

Kett • Becker

# Cases & Presentation

Vom Business-Problem zur  
Management-Entscheidung



WS 2024/2025  
Remote Classroom

Das gezeigte Material ist urheberrechtlich geschützt.  
Wiedergabe von Bildern oder Videoausschnitten  
mit freundlicher Genehmigung der Rechteinhaber.

20. AUFLAGE  
Copyright © 2024 Viaticum  
All Rights Reserved



# HOUSEKEEPING

---

1. ANMELDUNG MIT KLAR-NAMEN
  2. CAM ON
  3. MICRO AUF MUTE
  4. WORTMELDUNGEN ÜBER CHAT
- 

Falls Sie noch **kein Begrüßungsschreiben** erhalten haben, kontaktieren Sie bitte **Prof. Dr. Ingo Kett** mit einer gültigen Email-Adresse unter [kett@uni-muenster.de](mailto:kett@uni-muenster.de).





Wer andere **überzeugen** will, muss Themen klar und **ohne Umwege** an seine Zielgruppen kommunizieren.



"... ein wirklich spannendes und prägnantes

Thema, welches für mich täglich eine ganz wichtige Rolle spielt." meint

**Münsters OB Markus Lewe.**

Nur wer eine Aufgabe **auf den Punkt** bringt, Lösungen sauber **strukturiert** und Argumente in eine **Story** einbindet, wird erfolgreich sein.



Inhalte des Seminars aus „Das Münster-Konzept“ von Ingo Kett und Stefan Becker.

# INTRO

**Cases & Presentation**

WS 2024/2025

Remote Classroom

## Um was geht's?

### Situation

**ex-cellence** ist ein gemeinnütziger Verein, der Lehre und Forschung am Centrum für Management fördert.

**ex-cellence** betreibt eine eigene Unternehmensberatung mit dem Ziel des Wissenstransfers zwischen Theorie und Praxis.

Klienten aus Wirtschaft und Politik fragen die Uni Münster regelmäßig an, sie bei der Lösung von Problemen zu unterstützen.

### Ihre Rolle

Der Vorstand von **ex-cellence** ermöglicht Ihnen die Mitarbeit auf einem strategisch sehr wichtigen Projekt.

Sie sind Mitglied eines Projektteams, das die nächsten Wochen an diesem Projekt arbeiten wird.

### Ihre Aufgabe

Sie erhalten ein 1-seitiges Briefing-Dokument.

Am Ende präsentieren Sie Ihre Lösung vor dem/r Auftraggeber/in des Unternehmens bzw. der Organisation.

**Recherchieren Sie fehlende Informationen oder treffen Sie geeignete Annahmen.**

**ex | cellence**



## Teams & Cases

Case	Team	Thema
1	01-04	Umsetzung der Sustainability Strategie für Mondi
2	05-08	Preis- und Modulstrategie für VW Financial Services mit FleetCARS
3	09-12	SAP Success Factors für Recruiting und Onboarding bei der WITRON-Gruppe
4	13-16	Arbeitsplatz der Zukunft für Boehringer Ingelheim
5	17-20	Skigebiet der Zukunft
6	21-24	Renditeverbesserung der Brose Gruppe
7	25-28	Digitale Produktentwicklung bei AGCO
8	29-32	Projekt-Management für elektronische Personalakte im BMU



Jedes Team hat einen Team Captain\*, der das Team koordiniert.

\*m/w/d





## Case: Digitaler Vertriebskanal für Richemont



Zielperson

Frank Vivier, Chief Transformation Officer des Luxusartikel-Konzern Richemont, will ihr Team mit einer Studie zur Digitalisierung der Vertriebskanäle seines Unternehmens beauftragen. Die Studie soll sich zunächst auf den Vertrieb von Uhren der Marke Baume & Mercier konzentrieren.

Thema

### Profil:

- Richemont generiert rund 14 Mrd. EUR Umsatz mit etwas 29.000 Mitarbeiter/innen
- Die Operating Margin beträgt 13,9%
- Richemont (und auch die Uhrenmarken) werden in allen 4 Weltregionen angeboten

Situation

### Branchen-Trends

- Märkte sehr volatil, abhängig von der aktuellen finanziellen Situation
- Märkte schrumpfen nach 2008, haben sich dann erholt und schrumpfend wieder durch COVID-19
- China ist ein großer Schwerpunkt; Alibaba ist ein Absatzkanal

### Laufende Initiativen

- IT-Transformation zur Kostensenkung
- Große Fortschritte bei der Digitalisierung
- Marketing-Transformation ist im Gange

Hintergrund-  
informationen

## Sie liefern die Story.

ex | c | e | n | c | e



### Was erwarten wir?

- ✓ Verständnis der Problemstellung
- ✓ Ergebnis in einer klaren Botschaft
- ✓ Strukturierte, nachvollziehbare und überzeugende Begründung
- ✓ Aussagekräftige Darstellung der Argumente

### Was erwarten wir NICHT?

- ✗ Praktische Kenntnisse des Business-Hintergrunds
- ✗ Praktische Erfahrung bei der Umsetzung
- ✗ Empfehlung von realitätsnahen Maßnahmen oder realistische Einschätzung von Aufwand und Zeit für Maßnahmen

# FRAGEN

---

HABEN SIE FRAGEN ZU  
IHRER ROLLE & IHRER  
AUFGABE?

---

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Fragen.



# Sie lernen, Business-Probleme strukturiert zu analysieren und Lösungen effektiv auf Vorstandsebene zu kommunizieren.

Unterlagen erhalten Sie nach der jeweiligen Session.

## VOM BUSINESS-PROBLEM ZUR MANAGEMENT-ENTSCHEIDUNG

	From Thinking To Inking <b>1</b>	From Message To Impact <b>2</b>	From Story To Showdown <b>3</b>	
<b>Zeiträumen und Lerninhalte</b>	<p><b>08.11.24 12:00 bis 16:00</b> <b>4:00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Prinzip der Pyramide</li> <li>Issue Based Problem Solving</li> <li>Scoping mit S-C-Q</li> <li>Issue Tree</li> <li>MECE</li> </ul>	<p><b>12.11.24 18:00 bis 20:40</b> <b>Coaching 1</b> 20 Min pro Case</p>	<p><b>15.11.24 12:00 bis 16:00</b> <b>4:00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Key Message</li> <li>Storyline: Logische Gruppe und Logische Kette</li> <li>Storyboard</li> <li>Visualisierung</li> <li>Aussagekräftige Seitengestaltung</li> <li>Gestaltung von Charts und Visuals</li> <li>Persönliche Wirkung</li> </ul>	<p><b>22.11.24 12:00 bis 13:30</b> <b>Coaching 2</b> 30 Min pro Case</p>
<b>Lerninhalte</b>			<p><b>29.11.24 12:00 bis 13:30</b> <b>Coaching 3</b> 30 Min pro Case</p>	<p><b>06.12.24 11:00 bis 21:00</b> <b>Jeweils 30 Minuten pro Team</b></p> <p><b>Team Pitch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15 Minuten Online Präsentation</li> <li>5 Minuten Voting</li> <li>5 Minuten Feedback</li> </ul>
<b>Homework</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von S-C-Q</li> <li>Entwicklung eines Issue Trees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulierung der Key Message</li> <li>Entwicklung der Storyline</li> <li>Gestaltung von Präsentationsseiten</li> </ul>		
	<p>✓ <b>Kleine Teams mit intensiver Lernerfahrung</b></p>	<p>✓ <b>Virtual Remote Classroom</b></p>	<p>✓ <b>Reale Cases, die Sie während des Seminars entwickeln</b></p>	<p>✓ <b>Coaching Angebot plus Q&amp;A</b></p>
				<p>✓ <b>Völlig transparente Bewertung</b></p>

## Referenten



**Prof. Dr. Ingo Kett**

Accenture, IBM, PublicisSapient  
Honorarprofessor an der WWU

**Prof. Dr. Stefan Becker**

Prof. für Orga. & Innovations-  
Management an der FOM,  
Dozent an der WWU

MiBeKo Wirtschaftsberatung

Vorstandsvorsitzender  
ex-cellece e. V.

# SESSION 1

**Cases & Presentation**

WS 2024/2025

Remote Classroom

# Sie lernen, Business-Probleme strukturiert zu analysieren und Lösungen effektiv auf Vorstandsebene zu kommunizieren.

Unterlagen erhalten Sie nach der jeweiligen Session.

