IAF

MUSTERPRÜFUNG PUBLIZIERT

Nullserie

Eidg. dipl. KMU-Finanzexpertin

Eidg. dipl. KMU-Finanzexperte

Modul 02

Projektmanagement

Hauptprüfungsexperte:

Johannes Ermatinger

2020

Prüfungsmodus:	**schriftliche Klausur**
Prüfungsdauer:	**120 Minuten**
Punktemaximum:	**100**
Erlaubte Hilfsmittel:	**Taschenrechner**

Hinweise zur Prüfung

Die Prüfung gliedert sich in 3 Teile:

Teil 1 Basiswissen (warm-up)	37	Punkte
Teil 2 Einzelfragen zur Anwendung	38	Punkte
Teil 3 Fallanwendung	25	Punkte
Total	**100**	**Punkte**

Es müssen alle Aufgaben gelöst werden.

Die Prüfung ist mit Kugelschreiber oder Tintenhalter zu schreiben (nicht mit Bleistift).

Für das Erreichen der möglichen, maximalen Punktzahl müssen alle Aufgaben gelöst werden.

Viel Erfolg bei der Prüfung!

Teil 1 Basiswissen (warm-up), Total = 37 Punkte

Aufgabe 1	Punkte
Was sind die 2 Hauptaufgaben des Projektmanagements?	2

Lösung:

1. Sicherstellung, dass das Projekt einen lohnenswerten, sinnvollen Auftrag erfüllt, dass das Projektziel erstrebenswert ist.

2. Zielerreichung durch Planungs-, Überwachungs- und Steuerungsmassnahmen (Sicherstellen, dass das Ziel erreicht wird).

Pro Aufgabe, 1 Punkt, max. 2 Punkte

Aufgabe 2	Punkte
Welche 5 Fragen stellen Sie sich als Projektleiter zur Strukturierung Ihres Projektes?	5

Lösung:

1. Welcher Zustand, welche Möglichkeiten sollen erreicht werden? Gibt es Alternativen?
2. Wie sehen dann die bestehenden und potenziellen Probleme aus, denen man sich stellen muss?
3. Wer hat ein Interesse an den Neuerungen? Wer könnte sie möglicherweise verhindern?
4. Welches sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg?
5. Was kann beeinflusst oder gesteuert werden, was hingegen nur schwer oder gar nicht?
6. Wer soll in welcher Rolle in ein Projektteam integriert werden und warum?
7. Welche Ressourcen wird die Durchführung des Projektes binden?

Pro richtige (sinngemässe) Frage, 1 Punkt, max. 5 Punkte

Aufgabe 3	Punkte
Wie definieren Sie Projekt-Ziele, auf welche Kriterien achten Sie dabei besonders?	5

Lösung:

SMART-Prinzip:
S-pezifisch
M-essbar
A-attainable, achievable = Erreichbar
R-ealistisch
T-erminiert

Pro richtige Antwort, 1 Punkt (analog SMART-Prinzip oder ähnliche Umschreibung), max. 5 Punkte.

Aufgabe 4	Punkte
Erstellen Sie eine „Weg-Resultat-Matrix“ mit mindestens 4 Schritten für Ihr persönliches Projektmanagement dieser Prüfung.	5

Lösung:

Weg					
Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	**Resultat**
Kurse / Unterricht / „Vorlesung“ besuchen	Zusammenfassung erstellen, zusätzliche Literatur lesen	Lerngruppen bilden	Selber Prüfungsfragen stellen und in Gruppen beantworten. Nullserie lösen	Unterlagen nochmals studieren, Zusammenfassung lernen	Bestandene Prüfung, gute Note etc.

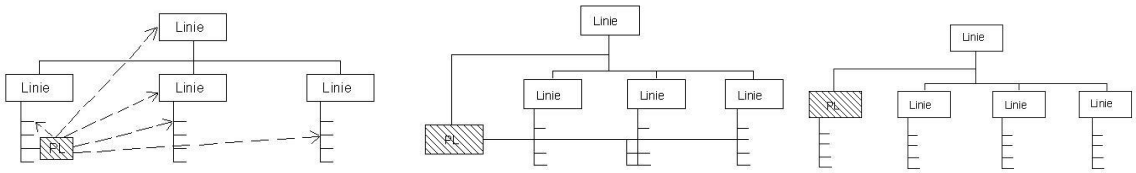
Pro Schritt 1 Punkt, für Resultat 1 Punkt, max. 5 Punkte.

