

Musterbeispiele zu Kurzantwortfälle

Fachkompetenzen über alle Module

Aufgabe	Mögliche Punkte	Erreichte Punkte	Exp1	Exp2
1. Service Level Agreement (SLA) anpassen	18			
4. Stakeholder-Map analysieren, ergänzen und Marketing-Mix definieren und anwenden	30			
6. Kostenrechnung analysieren und Partizipative und wertschätzende Gesprächsführung charakterisieren	31			
9. Service-Situation analysieren und weiteres Vorgehen planen und Methoden fallbezogen wählen und begründen	30			

Informationen zur Prüfung

- Bei jeder Aufgabe sind die Punktzahlen angegeben, die Sie für die korrekte Beantwortung der jeweiligen Aufgabe maximal erhalten.
- Schreiben Sie in gut lesbarer Schrift. Unleserliches wird nicht korrigiert und nicht bewertet.
- Korrekturen in Ihrer Lösung müssen eindeutig als solche erkennbar sein (z.B. mittels Durchstreichen). Mehrdeutige Lösungen werden nicht korrigiert und nicht bewertet.
- Für Ihre Lösung steht Ihnen bei jeder Aufgabe ein entsprechendes Feld zur Verfügung. Texte oder Skizzen ausserhalb der Feldbegrenzungen werden nicht korrigiert und nicht bewertet. Für umfangreiche Korrekturen stehen Ihnen am Ende des Prüfungshefts Lösungsblätter zur Verfügung. Verweisen Sie bei der Verwendung von Lösungsblättern im Lösungsfeld einer Aufgabe klar auf das Korrekturblatt.
- Formale Vorgaben und Begrenzungen an die Lösung einer Aufgabe (z.B. "in 3 Sätzen" oder "mit max. 5 Stichworten") sind verbindlich. Abweichende Lösungsformen oder überzählige Antworten werden nicht korrigiert und nicht bewertet, wobei bei der Korrektur mit den erstgenannten Elementen begonnen wird.
- Ihre Antworten müssen einen konkreten Bezug zum Fallbeispiel haben. Wenn beispielsweise nach Massnahmen oder nächsten Schritten gefragt wird, genügen allgemeingültige Globalantworten wie "Planen" oder "Kommunizieren" nicht.

1. Service Level Agreement (SLA) anpassen

Ausgangslage
<p>Als Account-Manager/Managerin des Servicedienstleisters IT-Power sind Sie verantwortlich für das Hosting einer Billing-Applikation für das Energieversorgungsunternehmen EVU-Oberland. Die Leistungserbringung von IT-Power basiert auf einem Betriebsvertrag, welcher im 2010 nach einem Projekt abgeschlossen wurde.</p>
<pre> graph TD subgraph ProjectContract [Projektvertrag] direction TB P1[Projektvertrag (Beratungsleistungen)] P2[Geschäftsbedingungen] end subgraph OperatingContract [Betriebsvertrag] direction TB O1[Betriebsvertrag (Betriebsleistungen)] O2[Anhang 1: Service Level Agreement (SLA)] O3[Anhang 2: Geschäftsbedingungen] end </pre>
Leistungsumfang für das Hosting der Billing-Applikation:
Verfügbarkeit der Applikation
Customizing der Stammdaten, Funktionen und Prozesse
Systemunterhalt und Pflege
Betriebsüberwachung, Administration, Benutzerverwaltung, Printer Management
Korrektur- und Transportwesen, Job-/Batch-Handling, Datenbank Management
Übertragung der Massendruckdaten einschliesslich Weiterleitung zum Druckdienstleister (Druck und Verpackung) sowie Transport zur Post
Druck- und Output-Management mit Formulargestaltung für Formulare, Rechnung und Mahnung
Betrieb und Unterhalt der Server und der Netzwerkverbindungen vom Hosting-Rechenzentrum bis zur WAN-Übergabestelle
<p>In den letzten Monaten sind die Verantwortlichen von EVU-Oberland zunehmend unzufrieden mit der Qualität des Druck- und Output-Managements. Die Post sowie einzelne Banken returnieren regelmässig Einzahlungsscheine, bei denen das „Druckbild“ auf dem ESR so stark verschoben ist, dass diese Einzahlungsscheine nicht elektronisch verarbeitet werden können.</p> <p>Einzelne Kunden beschwerten sich zudem darüber, dass ihnen Rechnungen inkl. Beilagen zugestellt wurden, welche nicht ihnen gehörten.</p> <p>Weiter beschwerten sich einzelne Kunden, dass ihnen die Rechnung viel zu spät zugestellt wird. Die Differenz zwischen dem Rechnungsdatum und dem effektiven Zustelldatum der Post beträgt mehr als 14 Tage.</p>

Aufgabe 1	[18 Punkte]
------------------	--------------------

EVU-Oberland erwartet von Ihnen als Dienstleister eine sofortige Einleitung von entsprechenden Massnahmen zur Behebung der aufgetretenen Mängel gemäss Ausgangslage.

Definieren Sie im Service Level Agreement (SLA) zwischen IT-Power und EVU-Oberland spezifische Messpunkte/Massnahmen, welche Sie zwecks Monitoring via SLA sicherstellen möchten. Beachten Sie dabei folgende Vorgaben:

- Wöchentliche Aufbereitung der Rechnungen und Mahnungen, gleichmässig über das gesamte Geschäftsjahr verteilt
- Verarbeitung: Total **ca. 800'000** Rechnungen und Mahnungen **pro Jahr**
- Massvorgaben für die Einzahlungsscheine:
Die Einzahlungsscheine sind massgenau und winkelrecht zu schneiden. Als Anlage für die optische Belegung gelten die Kanten rechts und am Fuss des Formulars. Massabweichungen im Endformat von **mehr als ±1mm** werden zurückgewiesen.

