

---

## Schriftliche Prüfung: Fallstudie (SSC Basismodule)

### Modul: Projektmanagement

#### Fallstudie „Shortlist“

Lesen Sie die folgende Fallbeschreibung und das beiliegende Material gut durch.

#### Ausgangssituation

Die Firma „Handel & Vertriebs AG“ handelt mit elektrischen Geräten und Maschinen für den professionellen Einsatz in Industrie und Gewerbe. In der Schweiz nimmt die Firma eine führende Stellung in der Branche ein. Durch diesen Umstand ist jedoch ein weiteres Wachstum nur noch sehr beschränkt möglich, weshalb seit 2 Jahren vermehrt auch Kunden im nahen Ausland akquiriert wurden. Dieses Geschäft soll nun weiter ausgebaut werden.

Die Transporte im Inland werden seit vielen Jahren durch einen lokalen Logistik-Partner durchgeführt, der die Ware in unserem Auftrag liefert. Um die Transporte auch für unsere neu akquirierten Kunden im Ausland durchzuführen, müsste unser Partner in seine Flotte investieren. Auf Anfrage hat uns der Partner informiert, dass er seinerseits keinen Ausbau seiner Dienstleistungen plant und sich weiterhin nur auf lokale Transporte konzentrieren will.

Aufgrund dieses klaren Statements sieht sich die „Handel & Vertriebs AG“ gezwungen, bis in 6 Monaten einen neuen und international tätigen Logistik-Partner zu evaluieren. Durch einen externen Berater wurde bereits eine Longlist von 18 potentiellen Logistik-Partnern erarbeitet. Diese bildet nun die Grundlage für das Projekt „Neu-Vergabe der externen Logistik- und Transport-Dienstleistungen“.

#### Ihre Position

Sie sind seit einem Jahr als Sachbearbeiter/in im Einkauf der „Handel & Vertriebs AG“ tätig. Ihr Vorgesetzter (Leiter Beschaffung) hat Sie vor wenigen Tagen mit einem Teilprojekt im Rahmen des Gesamtprojekts „Neu-Vergabe der externen Logistik- und Transport-Dienstleistungen“ beauftragt. Für dieses Teilprojekt sollen Sie innerhalb der nächsten 3 Monate aus der bereits erarbeiteten Longlist von potentiellen Logistik-Partnern eine Shortlist von 5 qualifizierten Anbietern erarbeiten. Ihr Vorgesetzter erwartet eine klare und nachvollziehbare Begründung der Anbieterauswahl. Diese Shortlist sollen Sie dann Ihrem Vorgesetzten und dem Finanzchef präsentieren.

## Aufgaben

### Aufgabe 1: Projektmerkmale und -ziele

Der erhaltene Auftrag weist den Charakter eines (Teil-) Projekts auf. Ein Projekt definiert sich über verschiedene Merkmale.

- Erläutern Sie zunächst den Begriff „Projekt“ in wenigen kurzen Sätzen.
- Zeigen Sie danach anhand von drei typischen Projektmerkmalen in kurzen Sätzen den Unterschied des erhaltenen „Teilprojektauftrags“ vom üblichen Tagesgeschäft auf.
- Formulieren Sie anhand der verfügbaren Informationen für Ihr Teilprojekt drei klare Ziele.

### Aufgabe 2: Balkendiagramm

Die kurze Projektdauer bedarf einer detaillierten Terminplanung. Dazu eignet sich eine grafische Darstellung, z.B. in Form eines Balkendiagramms.

*Hinweis: Verwenden Sie für diese Aufgabe das beiliegende Raster „Balkendiagramm“.*

- Erstellen Sie mittels eines Balkendiagramms einen sinnvollen Ablaufplan für Ihr Teilprojekt.
- Tragen Sie in dieses Balkendiagramm 8 wesentliche Tätigkeiten ein, die Sie in Ihrem Teilprojekt umsetzen wollen. Achten Sie dabei auf eine sinnvolle zeitliche Abfolge der Tätigkeiten.
- Erklären Sie anschliessend in einigen kurzen Sätzen den Nutzen eines Balkendiagramms für den Projekterfolg.