## VOM BUSINESS-PROBLEM ZUR MANAGEMENT-ENTSCHEIDUNG

	From Thinking To Inking <b>1</b>	From Message To Impact <b>2</b>	From Story To Showdown <b>3</b>		
<b>Lerninhalte</b>	<p><b>08.11.24 12:00 bis 16:00</b> <b>4:00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Prinzip der Pyramide</li> <li>Issue Based Problem Solving</li> <li>Scoping mit S-C-Q</li> <li>Issue Tree</li> <li>MECE</li> </ul>	<p><b>12.11.24 18:00 bis 20:40</b> <b>Coaching 1</b> 20 Min pro Case</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Key Message</li> <li>Storyline: Logische Gruppe und Logische Kette</li> <li>Storyboard</li> <li>Visualisierung</li> <li>Aussagekräftige Seitengestaltung</li> <li>Gestaltung von Charts und Visuals</li> <li>Persönliche Wirkung</li> </ul>	<p><b>15.11.24 12:00 bis 16:00</b> <b>4:00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Key Message</li> <li>Storyline: Logische Gruppe und Logische Kette</li> <li>Storyboard</li> <li>Visualisierung</li> <li>Aussagekräftige Seitengestaltung</li> <li>Gestaltung von Charts und Visuals</li> <li>Persönliche Wirkung</li> </ul>	<p><b>22.11.24 12:00 bis 13:30</b> <b>Coaching 2</b> 30 Min pro Case</p> <hr/> <p><b>29.11.24 12:00 bis 13:30</b> <b>Coaching 3</b> 30 Min pro Case</p>	<p><b>06.12.24 11:00 bis 21:00</b> <b>Jeweils 30 Minuten pro Team</b></p> <p><b>Team Pitch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15 Minuten Online Präsentation</li> <li>5 Minuten Voting</li> <li>5 Minuten Feedback</li> </ul>
<b>Homework</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von S-C-Q</li> <li>Entwicklung eines Issue Trees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulierung der Key Message</li> <li>Entwicklung der Storyline</li> <li>Gestaltung von Präsentationsseiten</li> </ul>			
	<p>✓ <b>Kleine Teams mit intensiver Lernerfahrung</b></p>	<p>✓ <b>Virtual Remote Classroom</b></p>	<p>✓ <b>Reale Cases, die Sie während des Seminars entwickeln</b></p>	<p>✓ <b>Coaching Angebot plus Q&amp;A</b></p>	<p>✓ <b>Völlig transparente Bewertung</b></p>



# Lernziele Session 1

In diesem Modul lernen Sie ...

- 1.** das Prinzip der pyramidalen Kommunikation
- 2.** definieren von Geschäftsproblemen
- 3.** strukturiertes Dekomponieren von Problemstellungen

# Von der Fallanalyse zur Storyline

# Die Falldefinition hilft Ihnen, das Problem zu verstehen.

---

## Ausgangslage

### Situation

- Welche Informationen über das Unternehmen oder die Organisation sind relevant?

### Herausforderungen

- Warum muss der/die Empfänger/in die Situation ändern?  
(Notwendigkeit zu Handeln / burning platform)

---

## Zielperson

### Persönlichkeit

- Wer ist der/die Entscheider/in
- Welche Rolle hat sie/er in der Organisation?
- Was sind die Entscheidungskriterien?

---

## Scope

### Ergebnis

- Was erwartet der/die Entscheider/in am Ende des Projektes?

### In Scope

- Was müssen Sie liefern?
- In welchem Zeitraum?
- In welcher Qualität?

### Out of Scope

- Was gehört nicht zum Projektumfang?

BAUME & MERCIER  
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

Situation

Herausforderungen

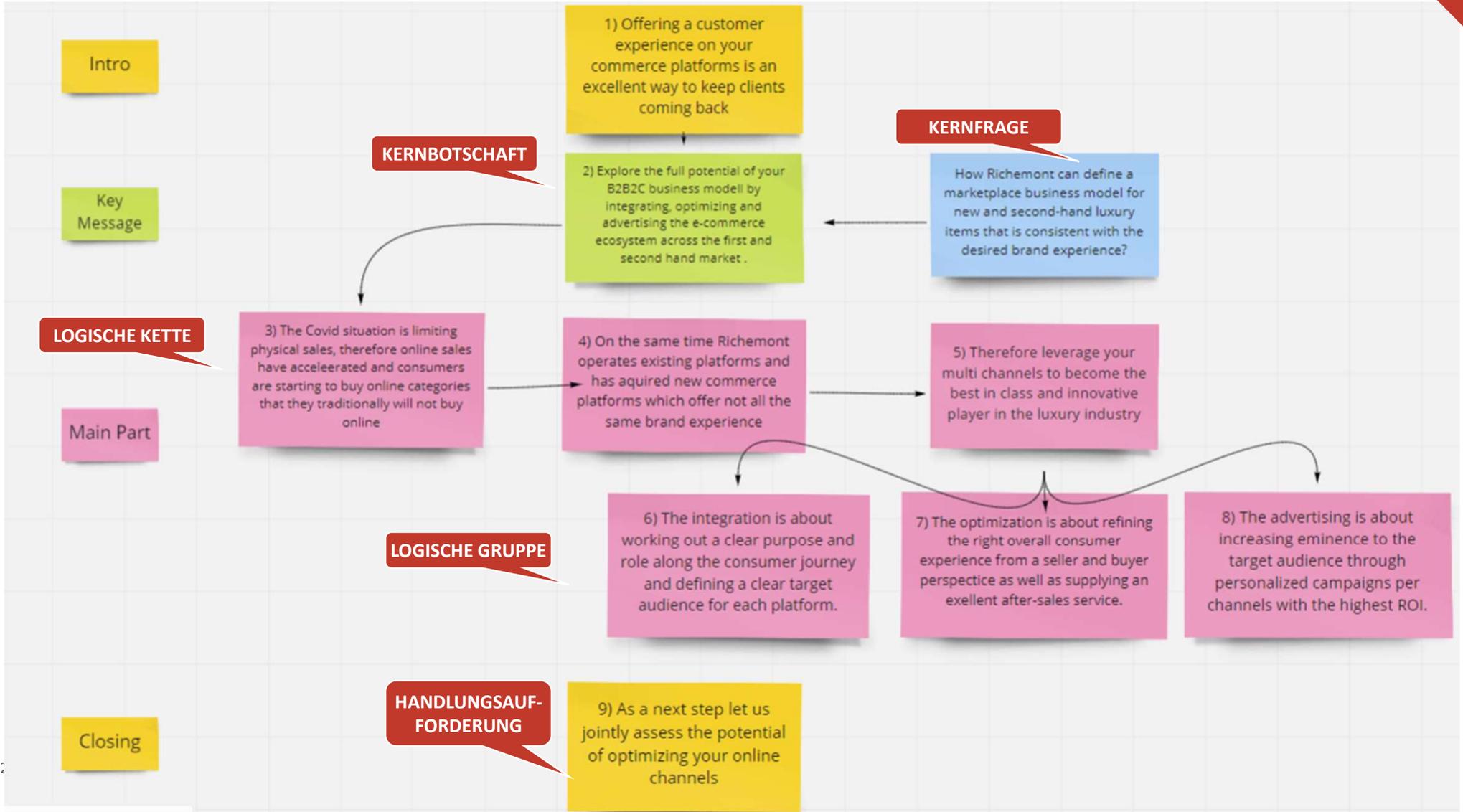
# Ausgangslage

SITUATION	CHALLENGES	KEY QUESTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatile market currently being impacted by COVID-19</li> <li>• The CTO is undergoing a significant effort to drive digital transformation in Richemont (cost reduction, efficiency improvement) using China as a mode market</li> <li>• Richemont acquired Watchfinder - marketplace solution for second hand watches</li> <li>• Currently mostly gathering customer information through retailers (hence not very visible)</li> <li>• Competitors don't own a similar marketplace solution</li> <li>• Lack of digital marketing campaigns for existing marketplace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slowing demand (e.g., from Asia) and limited ability to engage with consumers on physical POS</li> <li>• Richemont does not have yet enough drive to lead a global transformation without the full buy-in of Maisons</li> <li>• Internal competition among Maisons</li> <li>• Sophisticated business model and supply chain model for Richemont vs external brands</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>KERNFRAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>How Richemont can define a marketplace business model for new and second-hand luxury items that is consistent with the desired brand experience?</b></li> <li>• How should Richemont reuse the experience (both for platform in second-hand market and partnership definition for new items) acquired with Watchfinder to define their to-be state?</li> <li>• What type of analytics does Richemont use to measure the optimal performance of Watchfinder?</li> </ul>

# Der Issue Tree dekomponiert die Fragestellung.



# Die Antworten lassen sich zu einer Storyline anordnen.



## Tipps für die Fallanalyse

### Seien Sie sich über die Ziele klar

Was wollen Sie mit der Lösung des Falls erreichen?

### Arbeiten Sie effizient

Was wollen Sie beweisen/entkräften?

### Gehen Sie logisch vor

Gute Analysen sind logisch gegliedert.

Nachvollziehbar strukturierte Ergebnisse sind einfacher vom Empfänger nachzuvollziehen.

### Nehmen Sie einen Perspektivwechsel vor

Versetzen Sie sich in die Lage der Zielperson.

### Denken Sie vom Ergebnis her

Welche Entscheidung soll die Zielperson am Ende treffen?