Nutzen Sie für Ihre Lösung die vorgegebene SLA-Tabelle im Antwortfeld und geben Sie Ihre Lösung gemäss Muster (siehe Antwortstruktur) an. Da die Inhalte der Spalten wer, wann und wen immer dieselbe Information enthalten, müssen diese in Ihren Definitionen **nicht** erneut erwähnt werden.

Ihre Angaben zur Spalte „*Wo liegt der Grenzwert der Fehlerhäufigkeit?*“ müssen einen nachvollziehbaren Bezug zu den Informationen gemäss Ausgangslage und der Aufgabenstellung aufweisen. Verwenden Sie den erwähnte Grössenordnungen (absolute Werte beachten) entsprechende, realistische Grenzwerte für Ihre Aussagen und begründen Sie diese, wenn notwendig.

Antwortstruktur

3 Messpunkte/Massnahmen für das SLA gemäss nachfolgendem Muster, **ohne** die Spalten wer, wann und wen

Nr.	Was wird gemessen?	Womit wird die Fehlerhäufigkeit gemessen und durch wen verursacht?	Wo liegt der Grenzwert der Fehlerhäufigkeit?	Wer führt Messung durch? ☺	Wann wird informiert ⌚	An wen geht Info? (Eskalationspfad) ✉
1	Unleserliche, verschmierte Dokumente durch zu viel Toner, oder weisse Flecken durch zu wenig Toner	Rückläufe der Post/Bank durch Verschulden IT-Power Kundenreklamationen infolge fehlerhafter Arbeiten von IT-Power	Fehlerrate < 0.1 Promille der Dokumente p.a.	EVU-Oberland	Sofort durch Erfassung Service-Management-Ticket-Tool	Support-Hotline IT-Power

Antwortfeld				Korrektur (<i>leer lassen</i>)
Nr.	Was wird gemessen?	Womit wird die Fehlerhäufigkeit gemessen und durch wen verursacht?	Wo liegt der Grenzwert der Fehlerhäufigkeit?	
1				
2				
3				
Bemerkungen zur Korrektur (<i>leer lassen</i>)				

4. Stakeholder-Map analysieren, ergänzen und Marketing-Mix definieren und anwenden

Ausgangslage

Als langjährige Mitarbeiterin / langjähriger Mitarbeiter in verschiedenen IT/ICT-Bereichen einer mittelgrossen Privatbank in Zürich wurden Sie beauftragt, ein Business Technology Office (BTO) aufzubauen, das die prozessorientierte Informatikabteilung näher an den Kunden bringt. Damit wird Ihre Abteilung BTO in Zukunft zwischen der klassischen ICT/IT und allen internen Kunden von ICT-Dienstleistungen stehen.

Gemäss einer externen Studie wurde bis anhin die ICT Ihres Unternehmens besonders von den Front-Offices als eine statische Organisationseinheit wahrgenommen, die weder kundenorientiert handelt noch kundenorientiert denkt. Dass die ICT sich auch als Service-Dienstleister zuhanden der Front-Offices verstehen könnte und sich auch so verhalten würde, ist für die meisten dortigen Mitarbeitenden auch heute noch undenkbar.

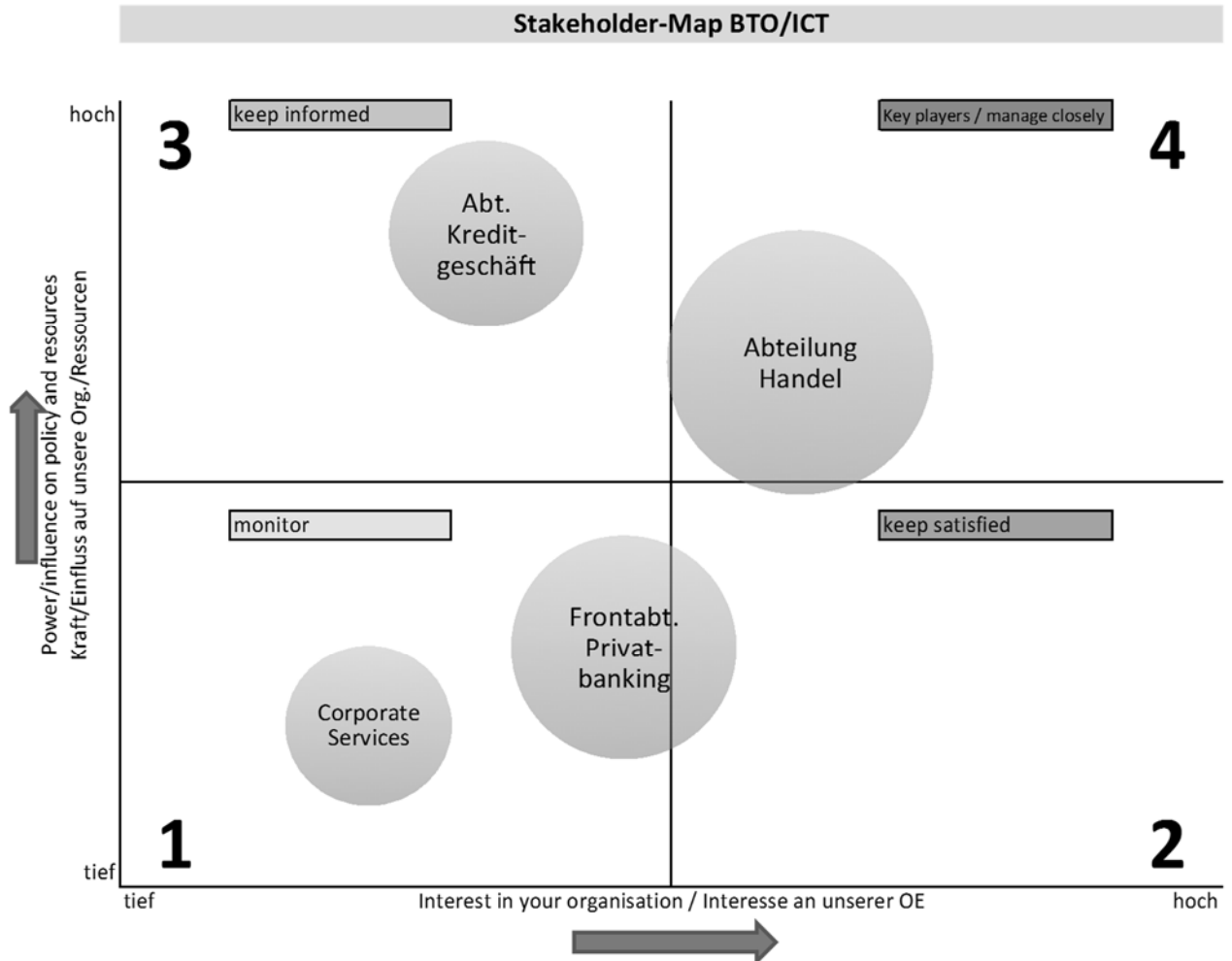
Mit der Gründung der serviceorientierten Abteilung BTO zwischen IT und Front soll gegenüber den internen Kunden dieser Graben geschlossen und die ICT schrittweise in die Service-Rolle gelenkt werden.

