

Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom
Examen prof. supérieur pour chefs de vente avec diplôme fédéral
Esame professionale superiore per capi di vendita diplomati

Prüfung 2015

Führung und Organisation

Fall 1: URBA AG

&

Fall 2: FREVEL ELEKTROTECHNIK AG

Prüfungszeit: 4 Stunden

| Aufgabe | Punkte |
|---------|--------|
| 1 | 20 |
| 2 | 18 |
| 3 | 12 |
| 4 | 14 |
| 5 | 12 |
| 6 | 12 |
| 7 | 12 |

| | |
|--------------|------------|
| Total | 100 |
|--------------|------------|

Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form zu schreiben.

Dieser Prüfungsfall umfasst **14 Seiten** inkl. Deckblatt. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie die Aufgaben vollständig erhalten haben.

Bitte beachten: Es dürfen keine Blätter zusammengeheftet werden.

Vorbemerkungen

Diese beiden Fallstudien sind für diese Prüfung konstruiert. Sie stützen sich jedoch auf reale Situationen im Markt ab. Namen und Zahlen wurden für die Prüfung abgeändert. Kandidaten, welche über Hintergrundwissen aus der Praxis verfügen, werden gebeten, die Fallstudie als gültige Arbeitsgrundlage anzuerkennen. Getroffene Annahmen müssen als solche gekennzeichnet und begründet werden und dürfen in keiner Weise den Fallvorgaben widersprechen oder diese infrage stellen.

1. Fallstudie: URBA AG

Das Unternehmen URBA AG

Basierend auf der Vision, die Lebensqualität und das Wohlbefinden von Menschen mit eigenem Gemüseanbau in den Städten zu steigern, entwickelte Erika Schmid als passionierte Hobbygärtnerin eine Idee zur Selbstständigkeit. Im September 2013 gründete Frau Schmid die URBA AG (nachfolgend als URBA bezeichnet) mit Sitz in Zürich Albisrieden.

Das eigentliche Unternehmenskonzept beruht darauf, dass gerade in Städten der Raum für eine sinnvolle Begrünung im Wohnbereich knapp ist, es sogar nahezu unmöglich ist, z. B. selber Gemüse auf dem Balkon oder in der Wohnung zu züchten. Gartenfrische Kräuter, eigenes Gemüse oder Beeren sind mit Produkten der Firma URBA nun aber auch ohne Grünfläche rund ums Haus zu ernten. Mithilfe modernster und durchaus erschwinglicher Technik in Form von Pflanzungssets gedeihen Salate oder Kräuter auch in der Wohnung, am Arbeitsplatz oder auf dem Balkon. Frau Schmid träumt davon, in den Schweizer Städten zahlreiche Wohnzimmer, Küchen und Balkone sinnvoll und nützlich zu begrünen. Die Grundidee ist nicht neu und in zahlreichen grösseren Städten dieser Welt als Urban Gardening und Balcony Gardening (damit ist die sinnvolle und nachhaltige Begrünung von Balkonen gemeint) bekannt. Im Fokus der ersten Phase der regionalen Marktbearbeitung steht die Stadt Zürich, welche mit der damit verbundenen Agglomeration ein hohes Absatzpotenzial bietet.

Der Markt Schweiz

Der Urban-Gardening-Markt in der Schweiz steckt noch in den Kinderschuhen und bietet daher grosses Potenzial. Das heisst aber auch, dass die Leistungen, deren Anwendungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Vorzüge bei den eigentlichen Zielgruppen noch weitestgehend unbekannt sind. Es gibt zwar einige wenige Anbieter, doch man kann sagen, dass Frau Schmid mit ihrem kleinen Unternehmen durchaus Pionierarbeit leistet.

Einige Grosshändler, Baumärkte und Gärtnereibetriebe bieten in der Zwischenzeit ähnliche Produkte an, können aber punkto der Breite des Angebotes und der klaren Fokussierung von URBA keine wirklich starke Position im Markt beziehen.

