müfag AG unterhält aus Sicherheitsüberlegungen über sämtliche Standorte verbunden je ein getrenntes Netzwerk für die Produktion und Vertriebsorganisation. Sämtliche Netzwerke aller Standorte inklusive der Tochtergesellschaft in Ungarn sind ans zentrale Rechenzentrum im Hauptsitz von Müfag AG in Winterthur angebunden. Die IT-Architektur des gesamten Unternehmens basiert dabei auf einer Terminalserver Umgebung. Alle Server im Rechenzentrum werden „gespiegelt“. Das Backup im Rechenzentrum erfolgt täglich mit einer standardisierten Bandlaufwerk-Lösung.

Als Unternehmenssoftware wird ein standardisiertes Enterprise-Resource-Planning (ERP) System eingesetzt.¹ Die Abteilung ICT verfügt heute über 30 Mitarbeitende mit Total 2400 Stellenprozent und wird zentral vom Hauptsitz ausgeführt. Die Tochtergesellschaft Ungarn verfügt davon über 180 Stellenprozent.

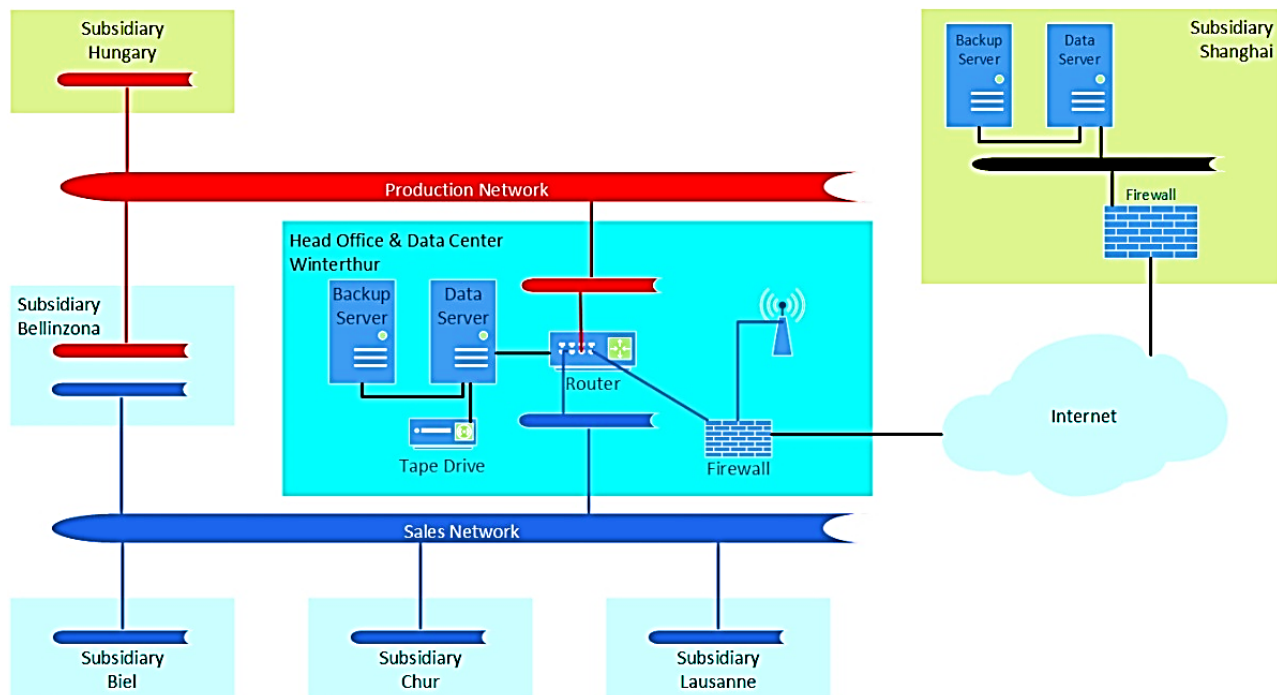
Aktuelle ICT-Situation in Shanghai

Die bestehende ICT-Infrastruktur ist sehr einfach auf der Technologie der 90er Jahre gehalten und muss daher zwingend ersetzt werden. Da trotz einer formalen Two-Tier-Client/Server-Architektur sehr viele Daten lokal bei den Clients gespeichert sind, ist das tägliche Bandsicherungs-Backup des zentralen Datenservers unvollständig.

Die Unternehmenssoftware besteht aus diversen anwendungsspezifischen Einzelapplikationen, welche über Standardschnittstellen interagieren. Die gesamte Geschäftskorrespondenz inklusive Bestellung, Rechnungsversand usw. zwischen Müfag AG und dem Zulieferanten erfolgt zurzeit ausschliesslich per E-Mail oder Telefon.