Erste Gespräche, welche Sie mit Vertretern der Front-Offices geführt haben, zeigen, dass die Erwartungen und damit der Handlungsbedarf enorm hoch sind. Die Interviewpartner bekräftigen unisono, dass ein grosser Mangel an strukturierten und kundenorientierten Angeboten seitens der ICT bestehe. Zudem gebe es keine Kommunikation, um von neuen Möglichkeiten und Technologien zu erfahren.

Aufgabe 4.1

[14 Punkte]

Sie haben einem Ihrer Mitarbeitenden den Auftrag erteilt, eine Stakeholder-Map zu erstellen. Diese liegt nun vor. Mit der Grösse der Kreise hat der Ersteller die entsprechende Anzahl Mitarbeitende der Abteilung berücksichtigt.



An und in der vom Mitarbeitenden erstellten Strategie-Map haben Sie je einen eindeutigen formalen und inhaltlichen Fehler entdeckt. Führen Sie diese auf und begründen Sie diese entsprechend. Ergänzen Sie anschliessend die Map mit dem Stakeholder ‚Geschäftsleitung‘ (GL) und begründen Sie Ihre gewählte Position (Quadrant) in der Map.

Antwortstruktur

- a. Stichwortartige Nennung des eindeutig **formellen** Fehlers an der Stakeholder-Map **und** Begründung in max. 2 Sätzen
- b. Stichwortartige Nennung des eindeutig **sachlichen/inhaltlichen** Fehlers in der Stakeholder-Map **und** Begründung in max. 2 Sätzen
- c. Angabe der Positionierung der GL in genau einem Quadranten (1, 2, 3 oder 4) **und** Begründung in max. 3 Sätzen

Antwortfeld a.: ‚formeller Fehler an der Stakeholder Map‘		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
Benennung a.1		
Begründung a.2		
Antwortfeld b.: ‚sachlicher/inhaltlicher Fehler in der Stakeholder Map‘		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
Benennung b.1		
Begründung b.2		
<i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i>		

<p>Antwortfeld c.: Positionierung neuer Stakeholder ‚GL‘</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>Benennung c.1</p>	
<p>Quadrant Nr.:</p>	
<p>Begründung c.2</p>	
<p><i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i></p>	

Aufgabe 4.2	[16 Punkte]
<p>Zeigen Sie anhand der 4Ps des Marketing-Mix auf, wie Sie der ICT zu mehr Kunden- und Serviceorientierung verhelfen.</p> <p>Nennen Sie die Bedeutung des jeweiligen Buchstabens P. Nennen und begründen Sie für jedes Marketinginstrument je eine auf die Ausgangslage abgestimmte, wesentliche und dringliche Massnahme nach folgendem Raster.</p> <ol style="list-style-type: none">Die englische und deutsche Bezeichnung des jeweiligen Wortes der 4Ps.Pro Marketinginstrument eine wesentliche und dringliche Massnahme gemäss der Informationen aus der Ausgangslage.Die Begründung, weshalb die Massnahme wesentlich, dringlich und sinnvoll ist.	
<p>Antwortstruktur</p> <p>je P des Marketing-Mix:</p> <ol style="list-style-type: none">englische und deutsche BezeichnungMassnahme in maximal 2 SätzenBegründung in maximal 2 Sätzen	

Antwortfeld:		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
P1: ,erstes P' (Reihenfolge unbedeutend)		
Bezeichnung P1		
Englisch:	Deutsch:	
Massnahme P1		
Begründung P1		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
P2: ,zweites P' (Reihenfolge unbedeutend)		
Bezeichnung P2		
Englisch:	Deutsch:	
Massnahme P2		
Begründung P2		<i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i>

Antwortfeld:		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
P3: ‚drittes P‘ (Reihenfolge unbedeutend)		
Bezeichnung P3		
Englisch:	Deutsch:	
Massnahme P3		
Begründung P3		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
P4: ‚viertes P‘ (Reihenfolge unbedeutend)		
Bezeichnung P4		
Englisch:	Deutsch:	
Massnahme P4		
Begründung P4		<i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i>

6. Kostenrechnung analysieren und Partizipative und wertschätzende Gesprächsführung charakterisieren

Ausgangslage

Sie sind die leitende Person eines Call-Centers mit 5 Mitarbeitenden. Das Call-Center ist Teil des Supportcenters mit Total 25 Mitarbeitenden, wobei das Supportcenter eine Abteilung eines Grossunternehmens ist. Das Unternehmen ist im Kommunikationsbereich tätig und bietet kundenspezifische Services an.