# Das Prinzip der Pyramide

# Ein typischer Fall aus der Praxis

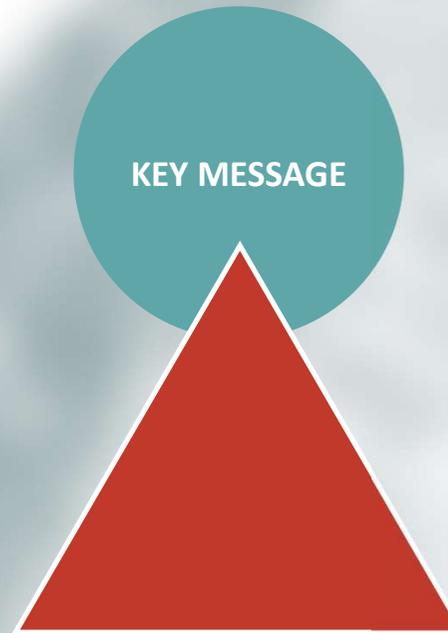


Anders als ein Trichter stellt die Pyramide das Ergebnis in den Vordergrund.

Klassisch - wissenschaftlich  
**TRICHTER**

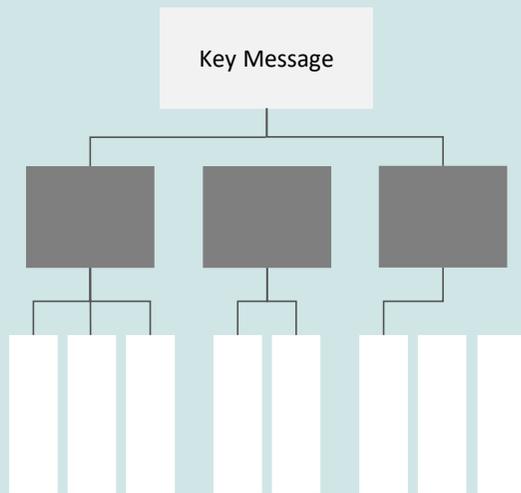


Hierarchisch  
**PYRAMIDE**



# Key Message First.

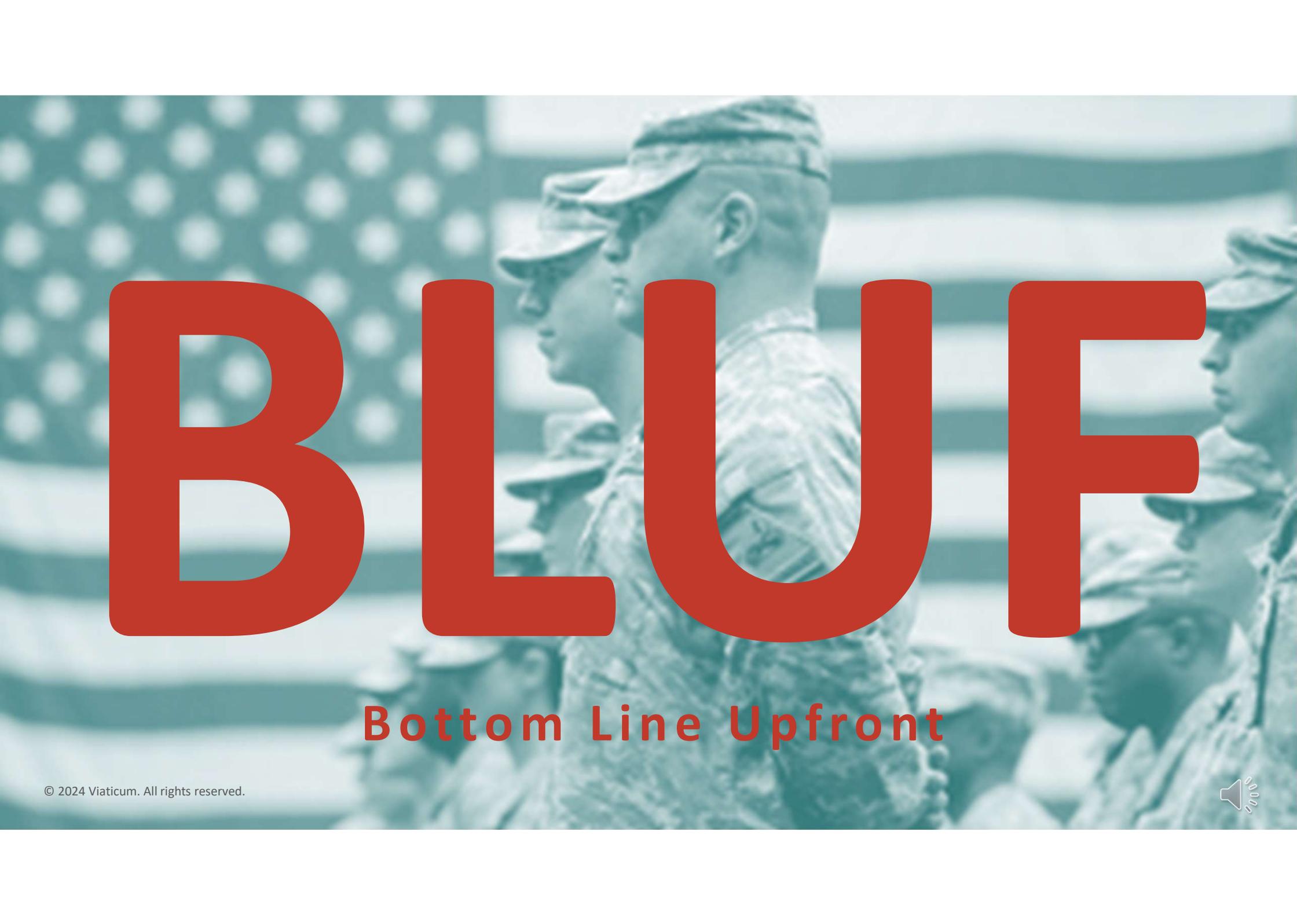
## DAS PRINZIP DER PYRAMIDE



## NUR EINE SPITZE

Jeder Stein ruht mindestens auf zwei weiteren Steinen.

... nicht einfach,  
die Pyramide  
umzuwerfen.



# BLUUF

Bottom Line Upfront



# CHECK POINT

---

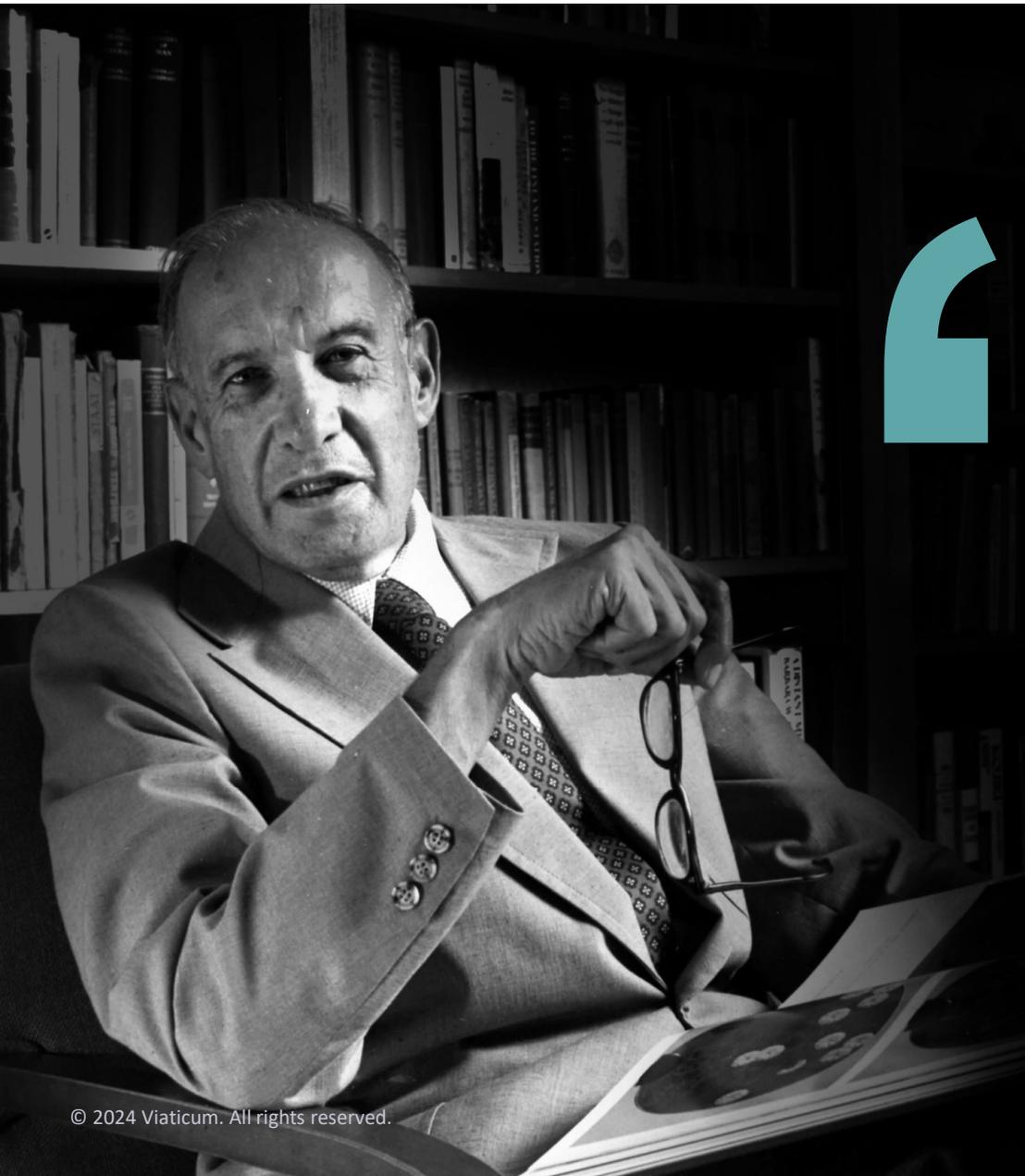
WELCHE VOR- ODER  
NACHTEILE SEHEN SIE IM  
PYRAMIDEN-PRINZIP?