Aufgabe 5	Punkte
Wozu dient eine Projektorganisation. Nennen Sie 3 Gründe und zeichnen Sie 1 Beispiel einer Projektorganisation.	5

Lösung:

1. …bildet die Projektstruktur ab.
2. …gibt den Rahmen für eine organisierte und straffe Projektarbeit im Projektteam und gegenüber Auftraggeber.
3. …ermöglicht die für den Projekterfolg notwendige Beziehungsarbeit zu allen übrigen Personen und Interessensvertreter.

Bsp.: Einfluss-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation, Reine Projektorganisation.



Pro Grund 1 Punkt, pro richtiges Beispiel 2 Punkte, maximal 5 Punkte.

Aufgabe 6	Punkte
Erklären Sie anhand je 2 Eigenschaften den Unterschied zwischen Netzplan und Balkendiagramm („GANTT-Chart“).	4

Lösung:
Netzplan zeigt Chronologie auf („Critical Path“), nicht aber genaue zeitliche Abfolge. Netzplan zeigt auch nicht auf, wie lange eine Aktion/Massnahme dauert und wer dafür zuständig ist. Graphische Darstellung mit Kästchen und Pfeilen.
Balkendiagramm zeigt genaue zeitliche Abfolge sowie Massnahmen und evtl. Verantwortlichkeiten. Pufferzeiten werden offensichtlich, respektive müssen eingebaut werden. Graphische Darstellung mit Balken.
Pro richtige Eigenschaft 1 Punkt, max. 4 Punkte.

Aufgabe 7	Punkte
Nennen Sie 5 Kriterien, anhand derer Sie ein Projekt bewerten würden.	5

Lösung:
1. Kosten
2. Zeitaufwand
3. Erträge / Einsparungen
4. Potenzielle Risiken
5. Einbezug / Entwicklung der Mitarbeitenden
6. Qualitativer Nutzen, wie Erhöhung MA-Zufriedenheit, bessere Qualität, besseres Image etc.

Pro Kriterium 1 Punkt, max. 5 Punkte.

Aufgabe 8	Punkte
Nennen Sie 6 Gründe oder Ursachen für das Change Management	6

Teil 2 Einzelfragen zur Anwendung**, Total = 38 Punkte**

Aufgabe 1	Punkte
Was zeichnet einen „versteckten Gegner (Opportunisten)“ in einem Projekt aus. Nennen Sie 3 Eigenschaften und 1 Idee, wie mit ihr/ihm umzugehen ist.	5

Lösung:

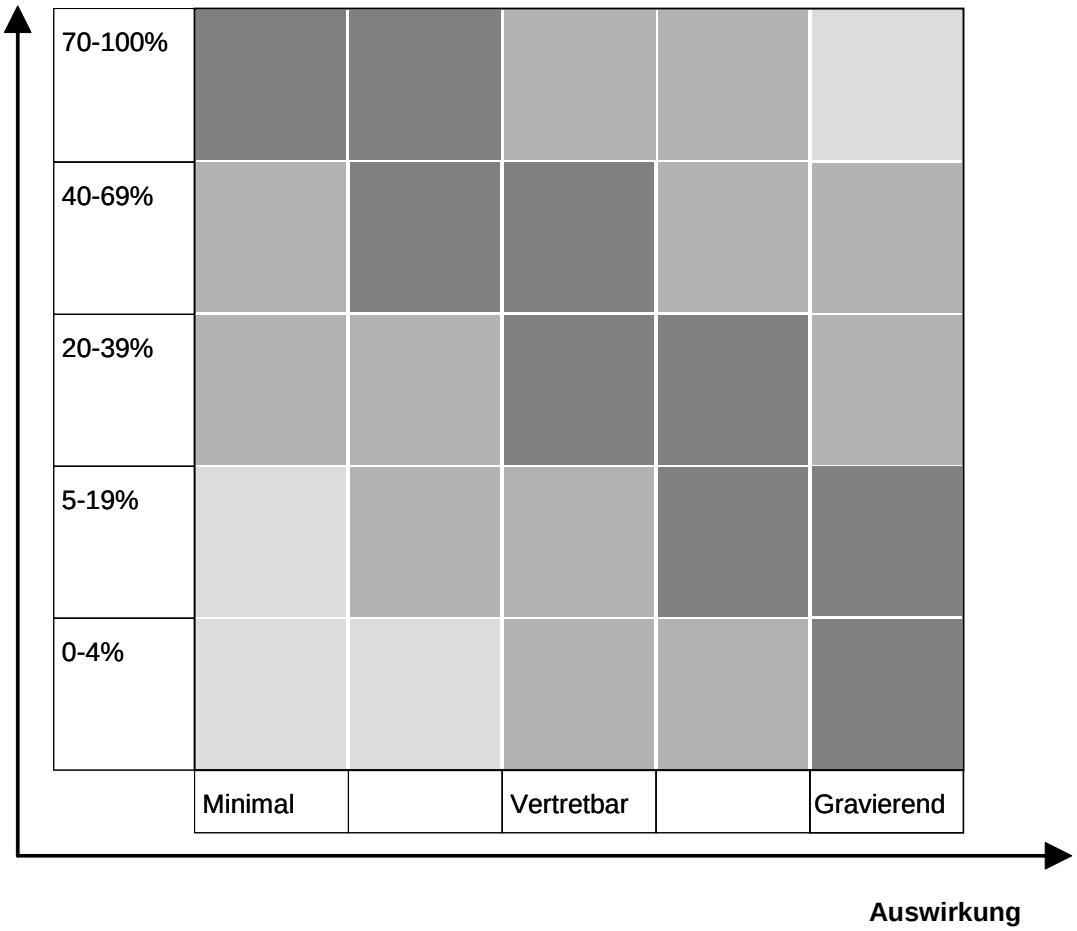
Negative Einstellung (Motivation, Mitwirkung, Akzeptanz, Kommunikation -> „oft unsichtbar), positives Verhalten (Handlungen, Führungsverhalten, Kommunikation, Massnahmen -> „sichtbar“). Ist sehr schwierig zu erkennen, sehr gefährlicher Projektteilnehmer. Idee: Kann oft durch Management der Überzeugung und Vernunft „bekehrt“ werden.

Pro Eigenschaft 1 Punkt, richtiger Managementansatz 2 Punkte, max. 5 Punkte.

Aufgabe 2	Punkte
Tragen Sie die folgenden Risiken in die untenstehende Risk-Map ein: 1. Totalausfall Projektleitung, 2. Zeitüberschreitung im Projekt, 3. Kostenüberschreitung im Projekt, 4. Unsicherheit / Frust im Projektteam, 5. Fehlende Unterstützung „von oben“.	10