Aufgrund eines vorübergehenden Nachfragerückgangs Ihrer Dienstleistungsangebote haben Sie eine Teamsitzung einberufen und darauf hingewiesen, dass die Teamauslastung im Moment deutlich unter der Zielvereinbarung gemäss Management by Objectives (MbO) von 65% liegt. Sie haben anschliessend mit den Anwesenden Möglichkeiten diskutiert, wie die Auslastung erhöht werden könnte. Da andere Abteilungen im Unternehmen im Moment eher knapp an Ressourcen sind, würde auch die Möglichkeit bestehen, vorübergehend Mitarbeitende intern auszuleasen.

Herr Winterhalder, ein langjähriger, qualifizierter und geschätzter Mitarbeitender, verlangt nun ein persönliches Gespräch mit Ihnen. Er hat mitbekommen, dass Sie für ihn eine konkrete interne Anfrage zum Ausleasen erhalten haben, welche von der nachfragenden Abteilung mit CHF 90.- je Std. entschädigt worden wäre. Herr Winterhalder hätte zudem einen temporären Arbeitsplatz in der anfragenden Abteilung erhalten. Sie aber haben dieses Angebot als zu tief ausgeschlagen.

Für Ihre Entscheidung haben Sie Ihr nachfolgend aufgeführtes Kostenstellen-Budget beigezogen:

Budget Kostenstelle Supportcenter

Jahresbudget der Kostenstelle 'Support-Center':

Löhne und Gehälter (25 Mitarbeitende)	CHF	1'875'000
Provisionen	CHF	50'000
Sozialabgaben	CHF	481'250
Büromiete für 22 Arbeitsplätze	CHF	154'000
Electronic Work Place (eWP) für 22 Arbeitsplätze	CHF	132'000
Gesamtbudget	CHF	2'692'250

Stunden:

Anzahl Mitarbeitende im Support-Center		25
davon verrechenbare Mitarbeitende		23
umgerechnet in Vollzeitstellen (VZSt)		18
insgesamt zu Verfügung stehende Std./Jahr je VZSt:		2150
davon verrechenbar (gemäss MbO, Zielvereinbarungen):	65%	25155

Berechnung Kostensatz/Stunde von ICT-Teammitarbeitenden:

Personalkostensatz Supportcenter	$2'692'250 / 25155 =$	CHF	107.03
Gewinnmarge	8.0%	CHF	8.56

Vollkosten-Stundensatz für eine Support-Stunde:	CHF	115.59
--	------------	---------------

Herr Winterhalder ist jedoch mit dem Ausschlagen des Angebots nicht einverstanden und präsentiert aus seiner Sicht eine Zusammenstellung, die er selber mit Hilfe seines Lohnausweises und auf Basis seiner MbO-Ziele gemacht hat.

Ermittlung Preisuntergrenze für Stundensatz H. Winterhalder

Salär:

Vereinbartes Jahressalär H. Winterhalder: **CHF 92'000**

Stunden:

Insgesamt zur Verfügung stehende Std./Jahr: 2150

davon verrechenbar gemäss vereinbarten (MbO-) Zielen: 65% **1398**

Berechnung Kostensatz/Stunde von H. Winterhalder:

Saläranteil $92000 / 1398 =$ CHF 65.83

Arbeitgeberbeiträge für: **13.7%**

AHV/IV/EO/FAK 5.149% CHF 3.39

Arbeitslosenversicherung (ALV) 1.100% CHF 0.72

Krankenlohnversicherung (KL) 0.709% CHF 0.47

Pensionskasse (BVG) 6.670% CHF 4.39

Unfallversicherung (BU) 0.092% CHF 0.06

Total variable Kosten/Stunde von H. Winterhalder: CHF 74.86

Aufgrund seiner Kostenaufstellung ist er der Meinung, dass es mit dem offerierten Stundenansatz von CHF 90.- wenigstens einen Deckungsbeitrag an die Fixkosten der Abteilung Supportcenter gibt und man sich dieses Angebot noch einmal überlegen sollte.

Tatsache ist, dass sowohl Sie als auch Herr Winterhalder je eine Kostenaufstellung vorgenommen haben und daraufhin ihre jeweilige Entscheidung/Empfehlung kommunizierten. Tatsache ist zudem, dass beide Berechnungen mangelhaft bzw. interpretationswürdig sind.

Aufgabe 6.1	[15 Punkte]
<p>Beurteilen Sie die vorliegenden Berechnungen gemäss Ausgangslage aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezüglich ihrer Korrektheit und Vollständigkeit und schlagen Sie eine Lösung vor, die für das Unternehmen wirtschaftlich und zweckmässig ist. Gehen Sie dabei nach den folgenden 3 Schritten vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nennen und erklären Sie den wesentlichen Mangel Ihres Kostenstellen-Budgets in Bezug auf die Analyse, die Sie zum bereits gefällten Entscheid geführt hat. Nennen und erklären Sie den wesentlichen Mangel der Kostenaufstellung von Herrn Winterhalder. Geben Sie aus den Erkenntnissen der Teilaufgaben a. und b. eine konkrete, betriebswirtschaftlich vertretbare Empfehlung für einen Lösungsansatz/ein Vorgehen ab und erläutern Sie diese. 	
<p>Antwortstruktur</p> <p>für die beiden Teilaufgaben a. und b.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nennung des jeweilig konkreten Mangels, in Stichworten Erklärung, was der Mangel ist und worin das konkrete Problem liegt, in Stichworten oder max. 2 Sätzen <p>für die Teilaufgabe c:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lösungsempfehlung in einem Satz Erläuterung/Vorgehen in Stichworten oder max. 3 Sätzen 	
Antwortfeld	<i>Bewertung</i>
a.: Beurteilung Ihres Kostenstellen-Budgets	<i>(leer lassen)</i>
Mangel:	
Erklärung:	
<i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i>	

<p>Antwortfeld b.: Beurteilung der Kostenaufstellung von Herrn Winterhalder</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>Mangel:</p>	
<p>Erklärung :</p>	
<p>Antwortfeld c.: wirtschaftlich zweckmässiger Lösungsansatz</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>Lösungsempfehlung:</p>	
<p>Erläuterung/Vorgehen:</p>	
<p><i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i></p>	

