

# Online-Kurs

simplify your Marketing-Learning

© www.directmarketing-support.ch



## Fallstudien-Technik

### 1. Beurteilung

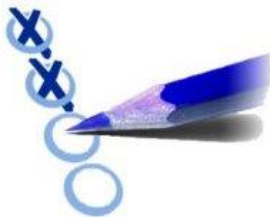


#### Beurteilung durch den Experten

Bei der Beurteilung einer Fallstudie durch den Experten sind grundsätzlich folgende Punkte von Bedeutung:

- Logik des Entscheidungsablaufes
- Überzeugungskraft und Nachvollziehbarkeit der Argumente
- Praxisbezug der Vorschläge bzw. deren Umsetzbarkeit
- Gliederung und Sauberkeit der Darstellung
- Lesbarkeit der Schrift

#### Prüfpunkte des Experten



##### Inhaltliche Aspekte

- wurde die Aufgabe richtig verstanden?
- wurde die Aufgabe vollständig gelöst?
- sind alle Teilaspekte berücksichtigt?
- ist die Systematik des Lösungsvorschlages nachvollziehbar?
- wurden Rahmenbedingungen aufgezeigt?
- sind klare, messbare Ziele formuliert?
- sind die Massnahmen richtig terminiert?
- sind Ziele, Massnahmen und Budget aufeinander abgestimmt und in sich stimmig?
- sind adäquate Kontrollen eingebaut?

##### Formale Aspekte

- Lesbarkeit und Schrift. Unlesbare Lösungsteile können bewertet werden!
- Rechtschreibung und Stil (Rechtschreibfehler bei Fachausdrücken können einen inkompetenten Eindruck beim Experten erwecken)
- Darstellung

### 2. Vorgehen bei Fallstudien-Lösungen

#### Überblick verschaffen



- zuerst immer alle Aufgaben, nicht die Ausgangslage bzw. Fall durchlesen. Dadurch erhält man einen Überblick, um was es in der Aufgabe geht
- die einzelnen Haupt- und Nebenaufgaben mit verschiedenen Farben markieren → Probleme herauschälen
- anschliessend die ganze Fallstudie durchlesen. Relevante Fakten, Daten, Hinweise etc. markieren → Detailinformationen holen und Fall ganzheitlich erfassen
- machen Sie direkt Verweise, wo Sie relevante Vorgaben für die einzelnen Fragen erkennen → wichtig, um den Fallbezug und die Konsistenz der Lösungen sicherzustellen

© direct Erfolge erzielen

[www.directmarketing-support.ch](http://www.directmarketing-support.ch)

## Disposition erstellen



Unter Disposition verstehen wir das Erstellen eines „roten Fadens“ bzw. einer „Auslegeordnung“, an welcher man sich während dem Erstellen des Lösungsvorschlages orientieren kann.

Während dem nun zweiten durchlesen des Falles, werden fortlaufend alle relevanten Fakten in Form eines erweiterten Inhaltsverzeichnisses stichwortartig notiert - Aufgabe für Aufgabe. Es werden Titel gesetzt und grobe Inhalte festgelegt! Auf diese Weise wird der Lösungsweg skizziert, an welchem man sich bei der detaillierten Ausgestaltung der Lösung orientieren kann. Zugleich hilft die Disposition mit, dass die Lösung strukturiert und in sich stimmig erarbeitet wird, ohne dass man etwas übersieht.

Tipp: Verwenden Sie zum Erstellen der Disposition auch die „Checkliste Lösungsvorschlag für Fallstudien“ als Orientierungshilfe.

### Ziele der Disposition

- Aufgaben kennen lernen → zur Lösung notwendige Infos holen
- Probleme herauschälen → nach Problemkreisen ordnen
- WICHTIG: Erkennen des Problems → ermöglicht zielorientierte Lösung
- Konsequenzen Fallbezug sicherstellen
- Nur die Aufgaben in Form von Fragen sind relevant und nicht sämtliche Probleme, die man im Fall zu erkennen glaubt!

## Disposition prüfen



Für Disposition bis zu ca. 15% der Zeit einsetzen ist möglich → mit der richtigen Problemerkennung steht und fällt die Lösung!

