

# BP Themenübergreifende Fallstudie: Aufgaben

## Schriftliche Prüfung

*Nach Prüfungsordnung 2023 / Wegleitung 2023*

Dauer: 210 Minuten

| Bewertung  |                        |                |                     |
|--|------------------------|----------------|---------------------|
| Aufgabe  | Richtzeit<br>(Minuten) | Max.<br>Punkte | Erreichte<br>Punkte |
| Einlesen   | 20                     | -              | -                   |
| <b>1</b> Projektmanagement (A)   | 30                     | 65             |                     |
| <b>2</b> Gestalten von Prozessen (B)                                     | 30                     | 70             |                     |
| <b>3</b> Arbeitsweltenwandel (C)   | 25                     | 55             |                     |
| <b>4</b> Transformationen/Changemanagement (D)                           | 20                     | 30             |                     |
| <b>5</b> Organisationsentwicklung und<br>Strategieumsetzung (E)          | 30                     | 60             |                     |
| <b>6</b> Scouten von Trends & Innovationen (F)                           | 20                     | 30             |                     |
| <b>7</b> Erarbeiten von unternehmerischen<br>Entscheidungsgrundlagen (G) | 35                     | 50             |                     |
| <b>Total</b>   | <b>210</b>             | <b>360</b>     |                     |

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Merkblatt</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Übersicht leerer Zusatzblätter</b> .....                               | <b>4</b>  |
| <b>1 Projektmanagement</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.1 Projektziele .....  | 5         |
| 1.2 Arbeitspakete und Projektplan .....                                   | 8         |
| <b>2 Gestalten von Prozessen</b> .....                                    | <b>13</b> |
| 2.1 Prozess mit Abhängigkeiten definieren .....                           | 13        |
| 2.2 Vorbereitung zur Prozessanpassung: Analyse des Kontextdiagrammes..... | 15        |
| <b>3 Arbeitsweltenwandel</b> .....  | <b>17</b> |
| 3.1 Führungsmodelle.....  | 17        |
| 3.2 Zusammenarbeitsmodelle .....  | 21        |
| <b>4 Transformation/Changemanagement</b> .....                            | <b>25</b> |
| 4.1 Ermittlung von Erfolgs- und Miss-erfolgswirkfaktoren .....            | 25        |
| 4.2 Changemanagement in den verschiedenen Hierarchiestufen.....           | 28        |
| <b>5 Organisationsentwicklung und Strategieumsetzung</b> .....            | <b>30</b> |
| 5.1 Review und Konkretisierung der bestehenden Strategie .....            | 30        |
| 5.2 Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten.....                              | 34        |
| <b>6 Scouten von Trends &amp; Innovationen</b> .....                      | <b>37</b> |
| 6.1 Potentialanalyse .....  | 37        |
| 6.2 Workshop Planung .....  | 39        |
| <b>7 Erarbeiten von unternehmerischen Entscheidungsgrundlagen</b> .....   | <b>42</b> |
| 7.1 Empfehlung zum «Flagship-Produkt» .....                               | 42        |
| 7.2 Veränderungen bewerten und adressieren.....                           | 47        |