Die Zielgruppen

Zu den möglichen Kunden zählen hauptsächlich die Bevölkerung in Städten und der Agglomeration. Im Fokus der Marketingaktivitäten sollen Personen stehen, welche in einer Stadtwohnung mit 3 bis 5 Zimmern leben. Balkon und Terrassen sind dabei keine zwingende Voraussetzung. Sie sind eher einer jüngeren Generation zuzuordnen, besitzen eine gute Schulbildung, legen Wert auf das Äussere und schätzen eine gute Lebensqualität. Sie informieren sich primär im Internet, wo sie auch gerne einkaufen, schätzen aber durchaus eine ergänzende, persönliche Beratung.

Das Angebot

Die von URBA gehandelten Produkte werden in ganz Europa und in den USA bei unterschiedlichen Herstellern eingekauft. Die innovativsten Anbieter finden sich in den USA.

Das Grundprinzip der unterschiedlichen Produkte resp. Anbieter ist in etwa überall gleich. Die Pflanzen werden in ansprechenden Behältnissen, welche wahlweise an der Decke oder Wand montiert oder auf Balkonen/Terrassen platziert werden, angesät und mittels einer speziellen Nährlösung im Giesswasser versorgt. Dazu braucht es nur noch eine entsprechende Umwälzpumpe und eine passende Lichtquelle und die Pflanzen gedeihen in nahezu jeder Ecke einer Stadtwohnung, innen wie auch aussen. Grössere Anlagen, z. B. auf Balkonen, werden über spezielle Versorgungssysteme gewässert, welche den Zufluss von Wasser und Nährlösung nach Bedarf regulieren.

Das gesamte Sortiment umfasst gegen 300 Artikel und ist in unterschiedliche Produktgruppen gegliedert. Ganz wichtig zu wissen: URBA verkauft keine frischen Pflanzen, Schnittblumen oder Blumensträusse. Dies hat den Vorteil, dass man sich klar von den klassischen Blumengeschäften abheben kann.

Die Logistik

Der Vertrieb erfolgt ausschliesslich über eigene Kanäle: einen Onlineshop und ein Geschäft in Zürich. Der Verkauf über den Onlineshop steht dabei klar im Vordergrund.

Der Laden hat den Vorteil, dass die unterschiedlichen Systeme und die Anwendung von Nährstoffen durch das Personal erklärt werden können. Kompetente Mitarbeitende sollen der Kundschaft in einem repräsentativen und authentischen Umfeld die Leistungen gemäss klaren Vorgaben näherbringen und wenn möglich die Artikel auch gleich verkaufen. Potenzielle Kunden aus Zürich suchen gelegentlich den Laden für Beratungen auf, beziehen dann die Produkte oftmals über den Onlineshop.

Für die Zustellung der Produkte, welche über den Onlineshop bestellt werden, hat sich Frau Schmid zunächst für eine eigene Lösung entschieden.

Im Lagerraum des Ladens werden die eingehenden Bestellungen bearbeitet, d.h. die Lieferscheine werden gedruckt, die Bestellungen zusammengestellt und die Pakete für den Versand bereit gemacht.

Die Auslieferung der Bestellung erfolgt in der Regel bis zu 20 kg mit der Paketpost. Auf diesem Weg werden rund 90 % der Bestellungen abgewickelt. Für grössere Sendungen wird jeweils ein Spediteur aufgeboden. Die Bewirtschaftung von fast 300 Artikeln unterschiedlicher Art und Grösse ist eine tagtägliche Herausforderung, zumal im Versandhandel eine grosse Verfügbarkeit sichergestellt sein sollte.

Wegen der begrenzten Platzverhältnisse hat Frau Schmid nun einen Teil der Artikel bei sich zu Hause in der Garage und im Büro eingelagert, was natürlich auch keine wirklich befriedigende Lösung ist.

Die Organisation

Frau Schmid beschäftigt auf zwei Standorte verteilt total neun Mitarbeitende. Diese sind grösstenteils in Teilzeit angestellt und teilen sich 700 Stellenprozente. Im Bürobereich sind zwei Personen angestellt, welche sich in einem Aussenquartier von Zürich ein 40-m²-Büro teilen. Sieben weitere Personen sind in der Zürcher Innenstadt im Laden beschäftigt.