---

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Antworten.



# Scoping mit S-C-Q



ONCE A PROBLEM HAS BEEN  
CORRECTLY DEFINED,  
SOLVING IT IS PRETTY EASY

Peter Drucker



## S-C-Q ist ein Konzept der systematischen Problemdefinition.

### S-C-Q

#### SITUATION

- Relevante Fakten über die Situation
- Tatsachen werden so formuliert, dass niemand sie bestreitet
- Über diese Punkte sollte es einen allgemeinen Konsens geben

#### COMPLICATION - HERAUSFORDERUNG

- Auslöser oder Problem, das zum Bedarf zum Handeln führt
- Sachverhalt, der die Beantwortung der Schlüsselfrage dringend macht (burning platform)

#### QUESTION

## SCHLÜSSELFRAGE

Die eine Frage, die sich dem Adressaten stellt.

Die Herausforderung ist essentiell für die Schlüsselfrage.

## S-C-Q

### SITUATION

- Timmy ist ins Wasser gesprungen.
- Das Wasser ist 3 m tief.
- Timmy ist 5 Jahre alt.
- Timmy hat keine Schwimmflügel.

### COMPLICATION - HERAUSFORDERUNG

- Timmy kann nicht schwimmen.

### QUESTION

## SCHLÜSSELFRAGE

Wie können wir Timmy  
so schnell wie möglich  
aus dem Wasser retten?



Eine präzise formulierte Schlüsselfrage ist die Hauptvoraussetzung für die Strukturierung des Themas und die Eingrenzung des Anwendungsbereichs.

## Merkmale einer starken Frage

- Perspektive des Adressaten
- “Wie“-Frage
- einfach
- offen
- spricht den Zwang zum Handeln an



Jedes Thema lässt sich auf eine Schlüsselfrage aus der Perspektive des Adressaten reduzieren.

Schlüsselfrage



Schlüsselbotschaft

Wie kann Harry's Gourmet-Imbiss sich von seinem neuen Wettbewerber differenzieren?

...

Wie kann Münster zu einer autofreien Stadt werden?

...

Wie kann der Vertrieb die Kundendaten nutzen, um das EBIT zu verbessern?

...

## StartUp: ID-No.com

**ID-No.com**<sup>®</sup>  
medical aid 

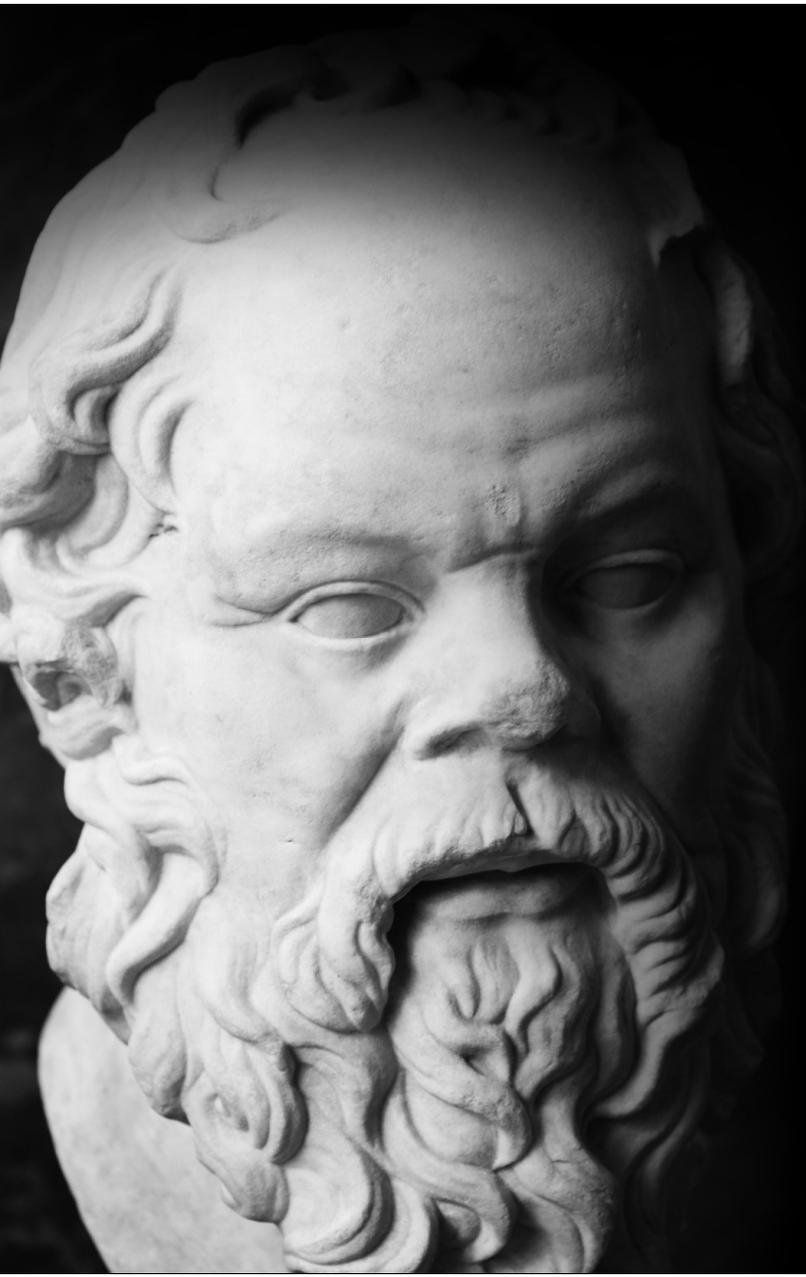
29 Millionen Menschen in Deutschland benötigen jedes Jahr medizinische Hilfe wegen eines Notfalls.

*"Ersthelfer verlieren wertvolle Zeit für die Rettung durch den Mangel an verlässlichen Patienteninformationen."*

Wie kann ID-No.com zum weltweiten Standard für die Bereitstellung von Notfalldaten werden, um Leben zu retten?



# Issue Tree



ICH WEISS, DASS ICH NICHTS  
WEISS. ICH HABE KEINE  
ANTWORTEN, NUR FRAGEN.

Socrates



## Case: HARRY'S Gourmet Imbiss



## Harry's Pitch Deck

1

THEMA

Repositionierung von Harry's  
Gourmet-Imbiss in der neuen  
Wettbewerbslandschaft

2

EMPFÄNGER

Bank-Direktor

3

ZIEL

Kredit erhalten

# Gute Fragen führen zu guten Antworten.

## WIE KANN HARRY'S GOURMET IMBISS SICH VON DEM NEUEN WETTBEWERBER DIFFERENZIEREN?



Die Botschaften müssen überschneidungsfrei und erschöpfend sein - no gaps, no overlaps.

ME

MUTUALLY  
EXCLUSIVE

Botschaften / Fragen müssen überschneidungsfrei sein

Botschaft /  
Frage

Botschaft /  
Frage

Botschaft /  
Frage



CE

COLLECTIVELY  
EXHAUSTIVE

Alle Botschaften / Fragen  
einer Ebene zusammen  
beleuchten die  
gesamte Problemstellung

Das MECE-Gütesiegel überprüft die Qualität der Gliederung.



## MECE-Gütesiegel

**G** – gleichartig  
gleiche Ebene, gleiches Gewicht

**Ü** – überschneidungsfrei  
sich gegenseitig ausschließend

**T** – treffend  
prägnant und relevant

**E** – erschöpfend  
Alle relevanten Argumente berücksichtigen

# Welcher Baum ist MECE?

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Antworten.