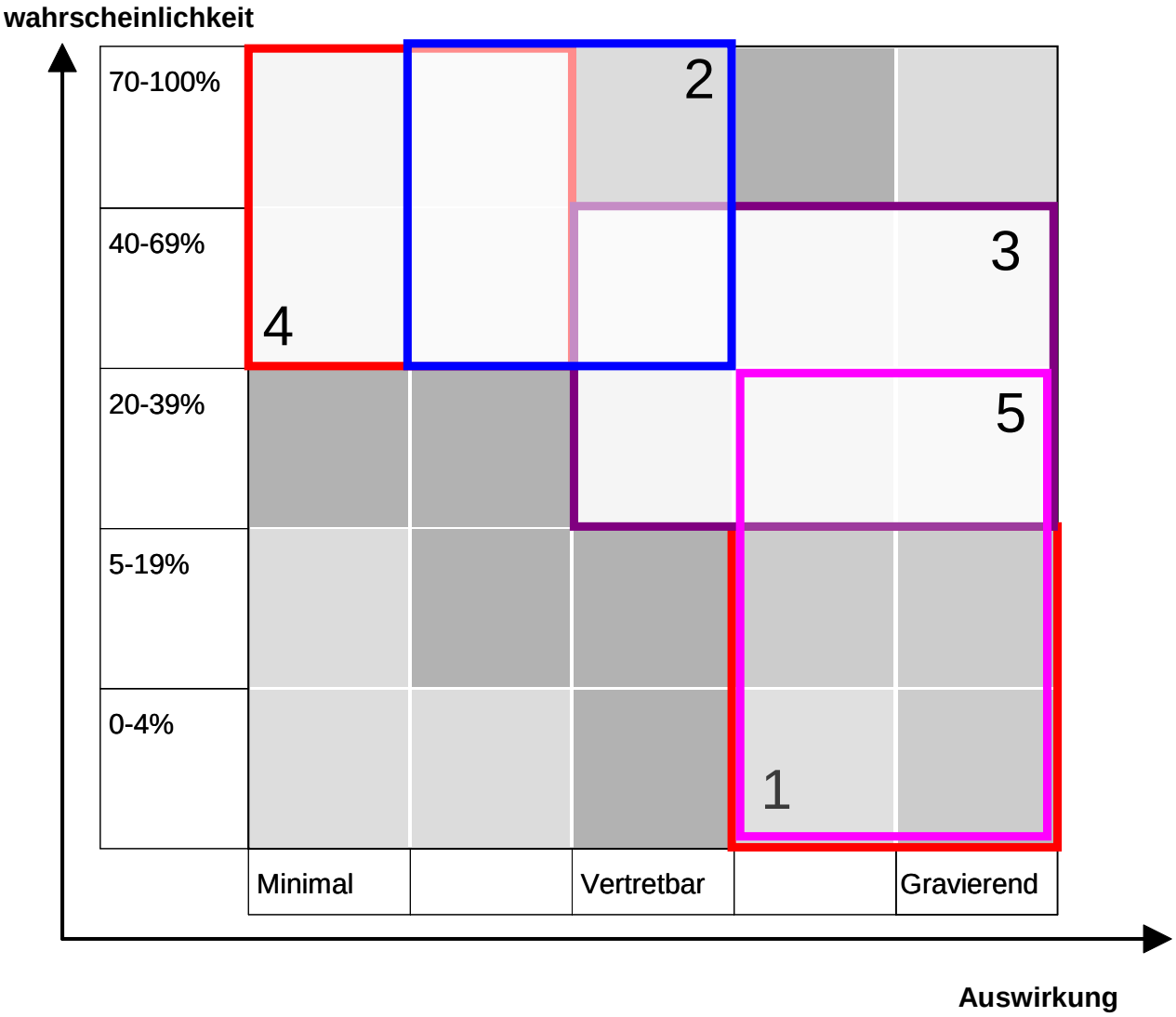
Eintretens-

wahrscheinlichkeit



.