Aufgabe 6.2	[16 Punkte]
<p>Ihr Mitarbeitender Herr Winterhalder hat gemäss Ausgangslage eine Ihrer Entscheidungen in Frage gestellt. Dies offensichtlich nicht ganz unberechtigt. Zeigen Sie für folgende zwei Fällen auf, wie Sie mit einer partizipativen und wertschätzenden Gesprächsführung im vorgegebenen MbO-Umfeld darauf reagieren.</p> <ol style="list-style-type: none"> Wie gelingt es Ihnen, den Mitarbeitenden wertschätzend und partizipativ zum Gespräch zu empfangen und das Gespräch einzuleiten? Nennen Sie hierzu 4 konkrete Punkte, welche Sie zum Erreichen Ihres Zieles anwenden werden. Nennen Sie 4 Befindlichkeiten (Stimmung, Haltung, Überzeugung), die Sie bei Herrn Winterhalder erzeugt haben wollen, wenn er am Ende des Gesprächs den Raum wieder verlässt. 	
<p>Antwortstruktur</p> <ol style="list-style-type: none"> Nennung von 4 konkreten Punkten in Stichworten Nennung von 4 Befindlichkeiten in Stichworten 	
<p>Antwortfeld a.: Ihr Vorgehen beim Empfang und der Einleitung des Gespräches</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>Punkt a.1</p>	
<p>Punkt a.2</p>	
<p>Punkt a.3</p>	
<p>Punkt a.4</p>	
<p><i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i></p>	

<p>Antwortfeld b.: gewünschte Befindlichkeit von Hr. Winterhalder beim Verlassen des Raums</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>Befindlichkeit b.1</p>	
<p>Befindlichkeit b.2</p>	
<p>Befindlichkeit b.3</p>	
<p>Befindlichkeit b.4</p>	
<p><i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i></p>	

9. Service-Situation analysieren, weiteres Vorgehen planen und Methoden fallbezogen wählen und begründen

Ausgangslage

Sie sind die Leiterin resp. der Leiter ‚Service Management‘ einer grossen privaten Pensionskasse (PK) einer Detailhandelskette in der Schweiz mit Sitz in Basel. Ihre Organisationseinheit stellt sowohl dem Hauptsitz wie auch den Tochtergesellschaften Ihres Konzerns die notwendigen ICT-Services zur Verfügung. Zudem beinhaltet diese Aufgabe auch das Beschaffen und Überwachen von extern vergebenen Dienstleistungen bei Outsourcing Partnern.

Zurzeit steht eine vor 5 Jahren ausgelagerte Dienstleistung für den Massendruck der Quartals- und Jahresverarbeitungen und der Aktionen, die Sie Ihren Versicherten anbieten, heftig in der Kritik. Verschiedene Kunden sind mit den erbrachten Dienstleistungen unzufrieden und haben ihren Unmut bereits mehrmals lautstark geäussert. Auch wurden vom externen Druckzentrum bereits mehrmals bedeutende SLA-Pönalen fällig, was anschliessend aber trotz vorübergehend eingeführter entsprechender Quartals-Service Level Reviews keine Verbesserung ergab.

Zwischenzeitlich haben Sie erfahren, dass Ihr Outsourcing-Partner die Partnerschaft damals hauptsächlich deshalb eingegangen ist, um Sie als Key- und Referenz-Kunden zu gewinnen, obschon die verhandelten Preise bereits damals deutlich unter den Vollkosten der externen Leistungserbringung lagen.

Um Klarheit bezüglich Ihrer Handlungsalternativen zu schaffen, haben Sie eine vertrauliche Expertise erstellen lassen, die Ihnen bewertete und validierte Lösungsempfehlungen aufzeigen soll. Daraus haben sich folgende 2 Präferenzen herauskristallisiert:

1. Re-Insourcing der Dienstleistung durch den Neuaufbau eines internen kleinen Druckzentrums mit 3 noch vorhandenen Mitarbeitenden.
 - Hauptgründe: nur leicht höhere Kosten, Unabhängigkeit, Handlungsfreiheit, „Befreiungsschlag“
2. Intensivierung des projektierten Kundenportals, um den Versicherten einfachen und direkten virtuellen Zugang zu allen notwendigen Dokumenten zu ermöglichen mit dem Ziel 90% der physischen Post zu eliminieren.
 - Hauptgründe: schnellere und individuellere Kommunikation mit den Kunden, aktuellere Information, Massendruck-Kosten und Porti weitgehend eliminiert, neue Potentiale.

Schwierigkeiten zeichnen sich jedoch wegen zwei einflussreichen internen Stakeholdern ab, die für das damalige Outsourcing verantwortlich waren und auf die damals ausgehandelten Bedingungen heute noch stolz sind. Zudem wurde vor 5 Jahren die interne Druckerei mit diesem Akt bewusst aufgelöst.

Kommende Woche findet eine Sitzung des Lenkungsausschusses unter Ihrer Führung statt, die unter anderem die Gelegenheit bietet, über neue Vorhaben zu berichten. Sie wollen diese Gelegenheit nutzen, über den aktuellen Stand **dieser** Dinge zu berichten und die nächsten konkreten Schritte aufzuzeigen. Um Ihre Ideen anschliessend jedoch umsetzen zu können, benötigen Sie das Einverständnis der relevanten Stakeholder, welche dort alle inkl. **eines** Stakeholders der beiden damaligen Outsourcing-Verantwortlichen anwesend sein werden. Da alle Projekte gut auf Kurs sind, haben Sie für das Thema ‚neue Vorhaben‘ an der Sitzung des Lenkungsausschusses ausreichend Zeit zur Verfügung.