## FRAGE: WARUM IST DER UMSATZ ZU NIEDRIG?



# The Economist

SEPTEMBER 1ST-7TH 2012

Economist.com

Apple and the perils of patent wars

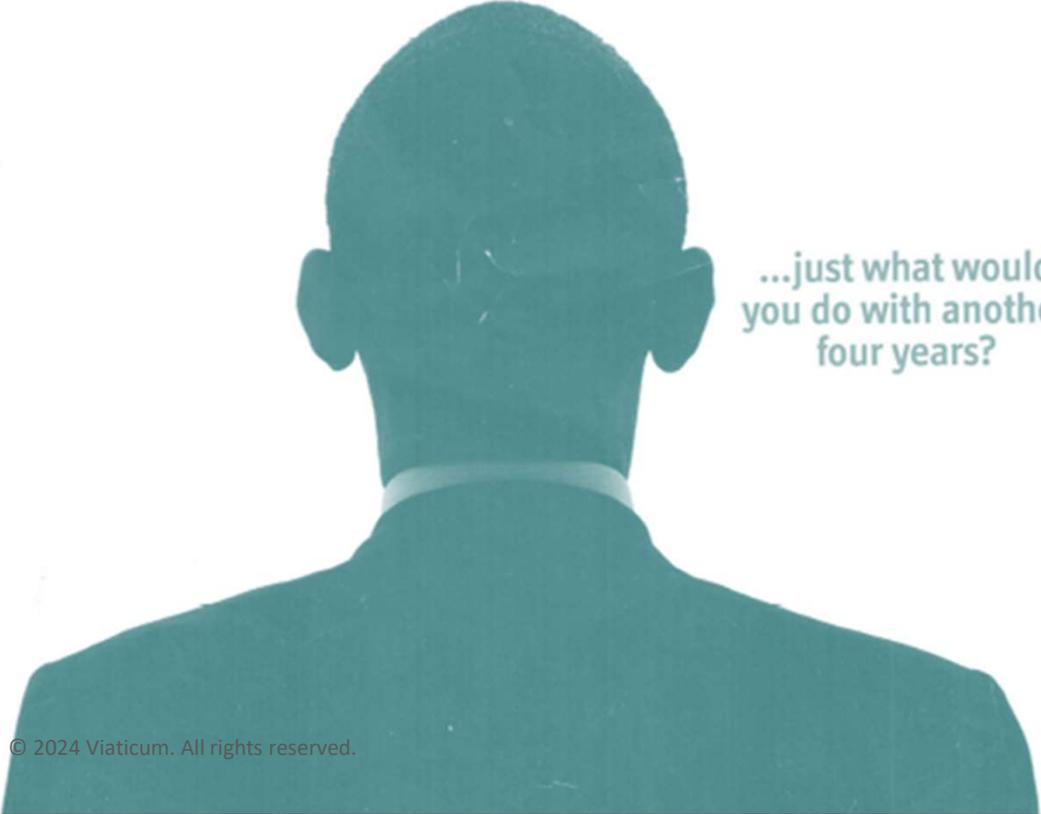
The trials of Ernesto Zedillo

Flagging economy, hesitant China

The art of the restaurateur

One giant leap for Neil Armstrong

## One question, Mr President...



...just what would  
you do with another  
four years?

USUALLY THE QUESTIONS  
ARE SIMPLE, BUT THE  
ANSWERS ARE COMPLEX



**Am Anfang der Story steht die Key Message**

# “Landing a Man on the moon and returning him safely to the earth.”

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Ideen zu einem Split.



How can the United States land a man on the moon within 10 years and return him safely to Earth?

Welcher Split eignet sich, um das Problem zu zerlegen?



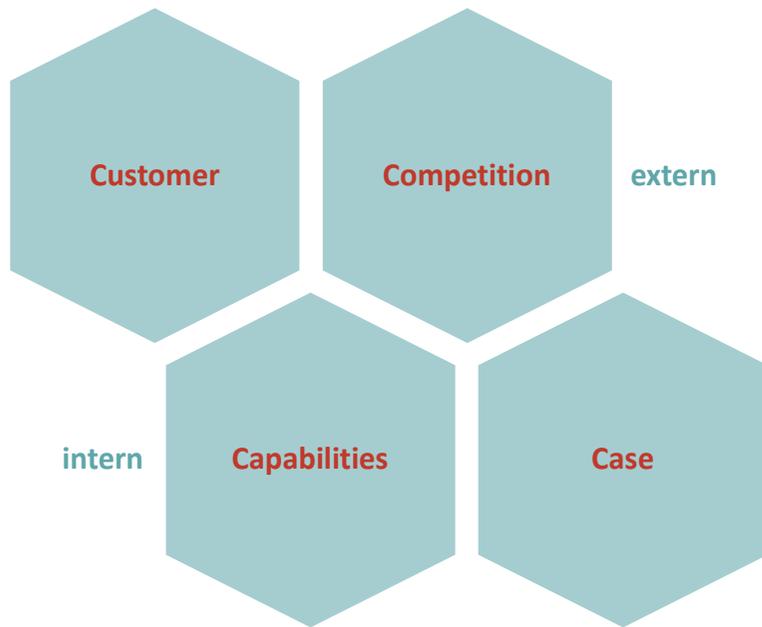
Beispiel

Jedes Problem hat seinen „Goldenen Schnitt“ - es gibt eine Reihe bewährter Schnitte.



# Das 4C-Konzept hilft, Geschäft und Märkte einer Firma zu durchdringen.

## 4Cs Framework



### Customer

Der Kunde der Firma ist nicht unbedingt der Endkunde, der das Produkt kauft:

*Marktgröße in Bezug auf Umsatz, Wachstum, Segmentierung, Bedürfnisse, Vertriebskanäle*

### Competition

Die Marktstellung der Wettbewerber sowie die Art und Weise, wie sich die Konkurrenz vom Unternehmen des Kunden unterscheidet:

*Marktanteile, Wachstum, Fragmentierung, Neueintritte*

### Capabilities

Die Ressourcen eines Unternehmens:

*Kernkompetenzen, Humanressourcen, Technologie, finanzielle Ressourcen*

### Case

Kostenstruktur oder Rentabilität des Kunden:

*Relative Kostenposition, Rentabilität, Größenvorteile*

## Persönlicher Wertbeitrag

MAX wird mit einem persönlichen Beitrag von EUR 5 Mio. pro Jahr das Geschäft mit Energieversorgern von Bigtime Consulting in Deutschland weiter ausbauen.

1

Customers

Deutschland hat 6 strategische Kunden und einige Stadtwerke, die alle mit erheblichen Transformationsproblemen zu kämpfen haben.

2

Competition

Der Energieversorgungsmarkt für Beratungsleistungen in Deutschland ist mit einem Potenzial von 400 Mio. EUR der zweitgrößte in Europa.

3

Capabilities

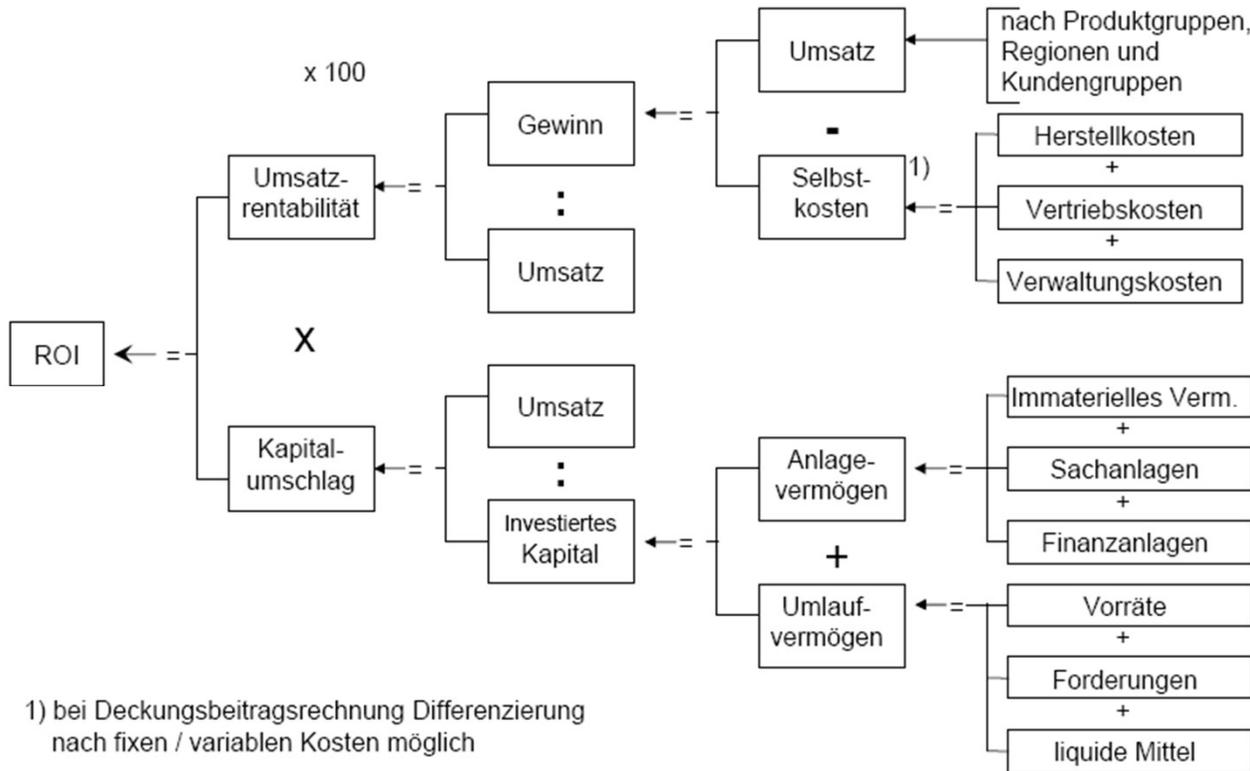
Auf der Grundlage erfolgreicher Transformationsprojekte hat MAX ein starkes Netzwerk zu den wichtigsten Akteuren auf dem deutschen Versorgungsmarkt aufgebaut.