---

## Merkblatt

1. Prüfen Sie ob Sie alle Unterlagen erhalten haben.
  - Bewertung & Merkblatt            Seiten 1 bis 4
  - Aufgaben                            Seiten 5 bis 49
  - zusätzliche Lösungsblätter        Seiten 50 bis 55
2. Setzen Sie Ihren **Namen und Ihre Kandidatennummer** auf jedes Blatt. Sie helfen damit, Verwechslungen zu vermeiden.
3. Bitte schreiben Sie leserlich. Sie erleichtern damit die Korrekturarbeiten im Sinne einer richtigen Interpretation Ihrer Antwort. Bei Unleserlichkeit können keine Punkte vergeben werden.
4. Schreiben Sie Ihre **Lösungen** in den auf den Aufgabenblättern dafür vorgesehenen Platz oder bei zusätzlichen Lösungsblättern ausschliesslich auf die Vorderseiten. Blätter nicht zusammenheften (keine Büroklammern oder Bostitch).
5. Da es sich um eine „Open-Book“ Prüfung handelt, sind **Hilfsmittel** erlaubt. Ausgenommen sind alle Arten von Mobiltelefonen und Computer, Tablets oder Handhelds. Zum Schreiben dürfen **keine rote Farbe und kein Bleistift** verwendet werden (Ausnahme: Skizzen, Schemas oder Zeichnungen).
6. Es ist denkbar, dass Sie zum Lösen einzelner Aufgaben **Annahmen** treffen müssen. Begründen Sie diese. Es ist jedoch nicht statthaft, vorhandene Informationen oder Angaben durch eigene zu ersetzen.
7. Bitte beachten Sie, dass Sie für **Antworten ohne Fallbezug nicht die volle Punktzahl** erhalten und dass Antworten die nur teilweise richtig sind, nicht voll bewertet werden können.
8. Für die Erstellung eines **Zeitplanes** werden die auf dem Deckblatt angegebenen Richtzeiten empfohlen.
9. **Vorgehen:** Gehen Sie die Aufgaben ruhig und überlegt an, lesen Sie die Aufgaben ganz genau.
10. Zu Gunsten der **Lesbarkeit** wird in der Prüfung jeweils die männliche Form (z.B. Berater) verwendet, selbstredend ist damit immer auch die weibliche Form (z.B. Beraterin) gemeint.
11. Der Prüfungsraum darf während der Prüfung jeweils nur **von einem Kandidaten** verlassen werden. Bitte informieren Sie kurz die Prüfungsaufsicht.
12. Wer **sehr früh mit der Prüfung fertig ist**, bringt alles nach vorne, übergibt die Unterlagen persönlich einem Experten und verlässt den Raum leise.
13. **30 Minuten vor Ende** wird der Raum nicht mehr verlassen, ruhig sitzen bleiben und warten bis zum Prüfungsende.
14. **Am Ende der Prüfung:** Ruhig sitzen bleiben und Unterlagen sortieren und im Mäppchen sichtbar auf das Pult legen. Alle Unterlagen inkl. des Mäppchens müssen mit Kandidatenname und Nummer beschriftet sein. Experten sammeln die Unterlagen ein. Die Prüfungsaufsicht gibt Ihnen eine Mitteilung, wenn Sie den Raum verlassen können.

## Übersicht leerer Zusatzblätter

Verwenden Sie zur Lösung der Aufgaben die Freiräume unmittelbar nach den Aufgabenstellungen im Kapitel Aufgaben. Sollte dies nicht ausreichen, sind am Schluss dieses Dokuments 6 Zusatzblätter (A-F) vorhanden. Bitte verwenden Sie pro Hauptaufgabe nur 1 Zusatzblatt.

Wenn Sie ein Zusatzblatt verwendet haben, kreuzen Sie dies in der nachstehenden Tabelle an und vermerken in der letzten Spalte zu welcher Hauptaufgabe es gehört. **Es werden nur die nachstehend aufgeführten Zusatzblätter korrigiert.**

| Zusatzblatt  | Hauptaufgabe  |
|--|---|
| Kreuzen Sie die untenstehenden Kreise an, wenn Sie das jeweilige Zusatzblatt verwendet haben | Notieren Sie zu welcher Hauptaufgabe das verwendete Zusatzblatt gehört (z.B. Aufgabe 1) |
| <b>A</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |
| <b>B</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |
| <b>C</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |
| <b>D</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |
| <b>E</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |
| <b>F</b> <input type="radio"/> Zusatzblatt verwendet   |   |

---

|          |                          |                |                  |
|----------|--------------------------|----------------|------------------|
| <b>1</b> | <b>Projektmanagement</b> | <b>30 Min.</b> | <b>65 Punkte</b> |
|----------|--------------------------|----------------|------------------|

**Ausgangslage**

---

Die Produkteinführung der Marke Neula in Deutschland erfolgte im April 2022. Die Organisation und die Marke sind in Deutschland etabliert. Jetzt wird ein Projekt initiiert, um den Vertrieb in weiteren europäischen Ländern voranzutreiben. Dazu gehören ein internationales Vertriebsnetzwerk und entsprechende Distributionskanäle.

|            |                     |               |                  |
|------------|---------------------|---------------|------------------|
| <b>1.1</b> | <b>Projektziele</b> | <b>8 Min.</b> | <b>16 Punkte</b> |
|------------|---------------------|---------------|------------------|

**Ihre Rolle**

---

Sie übernehmen für dieses Projekt das Projektoffice. Sie sind verantwortlich für methodisch korrekte Projektmanagement-Ergebnisse.

**Aufgabe**

---

Entnehmen Sie der Fallbeschreibung je 4 messbare System- und Vorgehensziele.

**Lösungshinweise**

---

Formulieren Sie die Ziele jeweils in 1-2 Sätzen.