Aufgabe 9.1	[16 Punkte]
<p>Schätzen Sie die aktuelle Situation mit den aufgeführten Informationen der Ausgangslage aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein, ohne jedoch den Faktor Mensch ausser Acht zu lassen, und ziehen Sie ein Fazit. Zeigen Sie auf, welches Ihre nächsten Schritte sind und wie Sie dabei vorgehen werden und begründen Sie diese.</p> <p>Gehen Sie dabei in folgender Reihenfolge vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Machen Sie eine umsichtige Einschätzung und Bewertung der in der Ausgangslage dargelegten Situation aus betriebswirtschaftlicher und menschlicher Sicht inkl. persönlichem Fazit. 2. Legen Sie Ihren Vorgehensentscheid dar, wie und was Sie dem Lenkungsausschuss mit welchem Zweck und Ziel präsentieren werden, immer unter Berücksichtigung der Informationen aus der Ausgangslage. 	
<p>Antwortstruktur</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einschätzung, Bewertung und Fazit <ol style="list-style-type: none"> a. Einschätzung in max. 3 Sätzen. b. Bewertung in einem Satz. c. Fazit in einem Satz. 2. Vorgehensentscheid, Präsentationsaufbau, Zweck und Ziel <ol style="list-style-type: none"> a. Vorgehensentscheid in Stichworten. b. Aufbau Ihrer Präsentation für die Sitzung mit max. 5 Schritten, in Stichworten. c. Zweck und Ziel (Ihre Absicht) in Stichworten. 	
Antwortfeld 1.: ‚Einschätzung, Bewertung und Fazit‘	<i>Bewertung (leer lassen)</i>
1.a) Einschätzung	
1.b) Bewertung	
1.c) Fazit	

<p>Antwortfeld 2: ‚Vorgehensentscheid, Präsentationsaufbau, Zweck und Ziel‘</p>	<p><i>Bewertung (leer lassen)</i></p>
<p>2.a) Vorgehensentscheid</p>	
<p>2.b) Präsentationsaufbau</p>	
<p>2.c) Zweck und Ziel</p>	
<p><i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i></p>	

Aufgabe 9.2**[14 Punkte]**

Sie stehen vor den beiden Vorhaben,

- einerseits einer **Gruppe von Entscheidungsträgern** Lösungsvarianten aufzuzeigen, wie das Problem mit dem Druck-Outsourcing-Partner entschärft werden könnte um einen Entscheid für das weitere Vorgehen herbeizuführen und
- andererseits einen noch existierenden **einflussreichen Stakeholder**, der nicht Teil des Lenkungsausschusses ist, dessen Meinung bei der Umsetzung einer Lösungsvariante aber eventuell für den Erfolg entscheidend sein könnte, frühzeitig zu kontaktieren.

Folgende Methoden könnten Sie möglicherweise im einen oder anderen obigen Vorhaben unterstützen:

- Risiko-Analyse
- Sensitivitäts-Analyse/-Test
- Divisionsmethode
- Nutzwertanalyse
- Reframing-Methode
- Präferenzmatrix

Zeigen Sie anhand der nachfolgenden 3 Schritten auf, welche Methoden Sie jeweils für das eine und andere Vorhaben nutzen würden:

1. Nennen Sie je 2 geeignete Methoden **pro** Vorhaben aus der Auswahl und den Informationen der Aufgabenstellung, welche Sie einsetzen würden.
2. Erklären Sie, wie Sie die gewählten Methoden (ev. Methodenkombination) konkret anwenden.
3. Begründen Sie Ihre Methodenwahl und das konkrete Vorgehen in Bezug auf die Ausgangslage und die Aufgabenstellung.

Antwortstruktur

je Vorhaben gemäss Aufgabenstellung:

- a. Nennung von 2 Methoden aus der vorgegebenen Auswahl.
- b. Erklärung der Anwendung der Methoden in max. 5 Sätzen.
- c. Begründung in einem Satz.

Antwortfeld 1.: ‚Gruppe von Entscheidungsträgern‘		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
1.a) Nennung		
Methode 1:	Methode 2:	
1.b) Erklärung		
1.c) Begründung		

Antwortfeld 2.: ‚ein einflussreicher Stakeholder‘		
2.a) Nennung		<i>Bewertung (leer lassen)</i>
Methode 1	Methode 2:	
2.b) Erklärung		
2.c) Begründung		
<i>Bemerkungen zur Bewertung (leer lassen)</i>		

Mögliche Lösung Aufgabe 1.1			[18 Punkte]
Nr.	Was wird gemessen?	Womit wird die Fehlerhäufigkeit gemessen und durch wen verursacht?	Wo liegt der Grenzwert der Fehlerhäufigkeit?
1	Positionierung des Druckbildes auf dem Papier bei Adressen (unzustellbar) und ESR-Nr. (manueller Zahlungsverkehr) > ±1mm Soll-Massabweichung	Rückläufe der Post/Bank durch Verschulden IT-Power	Fehlerrate < 0.3 Promille <i>(entspricht ca. 1 Rücksendung pro Arbeitstag)</i>
2	Fehlerhafte Verpackungen, Teil eines fremden Dokuments im Kuvert. Im Kuvert fehlt ein teil des Dokuments. Fehlende oder falsche Beilage im Kuvert.	Rückläufe der Post oder des Kunden durch Verschulden IT-Power Kundenreklamationen infolge fehlerhafter Arbeiten von IT-Power	Fehlerrate < 0.3 Promille <i>(entspricht ca. 1 Rücksendung pro Arbeitstag)</i>
3	Printdaten müssen spätestens einen Arbeitstag nach Rechnungsdatum im Produktionscenter IT-Power sein. Die Ablieferung erfolgt anschliessend spätestens einen Arbeitstag an die Post.	Kundenreklamationen bei EVU-Oberland durch verspätete Zustellung durch Verschulden EVU-Oberland, IT-Power oder Post	Fehlerrate < 1 Promille pro Arbeitstag <i>(entsprechen ca. 3 Verspätungen pro Arbeitstag)</i>