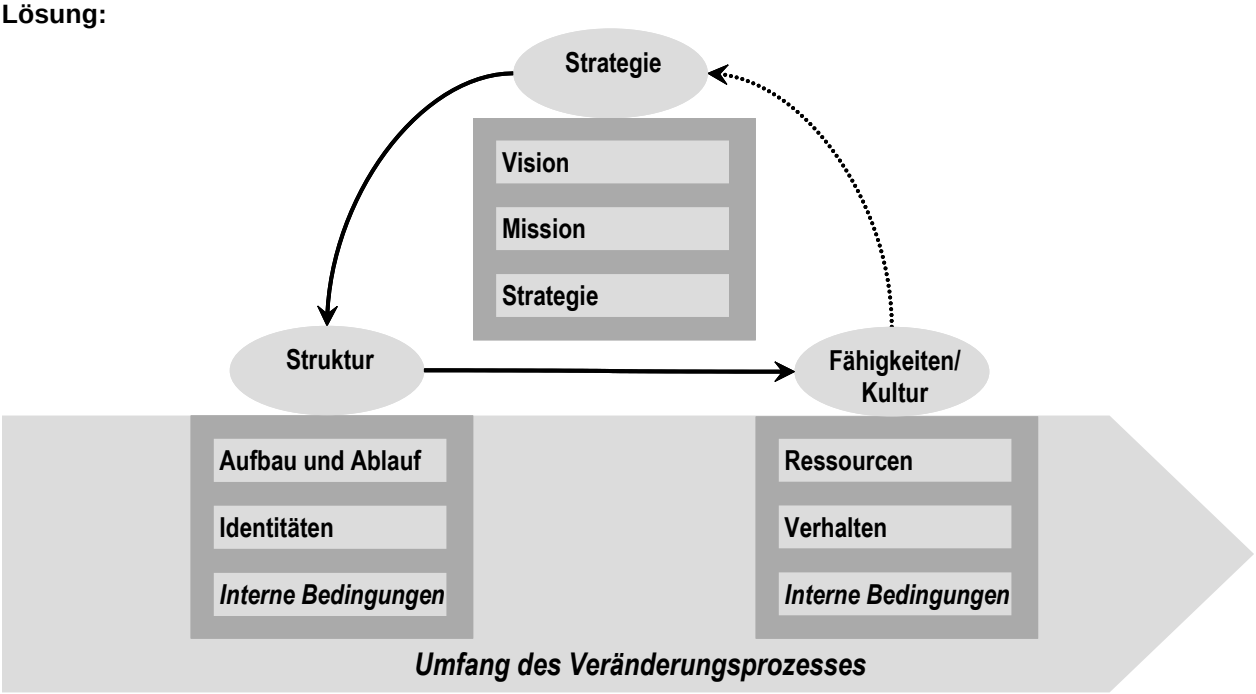
Lösung:



Pro richtige Einordnung 2 Punkte, max. 10 Punkte.

Aufgabe 3	Punkte
Erklären Sie mittels eines Beispiels den Zusammenhang zwischen Strategie – Struktur-Fähigkeiten/Kultur unter dem Gesichtspunkt des Veränderungsmanagements (Change Management).	9

Lösung:



1. Strategie (Vision, Mission, Strategie): WAS? Will erreicht werden (Festlegen von Projektorganisation, Projekt-Kommunikation, Verbindliche Zeitplanung, Verantwortlichkeiten / Rollen).
Beispiel: Einführung neuer IT, Expansion ins Ausland, Stellenabbau, Umstellung auf Solarstrom etc.

2. Struktur (Aufbau, Ablauf, Identitäten, Interne Bedingungen): WIE? Will man die Strategie umsetzen, erreichen?
Beispiel: Neugestaltung Unternehmensprozesse, Veränderung Maschinenpark (Invest/Desinvest), Reorganisation etc.

3. Fähigkeiten/Kultur (Ressourcen, Verhalten, interne Bedingungen): WOMIT? Soll die Strategie umgesetzt, die Ziele erreicht werden?
Beispiel: Bedarf an zusätzlichem, anderem Fachpersonal, Kulturwandel in der Unternehmung, Hoher Finanzbedarf etc.

Zudem: Change Management spielt sich v.a. auf der Ebene 2 und 3 ab, während die Vorgaben aus der Strategie kommen. Zur Oberflächenstruktur gehören Strategie und teilweise Struktur, während Fähigkeiten/Kultur zur Tiefenstruktur gehört.

Pro richtige Erklärung 1 Punkt, richtiges Beispiel 2 Punkte, max. 9 Punkte.

Aufgabe 4	Punkte
Welche 5 Fragen stellen Sie sich als Projektleiter um Ihren Projektstatus zu beurteilen?	5

Lösung:

1. Inhaltlicher Stand, was ist noch zur **Zielerreichung** zu tun?
2. Sachlichen Anforderungen (**Qualität**) erfüllt?
3. Kann fehlender Inhalt in verbleibender **Zeit** erfüllt werden? Welche Auswirkungen könnten allfällige Terminverzögerungen auslösen?
4. Bisher verursachte Aufwände und **Kosten**? Kann Aufwand- / Kostenrahmen eingehalten werden?
5. **Prognose** der Projektentwicklung?
6. **Veränderungen** bei den Anforderungen, Voraussetzungen oder im Umfeld, welche eine grundsätzliche Auftragsprüfung auslösen?
7. Hat sich die **Risikolage** verändert, sind neue dazu gekommen?
8. **Ursachen** für allfällige Abweichungen, mögliche Steuerungs- und Korrekturmassnahmen?