4

Case

Das Wachstum des Geschäfts mit Versorgern auf 5 Mio. EUR erfordert den Aufbau eines Teams, das im Jahr 2025 etwa 26 Fachleute umfassen wird.

# Der ROI-Baum – ein beliebter Klassiker



- +
  - Passt fast immer
  - Kein großer Aufwand
  - Bei Benutzung von Vorlagen i.d.R. vollständig und nicht-redundant
  - Kunden sind damit vertraut

- - Führt zu Standardlösungen
  - Keine neuen Ideen?
  - Wenn der Kunde es kennt, wozu braucht er es dann?

Quelle: DuPont-System of Financial Control

# CHECK POINT

---

WELCHE ANDEREN  
SCHNITTE KENNEN SIE?

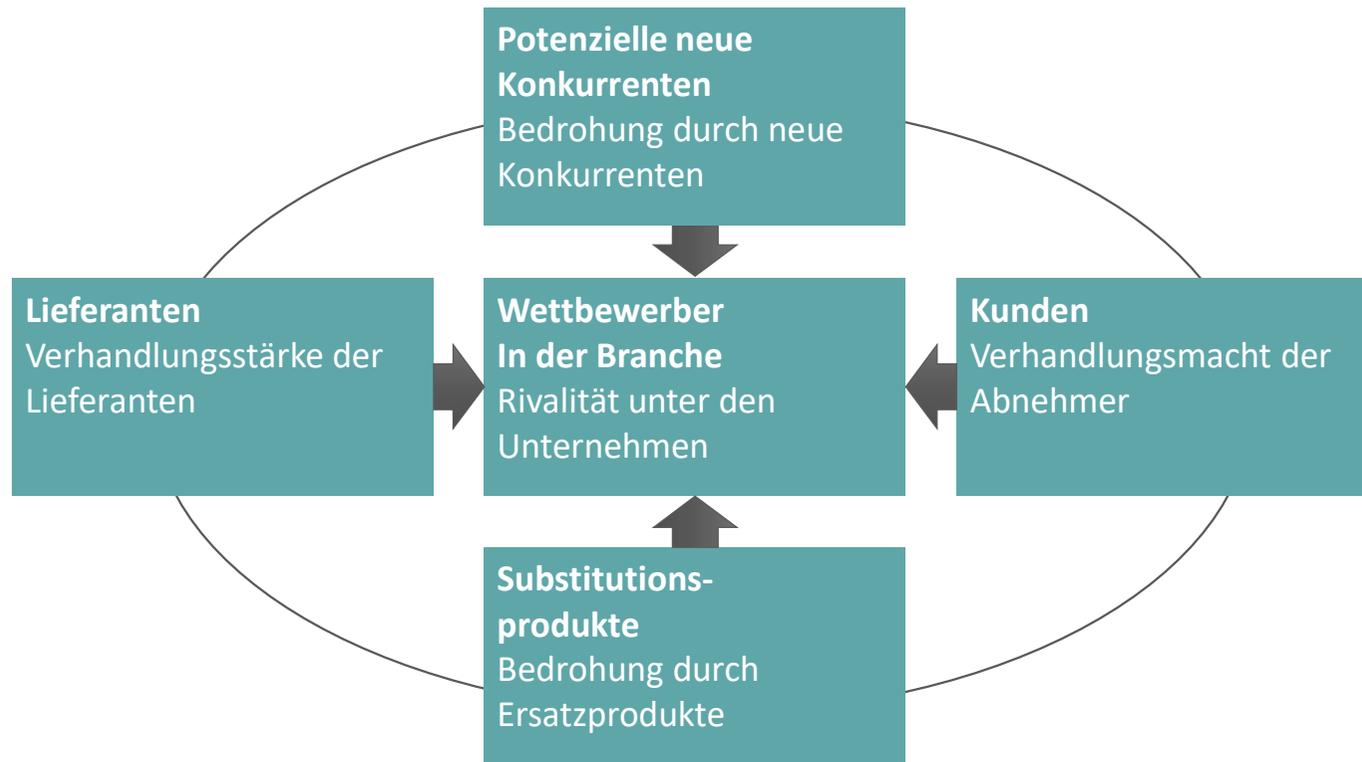
---

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Antworten.



# Branchenstrukturanalyse

## MECE oder nicht?



Five Forces nach Porter

**Merke:**

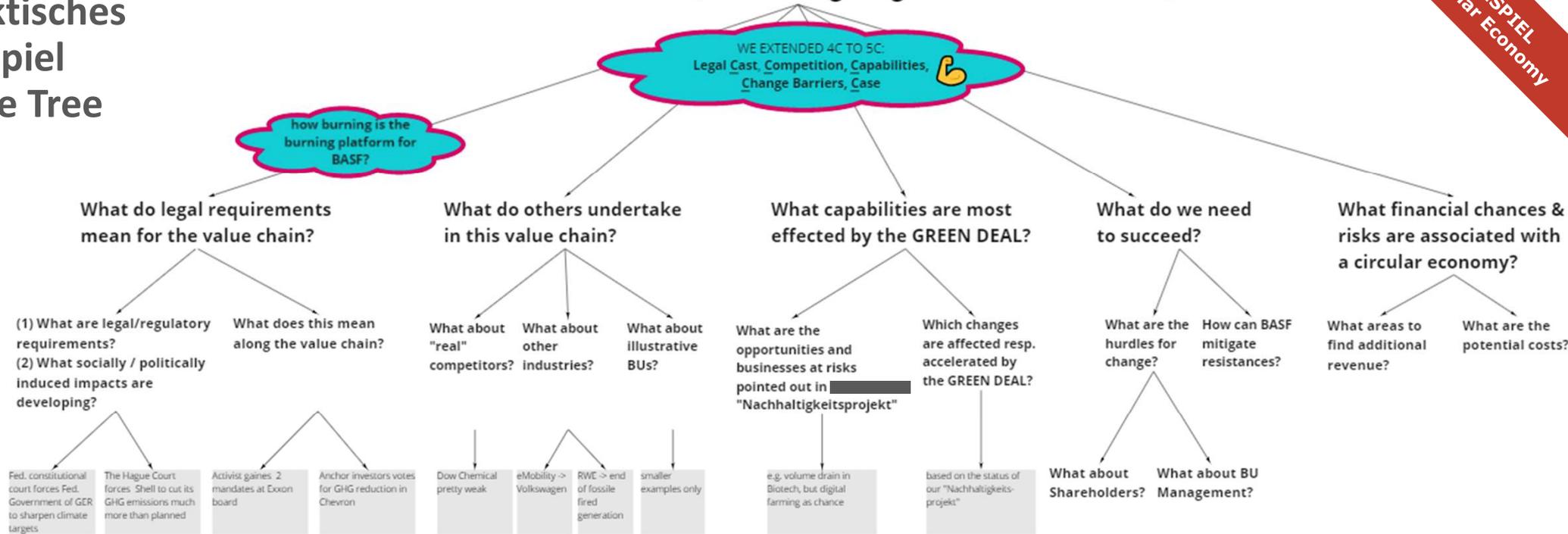
Der Issue Tree ist ein Fragenbaum,  
der die Kernfrage in relevante,  
lösbare Probleme dekomponiert



# Praktisches Beispiel Issue Tree

How can BASF unleash old restraints, seizing opportunities, the GREEN DEAL offers, while mitigating the associated risks ?

BEISPIEL  
Circular Economy



## KEY MESSAGE

We [redacted] will help BASF change, undergoing their ultimative strategic transformation towards a circular economy, mobilising the organisation (against reststances) !

"FROM LINEAR TO CIRCULAR"