### Aufgabe 3: Nutzwertanalyse

Sie konnten in einer ersten Analyse aus den ursprünglichen 18 potentiellen Dienstleistungs-Partnern der Longlist aufgrund von unterschiedlichen Kriterien, welche eine mögliche Zusammenarbeit verunmöglichen, bereits 8 Partner ausschliessen. *Hinweis: Sie finden die entsprechende Tabelle in der Beilage.*

Ihnen stehen nun noch 10 Partner zu Auswahl, die Sie in einem nächsten Schritt auf 5 reduzieren wollen. Zur weiteren Entscheidungsfindung bietet sich die Nutzwertanalyse als mögliche Kreativitätsmethode an.

*Hinweis: Verwenden Sie für diese Aufgabe das beiliegende Raster „Nutzwertanalyse“.*

- Erstellen Sie aufgrund der vorliegenden Informationen eine zielführende Lieferanten-Nutzwertanalyse mit 5 Bewertungskriterien. Definieren Sie dazu neben dem Kriterium „fachliches Know-How“ 4 zusätzliche sinnvolle Bewertungskriterien. Gewichten Sie alle 5 Kriterien nach eigenem Ermessen anhand einer Skala von 1-3.
- Nehmen Sie die Beurteilung der möglichen Dienstleistungs-Partner nach eigenem Ermessen vor. Wählen Sie dazu eine Beurteilungsskala von 1-10.
- Führen Sie die gewählten Partner in der Reihenfolge der erreichten Punktzahl für die vorgesehene Präsentation auf. Begründen Sie die getroffene Auswahl der möglichen Partner in einigen Sätzen.

### Aufgabe 4: Dokumentation / Controlling

Der rechtzeitige und erfolgreiche Start mit dem neu zu definierenden Logistikpartner ist für die Erreichung der notwendigen Umsatzziele Ihrer Unternehmung von höchster Bedeutung. Deshalb ist auch die Termineinhaltung in ihrem Teilprojekt absolut notwendig. Auf einen Zwischenbericht wird aufgrund der kurzen Frist für ihr Teilprojekt verzichtet. Dafür wird grosser Wert auf Fortschrittskontrolle und deren Dokumentation gelegt.

- Grundsätzlich unterscheidet man zwei verschiedene Arten von Fortschrittskontrollen. Beschreiben Sie beide Möglichkeiten kurz.

- Erklären Sie, welche Art der Fortschrittskontrolle für ihr Teilprojekt zur Anwendung kommt.
- Begründen Sie Ihre Wahl nachvollziehbar.

### **Aufgabe 5: Zufriedenheit der Projektbeteiligten**

Ihr Projekterfolg ist im Wesentlichen auch von der Zufriedenheit der Projektbeteiligten abhängig. Um die Zufriedenheit der Projektbeteiligten auszuwerten, bietet sich die Stakeholderanalyse als mögliches Werkzeug an.

- Erarbeiten Sie eine nachvollziehbare Stakeholderanalyse. Benennen Sie dazu zunächst 3 von Ihrem Projekt betroffenen Personen und Organisationen und beschreiben Sie kurz, in welcher Art die Partei davon betroffen ist.
- Erstellen Sie danach eine Tabelle mit 3 sinnvollen Beurteilungskriterien zur Zufriedenheit der oben genannten Stakeholder, die Sie bei den Parteien ermitteln möchten.
- Tragen Sie anschliessend pro Stakeholder die Bewertungen in die Tabelle ein. Treffen Sie dazu Annahmen. Gehen Sie von folgender Bewertungssystematik aus:  
 XX = Sehr zufrieden  
 X = Mässig zufrieden  
 O = Nicht zufrieden

### **Aufgabe 6: Projektabschlussbericht**

Sie konnten Ihr Teilprojekt erfolgreich abschliessen und werden von Ihrem Vorgesetzten beauftragt, einen Projektabschlussbericht zu erstellen.