Pro richtige Antwort 1 Punkt, max. 5 Punkte. (sinngemässe Antworten sind zulässig).

Aufgabe 5	Punkte
Welche 5 Punkte erwähnen Sie mindestens in Ihrem Projektantrag / Projektauftrag als Projektleiter/in eines Nachfolgeprojektes?	5

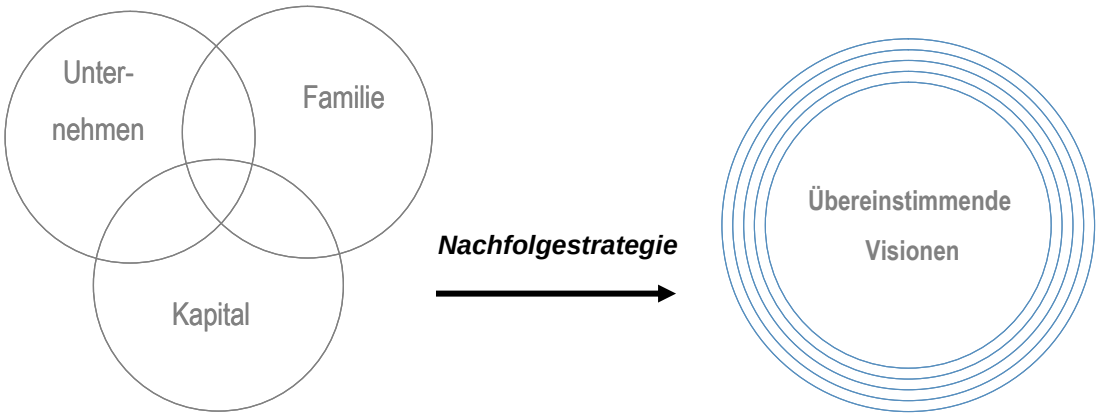
Lösung:

1. Definition des Nachfolgefalles
2. übergeordnete Ziele der Nachfolgeregelung
3. Erste Planung für die Projektübersicht und für das Vorgehen in der nächsten Phase
4. Angestrebte Übergangsform / Alternativen
5. Zeithorizont
6. Ressourcen (Zeit/Personen/Geld)

Pro richtige Antwort 1 Punkt, max. 5 Punkte. (sinngemässe Antworten sind zulässig).

Aufgabe 6	Punkte
Welche 3 Dimensionen/Systeme müssen bei einer Nachfolgeregelung einer Familienunternehmung betrachtet werden. Was verbindet die Dimensionen/Systeme?	4

Lösung:



Pro Dimension 1 Punkt, für übereinstimmende Vision oder Nachfolgestrategie o.ä. 1 Punkt, max. 4 Punkte.