Wo spezifische Angaben in der Fallbeschreibung fehlen, treffen Sie bitte Annahmen. Verwenden Sie für Ihre Lösung die untenstehende Tabelle.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

**Projektziele (System- und Vorgehensziele)**

| Nr. | Systemziele |
|-----|-------------|
| 1   |             |
| 2   |             |
| 3   |             |
| 4   |             |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

Aufgabe 1.1

| Nr. | Vorgehensziele |
|-----|----------------|
| 1   |                |
| 2   |                |
| 3   |                |
| 4   |                |

**1.2 Arbeitspakete und Projektplan**

**22 Min.**

**49 Punkte**

**Ihre Rolle**

---

Sie sind verantwortlich für das Projektoffice und erhalten den Auftrag, eine Projektplanung zu entwerfen.

**Aufgaben**

---

Als erstes strukturieren Sie das Projekt in verschiedene Arbeitspakete. Anschliessend erstellen Sie auf dieser Grundlage einen ersten groben Projektplan.

Aufgabe 1:

- Definieren Sie 6 Arbeitspakete, die im Projekt erarbeitet werden müssen. Beschreiben Sie für jedes Arbeitspaket ein Ziel und ein Ergebnis, das erarbeitet werden soll. Die Arbeitspakete müssen einen direkten Bezug zum Fall haben.

Aufgabe 2:

- Erstellen Sie einen Balkenplan (auch Gantt-Diagramm bezeichnet) mit einer Zeitskala von 12 Monaten.
  - Darin sollen die 6 definierten Arbeitspakete ersichtlich sein. Schätzen Sie ihre Dauer ein.
  - Zeichnen Sie mit Pfeilen 3 plausible Abhängigkeitsbeziehungen (AB1 bis AB3) ein. Beschreiben Sie die Abhängigkeiten.
  - Setzen Sie 3 Meilensteine (MS1 bis MS3) und beschriften Sie diese.

**Lösungshinweise**

---

Formulieren Sie die Arbeitspakete, Ziele, Ergebnisse sowie die Abhängigkeitsbeziehungen in Stichworten.

Verwenden Sie für Ihre Lösung die untenstehende Tabelle.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

Aufgabe 1 – Arbeitspakete

| Nr. | Arbeitspakete | Ziele | Ergebnisse |
|-----|---------------|-------|------------|
|     |               |       |            |
|     |               |       |            |
|     |               |       |            |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

**Aufgabe 2 - Balken-/Gantt-Diagramm inklusive Abhängigkeitsbeziehungen und Meilensteine**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

Aufgabe 2 - Legende Abhängigkeitsbeziehungen

|            |  |
|------------|--|
| <b>AB1</b> |  |
| <b>AB2</b> |  |
| <b>AB3</b> |  |

## **2 Gestalten von Prozessen**

**30 Min.**

**70 Punkte**

### **Ausgangslage**

Sie werden in einer beratenden Funktion in das Projektteam geholt. Die Logistik und die Verkaufsprozesse in Deutschland sind definiert und die Produkte werden aktiv über diese vertrieben. Mit der Erweiterung des europaweiten Vertriebs entstehen zusätzliche Prozesse, die berücksichtigt werden sollen. Damit die Rahmenbedingungen für diese Prozesse definiert werden können, sollen diese Prozesse und ihre Abhängigkeiten definiert werden.

### **2.1 Prozess mit Abhängigkeiten definieren**

**10 Min.**

**23 Punkte**

### **Ihre Rolle**

Sie sind in einer beratenden Funktion als Spezialist in Unternehmensorganisation tätig.

### **Aufgabe**

Sie werden gebeten, eine Übersicht der Prozesse zu erstellen, die für den europaweiten Vertrieb relevant sind. Dabei ist auch der grenzüberschreitende Transfer der Produkte zu berücksichtigen.

- Erstellen Sie eine Liste mit 10 Prozessen, die aus Ihrer Sicht für den europaweiten Vertrieb nötig sind. Geben Sie zu jedem Prozess einen Nutzen an.
- Ergänzen Sie die Prozessliste mit 3 Abhängigkeiten zu möglichen Organisationseinheiten in Stichworten.

### **Lösungshinweise**

- Wählen Sie für Ihre Übersicht eine geeignete Darstellung und benennen Sie die jeweiligen Prozesse stichwortartig. Formulieren Sie den Nutzen der jeweiligen Prozesse in 1-2 Sätzen. Verwenden Sie für Ihre Lösung die nachfolgende leere Seite.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

Aufgabe 2.1 - Prozess mit Nutzen und Abhängigkeiten definieren

## **2.2 Vorbereitung zur Prozessanpassung: Analyse des Kontextdiagrammes**

**20 Min.**

**47 Punkte**

### **Ihre Rolle**

---

Als Spezialist in Unternehmensorganisation werden Sie gebeten, für die verschiedenen Anspruchsgruppen das Kontextdiagramm (Kapitel 3.8 im Fall) zu analysieren.