- Entwerfen Sie eine Struktur für Ihren Projektabschlussbericht. Bezeichnen Sie dazu 3 aus Ihrer Sicht wichtige inhaltliche Kapitel, die Sie in Ihrem Abschlussbericht aufnehmen möchten.
- Beschreiben Sie die inhaltliche Bedeutung der gewählten Kapitel in wenigen kurzen Sätzen.
- Begründen Sie kurz die Wahl der Kapitel in Bezug auf die beschriebene Ausgangslage bzw. den Projektauftrag.

### **Organisation**

Zeit:	60 Minuten
Aufgabe 1:	6 Punkte
Aufgabe 2:	12 Punkte
Aufgabe 3:	15 Punkte
Aufgabe 4:	6 Punkte
Aufgabe 5:	12 Punkte
Aufgabe 6:	9 Punkte
Total	60 Punkte

<b>1 Selektion Projektlonglist - Aktuelle Logistikpartner der Handel &amp; Vertriebs AG</b>
---

Musskriterien für eine weitere Selektion

- Logistikpartner fährt internationale Transporte
- Logistikpartner hat mehr als 20 Fahrzeuge

Name	Adresse	PLZ	Ort	Land	Internat. Transporte	Fahrzeugpark	Weitere Selektion
BIT	Zürichstrasse 24	8000	Zürich	Schweiz	Ja	120 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Pronto	Via Chiasso	20083	Milano	Italien	Ja	5 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Transpo	Badenstrasse 3	5610	Wohlen	Schweiz	Ja	74 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Brenno	Zone Sud 7	22100	Como	Italien	Nein	65 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Cerwo	Base 4	12000	Bellegarde-sur-Valserine	Frankreich	Nein	70 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Hermann	Steinbruchweg 44	6467	Schattdorf	Schweiz	Ja	80 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Senn	Bergstrasse 12	9450	Altstätten	Schweiz	Ja	25 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Misuax	Rue de la Gare 2	74000	Annecy	Frankreich	Ja	10 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Moveit	Hohenrainweg 66	78224	Singen	Deutschland	Ja	28 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Capo	Via Lago 3	6612	Ascona	Schweiz	Ja	37 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Zerpo	Hafenrein 134	20149	Hamburg	Deutschland	Nein	45 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Margotrans	Flughafenstrasse 385	70190	Stuttgart	Deutschland	Nein	90 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
Elde	Industrie West	4080	Basel	Schweiz	Ja	30 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Terpa	Marienrain	80637	München	Deutschland	Ja	8 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss
BVD	Schmiedgasse 9	6800	Feldkirch	Österreich	Ja	38 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Logisto	Via Bosco 54	6500	Bellinzona	Schweiz	Ja	87 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Vito	Zona Nord 3	6830	Chiasso	Schweiz	Ja	54 Fahrzeuge	<b>Ja</b>
Berger	Seeweg 67	67661	Kaiserslauten	Deutschland	Nein	84 Fahrzeuge	Nein - Ausschluss





## Musterlösung

### Aufgabe 1

Definition:

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne mit festgelegten Ressourcen definierte Ziele erreicht werden sollen.

*Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Definitionen denkbar.*

Unterscheidungsmerkmale zu Tagesgeschäft:

- Projekte sind zeitlich begrenzt; sie haben einen klar definierten Anfang und ein Ende
- Einmaligkeit
- Besonderheit
- Komplexität
- Klares Ziel
- Begrenzte Ressourcen