Die eigentliche Aufbauorganisation ist in den letzten Jahren herangewachsen. Ein Organigramm im klassischen Sinn gibt es nicht. Frau Schmid hat ihre Unternehmung als AG im Handelsregister eingetragen und ist alleinige Besitzerin. Als Geschäftsführerin ist sie vor allem für die Zusammenstellung des Angebots zuständig, bewirtschaftet den Onlineshop und verfasst einen Blog zum Thema Urban und Balcony Gardening. Somit finden die Kunden von URBA als Testimonials den Weg in diesen Blog. Da es auf dem Platz Zürich genügend unterschiedliche Anwendungsbereiche gibt, sind immer genug Themen und unterschiedliche Anwendungsbeispiele vorhanden. Doch die Wirkung dieser Massnahme, welche einen hohen Zeitaufwand beansprucht, ist unklar. Überhaupt greift Erika Schmid mit grossem Enthusiasmus dort ein, wo Not am Mann ist.

Das Personal

Frau Schmid ist auf ihre Mitarbeitenden sehr stolz. Für sie ist es sehr wichtig, täglich mit allen Angestellten über unterschiedliche Kanäle in Kontakt zu sein und sich um die geschäftlichen wie auch teilweise um die privaten Angelegenheiten zu kümmern. Sie hat für alle und alles ein offenes Ohr.

| Vorname | Name | Alter | Kompetenzen/Bildung | Anstellung |
|-----------|-----------|-------|-------------------------------|------------|
| Adrian | Hanser | 21 | Florist | 80 % |
| Kathrin | Grogg | 23 | Floristin | 60 % |
| Barbara | Schelbert | 27 | Gärtnerin Zierpflanzen | 100 % |
| Alfred | Widmer | 34 | Landschaftsgärtner | 100 % |
| Angela | Dürst | 26 | Gärtnerin Zierpflanzen | 100 % |
| Renate | Wolf | 23 | Landschaftsgärtnerin | 60 % |
| Michaela | Eckert | 39 | Gemüsegärtnerin | 70 % |
| Isabelle | Farrer | 27 | Kaufmännische Grundausbildung | 70 % |
| Alexandra | Lehner | 24 | Kaufmännische Grundausbildung | 60 % |

Übersicht der angestellten Mitarbeitenden bei URBA

Da es nicht einfach ist, wirklich qualifiziertes Personal zu finden, versucht Frau Schmid die guten Leute mit einem attraktiven Lohn in der Firma zu halten. Keine einzige Person ist in der Stadt Zürich selber wohnhaft. Die Arbeitswege sind entsprechend lang. Innerhalb des Teams herrscht eine gute und in der Regel motivierte Stimmung und die Mitarbeitenden schätzen das innovative und dynamische Umfeld. Frau Schmid sorgt zudem auf der fachlichen Ebene mit gelegentlichen Weiterbildungen durch Lieferanten dafür, dass sich alle Mitarbeitenden kompetent zum Thema Urban Gardening gegenüber Kunden äussern können. Aufgrund der unterschiedlichen Anstellungsgrade (die Mehrheit arbeitet Teilzeit) können aber nicht immer alle an diesen Schulungen teilnehmen.

Die oftmals herrschende operative Hektik aufgrund der unterschiedlichen Projekte (Blog, Laden, Versand) führt aber immer wieder zu Unstimmigkeiten in der Wahrnehmung und Erledigung von Aufgaben. Ein gewisser Eindruck von «Willkür» und mangelnder Planung besteht bei jedem Projekt, auch wenn diese bis anhin nahezu alle positiv umgesetzt wurden. Verkaufstechnisch sind nicht alle Mitarbeitenden auf gleicher Höhe. Insbesondere im Umgang mit den Kunden im Laden wird oft primär beraten, aber kein eigentlicher Abschluss (Verkauf von Produkten) erzielt.