### **Aufgabe**

---

Es wurde festgestellt, dass im deutschen Vertrieb der Neula Produkte noch einige Schwachstellen vorhanden sind und entsprechende Fehler auftreten. So kann es vorkommen, dass Informationen nicht vollständig übertragen werden oder Werte nicht korrekt berechnet werden.

Analyse des Kontextdiagrammes in Kapitel 3.8 der Fallbeschreibung: Zeigen Sie zu 5 Prozessen mind. eine Stärke und eine Schwäche in geeigneter Form auf. Ergänzen Sie die erkannte Schwäche mit einem Optimierungsansatz.

### **Lösungshinweise**

---

- Achten Sie auf eine übersichtliche Darstellung Ihrer Lösung
- Verwenden Sie für Ihre Analyse kurze Sätze oder Stichworte.
- Verwenden Sie für Ihre Lösung die nachfolgende leere Seite.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

Aufgabe 2.2 - Vorbereitung zur Prozessanpassung

## **3 Arbeitsweltenwandel**

**25 Min.**

**55 Punkte**

### **Ausgangslage**

Nach der Integration der Neula GmbH sind einige Missverständnisse und Unklarheiten entstanden. Als Ursache dafür wurde unter anderem die unterschiedliche Unternehmenskultur festgehalten. Neben der Kultur gibt es auch kein klares Führungsmodell in der Neula GmbH.

### **3.1 Führungsmodelle**

**15 Min.**

**30 Punkte**

#### **Ihre Rolle**

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden vom CEO gebeten in dieser Thematik zu unterstützen.

#### **Aufgaben**

Die Unternehmensleitung beschäftigt sich seit längerem mit verschiedenen Führungsmodellen. Nun wurden Sie ausgewählt, im Thema Führungsmodelle beratend mitzuwirken.

Neben den Führungsmodellen werden Sie auch zum Thema Zusammenarbeitsmodelle angefragt. Insbesondere in der Produktentwicklung von der Natura AG und der Neula GmbH sind vermehrt Unstimmigkeiten aufgetaucht.

- Beschreiben Sie zwei mögliche Führungsmodelle für die Neula GmbH in Stichworten.
- Nennen Sie jeweils drei Vor- und Nachteile für die Neula GmbH in Stichworten.
- Erstellen Sie eine Empfehlung inklusive Begründung in mindestens 3 Sätzen.

#### **Bewertungshinweise**

- Für eine nachvollziehbare Beschreibung in Stichworten erhalten Sie max. 10 Punkte.
- Pro Vor- und Nachteil erhalten Sie je 1 Punkt, max. 6 Punkte.
- Für eine nachvollziehbare Empfehlung und Begründung erhalten Sie max. 14 Punkte.

**Beschreibung Führungsmodell 1**

| <b>Nr</b> | <b>Vorteile</b> | <b>Nachteile</b> |
|-----------|-----------------|------------------|
| <b>1</b>  |                 |                  |
| <b>2</b>  |                 |                  |
| <b>3</b>  |                 |                  |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

**Beschreibung Führungsmodell 2**

| Nr | Vorteile | Nachteile |
|----|----------|-----------|
| 1  |          |           |
| 2  |          |           |
| 3  |          |           |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

| <b>Empfehlung</b> | <b>Begründung</b> |
|-------------------|-------------------|
|                   |                   |

## 3.2 Zusammenarbeitsmodelle

10 Min.

25 Punkte

### Ihre Rolle

---

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden vom CEO zum Umzug ins neue Gebäude befragt.

### Aufgabe

---

Ziel ist es, dass das neue Gebäude die Zusammenarbeit verbessert, die Wege verkürzt und damit zu mehr Innovation führt.

Aufgabe 1:

- Beschreiben Sie fünf Kernelemente für die Arbeitswelt im neuen Gebäude der Neula GmbH. Zeigen Sie neben der Beschreibung ebenfalls den Nutzen sowie Ziele für die Zusammenarbeit in der Neula GmbH auf in Stichworten.

Aufgabe 2:

- Vor der Pandemie wurde kein Homeoffice angeboten, nun bittet Sie der CEO um eine Empfehlung bezüglich Homeoffice nach dem Umzug in das neue Gebäude. Erstellen Sie eine Empfehlung und begründen Sie diese in mindestens fünf Sätzen.