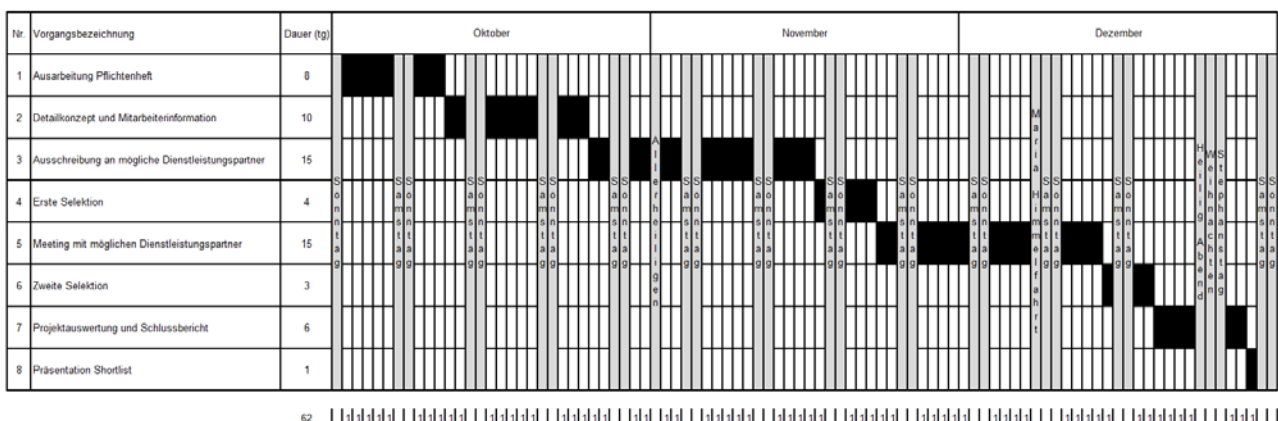
*Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Unterscheidungsmerkmale denkbar.*

Projektziele:

- Evaluation von 5 potentiellen international tätigen Logistik- und Transport-Partnern.
- Präsentation der Shortlist nach 3 Monaten
- Nachvollziehbare Begründung der Wahl der potentiellen Logistik- und Transport-Partnern.

*Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Formulierungen anhand der Ausgangslage denkbar.*

### Aufgabe 2



Nutzen: Das Balkendiagramm bietet sich für die Visualisierung der Ablaufplanung an. Auf einem Blick ist mittels der Zeitachse ersichtlich, bis wann welche Vorgänge zu erledigen sind.

*Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Nutzenargumente denkbar.*

### Aufgabe 3

Projekt: Shortlist von 5 qualifizierten Anbietern											
Kriterien und Bewertung möglicher potentiellen Dienstleistungs-Partnern											
Kriterien	Gewichtung	Logisto		BVD		Capo		BIT		Hermann	
		Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert
Fachliches Know-How	3	10	30	8	24	5	15	5	15	5	15
Standort (CH/Ausland)	3	8	24	7	21	8	24	8	24	8	24
Kapazität/Fuhrpark	2	5	10	10	20	10	20	10	20	10	20
Logistikkosten	2	4	8	5	10	10	20	10	20	10	20
Allgemeiner Eindruck der Präsentation	1	7	7	8	8	5	5	10	10	8	8
<b>Total</b>			<b>79</b>		<b>83</b>		<b>84</b>		<b>89</b>		<b>87</b>

Kriterien	Gewichtung	Senn		Moveit		Transpo		Elde		Vito	
		Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert	Erfüllung	Teilwert
Fachliches Know-How	3	7	21	8	24	10	30	5	15	5	15
Standort (CH/Ausland)	3	10	30	8	24	10	30	7	21	8	24
Kapazität/Fuhrpark	2	5	10	10	20	5	10	10	20	10	20
Logistikkosten	2	8	16	5	10	5	10	10	20	8	16
Allgemeiner Eindruck der Präsentation	1	10	10	8	8	8	8	8	8	4	4
<b>Total</b>			<b>87</b>		<b>86</b>		<b>88</b>		<b>84</b>		<b>79</b>

*Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Bewertungskriterien und Umsetzungsvarianten möglich, Schlüssigkeit mit der anschliessend getroffenen Auswahl ist entscheidend.*

#### Auswahl nach Bewertung

<b>BIT</b>	<b>89</b>
<b>Transpo</b>	<b>88</b>
<b>Hermann</b>	<b>87</b>
<b>Senn</b>	<b>87</b>
<b>Moveit</b>	<b>86</b>
Capo	84
Elde	84
BVD	83
Logisto	79
Vito	79

Begründung: Die Dienstleistungsanbieter mit einer Gesamtpunktzahl >84 haben den "Cut" bestanden und erfüllen Beurteilungskriterien am besten.