Mögliche Lösung Aufgabe 4.1	[14 Punkte]
<p>a.: formeller Fehler an der Stakeholder-Map</p> <p>Benennung a.1</p> <p>Keep satisfied (Q2) – Keep informed (Q3) sind vertauscht, umgekehrt richtig</p> <p>Begründung a.2</p> <p>Die x/y-Achsen ‚satisfied‘ und ‚informed‘ sind korrekt beschriftet, somit müssen die Quadranten-Beschriftungen entsprechend korrigiert (gewechselt) werden.</p> <p>b.: sachlicher/inhaltlicher Fehler in der Stakeholder-Map</p> <p>Benennung b.1</p> <p>Kreis ‚Frontabt. Private Banking‘ gehört nicht in Quadrant 1 sondern 4</p> <p>Begründung b.2</p> <p>Die Front-Abteilung ist besonders im Private-Banking stark von den Kundenanforderungen beeinflusst. Da muss auch auf der ICT-Seite rasch gehandelt werden, bevor der Kunde vergrault ist und abspringt.</p> <p>c.: Positionierung neuer Stakeholder ‚GL‘</p> <p>Benennung c.1</p> <p>Quadrant: 4</p> <p>Begründung c.2</p> <p>Die Geschäftsleitung (GL) hat hohe Ansprüche für sich selbst und das Gesamtunternehmen und muss permanent aktuell informiert sein. Zudem ist der Einfluss der GL auf die ICT schon aufgrund der Hierarchie beträchtlich – besonders auch im immer noch vorherrschenden Trend des Outsourcings.</p>	

Mögliche Lösung Aufgabe 4.2	[16 Punkte]
<p>1. Einschätzung, Bewertung und Fazit</p> <p>1.a) Einschätzung</p> <p>Aufgrund der Ausgangslage habe ich Handlungsbedarf, wobei der Handlungsspielraum beim SLA (Pönalen) offensichtlich weitgehend ausgereizt ist. Dank der Expertise öffnen sich neue, validierte und gangbare Lösungsansätze, die es lohnt, weiterzuverfolgen. Um einen von möglichst allen Entscheidungsträgern getragenen Lösungsansatz zu wählen, sind diese dringend in die nächsten Schritte mit einzubeziehen.</p> <p>1.b) Bewertung</p> <p>Der Handlungsbedarf erscheint aufgrund der bereits früher getroffenen aber nicht wirkenden Massnahmen (z.B. SLA-Pönalen) hoch. Die Vorschläge der Expertise bieten realisierbare Lösungsansätze, die die Mängel beheben und zusätzlich neue rentable Perspektiven eröffnen.</p> <p>1.c) Fazit</p> <p>Vorwärtsstrategie, unter gezieltem Einbezug aller beteiligten internen Stakeholder.</p> <p>2. Vorgehensentscheid, Präsentationsaufbau, Zweck und Ziel</p> <p>2.a) Vorgehensentscheid</p> <p>Ich werde den Lenkungsausschuss kurz, sachlich und fundiert über die Leistungsmängel des Outsourcing-Partners und ebenso über die Ergebnisse der Expertise informieren, um anschliessend das vorgeschlagene Vorgehen zu diskutieren und zu verabschieden.</p> <p>2.b) Präsentationsaufbau</p> <p>Einführung Präsentation durch unseren SL-Manager zum SLA Druck-Outsourcing mit Diskussion Präsentation Expertise durch den Ersteller mit Diskussion Präsentation „Vorgehensvorschlag“ mit Diskussion und Antrag Entscheid Lenkungsausschuss</p> <p>2.c) Zweck und Ziel</p> <ul style="list-style-type: none">- Lenkungsausschuss mit in die Verantwortung nehmen- gemeinsam Alternativen prüfen- Abhängigkeit von einem Outsourcing-Partner lösen, der aufgrund der vereinbarten tiefen Preise keinen Spielraum zur Erreichung der geforderten Qualität mehr hat.	

Mögliche Lösung Aufgabe 6.1	[15 Punkte]
<p>a.: Beurteilung <u>Ihres Kostenstellen-Budgets</u></p> <p>Mangel: variable und fixe Kosten des Teams sind vermischt</p> <p>Erklärung:</p> <p>Lohnkosten wie auch Sozialabgaben sind variable Kosten. Der eWP und die Raummiete hingegen sind fixe Kosten und fallen auch dann an, wenn MAs kurz- oder mittelfristig ausgelastet werden.</p> <p>b.: Beurteilung der <u>Kostenaufstellung von Herrn Winterhalder</u></p> <p>Mangel: Einzelpersonenbetrachtung mit nur variablen Kosten</p> <p>Erklärung:</p> <p>Eine Einzellohnbetrachtung kann zwar für die Preisuntergrenze einer Person zweckmässig verwendet werden, ist jedoch für eine Vollkostenrechnungsbetrachtung der Abteilung unvollständig.</p> <p>c.: wirtschaftlich zweckmässiger Lösungsansatz</p> <p>Lösungsempfehlung:</p> <p>Berechnung korrekt auf Teilkostenbasis durchführen und Angebot bei pos. DB1 annehmen</p> <p>Erläuterung/Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Berechnung auf Teilkostenbasis vornehmen- Preisuntergrenze festlegen- Wiedererwägung des Entscheids prüfen, basierend auf weiteren möglichen inhouse-Nachfragen und unter Berücksichtigung der tatsächlichen Auslastung <p>Korrekturhinweise:</p> <ul style="list-style-type: none">• Der Kontext der Erklärungen und Begründungen muss in sich schlüssig sein und stimmen.• Es darf keinen Widerspruch zur Ausgangslage und Aufgabenstellung (auch formell) geben.• Kandidaten-Lösungen aller drei Teilaufgaben, welche gemäss Aufgabenstellung ebenfalls nachvollziehbar und möglich sind, werden analog der Musterlösung gewertet. Hierbei muss unbedingt auf mögliche Folgefehler bei der Teilaufgabe c. geachtet werden. Folgefehler ergeben <u>keinen</u> Abzug!	