10 Minuten

PAUSE

we will be back soon



5 Minuten

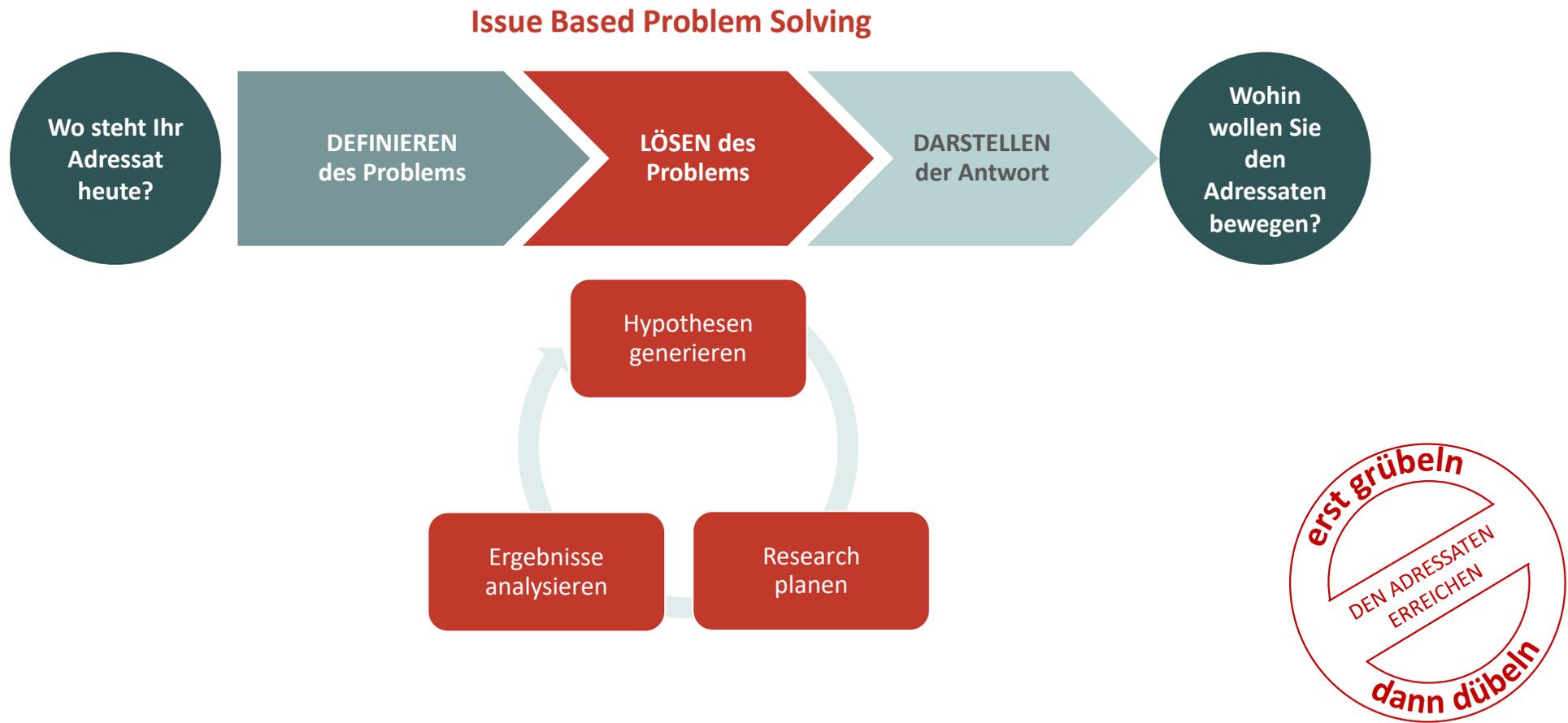
PAUSE

we will be back soon



# Vom Issue Tree zum Workplan

Im zweiten Schritt des Issue Based Problem Solving Prozesses generieren Sie Hypothesen, um rasch erste Ergebnisse zu erhalten.



# CHECK POINT

---

WIE VERTEILEN SIE  
TYPISCHERWEISE  
AUFGABEN IM TEAM?

---

Bitte nutzen Sie die Chat-Funktion für Ihre Antworten.



# Vor allem im Team gilt: Erst grübeln, dann dübeln.

	THEMA	HYPOTHESE	ANALYSE	DATEN	WER/WANN	
<b>Beschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thema: Schlüsselfrage</li> <li>Unterthema: Ein Zweig des Themenbaums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermutung über den wahrscheinlichen Ausgang</li> <li>Thema kann mehrere Hypothesen haben</li> <li>Weg zur Hypothese identifizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vom Team verwendete Werkzeuge/Techniken zur Herleitung, Bestätigung oder Widerlegung jeder Hypothese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beste Methode zum Auffinden von Daten</li> <li>Primäre oder sekundäre Quellen</li> <li>Interviews, Recherche, Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wer</li> <li>Wann</li> </ul>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>KRITERIEN FÜR DIE DETAILTIEFE</b></p> <div style="background-color: #2e8b8b; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Zeit</div> <div style="background-color: #2e8b8b; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Ressourcen</div> <div style="background-color: #2e8b8b; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Qualität</div> <div style="background-color: #2e8b8b; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Wahrscheinlichkeit</div> <div style="background-color: #2e8b8b; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Wichtigkeit</div> </div>
<b>Beispiel</b>	Gewinnen Konkurrenten durch ihre Preisstrategien Marktanteile?	Ja, Produkte, die mit denen von XYZ vergleichbar sind, werden von der Konkurrenz billiger verkauft.	Durchschnittlicher Produktpreis und Vergleich der Preise von XYZ mit denen seiner Konkurrenten	Öffentliche, Unternehmens- oder firmeneigene Statistiken; Branchenquellen	Max Mustermann KW 42	



**Das Professor Boerne-Prinzip**

**Das Hauptkommissar Thiel-Prinzip**

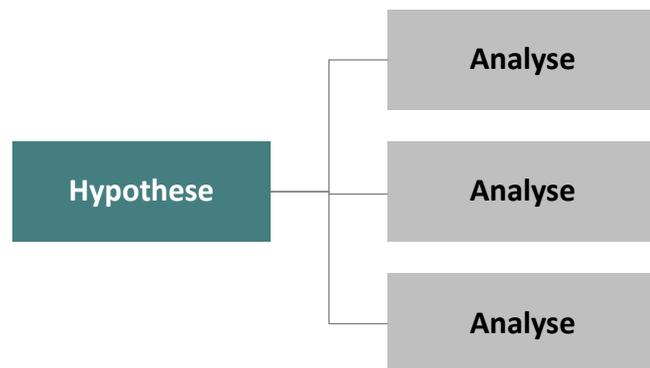


# Hypothesen- versus problemgetriebener Issue Tree

## HYPOTHESENGETRIEBEN



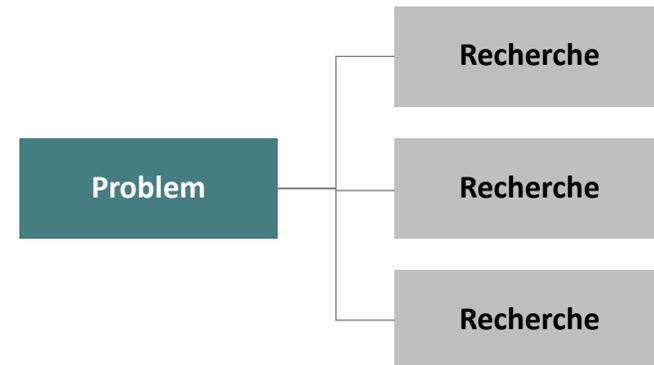
- Beginnt mit einer möglichen Lösung und unterteilt sie in Behauptungen, die bewiesen oder widerlegt werden müssen
- Startet mit einem Lösungsvorschlag und bildet eine Struktur, um sie zu beweisen
- Zweckmäßig, wenn man genügend Informationen hat, um einen „Fast Track“ zu formulieren



## PROBLEMGETRIEBEN



- Beginnt mit dem Problem und zerlegt es in Teilprobleme
- Trifft keine Anfangsannahme über das wahrscheinlichste Ergebnis
- Zweckmäßig, wenn man keine oder nur wenige Informationen hat



Die Entwicklung einer robusten Problemlösung durchläuft einen zweistufigen Prozess.