Das Team Verwaltung und Administration besteht aus den Damen Farrer und Lehner. Beide verfügen über eine kaufmännische Grundausbildung und befinden sich in berufsbegleitenden, kaufmännischen Weiterbildungen. Die beiden Mitarbeiterinnen kümmern sich um die Abrechnungen, die Fakturierung, das Mahnwesen, die Lohnbuchhaltung und die Verwaltung des Inventars. Aufgrund der guten Fremdsprachenkenntnisse (nebst Frau Schmid sprechen nur die beiden Damen Englisch) wird die Beschaffung von hier aus koordiniert.

Grundsätzlich sind die beiden zwar mit ihrem Arbeitsinhalt zufrieden, jedoch scheint es störend, dass das Büro auch noch als Lagerraum benutzt wird und es dann und wann zu eng wird. Zudem wünschten sie sich etwas mehr Freiraum bei der Ausübung ihrer Arbeit. So ist Frau Schmid aufgrund ihrer vielen Aufgaben nicht immer erreichbar, wenn es um die Absegnung von Zahlungen oder Bestellungen geht.

Das Team Versand/Verpackung besteht aus Herrn Widmer und Frau Dürst. Sie sind in der Regel für die Bereitstellung aller Lieferungen ab dem Laden in Zürich verantwortlich. Herr Widmer ist aber oft auch unterwegs und verschiebt mit einem Kleinbus Güter zwischen den unterschiedlichen Lagerorten (Garage Frau Schmid, Büro der Administration). Beide helfen bei Grossandrang aber auch im Laden aus. Ausserdem müssen sie der Administration notwendige Bestellungen melden. Dies passiert aber meist erst dann, wenn der Bestand bereits auf null ist. Auch ist nicht ganz klar, wer von beiden dafür grundsätzlich verantwortlich ist. Daher kann es schon mal zu kleinen Spannungen kommen. Je nach Anzahl der eingegangenen Bestellungen aus dem Onlineshop kann es im Lager schon mal hektisch zu und her gehen. Wenn sich die Gelegenheit bietet, nehmen die beiden auch an den Lieferantenschulungen teil. Dies ist aber eher die Ausnahme, sodass sie neue Produkte erst bei der Anlieferung kennenlernen. Herr Widmer selber steht dem Angebot von URBA grundsätzlich skeptisch gegenüber. Als gelernter Landschaftsgärtner sieht er die Pflanzen lieber in der freien Natur als in Wohnräumen. Damit bezieht er eine ganz andere Position als seine Kollegin Frau Dürst, welche mit enormem Elan und mit viel Freude ans Werk geht. Sie freut sich denn auch, wenn sie Kunden im Laden beraten darf. Dies kommt ihrer Meinung nach aber viel zu selten vor.

Das Ladenteam besteht aus fünf Personen, welche (ausser Frau Schelbert) alle Teilzeit arbeiten. Frau Schmid übernimmt auch hier eine Führungsfunktion, koordiniert die Einsätze im Laden und überlässt dann aber die Umsetzung Frau Eckert.

Die informelle Leaderfunktion spricht das Team aber klar Frau Eckert zu. Problemfälle bei Arbeitseinsätzen oder bei Abwesenheiten aus unterschiedlichen Gründen (Ferien, Krankheit etc.) müssen ausschliesslich durch Frau Eckert geklärt werden.

Mit Herrn Hanser und Frau Grogg sind zwei Floristen ins Tagesgeschäft involviert, welche aufgrund ihrer Ausbildung gezielt Beratungen in eine Transaktion umwandeln können. Das heisst, bei diesen beiden führen rund 90 % der Beratungen im Laden zu einem Verkaufsabschluss. In den Verkaufsgesprächen haben sich die beiden angewöhnt, nach den persönlichen Daten der Kunden zu fragen, welche sie dann in eine Datenbank eingeben. Diese Daten sollen möglichen Direktmarketingaktivitäten dienen, welche Frau Schmid in Zukunft durchführen möchte. Doch leider hat sie noch keine konkrete Idee, wie und mit welchem Inhalt sie diese umsetzen soll. Frau Schmid hat diese Fähigkeiten bei den beiden erkannt und schätzt sie sehr. Sie weiss diese zwei auch gegenüber den anderen Mitarbeitenden im Team oft loblich zu erwähnen.