### Lösungshinweise

---

- Beschreiben Sie die Kernelemente sowie deren Nutzen und Ziele stichwortartig oder in kurzen Sätzen.

Aufgabe 1

| Kernelement 1 | Beschreibung |       |
|---------------|--------------|-------|
|               |              |       |
| Nutzen        |              | Ziele |
|               |              |       |

| Kernelement 2 | Beschreibung |       |
|---------------|--------------|-------|
|               |              |       |
| Nutzen        |              | Ziele |
|               |              |       |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

| Kernelement 3 | Beschreibung |       |
|---------------|--------------|-------|
|               |              |       |
| Nutzen        |              | Ziele |
|               |              |       |

| Kernelement 4 | Beschreibung |       |
|---------------|--------------|-------|
|               |              |       |
| Nutzen        |              | Ziele |
|               |              |       |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

| Kernelement 5 | Beschreibung |
|---------------|--------------|
|               |              |
| Nutzen        | Ziele        |
|               |              |

**Aufgabe 2**

**4 Transformation/Changemanagement**

**20 Min.**

**30 Punkte**

**Ausgangslage**

Das Projekt «Neula 2024 International» stellt die ganze Firma Natura AG vor neue Herausforderungen. Die Kultur wird internationaler, bereichsübergreifender und projektorientierter. Dieser Wandel benötigt ein aktives Changemanagement. Dazu sollen die Lessons learned aus dem Vorprojekt Neula 2022 beachtet werden. Beziehen Sie sich für die Aufgaben auch auf Kapitel 3.4 der Fallbeschreibung.

**4.1 Ermittlung von Erfolgs- und Misserfolgswirkfaktoren**

**10 Min.**

**12 Punkte**

**Ihre Rolle**

Sie wurden als Change Agent engagiert.

**Aufgabe**

Ermitteln Sie die Erfolgs- und Misserfolgswirkfaktoren bei der Projektdurchführung und bei der Einführung der Produkte und des Vertriebsnetzes.

Ergänzen Sie die Tabelle mit positiven und negativen Beispielen, die im vorliegenden Fall relevant sind. Beschreiben Sie, in welcher Hinsicht der Faktor für den Fall relevant ist. Für jeden Organisationsbereich werden je ein Erfolgs- und ein Misserfolgswirkfaktor erwartet.

**Lösungshinweise**

- Formulieren Sie die Lösungen jeweils in einem Satz.
- Verwenden Sie für Ihre Lösung die nachfolgende Tabelle.
- Treffen Sie sinnvolle Annahmen für Faktoren, zu denen konkrete Angaben im Fall fehlen.

Aufgabe 4.1 – Ermittlung von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren

**Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren**

Organisationsbereich: Führung und Management

Positiv

Negativ

Organisationsbereich: Information und Kommunikation

Positiv

Negativ

Aufgabe 4.1 – Ermittlung von Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

| <b>Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren</b> |         |
|--|---------|
| Organisationsbereich: Mensch und Kultur  |         |
| Positiv                                  | Negativ |
| Organisationsbereich: Strukturen         |         |
| Positiv                                  | Negativ |

## **4.2 Changemanagement in den verschiedenen Hierarchiestufen**

**10 Min.**

**18 Punkte**

### **Ausgangslage**

---

Durch das Projekt «Neula 2024 International» und die Einführung der neuen Neula Produkte werden in allen Organisationsbereichen und Hierarchiestufen Veränderungen ausgelöst.

### **Ihre Rolle**

---

Der CEO wünscht sich eine gesamtheitliche Sichtweise. Darum werden Sie als Change Agent für das Projekt engagiert. Sie rapportieren direkt dem CEO.

### **Aufgabe**

---

Der CEO möchte gerne in einem Dokument Einblick bekommen, vor welchen Herausforderungen die verschiedenen Hierarchiestufen im Change stehen und welche Rolle die Hierarchiestufen dabei haben. Was muss im Organisationsdreieck «Strategie, Kultur und Strukturen» auf den verschiedenen Hierarchiestufen beachtet werden?

### **Lösungshinweise**

---

- Beschreiben Sie die Herausforderungen in Stichworten.
- Verwenden Sie für Ihre Lösung die nachfolgende Tabelle.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

**Aufgabe 4.2 – Changemanagement in den verschiedenen Hierarchiestufen**

|           | Oberes Management | Mittleres Management | Mitarbeiter |
|-----------|-------------------|----------------------|-------------|
| Strategie |                   |                      |             |
| Kultur    |                   |                      |             |
| Struktur  |                   |                      |             |

## 5 Organisationsentwicklung und Strategieumsetzung

30 Min.

60 Punkte

### Ausgangslage

Die Strategie für «Neula 2024 International» wurde zu Beginn des Projekts festgelegt. Nun ist es aus Sicht der Projektleitung an der Zeit, den relevanten Stakeholdern einen Statusbericht abzugeben.