Mögliche Lösung Aufgabe 6.2	[16 Punkte]
<p>Ihr Vorgehen beim Empfang und der Einleitung des Gespräches</p> <p>Punkt a.1 Sich nach der Befindlichkeit erkundigen</p> <p>Punkt a.2 fürs Kommen zum Gespräch bedanken</p> <p>Punkt a.3 Spannung/Interesse für seinen Vorschlag ausdrücken</p> <p>Punkt a.4 Überzeugung für das Finden einer passenden Lösung kundtun</p> <p>gewünschte Befindlichkeit von Hr. Winterhalder beim Verlassen des Raums</p> <p>Befindlichkeit b.1 fühlt sich bestätigt, das Richtige gemacht zu haben</p> <p>Befindlichkeit b.2 fühlt sich als verantwortungsvoller MA wertgeschätzt</p> <p>Befindlichkeit b.3 ist überzeugt, dass er verstanden wurde</p> <p>Befindlichkeit b.4 fühlt sich bestätigt, etwas Positives zum Problem beigetragen zu haben</p> <p>Korrekturhinweise:</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Reihenfolge innerhalb beider Teilaufgaben ist irrelevant.• Weitere, der Aufgabenstellung entsprechende Lösungsvarianten beider Teilaufgaben werden analog der jeweiligen Musterlösung beurteilt.	

Mögliche Lösung Aufgabe 9.1	[14 Punkte]
<p>1.: ‚Gruppe von Entscheidungsträgern‘</p> <p>1.a) Nennung</p> <p>Nutzwertanalyse, Sensitivitätstests</p> <p>1.b) Erklärung</p> <p>Es beginnt mit der Definition und der Auswahl der zu bewertenden Varianten. Anschliessend werden die Bewertungskriterien und deren Gewichtung festgelegt. Danach werden Noten vergeben und wenn die Ergebnisse feststehen, wird mittels Sensitivitätstests geschaut, wie stabil der Favorit bzw. wie schwankend das Schlussergebnis ist. Es wird mit den Sensitivitätstests auch aufgezeigt, wieviel an der Gewichtung und Benotung geschraubt werden müsste, um eine alternative Variante zum Favoriten zu machen.</p> <p>1.c) Begründung</p> <p>Es geht um das „Bewerten von Varianten“ und das Entscheiden: Nutzwertanalysen und Sensitivitätstests sind hierfür die geeigneten Methoden, welche zur systematischen Einigung der Entscheidenden führt.</p> <p>2.: ‚ein einflussreicher Stakeholder‘</p> <p>2.a) Nennung</p> <p>Reframing-Methode, Divisionsmethode</p> <p>2.b) Erklärung</p> <p>In einem Einzelgespräch, entweder beim Stakeholder selber oder an einem vom Stakeholder gewählten Ort, wird mit der Reframing-Methode versucht, dem Stakeholder einen anderen Blickwinkel zu einer Sache aufzuzeigen, im konkreten Fall aus heutiger Sicht und nicht aus der Zeit vor 5 Jahren. Dies ermöglicht einen Perspektivenwechsel, der es dem Stakeholder erlaubt, trotz früherer Zustimmung zum Outsourcing heute eine andere Sichtweise zu akzeptieren.</p> <p>Sind die Einwände diffus oder höchst komplex und vielseitig/-schichtig, so eignet sich die Divisions-Methode, indem eine Sache in einzelne Themenbereiche aufgegliedert wird und diese dann konkret benannt und darüber argumentiert werden kann.</p> <p>2.c) Begründung</p> <p>„Ins Boot holen“ eines Kontrahenten, der vorerst seine ganz eigene (damalige) Sichtweise hat</p>	

Mögliche Lösung Aufgabe 9.2	[16 Punkte]
<p>1. Einschätzung, Bewertung und Fazit</p> <p>1.a) Einschätzung</p> <p>Aufgrund der Ausgangslage habe ich Handlungsbedarf, wobei der Handlungsspielraum beim SLA (Pönalen) offensichtlich weitgehend ausgereizt ist. Dank der Expertise öffnen sich neue, validierte und gangbare Lösungsansätze, die es lohnt, weiterzuverfolgen. Um einen von möglichst allen Entscheidungsträgern getragenen Lösungsansatz zu wählen, sind diese dringend in die nächsten Schritte mit einzubeziehen.</p> <p>1.b) Bewertung</p> <p>Der Handlungsbedarf erscheint aufgrund der bereits früher getroffenen aber nicht wirkenden Massnahmen (z.B. SLA-Pönalen) hoch. Die Vorschläge der Expertise bieten realisierbare Lösungsansätze, die die Mängel beheben und zusätzlich neue rentable Perspektiven eröffnen.</p> <p>1.c) Fazit</p> <p>Vorwärtsstrategie, unter gezieltem Einbezug aller beteiligten internen Stakeholder.</p> <p>2. Vorgehensentscheid, Präsentationsaufbau, Zweck und Ziel</p> <p>2.a) Vorgehensentscheid</p> <p>Ich werde den Lenkungsausschuss kurz, sachlich und fundiert über die Leistungsmängel des Outsourcing-Partners und ebenso über die Ergebnisse der Expertise informieren, um anschliessend das vorgeschlagene Vorgehen zu diskutieren und zu verabschieden.</p> <p>2.b) Präsentationsaufbau</p> <p>Einführung Präsentation durch unseren SL-Manager zum SLA Druck-Outsourcing mit Diskussion Präsentation Expertise durch den Ersteller mit Diskussion Präsentation „Vorgehensvorschlag“ mit Diskussion und Antrag Entscheid Lenkungsausschuss</p> <p>2.c) Zweck und Ziel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenkungsausschuss mit in die Verantwortung nehmen - gemeinsam Alternativen prüfen - Abhängigkeit von einem Outsourcing-Partner lösen, der aufgrund der vereinbarten tiefen Preise keinen Spielraum zur Erreichung der geforderten Qualität mehr hat. 	