Disposition überprüfen → Zielgerichtete Lösung sicherstellen

Dabei folgende Fragen beantworten:

- sind alle Aufgaben, Teilaufgaben und Bedingungen erfasst?
- Lassen sich die Lösungsvorschläge in der Reihenfolge der

Aufgabenstellung erarbeiten oder sollten die Aufgaben besser umgestellt werden? Überlegen Sie sich, welche Fragen auf welchen aufbauen resp. zwischen welchen Abhängigkeiten bestehen (wichtig, um die Konsistenz, bzw. den roten Faden sicherzustellen). Die erkannten Abhängigkeiten liefern zudem Hinweise für die notwendigen Begründungen! Die Aufgaben müssen nicht in der vorgegebenen Reihenfolge gelöst werden, sofern in einer Teilaufgabe nicht das Resultat einer vorhergehenden Aufgabe benötigt wird

- Ist der vorgesehene Lösungsweg logisch und ohne Doppelspurigkeiten?

## Zeiteinteilung vornehmen



Nach der Überprüfung der Disposition einen Zeitplan im Verhältnis zu den Punktzahlen erstellen

Restliche Zeit auf die Punkte aufteilen → hilft sämtliche Aufgaben etwas gleich ausführlich zu beantworten → kontrolliert Neigung, Grossteil der Zeit in gut beherrschten Gebieten zu verbringen und die übrigen Fragen zu vernachlässigen

Total Zeit	120 Minuten
Disposition und Zeiteinteilung	20 Minuten
Reserve zum durchlesen des gelösten Falles	10 Minuten
Restliche Zeit zur Fall-Lösung	90 Minuten

## Lösung ausarbeiten



- halten Sie sich an das Zeitbudget und lösen Sie jede Frage zumindest im Ansatz!
  - Starten Sie mit der Beantwortung der Fragen gemäss Ihrer definierten Reihenfolge / Disposition. Begründen Sie jeweils konsequent (nicht WAS, sondern WIESO!). Allfällige Ausnahmen sind zu kennzeichnen
  - Falls verlangt, die Ausgangslage systematisch zusammenfassen, ev. eine Problemanalyse vornehmen und/oder Schwächen auflisten
- Ziele formulieren
  - Mögliche Lösungsalternativen ausarbeiten
  - Für die Lösungsalternativen immer die Vor- und Nachteile ausarbeiten und die Konsequenzen ermitteln
  - Entscheid für jene Alternative, welche zielkonform ist bzw. die Ziele am besten abdeckt
  - Massnahmenplan erstellen
  - Termin- und Budgetpläne erstellen. Sind diese nicht ausdrücklich verlangt, darauf hinweisen
  - Kontrollplan erstellen. Ist dieser nicht ausdrücklich verlangt, darauf hinweisen

## Fazit



- zuerst denken, dann schreiben
- Annahmen treffen bei Unklarheiten oder Unsicherheiten. IMMER begründen
- die Annahme sollte als Ergänzung zum Inhalt der Fallstudie dienen
- Annahmen immer klar definieren und erklären. Ziel: Klarheit bzw. Nachvollziehbarkeit für den Experten schaffen

## Präsentation der Lösung



Saubere Darstellung: achten Sie auf eine möglichst gute Übersichtlichkeit des Lösungsvorschlages. Arbeiten Sie wenn immer möglich mit aussagekräftigen Tabellen! Sie erhöhen damit die Übersichtlichkeit und können zudem Zeit sparen!

## Der Zeitfaktor



An Prüfungen müssen innert 2-4 Stunden vollständige Konzepte erarbeitet werden. Auch in der Praxis steht für konzeptionelle Arbeiten nicht unbeschränkt Zeit zur Verfügung. Sie müssen sich deshalb überlegtes und effizientes Vorgehen aneignen.

## Eidgenössische Prüfung

An der eidg. Prüfung steht praktisch keine Zeit zur Verfügung, sich die Theorie in Erinnerung zu rufen. Ein vollständiges Beherrschen des Grundwissens ist absolut notwendig. Auch wenn ein Ordner mit Ausbildungsstoff an die Prüfung mitgenommen werden darf, sollte dies keinesfalls dazu verleiten, sich deswegen nur oberflächliche Kenntnisse anzueignen. Erfahrungsgemäss steht an der Prüfung höchstens Zeit zur Verfügung um einzelne Details, nicht aber ganze Wissens Elemente im Stoff nachzuschlagen. Das bedingt zudem, dass der mitgenommene Stoff in konzentrierter Form zusammengefasst wird und Sie sich darin „blind“ auskennen.