Frau Wolf, erst seit drei Monaten bei URBA beschäftigt, gilt im Ladenteam eher als Aussenseiterin. Ähnlich wie Herr Widmer stellt auch sie sich vor, dass Pflanzen eher in der Natur gehegt und gepflegt werden sollen. Trotzdem ist sie sehr neugierig und interessiert und beobachtet die Erfolge von Herrn Hanser und Frau Grogg.

Das ganze Team ist sehr heterogen und die Differenzen in Bezug auf die unterschiedlichen Betrachtungsweisen von URBA im Alltag werden immer wieder offensichtlich und auch gerne mal zwischen den Mitarbeitenden diskutiert.

Das Leitbild

Bei der Anstellung haben alle Mitarbeitenden das Leitbild der URBA erhalten. Dieses wurde durch Frau Schmid bei der Firmengründung entwickelt. Das Unternehmensleitbild beinhaltet folgende Ideen/Richtlinien:

- **Fundiertes Know-how** – Die optimale Wahl der Produkte verlangt viel Know-how (Auswahl, Dosierung, Kombination, Synergien). Da neben der Produktequalität vor allem die richtige Anwendung über Erfolg oder Misserfolg einer Pflanzung entscheidet, stellen wir unseren Kunden das entscheidende Wissen zur Verfügung.
- **Umweltschutz** – Wir leisten einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz, indem wir eine fachgerechte Entsorgung umsetzen.
- **Bequeme Bestellung, schnelle Lieferung** – Der Onlineshop soll unseren Kunden einen maximalen Komfort bieten. Wir geben unser Bestes, um unseren Kunden einen übersichtlichen Shop zur Verfügung zu stellen. Ziel ist, dass diese bequem von zu Hause aus ihre Einkäufe tätigen können. Zudem sind wir bemüht, die Wünsche unserer Kunden schnellstmöglich zu erfüllen. Kurze Lieferzeiten sind bei uns der Normalfall.
- **Führung und Mitarbeitende** – Der Erfolg unseres Unternehmens basiert auf den Leistungen und der persönlichen Initiative unserer Mitarbeitenden. Wir fördern deshalb ihre persönliche Entwicklung und lassen sie entsprechend ihrer Kenntnisse, Bildung und Leistungsbereitschaft an der Gestaltung des Unternehmens mitwirken.
- **Rentabilität** – Wir stellen die Existenz und Entwicklung des Unternehmens durch eine gesunde Rentabilität sicher. Die Prozesse sind durchdacht und werden stets optimiert.
- **Kunden** – Wir teilen die Grundgedanken unserer Kunden, wenn es um deren Wohlbefinden und Anliegen geht, und unterstützen diese aktiv im Vorhaben, die Natur ins Wohnzimmer resp. auf den Balkon zu holen.

Aufgabenstellungen Fall URBA AG

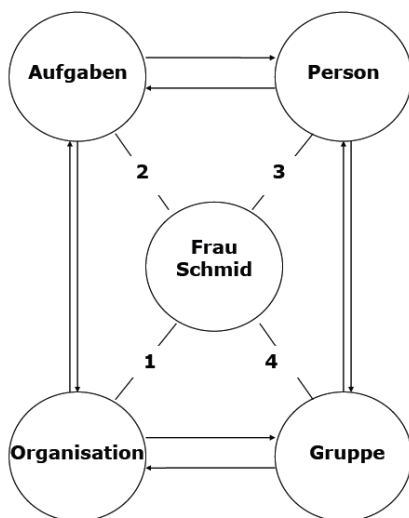
Sie werden aus den vorgängigen Schilderungen sicherlich das Potenzial erkannt haben, welches diese noch eher junge Unternehmung im Markt hat. Frau Schmid muss sich aber, um erfolgreich in die Zukunft gehen zu können, in Bezug auf ihre Organisation und Führung einigen Herausforderungen stellen.