Zudem hat das Thema Nachhaltigkeit für die Natura AG in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die Projektleitung von «Neula 2024 International» wünscht sich daher eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie für das Projekt.

### 5.1 Review und Konkretisierung der bestehenden Strategie

20 Min.

40 Punkte

### Ihre Rolle

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden von der Projektleitung gebeten, einen Strategiereview zu erstellen.

### Aufgaben

- 1) Definieren Sie in einem ersten Schritt die relevanten Stakeholder und ihre möglichen Anforderungen an das Projekt in Stichworten. Beschränken Sie sich auf fünf Gruppen mit jeweils zwei Anforderungen.
- 2) Analysieren Sie, ob sämtlichen Anforderungen der Strategie "Neula 2024 International" in der Umsetzung Rechnung getragen wird. Listen Sie die wichtigsten 3 Ziele auf in Stichworten und ordnen Sie die bestehenden Massnahmen zu, im Minimum mit je 3 Sätzen. Formulieren Sie falls notwendig zusätzliche Massnahmen, um das Ziel zu erreichen.
- 3) Leiten Sie KPIs (Key Performance Indicators) in Stichworten pro Ziel (Aufgabe 2) ab, welche auf jährlicher Basis geprüft werden und helfen festzustellen, ob Sie der gesetzten Vision näherkommen.

### Bewertungshinweise

- Nachvollziehbare Stakeholder und deren Anforderungen; je 3 Punkte, max. 15 Punkte.
- Für nachvollziehbare Ziele und deren Massnahmen; je 5 Punkte, max. 15 Punkte.
- Logische und visionsorientierte KPIs für die genannten Ziele (Stichworte), max. 10 Punkte.

Aufgabe 5.1

1) Definition der Stakeholder

| Stakeholder | Anforderungen |
|-------------|---------------|
| 1.          |               |
| 2.          |               |
| 3.          |               |
| 4.          |               |
| 5.          |               |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

2) Review der Strategie "Neula 2024 International"

| Ziele | Massnahmen |
|-------|------------|
| 1.    |            |
| 2.    |            |
| 3.    |            |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

3) KPIs für die Strategie "Neula 2024 International"

| Ziele | KPIs |
|-------|------|
| 1.    |      |
| 2.    |      |
| 3.    |      |

**5.2 Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten**

**10 Min.**

**20 Punkte**

**Ihre Rolle**

---

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden von der Leitung des Projekts Neula zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie beauftragt.

**Aufgaben**

---

- 1) Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsthematik wurde in der bestehenden Strategie zu wenig berücksichtigt. Sie werden beauftragt, eine Nachhaltigkeitsstrategie mit Fokus auf "CO2 Neutralität" abzuleiten. Unterscheiden Sie vier Kernelemente (Stichworte) und formulieren Sie je ein konkretes Umsetzungsbeispiel mit 2-3 Sätzen.
- 2) Führen Sie für den Bereich Logistik eine SWOT-Analyse bezüglich der Nachhaltigkeitsstrategie durch und leiten Sie zwei konkrete Massnahmen mit 2-3 Sätzen ab, welche die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse adressieren.

**Bewertungshinweise**

---

- Je logischem Kernelement und Beispiel, 3 Punkte, max. 12 Punkte.
- Nachvollziehbare SWOT-Analyse, max. 4 Punkte, je Massnahme 2 Punkte, total max. 8 Punkte.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

1) Nachhaltigkeitsstrategie des Projekts Neula

| Strategieelement | Umsetzungsbeispiel |
|------------------|--------------------|
| 1.               |                    |
| 2.               |                    |
| 3.               |                    |
| 4.               |                    |

2) SWOT-Analyse Logistik

| Stärken | Schwächen |
|---------|-----------|
|         |           |
| Chancen | Risiken   |
|         |           |

Massnahmen:

| Nr.      | Massnahmen |
|----------|------------|
| <b>1</b> |            |
| <b>2</b> |            |

---

|          |  |
|----------|--|
| <b>6</b> | <b>Scouten von Trends &amp; Innovationen</b> |
|----------|--|

|                |
|----------------|
| <b>20 Min.</b> |
|----------------|

|                  |
|------------------|
| <b>30 Punkte</b> |
|------------------|

**Ausgangslage**

---

Die Scouts bringen immer neue Ideen und Themen in die Produktentwicklung ein. Bisher erfolgte das meist telefonisch und je nach Zeit oder Mitarbeiter wurden die Inputs unterschiedlich verarbeitet oder auch mal vergessen.