Während der Ausbildung empfiehlt sich folgendes Vorgehen für die Erarbeitung der Lösungsvorschläge:

- achten Sie bei den ersten zwei Fallstudien, welche Sie selbständig erarbeiten, nicht auf die Zeit. Nutzen Sie diese Fallstudien um den Stoff zu repetieren und präsentieren Sie eine umfassende, vollständige Lösung
- ab der dritten Fallstudie müssen Sie versuchen, den Lösungsvorschlag unter Prüfungsbedingungen zu erarbeiten. Das bedeutet, dass Sie diesen innert der vorgegebenen Zeit und ohne Unterbruch erarbeiten
- erarbeiten Sie die Lösungsvorschläge immer handschriftlich und nicht per Computer. Dieses Training kann wichtig sein, denn an der Prüfung müssen Sie pro Tag mehrere Fallstudien handschriftlich lösen. Ohne das entsprechende physische Training, kann Sie entweder das Zeitgefühl täuschen oder durch allf. Muskelverkrampfungen in Hand oder Unterarm aufgrund der ungewohnt stark beanspruchten Muskelatur, kann wertvolle Zeit verloren gehen. Denken Sie in diesem Zusammenhang auch immer daran, dass Ihre Lösung bis zum Schluss leserlich sein muss. Unleserliche Abschnitte können nicht bewertet werden



## Aufgabengewichtung

- die Aufgabengewichtung, also die Anzahl Punkte, welche für eine Aufgabe vergeben werden, können – müssen aber nicht in jedem Fall – Hinweise auf den Detaillierungsgrad und den Umfang und somit auch auf den Zeitanteil bei der Lösung hinweisen
- reservieren Sie sich die ersten 20 bis max. 30 Minuten für das Lesen der Fallstudie und das Erstellen der Disposition
- Die letzten 15 Minuten sollten Sie für die Kontrolle der Vollständigkeit des Lösungsvorschlages einsetzen. Bearbeiten Sie nötigenfalls die Details der wichtigsten 2-3 Aufgaben (Aufgaben mit den höchsten Punktzahlen)

## Tipp



Übung macht den MEISTER! Lösen Sie so manche Fallstudien wie möglich. Ihre Lösungsvorschläge können dadurch bei sinkendem Zeitbedarf qualitativ immer besser werden



## Häufige Fehler in Fallstudien-Lösungen



Die nachfolgend aufgelisteten Fehler werden immer wieder in Lösungsvorschlägen angetroffen. Diese Zusammenstellung soll Ihnen helfen, Unklarheiten und Fehler aus Ihren Lösungsvorschlägen zu verbannen.

### Problem- bzw. Aufgabenstellung

- die Probleme der Unternehmung und die eigentliche Aufgabenstellung wird vermischt
- die Problemstellung wird zu eng gefasst und schliesst von vornherein wichtige Teile der Lösung aus
- die Problemstellung ist zu weit gefasst und verunmöglicht deshalb die detaillierte Bearbeitung der wirklich verlangten Probleme bzw. Fragen
- die Problemstellung ergibt keinen logischen Lösungsablauf und wird nicht in Teilprobleme gegliedert, welche der Reihe nach bearbeitet werden können
- die Problemstellung wird richtig erfasst, aber der Lösungsvorschlag wird nicht darauf ausgerichtet
- der Lösungsvorschlag entspricht nicht gestellten Fragen. Es werden irgendwelche Lösungs-Raster abgehandelt, ohne die verlangte Problemstellung wirklich zu berücksichtigen
- die Problemstellung wird derart kompliziert angegangen, dass man diese so in der Praxis kaum an Mitarbeitende weitergeben könnte