Sie haben als externer Berater die Aufgabe, für das Unternehmen URBA eine Standortbestimmung durchzuführen und erste Lösungsansätze aufzuzeigen. Beachten Sie jeweils genau, was von Ihnen erwartet wird. Ihre Ausführungen und Lösungsvorschläge müssen fallbezogen sein. Begründen Sie Ihre Entscheide/Überlegungen, wo es verlangt wird.

Aufgabe 1

20 Punkte

Im Rahmen der Situationsanalyse der Führung müssen sich Führungspersönlichkeiten in der Regel über vier Beziehungsebenen im beruflichen Alltag Gedanken machen. In der vorliegenden Fallbeschreibung finden Sie das seinerzeit verfasste Unternehmensleitbild, welches als Grundlage für die eigentlichen Führungsaufgaben von Frau Schmid dient.



Diese Richtlinien prägen im Wesentlichen vier Verbindungen/Beziehungsebenen und damit das Führungsverhalten und die Aufgaben der Vorgesetzten. Folgende Beziehungen bestehen:

1. Organisationsstruktur zu Frau Schmid
2. Einzelne Aufgaben der Organisation zu Frau Schmid
3. Einzelne Mitarbeitende zu Frau Schmid
4. Gruppen von Mitarbeitenden (Abteilung) zu Frau Schmid

Verhelfen Sie Frau Schmid mit einer geordneten Zerlegung der Führungssituation zu weiteren Erkenntnissen, welche die Umsetzung des verfassten Leitbildes sicherstellen. Lösen Sie dazu die zwei nachfolgenden Aufgaben.

- a) Orientieren Sie sich an den geschilderten Beziehungsebenen und beschreiben Sie pro Beziehungsebene je zwei Führungsaufgaben, welche Frau Schmid wahrnehmen muss. Begründen Sie diese Aufgaben mit Bezug zum Leitbild!
- b) Hinterfragen Sie das Leitbild kritisch und formulieren und begründen Sie zwei Verbesserungsvorschläge.

Aufgabe 2

18 Punkte

Auf der Basis Ihrer Ergebnisse aus Aufgabe 1 sind Sie nun in der Lage, ideale Führungstechniken und Führungsinstrumente für Frau Schmid zu definieren.

- a) Entscheiden Sie sich für zwei mögliche Führungstechniken, welche Frau Schmid in ihrer Situation anwenden könnte. Begründen Sie Ihre Entscheide.
- b) Beschreiben Sie für jede der beiden Führungstechniken drei klar unterschiedliche Führungsinstrumente, welche der Umsetzung der entsprechenden Führungstechnik von Nutzen sein können. Begründen Sie die Wahl der Instrumente.

Aufgabe 3

12 Punkte

Natürlich hat Frau Schmid sich bereits Gedanken über die Motivation der Mitarbeitenden gemacht. In einem Artikel hat sie gelesen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitsinhalt ist, welcher zur Gruppe der Motivatoren zählt.

- a) Beschreiben und begründen Sie mit klarem Bezug zum vorliegenden Fall drei weitere Faktoren aus der Gruppe der Motivatoren.
- b) Beschreiben und begründen Sie zudem drei im Fall erkannte mögliche Hygienefaktoren. Formulieren Sie pro Faktor eine Massnahme und Zielsetzung, welche der potenziellen Unzufriedenheit entgegenwirken kann. Nutzen Sie zur Beantwortung dieser Frage das nachfolgende Raster.

| Nr. | Faktor | Massnahmen und Zielsetzungen |
|-----|--------|------------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

2. Fallstudie: Frevel Elektrotechnik AG

Ausgangslage

Die Frevel Elektrotechnik AG wurde 1969 in Winterthur durch Peter Frevel gegründet. Kerngeschäft war einst die Herstellung von Elektromotoren, welche in die ganze Welt verkauft wurden.