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| <b>6.1</b> | <b>Potentialanalyse</b> |
|------------|-------------------------|

|                |
|----------------|
| <b>10 Min.</b> |
|----------------|

|                  |
|------------------|
| <b>15 Punkte</b> |
|------------------|

**Ihre Rolle**

---

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden vom CEO um Unterstützung im Bereich der Produktentwicklung befragt.

**Aufgaben**

---

Es wird gewünscht, dass die Produktentwicklung mehr Struktur erhält.

- Erstellen Sie eine Vorlage für die Scouts, um Ideen für neue Produkte anhand von einer Potentialanalyse klar zu strukturieren. Die Analyse soll mindestens 10 Punkte enthalten (Stichworte) und als erste Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen mit der Idee dienen.

**Bewertungshinweise**

---

- Je logischem Vorlagen-Punkt, 1.5 Punkte, max. 15 Punkte.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

| Nr. | Kriterien |
|-----|-----------|
| 1   |           |
| 2   |           |
| 3   |           |
| 4   |           |
| 5   |           |
| 6   |           |
| 7   |           |
| 8   |           |
| 9   |           |
| 10  |           |

---

**6.2 Workshop Planung**

**10 Min.**

**15 Punkte**

**Ihre Rolle**

---

Sie sind Spezialist in Unternehmensorganisation und wurden vom CEO um Unterstützung im Bereich der Produktentwicklung befragt.

**Aufgaben**

---

Um neben den Ideen von den Scouts noch weitere Ideen für neue Produkte zu kreieren, soll ein Workshop mit Vertretern aus dem ganzen Unternehmen stattfinden. Ziel des Workshops ist es, möglichst viele Ideen zu sammeln.

Erstellen Sie ein Ablauf für den Workshop (4 Stunden) mit den Phasen, deren Inhalt und Ziele. Zusätzlich erstellen Sie dazu 5 Spielregeln für einen erfolgreichen Ideen-Workshop mit je im Minimum von 3 Sätzen.

**Bewertungshinweise**

---

- Für einen nachvollziehbaren Ablauf Workshop, max. 10 Punkte.
- Für angebrachte und sinnvolle Spielregeln; je 1 Punkt, max. 5 Punkte.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

| Workshop-Phase | Inhalt | Ziele |
|----------------|--------|-------|
|                |        |       |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

| Nr. | Workshop-Spielregeln |
|-----|----------------------|
| 1   |                      |
| 2   |                      |
| 3   |                      |
| 4   |                      |
| 5   |                      |

## 7 Erarbeiten von unternehmerischen Entscheidungsgrundlagen

35 Min.

50 Punkte

### Ausgangslage

Damit das Management und die Projektleitung während des Projekts faktenbasierte Entscheidungen treffen kann, bedarf es weiterer Analysen. Es wurde festgestellt, dass die neuen Produkte noch nicht auf die Konformität der neuen Produktstrategie und der Zielgruppen geprüft wurden. Innerhalb der neuen Produkte fehlt noch ein Aushängeschild, ein «Flaggschiff», welches für Expansionspläne in Europa führend sein soll, da es die Marke am besten verkörpert.

Der CEO möchte zudem noch, dass der Impact der Veränderung des Projekts Neula auf die Aufbau- und Ablauforganisation identifiziert wird. Aus den Erkenntnissen sollen anschliessend adäquate Lösungen vorgeschlagen werden.

### 7.1 Empfehlung zum «Flagship-Produkt»

20 Min.

28 Punkte

### Ihre Rolle

Sie sind als Teilprojektleiter im Projekt Neula damit beauftragt, Informationen zu erheben und so aufzubereiten, dass sie als Entscheidungsgrundlage genutzt werden können. Gleichzeitig vertreten Sie die Interessen des Projekts und dem Gesamtprojektleiter.

### Aufgaben

Führen Sie eine komplette Nutzwertanalyse durch. Orientieren Sie sich dabei am Markenkompass (Kap. 2.3.1) und an der neuen Zielgruppe (Kap. 2.3.2).