*Korrekturhinweis: Weitere sinnvolle Begründungen möglich*

### Aufgabe 4

- Ergebnisbezogene Fortschrittskontrolle (**im vorliegenden Fall die geeignete Fortschrittskontrolle**)  
Diese Kontrolle bezieht sich auf den Fortschritt in der Sache, d.h. das Ergebnis. Kontrolliert wird, ob die vereinbarten Werke (in unserem Falle die Ergebnisse bzw. Angebote) zum fraglichen Zeitpunkt und in der geforderten Qualität vorliegen.
- Arbeitsbezogene Fortschrittskontrolle  
Hier bezieht sich die Fragestellung auf den Fortschritt bzw. den Status der ausgeführten Arbeiten. Diese Art der Kontrolle erfolgt primär bei Arbeiten, die immaterieller Natur sind und sich indirekt auf ein Ergebnis auswirken.



## Aufgabe 5

### Mögliche vom Projekt betroffene Parteien

- Projektkunden (Direkt vom Projekt betroffen)
- Lieferanten (Direkt vom Projekt betroffen)
- Mitarbeiter (Direkt vom Projekterfolg betroffen)
- Geschäftsleitung / Management (Auftraggeber)
- Investoren (Indirekt vom Projekt betroffen)
- Kunden (Direkt vom Projekterfolg betroffen)
- Öffentlichkeit (Indirekt vom Projekt betroffen)
- Behörden (Indirekt vom Projekt betroffen)
- Gewerkschaften (Indirekt vom Projekt betroffen)

*Korrekturhinweis: Nicht abschliessend, weitere Nennungen gelten als richtig, sofern diese Sinn ergeben.*

### Umsetzung Stakeholderanalyse / Bewertungskriterien

Stakeholder	Einbezug in das Projekt (Informationsfluss)	Projektergebnisse	Nutzen	Gesamtbeurteilung
Projektkunden	XX	XX	XX	XX
Lieferanten	XX	XX	XX	XX
Mitarbeiter	X	XX	X	X
Geschäftsleitung / Management	XX	XX	X	XX
Investoren	X	XX	X	X
Kunden	X	X	XX	X
Öffentlichkeit	O	X	X	X
Behörden	O	X	X	X
Gewerkschaften	O	X	X	X

*Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Bewertungskriterien möglich.*

## Aufgabe 6

### Mögliche Kapitel eines Abschlussberichts:

- Business Case
- Projektziele
- Projektauftrag
- Projektorganisation
- Vorgehensweise / Methoden
- Einhaltung von Terminen
- Einhaltung von Kosten
- Ergebnisqualität
- Prozessqualität
- Zufriedenheit der Interessensgruppen
- Zufriedenheit der Projektmitarbeitenden
- Nachhaltigkeit des Nutzens
- Lehren aus dem Projekt
- Zusammenfassung zum Projekterfolg

*Korrekturhinweis: Nicht abschliessend, weitere korrekte Nennungen sind möglich.*

---

## **Leistungsziele**

### **Aufgabe 1**

Beschreibt, wie Projekte geplant, effizient strukturiert, gestartet, durchgeführt und abgeschlossen werden. (K2)

### **Aufgaben 2+3**

Beschreibt Analyse- und Planungsinstrumente und –methoden für den Ressourceneinsatz und wendet sie im Rahmen von Projekten an (K3)

### **Aufgabe 4**

Dokumentiert und beschreibt den Projektablauf und den Projektstatus. (K3)

### **Aufgaben 5+6**

Dokumentiert die Projektergebnisse und erstellt einen Abschlussbericht (K3)