Der heutige Inhaber, Konrad Frevel, ist ein moderner und weitsichtiger Unternehmer, welcher die Firma vor rund 10 Jahren von seinem Vater Peter geerbt hat. Seither hat sich die Unternehmung stets weiterentwickelt. Herr Frevel hat in den letzten Jahren das Unternehmen durch gezielte Zukäufe von drei Unternehmen der Elektrotechnik-Branche vergrössert, um breit abgestützt in die Zukunft gehen zu können.

Das Unternehmen Frevel Elektrotechnik AG

Aktuell beschäftigt die Unternehmung rund 320 Mitarbeitende über vier Standorte verteilt. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden beträgt 48 Jahre und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von rund 15 Jahren zeichnet die Frevel Elektrotechnik als beliebten Arbeitgeber aus. Der Umsatz belief sich 2014 auf ca. CHF 114 Mio.

Die Produkte

Herr Frevel leitet die gesamte Unternehmung als divisionale Organisation in Form von Profitcentern nach unterschiedlichen Produktbereichen.

Im Produktbereich «Antrieb» werden die klassischen Elektromotoren in unterschiedlichen Dimensionen entwickelt, gefertigt, kundenspezifisch weiterverarbeitet und vertrieben. Hier übernimmt die Frevel Elektrotechnik weltweit eine führende Rolle und vertreibt die Produkte an spezifische Kunden rund um den Globus. Standort dieses Profitcenters ist Winterthur.

Im Produktbereich «Sensorik» werden unterschiedliche Arten von Meldern für Gas, Wasser, Brand, Einbruch und Bewegungsdetektion entwickelt, produziert und vertrieben. Dieses Angebot zeichnet sich durch ein breites Produktprogramm aus und wird oft auch als Systemlösung angeboten. Dabei werden Dienstleistungen wie Beratung, Planung, Einbau und Wartung direkt durch Frevel dem Kunden angeboten. Standort dieses Profitcenters ist Basel.

Der dritte Produktbereich «Energie» umfasst Lösungen zur Erzeugung von alternativen Energien. Nebst Solaranlagen werden auch die entsprechenden Speichersysteme angeboten. Diese Produkte werden in der Schweiz entwickelt, jedoch im Ausland hergestellt. Der Vertrieb erfolgt in ganz Europa über ein Partnernetzwerk. Standort dieses Profitcenters ist Luzern.

Der vierte Produktbereich «Komponenten» bietet dem Markt Sicherungen, Stecker, Eingabesysteme und Geräteschutzschalter an. Hier profiliert sich Frevel über die Kriterien Innovation und Qualität im Markt und kann sich seit Jahren erfolgreich gegenüber der Konkurrenz behaupten. Dieser Bereich ist global tätig. Standort dieses Profitcenters ist Thun.

An den erwähnten Standorten befinden sich jeweils auch die entsprechenden operativen Verwaltungsfunktionen.

Ihre Funktion

Die Gruppe von vier Unternehmungen wird von einem Managementteam geführt. Dieses Team besteht aus Herrn Frevel und fünf Personen mit unterschiedlichen Funktionen (Finanzen, Infrastruktur, Kommunikation, Marketing/Verkauf und Informatik). Sie sind seit einem halben Jahr Mitglied dieses Führungsgremiums und für die Themenbereiche Marketing und Verkauf zuständig. Zudem entlasten Sie Herrn Frevel bei der Tagesarbeit, hat er sich doch in der Vergangenheit gerne selber um Themen wie Marktforschung, Verkauf, Organisation oder Verkaufsförderung gekümmert. Herr Frevel will sich künftig nur noch um strategische Grundsatzfragen kümmern.

In den vergangenen Monaten hatte die Frevel Elektrotechnik mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen. Da der gesamte Unternehmensgewinn im ersten Quartal 2015 trotz leicht steigenden Umsatzes gesunken ist, erhalten Sie den Auftrag von Herrn Frevel, der Sache auf den Grund zu gehen. Sie sollen die Gesamtorganisation untersuchen, um mögliche Ursachen für diese Situation festzustellen.