### Ist- bzw. Situationsanalyse

- Die Problemstellung im Fall kann bereits so klar sein, dass keine Ist-Analyse notwendig ist
- Die Ist-Analyse wird unübersichtlich dargestellt: keine Gliederung, keine zweckmässige Systematik, zuviel Informationen (wenn möglich aussagekräftige Tabellen verwenden)
- Das Resultat bzw. die Erkenntnisse aus der Situationsanalyse werden im Lösungsvorschlag gar nicht verwertet. Viele Informationen sind überflüssig, weil diese für den Lösungsvorschlag nicht gebraucht werden
- Die Analyse ist viel zu lang. Dadurch geht viel Zeit verloren
- Die Analyse ist viel zu kurz. Dadurch steht keine brauchbare Grundlage für den Lösungsvorschlag zur Verfügung und der Lösungsvorschlag geht an der Aufgabenstellung vorbei

### Lösungsvorschlag



- Entscheide werden nicht begründet und beschrieben
- Gedanken zur Vorschlägen fehlen. Scheinbar Selbstverständliches wird nicht zu Papier gebracht und fehlt deshalb zur Beurteilung und Bewertung
- Theoretische Ansätze und die Fall-Fragen werden nicht zusammengeführt. Diese sind zuwenig konkret oder es fehlt ein einheitlicher Bezugsrahmen
- Die Ausführungen gehen nicht von der eigentlichen Fragestellung aus oder der Blickwinkel ist falsch gewählt
- Es wird an den Fragestellungen vorbei geschrieben. Es fehlen ganze Fragenkomplexe
- Die gestellten Fragen werden nicht gemäss deren Stellenwert im Fall behandelt. Es wird zuviel bzw. zuwenig Zeit eingesetzt und dadurch werden diese entsprechend oberflächlich bzw. zu ausführlich bearbeitet
- Falldaten und -Probleme sind im Lösungsvorschlag zuwenig verarbeitet. Dadurch fällt die Lösung zu allgemein aus und hat zuwenig Substanz
- Allgemeine Zusammenhänge fehlen:
  - Keine Abgrenzung des Erarbeiteten gegenüber Randgebieten
  - Keine kurzen Bezüge und Hinweise zu anderen Gebieten
  - Probleme werden einseitig betrachtet
  - Es werden keine eindeutigen Schwerpunkte gesetzt

- es werden zu viele Lösungsvarianten aufgelistet, so dass diese nachfolgend gar nicht mehr detailliert umschrieben werden können. Es entsteht eine zersplitterte Lösung und ein uneinheitlicher Eindruck. Richtige und begründete Entscheidungen können die Fallbearbeitung in der Folge stark vereinfachen
- es wird zuwenig von den beteiligten Menschen ausgegangen. Dadurch wird der Lösungsvorschlag zuwenig plausibel. Folgende Überlegung hilft dies zu verbessern: wie würde ich bzw. mein Unternehmen die vorgeschlagenen Massnahmen beurteilen?
- Konkrete Durchführungsgedanken bzw. Praxisbezug fehlt in den Vorschlägen (zB mögliche Schwierigkeiten bei der Einführung eines neuen Produktes, im Rahmen eines Markteintrittes etc.)
- Für grössere Problemkreise (Situationsanalyse, Beurteilung des Unternehmens etc.) wird kein systematischer Ansatz gesucht, so dass ein möglichst umfassendes Resultat gefunden wird. Dies führt zu zufälligem Suchen.

## Formales



- unleserliche Schrift
- unübersichtliche Darstellung
- in langen, textlastigen Kapiteln sind die wesentlichen Dinge nicht hervorgehoben (Unterstreichungen etc.)
- Seitenzahlen fehlen
- Betrachtungen gehen nicht von der Frage aus. Dies ist oft eine Formulierungssache in der Begründung, weshalb ein Gebiet noch zur Fragestellung gehört
- Die Kapitel werden nicht mit einem Satz eingeleitet, welcher Sinn, Zweck, Grenzen, Zusammenhänge etc. des Kapitels festhält
- Es fehlen prägnante Zusammenfassungen, insbesondere am Schluss
- Tabellen und Grafiken sind schlecht dargestellt
- Arbeitsaufwendige Tabellen werden nicht oder zuwenig als Lösungsteil verwendet. Dadurch entsteht teilweise enormer Zeitverlust
- Tabellen sind zu wenig aussagekräftig. Nackte Zahlen sagen in der Regel zu wenig aus und müssen verbal ausgewertet sowie daraus die hauptsächlichen Konsequenzen gezogen werden
- Oft werden zu viele stichwortartige Aufzählungen niedergeschrieben, welche keine eindeutigen Aussagen oder Schlussfolgerungen zulassen
- Zu ausführliche Umschreibungen, welche das Wesentliche untergehen lassen
- Widersprüche zwischen der Einleitung und dem Lösungsvorschlag