Teil 3 Fallanwendung, Total = 25 Punkte

Aufgabe	Punkte
Sie sind bei einem Metallbaubetrieb (15 Mitarbeiter) als Projektleiter in der Nachfolgeregelung beauftragt. Die Ausgangslage ist wie folgt: Die Aktiengesellschaft ist zu 100% im Besitze von Hans (60 Jahre alt) und Agnes Huber (61 Jahre alt). Das Ehepaar hat drei Kinder: Sarah, Michael und Angelina. Michael arbeitet seit 4 Jahren im Unternehmen. Er ist gelernter Metallbauer und bildete sich bis zum Metallbaumeister weiter. *Für die Familie ist seit längerem klar, dass Michael (32 Jahre alt) den Betrieb übernehmen soll. Dem Vater schwebt vor, mit 62 Jahren im Betrieb nur noch in beschränkten Umfang mitzuarbeiten und ab 65 Jahren vollständig in den Ruhestand zu treten. Die Mutter möchte spätestens in drei Jahren ihren Bereich, das Personalwesen und die Buchhaltung abtreten.* *Die Eltern möchten einerseits alle Kinder gleich behandeln, anderseits soll für das Unternehmen eine nachhaltige Nachfolgelösung angestrebt werden. Bereits führte die Thematik der Unternehmensnachfolge zu familieninternen Diskussionen. Die Treuhandgesellschaft berechnet alle Jahre den Aktienwert nach der Praktikermethode unter der Berücksichtigung der stillen Reserven und dessen Veränderungen. Laut dieser beträgt der Wert des gesamten Aktienpakets gemäss letztem Abschluss CHF 800'000.-. Anlässlich der bevorstehenden Nachfolgeregelung mit Michael löste diese Bewertung innerhalb der Familie Diskussionen aus. Der Ehegatte von Sarah wies darauf hin, dass unabhängig vom Ertragswert, die Aktiengesellschaft dank der Gewerbeimmobilie, welche im Besitz der Aktiengesellschaft ist und zur Produktion vollständig beansprucht wird, einen bedeutend höheren Wert ausweisen müsse. Denn die Immobilie ist mit nur CHF 400'000.- bilanziert, eine vorliegende, aktuelle Verkehrswertschatzung stufte den Wert bei CHF 1'300'000 ein. Zudem beträgt das ausgewiesene Eigenkapital CHF 300'000.-.* *a) Das Ehepaar Huber bittet Sie um eine unmittelbare Stellungsnahme bzgl. der unterschiedlichen Ansichten betreffend Aktienbewertung des Unternehmens und den Hinweis des Schwiegersohns. (2 Punkte)* *b) Das Ehepaar Huber beauftragt Sie, ihre Nachfolgeregelung als Projekt umzusetzen. Setzen Sie den entsprechenden Auftrag um, in dem Sie die entsprechenden Schritte im Projektmanagement umsetzen und halten Sie Ihre Überlegungen schriftlich fest.(14 Punkte)* *c) Das Resultat aus b) präsentieren Sie der Familie Huber. Es soll aufzeigen, wie die Nachfolgeregelung strukturiert, organisiert und geplant ist. (9 Punkte)*	25

Zu a) pro Erklärung bzw. argumentierte Stellungsnahme 1 Punkt, max. 2 Punkte.

- unterschiedliche Bewertungsmethoden
- rudimentäre Schätzung
- zukünftiger Ertrag entscheidend
- Handlungsspielraum bzgl. Lösungen (neue Betriebsgesellschaft, exkl. Immobilie)
- Preisfindung im Gespräch, fundierte Bewertung

Zu b)

- Projektstrukturierung
  - in mindestens drei Phasen, 3 Punkte.

    Wenn Logik der Fassade nicht vollständig stimmt oder Phasen nicht aufgeführt werden, prozentualer Abzug. D.h. wenn der Nachfolgeprozess gemäss Ausbildung mit 7 Phasen aufgeführt wird und nur zur Hälfte stimmt, dann 1 ½ Punkt. Oder wenn das St. Galler Modell nur mit zwei Phasen aufgeführt, dann nur 2/3 der Punkte.

- Themeninhalte wie Normative Fragen, Unternehmens-, Familien und Nachfolgestrategie, Ehe- und Erbrecht, Finanzierung, Vorsorgefinanzierung, Ausarbeitung Verträge, Kommunikation nach Aussen oder Innen, etc, pro richtiges Themengebiet in der passenden Phase 1/2 Punkt, maximal 3 Punkte.

- Projektorganisation
  - Einbezug von welchen Personen in den welchen Phasen. Mindestens genannt werden müssen das Ehepaar Huber, der Nachfolger Michael, die übrigen Familienmitglieder. Für weitere Beteiligte max. 1 zusätzlicher Punkt, z.B. Treuhandgesellschaft. 3 Punkte

- Zeitplan
  - Zeitplan muss auf das vorgegebene im Text abgestimmt sein.
    - Hans Huber in 2 Jahren reduziert und in 5 Jahren in den Ruhestand (1 Punkte)
    - Agnes Huber in 3 Jahren in den Ruhestand (1 Punkt)
  - Zeitgefäss realistisch zu den zugeordneten Themen und Phasen (3 Punkte)

Zu c)
Die Präsentation soll adressatgerecht aufzeigen,
- welche Tätigkeiten/Themen (4 Punkte)
- in welchem Zeitraum (die Phasen) stattfinden (3 Punkte)
- mit welchen Beteiligten ausgeführt werden. (2 Punkt)