Die ICT wird durch drei Vollzeit- und vier Teilzeitmitarbeitende mit Total 480 Stellenprozent betreut. Dabei verfügen alle ICT-Mitarbeitenden fachlich über ein gutes Basiswissen jedoch wenig vertieftes oder erweitertes Know-How.

Aktuelle, sehr vereinfachte ICT-Situation der Müfag AG



¹ Für Lösungsansätze, welche ein konkretes ERP-System voraussetzen, ist dieses durch den Prüfungskandidaten frei wählbar. Die Lösungsansätze müssen jedoch im referenzierten Produkt nachvollziehbar sein.

Ihre Rolle

Vor kurzem wurden Sie zur ICT-Managerin respektive zum ICT-Manager der Müfag AG befördert und leiten die Abteilung ICT mit Arbeitsort am Hauptsitz. Da die ICT als unterstützender Prozess ein wesentlicher Dienstleistungsteil innerhalb der Müfag AG liefert, sind Sie direkt in das Projekt „Shanghai“ involviert.

Auftrag

Um die aktuelle Situation gemäss Ausgangslage zu analysieren und das weitere Vorgehen zu klären wurden Sie für eine Besprechung mit dem Geschäftsführer (CEO) und dem Finanzverantwortlichen (CFO) der Müfag AG eingeladen. Die Besprechung findet in ca. 2 Wochen statt.

Gemäss Traktandenliste werden folgende Punkte von Ihnen erwartet:

- Stellen Sie die aktuelle ICT-Situation sowohl bei Müfag AG inkl. der Tochtergesellschaft in Ungarn wie auch in Shanghai dar und erläutern Sie diese.
 - o technische und personelle Situation
- Analysieren Sie die Geschäftsstrategie und leiten Sie davon Vorschläge für die ICT-Strategie ab.
- Entwickeln Sie Ansätze einer mit Ihrer ICT-Strategieempfehlung konformen ICT-Unternehmensarchitektur.
- Entwerfen Sie ein Szenario zur Umsetzung Ihrer ICT-Architecturempfehlung.
 - o Darstellung der ICT-Situation bei Müfag AG nach abgeschlossener Integration des Standortes Shanghai (technisch, personell)
 - o ICT-Masterplan: Grobplan der Integrationsumsetzung (zeitlich, Ressourcen, Kosten)

Ihre Stellungnahme soll mittels einer 10minütigen Präsentation **ohne** Fragerunde erfolgen. Anschliessend wird während 30 Minuten über die Ausgangslage, den Auftrag und Ihre Präsentation im Dreiergremium diskutiert. Dies verlangt von Ihnen:

- Verständnis zum dargestellten Fall (Ausgangslage)
- Verständnis der Themen betreffend Geschäftsstrategie
- Verständnis der Zusammenhänge zwischen Geschäftsstrategie, ICT-Strategie und ICT-Unternehmensarchitektur
- Klarheit über die aktuelle Geschäftslage von Müfag AG
- Argumentarium zu Ihrem präsentierten Szenario und Ihren Vorstellungen zur beabsichtigten ICT-Unternehmensarchitektur

Bewertungskriterien

Gemäss Wegleitung über die Höhere Fachprüfung ICT-Managerin / ICT-Manager werden folgende Punkte beurteilt:

Präsentation

- Fachbezug zum Auftrag
- Auftreten, Sprache, Blickkontakt, Mimik und Gestik
- Visualisierung, Medieneinsatz
- Persönliches Engagement
- Stressanfälligkeit, Nervosität, Stimmungsverlauf
- Struktur, roter Faden, Kommunikationsfähigkeit
- Einhaltung der Zeitvorgaben

Expertengespräch

Für die Bewertung sind fundiertes und umfassendes Fachwissen sowie die Handlungsfähigkeit, die gedankliche Reife und die geistige Beweglichkeit des Kandidaten entscheidend. Dabei werden insbesondere folgende Punkte bewertet:

- Bezug der Antworten zu Fachkompetenz und Praxiswissen in den Antworten und Diskussionsbeiträgen der Kandidierenden.
- Qualität der Antworten bezüglich der drei Kompetenzgebiete:
 - 1 Sachkompetenz
 - 2 Methodenkompetenz
 - 3 Handlungskompetenz

Ihrer Handlungskompetenz wird abschliessend zusätzlich mit einer 5minütigen mündlichen Selbstreflexion geprüft werden.