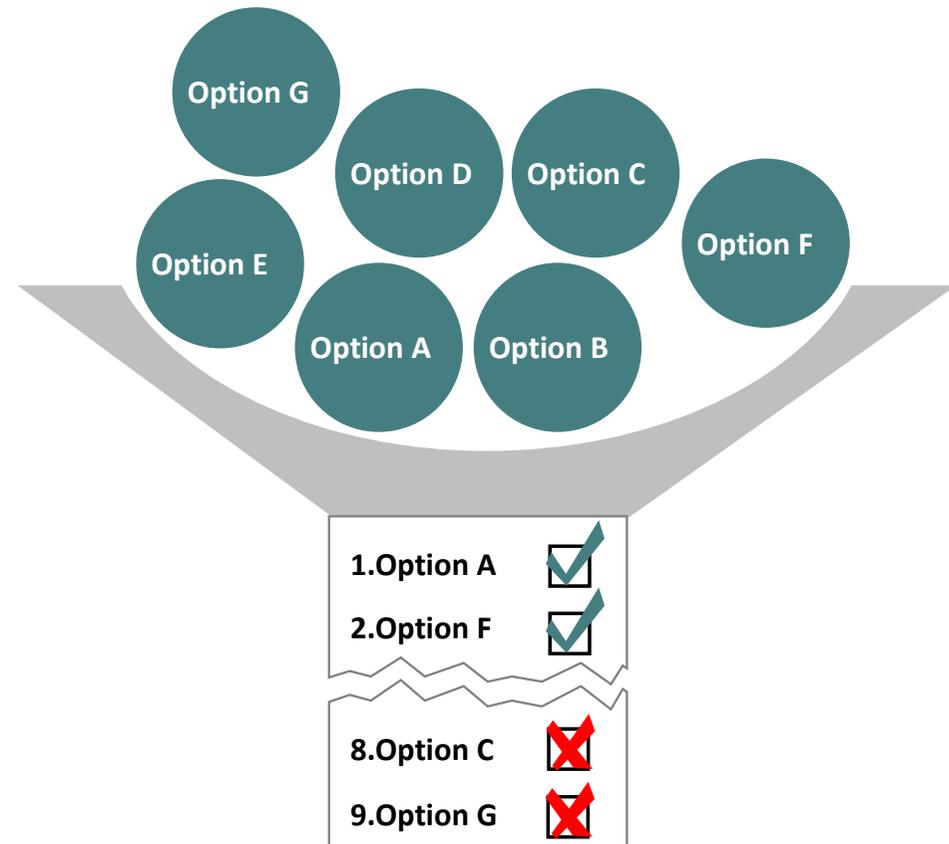
OPTIONEN GENERIEREN



OPTIONEN BEWERTEN



OPTIONEN SELEKTIEREN / PRIORISIEREN



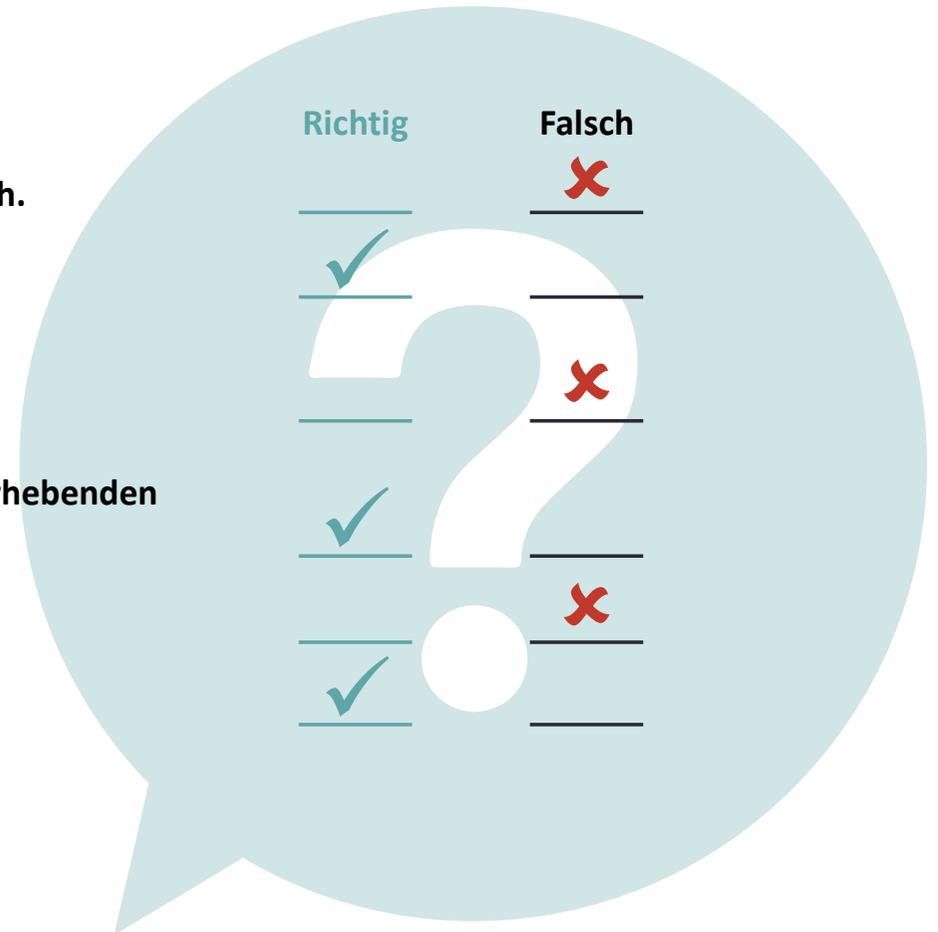
# Testen Sie Ihre Kenntnisse zu Issue Based Problem Solving

Bitte nutzen Sie MENTIMETER

www.menti.com code .. . .

1. Eine starke Problemdefinition (Schlüsselfrage) ist so breit wie möglich.
2. Ein Problembaum sollte MECE sein.
3. Erstellen Sie immer einen hypothesengetriebenen statt eines problemgetriebenen Baums.
4. Zeit und Ressourcen sind Faktoren, die bei der Bestimmung der zu erhebenden Daten und der durchzuführenden Analysen zu berücksichtigen sind.
5. Dem Empfänger offenbare ich stets den Problembaum.
6. Bei IBPS dreht sich alles um logische Durchgängigkeit.

 Ergebnisse präsentieren



## Zusammenfassung Issue Tree

<b>LOGISCHER SCHNITT</b>	"Schrumpfen" Sie das Problem mit geeigneten „Schnitten“.	<b>1</b>
<b>DIE MACHT DER FRAGEN</b>	Fügen Sie Fragen zu jeder Ebene der Baumstruktur hinzu.	<b>2</b>
<b>MECE</b>	Stellen Sie sicher, dass Ihre Ideen den Themenbereich vollständig abdecken, ohne sich zu überschneiden.	<b>3</b>
<b>VALIDIERUNG</b>	Erzielen Sie eine Einigung über die endgültige Form des Fragenbaums oder besser entwickeln Sie ihn gemeinsam im Team.	<b>4</b>
<b>HYPOTHESEN</b>	Kommen Sie schneller zu Antworten, indem Sie Hypothesen formulieren und diesen dann Beweisen oder widerlegen.	<b>5</b>

## Take Away Session 1

# 1

### Scoping mit S-C-Q

Jedes Thema lässt sich auf eine Schlüsselfrage reduzieren.

# 2

### Strukturieren mit dem Issue Tree

Mit einem Schnitt, der MECE ist, lässt sich das Problem in lösbare Teilprobleme zerlegen.



© 2024 Viaticum. All rights reserved.

# Homework

Bearbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team Ihren Business Case.

## 1. Scoping

Definieren Sie nach dem S-C-Q-Schema das Problem.

## 2. Issue Tree

Strukturieren Sie das Thema mittels Issue Tree (Fragenbaum).





© 2024 Viaticum. All rights reserved.

# Richtlinien für das Homework

An einem Case arbeiten 4 Teams unabhängig voneinander.

## 1. Dokumentation des Arbeitsfortschritts

Nutzen Sie das **MIRO-Template**, das Ihr Team per Email erhalten hat, um die Homework-Aufgaben zu bearbeiten.

## 2. Coaching Ihres Falls

Der Team-Coach wird vor den Sessions **aus den MIRO-Ergebnissen eine Kollage** zusammenstellen, um den Fall mit allen Teams, die diesen Fall bearbeiten, zu besprechen.

**Nur Teams, die ihre Ergebnisse auf MIRO dokumentiert haben, sind zu den Coaching-Sessions zugelassen** !

## 3. Gegenstand des Coaching

Das Coaching konzentriert sich auf die **Anwendung der Methodik** und die Entwicklung einer logisch strukturierten, für die Zielgruppe **verständlichen Argumentation**.

Die grafische Umsetzung der Ergebnisse steht nicht im Mittelpunkt.

# KOLLABORATION

---

Ihr Team nutzt  
MIRO für die  
Zusammenarbeit

---

Wir stellen Ihnen einen Workspace in MIRO zur Verfügung,  
den Sie für Ihr HOMEWORK nutzen können.

Sie haben den Link für Ihr Team in Ihrer Begrüßungs-Email.



# Nächster Schritt HOMEWORK

Nutzen Sie für Ihre Fragen  
die Coaching Session.

# See you for Coaching

# COACHING 1

---

12.11.2024  
18:00-20:40

PROF. DR. INGO KETT  
PROF. DR. STEFAN BECKER

---

Einwahl über Zoom

	Team	Case
18:00	<b>17-20</b>	Skigebiet der Zukunft
18:20	<b>01-04</b>	Umsetzung der Sustainability Strategie für Mondi
18:40	<b>05-08</b>	Preis- und Modulstrategie für VW Financial Services mit FleetCARS
19:00	<b>09-12</b>	SAP Success Factors für Recruiting und Onboarding bei der WITRON-Gruppe
19:20	<b>13-16</b>	Arbeitsplatz der Zukunft für Boehringer Ingelheim
19:40	<b>21-24</b>	Renditeverbesserung der Brose Gruppe
20:00	<b>25-28</b>	Digitale Produktentwicklung bei AGCO
20:20	<b>29-32</b>	Projekt-Management für elektronische Personalakte im BMU

# ex | cellence

Münsters Management Netzwerk  
für Organisation, Personal & Innovation e. V.

**ex-cellence ist ein gemeinnütziger Verein, der Lehre und Forschung am Centrum für Management fördert.**

**Ziel** des Vereins ist es, ein umfassendes Netzwerk zwischen Wissenschaft und Praxis bereitzustellen.

**Fördermöglichkeiten** bestehen in der Übernahme von Kosten im Rahmen von Forschungsprojekten (Abschlussarbeiten) sowie der Bereitstellung von Hardware (Diktiergeräte etc.)

**Fördermitglieder** sind Unternehmen.

**[www.ex-cellence.de](http://www.ex-cellence.de)**

© 2024 Viaticum. All rights reserved.





# Das war's.

viaticum

Kett • Becker • Borgstedt • Gerdt

**Cases & Presentation**

Vom Business-Problem zur  
Management-Entscheidung

WS 2021/2022  
Connected Classroom

Das gezeigte Material ist urheberrechtlich geschützt.  
Wiedergabe von Bildern oder Videoausschnitten  
mit freundlicher Genehmigung der Rechteinhaber.

17. AUFLAGE  
Copyright © 2020 Viaticum  
All Rights Reserved

## Cases & Presentation

WS 2024/2025

Remote Classroom