## Hinweise zur Interpretation der Fragestellungen



Für die richtige Interpretation der Frageformulierungen halten Sie sich an folgende Grundsätze:

- Grundsatz (doing things right): Lösungsansatz/Aufbau von der Fragestellung ableiten → formaler Aspekt der Fragestellung
- Grundsatz (doing the right things): Fragestellung in einzelne Teilfragen zerlegen → inhaltlicher Aspekt der Fragestellung

## Bedeutung wichtiger Frage-Formulierungen



In Fragen enthaltene Formulierungen	Richtige Interpretation der Fragestellung
Analysieren	Etwas in Bezug auf vorgegebene oder selbst bestimmte Kriterien auseinander nehmen und das Zusammenwirken der Teile zeigen
Anwenden	Zeigen, wie ein Prinzip, Gesetz etc. in der Praxis funktioniert; die Theorie zur Lösung eines praktischen Problems beziehen
Aufzählen	Punkte auflisten, dabei ev. eine bestimmte Reihenfolge einhalten
Begründen/erklären Sie...	Ausführliche Begründung unter Einbezug der wichtigsten fallbezogenen Entscheidungskriterien
Belegen	Etwas logisch und überzeugend nachweisen
Berechnen Sie...	Nicht nur Resultat, sondern auch Lösungsweg aufzeigen!
Beschreiben Sie...	Angemessen ausführlich/detailliert in freien Worten oder in der Fachsprache darlegen, wobei nicht eine wortwörtliche Wiedergabe erwartet wird, sondern zu zeigen ist, dass man etwas in seine eigenen Sprache übersetzt hat Lösungsvarianten anhand von Kriterien bewerten
Beurteilen	Etwas in Bezug auf gewisse Kriterien werten; dies schliesst eine vielseitige Betrachtung mit ein
Diskutieren	Etwas breit und tief und von verschiedenen, oft kontroversen Standpunkten aus prüfen und darlegen; Gründe und Argumente hervorheben
Entscheiden Sie...	Priorisieren verschiedener Varianten und Begründung des Entscheides
Erklären	Etwas deutlich machen, indem man besonders das „Wie“, „weshalb“ und „wann“ beleuchtet
Illustrieren	Mit Beispielen veranschaulichen
Interpretieren	Die Bedeutung von etwas erklären, die Kernaussagen herauschälen (Text, Grafik), oft verknüpfen mit einem persönlichen Urteil
Kommentieren	Kurz diskutieren
Nennen Sie vier...	Punkte, Gedanken, Argumente, Fakten etc. auflisten Stichworte genügen, keine Auswahlsendungen, wenn zum Beispiel vier Argumente gefragt werden, müssen genau vier angegeben werden.
Skizzieren	Etwas (Ganzes oder Teile) bildhaft darstellen, die Teile benennen und ev. auch noch in Worten beschreiben
Umschreiben	Angemessen ausführlich/detailliert in freien Worten oder in der Fachsprache darlegen, wobei nicht eine wortwörtliche Wiedergabe erwartet wird, sondern zu zeigen ist, dass man etwas in seine eigene Sprache übersetzt hat
Unterscheiden	Die Unterschiede zwischen Dingen anhand bestimmter Merkmale/Kriterien herausarbeiten
Vergleichen	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Dingen in Bezug auf bestimmte Merkmale/Kriterien herausarbeiten
Zeichnen	Etwas (Ganzes oder Teile) bildhaft darstellen, die Teile benennen und ev. auch noch in Worten beschreiben
Zeigen Sie anhand von Kriterien...	Variantenvergleich anhand einheitlicher Kriterien
Zusammenfassen	Die Hauptgedanken kurz und gut strukturiert zusammenstellen, ohne auf Einzelheiten oder Beispiele einzugehen