- 1) Definieren Sie vier Kriterien inkl. deren Gewichtung, die Ihnen für die Nutzwertanalyse der Produktgruppen geeignet erscheinen. Begründen Sie Ihre Wahl jeweils mit 1-2 Sätzen.
- 2) Führen Sie die Nutzwertanalyse durch. Verwenden Sie dafür das vorgegebene Raster auf dem Aufgabenblatt. Wählen Sie anschliessend Ihren Favoriten und begründen Sie Ihre Wahl mit 2 Argumenten (Stichworten).
- 3) Das Resultat der Nutzwertanalyse soll nun von Ihnen in den folgenden Tagen der Geschäftsleitung präsentiert werden. Der Gesamtprojektleiter sagt Ihnen, dass die von Ihnen gewählte Produktgruppe auch seine Präferenz ist und begründet dies. Er bittet Sie, die Variante möglichst gewinnbringend zu verkaufen und dabei jedoch auf bewusste Irreführungen zu verzichten. Definieren Sie **je zwei** konkrete Massnahmen (Minimum 4 Sätze), die sie **vor** und **während** dem Meeting unternehmen, damit Ihre Wahl eine grössere Möglichkeit für den Zuspruch erhält.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

### **Bewertungshinweise**

---

- Für die korrekte Bezeichnung der Kriterien der Nutzwertanalyse (graue Zellen im Raster) sowie eine logische Begründung Ihrer Wahl erhalten Sie max. 5 Punkte.
- Für das korrekte und fallbezogene Ausfüllen der eigentlichen Analyse inklusive der Wahl Ihres Favoriten erhalten Sie max. 15 Punkte.
- Pro fallbezogene Massnahme erhalten Sie 2 Punkte; max. 8 Punkte.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

1) Kriterien der Nutzwertanalyse

| Kriterium | Gewichtung | Begründung |
|-----------|------------|------------|
| 1.        |            |            |
| 2.        |            |            |
| 3.        |            |            |
| 4.        |            |            |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

2) Nutzwertanalyse

| <b>Nutzwertanalyse</b>                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Eignung der Produktgruppe als Flagship |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kriterien                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kriterium 1                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| .....                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kriterium 2                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| .....                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kriterium 3                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| .....                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kriterium 4                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| .....                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

| Auswahl des Favoriten |                  |
|-----------------------|------------------|
| <b>Nr</b>             | <b>Argumente</b> |
| <b>1</b>              |                  |
| <b>2</b>              |                  |

3) 2 konkrete Massnahmen, um grösseren Zuspruch zu erhalten

| Nr.      | Massnahme |
|----------|-----------|
| <b>1</b> |           |
| <b>2</b> |           |

**7.2 Veränderungen bewerten und adressieren**

**15 Min.**

**22 Punkte**

**Ihre Rolle**

---

Sie sind als Change Manager damit beauftragt, mögliche Auswirkungen des Projekts Neula auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Natura AG zu identifizieren. Sie sollen dabei vor allem Risiken ausmachen und diese kategorisieren.

**Aufgaben**

---

- 1) Identifizieren Sie aufgrund der Situationsanalyse je drei mögliche Chancen und Risiken für die Stammorganisation in Stichworten, die mit der Realisierung des Projekts Neula einhergehen. Geben Sie für jede Nennung eine Massnahme mit je 2-3 Sätzen an, um diese im Falle einer Chance zu verstärken oder im Falle eines Risikos zu minimieren oder gar zu eliminieren.
- 2) Sie haben nun die Aufgabe, Ihre Erkenntnisse der Geschäftsleitung zu präsentieren. Für die Präsentation sollen wenige Folien (maximum 3) verwendet werden. Zeichnen Sie schematisch alle verwendeten Folien (inhaltliche Details aus der Teilaufgabe müssen nicht wiederholt werden, Sie können mit einem Platzhalter versehen werden). Begründen Sie Ihre Struktur.

**Bewertungshinweise**

---

- Je Chance und Risiko; 1 Punkt, je sinnvoller Massnahme; 1 Punkt, max. 12 Punkte.
- Eine nachvollziehbare Struktur und Begründung, max. 10 Punkte.

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

1) Chancen und Risiken identifizieren

| <b>Chancen</b> | <b>Massnahme</b> |
|----------------|------------------|
|                |                  |
|                |                  |
|                |                  |

| <b>Risiko</b> | <b>Massnahme</b> |
|---------------|------------------|
|               |                  |
|               |                  |
|               |                  |

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

2) Präsentation der Erkenntnisse

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt A: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt B: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt C: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt D: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt E: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**

Kandidat-/in-Nr.:

Name/Vorname:

---

**Zusatzblatt F: Gehört zur Aufgabe \_\_\_\_\_**