Einerseits unterliegt das Geschäft der Währungsproblematik, andererseits scheinen innerhalb der gesamten Gruppe unternehmenspolitische und organisatorische Richtlinien und Instrumente zu fehlen. Doch das können, so meint Herr Frevel, nicht die konkreten Auslöser sein. Schliesslich müssten nun, aufgrund der Währungsproblematik, die Kosten wohl reduziert werden und griffige Massnahmen sollen die Marktbearbeitung effektiver und effizienter werden lassen.

Im Rahmen einer groben Analyse der unterschiedlichen Produktbereiche haben Sie festgestellt, dass alle vier Profitcenter alle betrieblichen Funktionen selbstständig wahrnehmen. Konkret besitzt also jedes Profitcenter einen Produktions-/Fertigungsbereich, einen Beschaffungsbereich, eine eigene Vertriebsorganisation und eine eigene Administration/Verwaltung. Nur das in Winterthur vorhandene Rechenzentrum wird von allen Profitcentern gemeinsam genutzt.

Eine weitere Erkenntnis Ihrer Analyse ist, dass sich die Produktbereiche in gewissen Punkten überschneiden. So bearbeiten einzelne Profitcenter zum Beispiel die gleichen Kunden, ohne davon Kenntnis zu haben. Dies weist auf eine fehlende Zusammenarbeit hin.

Die weiteren Erkenntnisse Ihrer Analyse lauten:

- Forschung und Entwicklung (abgekürzt «F & E») wird in allen Produktbereichen betrieben, jedoch werden die einzelnen Ergebnisse den anderen Profitcentern nicht zugänglich gemacht. Zumal die Funktion «F & E» je nach Unternehmen entweder dem Vertrieb, der Produktion oder sogar der Beschaffung zugeordnet wird.
- Jedes Profitcenter verfügt über eine eigene Vertriebsorganisation. Beim Produktbereich «Energie» wird zudem ein ausgesuchtes Partnernetzwerk gepflegt. Die Verkaufsgebiete aller Profitcenter überschneiden sich.

- Jedes Profitcenter hat eine selbstständige HR-Abteilung. Diese verfolgen jeweils unterschiedliche Personalstrategien. Die Qualität der Mitarbeitenden ist in der Folge sehr unterschiedlich.
- Bei allen Profitcentern ist die zweite Führungsebene eher schwach besetzt. Ein Grund dafür ist, dass aufgrund der hohen Saläre für die Profitcenter-Leiter bei den nachgeordneten Führungsebenen durch einen reduzierten Personalaufwand ein entsprechender Ausgleich angestrebt wird.
- Die einzelnen Leiter der Profitcenter besitzen nahezu vollständige Autonomie und versuchen sich Kontrollversuchen aktiv zu entziehen. Berichte und Rapporte werden nicht immer sach- und termingerecht zuhänden des Managementteams verfasst.
- Teilweise sind die Spezialisten mit gleichen/ähnlichen Funktionen in den unterschiedlichen Profitcentern nur zum Teil ausgelastet. Vor allem in den Bereichen Beschaffung und Verwaltung ist dies gut feststellbar, wobei hier die unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen der Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle spielen.
- In nahezu allen Profitcentern sind Kundenbeschwerden ein Thema. Diese führen teilweise zu Kundenabwanderungen, welche bis jetzt aber durch eine entsprechende Neukundenrate ausgeglichen werden können.
- Neue Produkte kommen gerade in den Produktbereichen «Energie» und «Sensorik» oft zu spät auf den Markt. In diesen Bereichen werden die Kundenanforderungen wegen dem späten Einführungszeitpunkt somit nicht gänzlich befriedigt.

Bei einem ausserordentlichen Meeting des Managementteams stellen Sie die Resultate Ihren Kollegen vor. Schnell ist man sich einig, dass hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung Massnahmen ergriffen werden müssen. Eine neue Struktur muss geschaffen und entsprechende Schritte zur Reorganisation definiert werden.

Ein akutes Problem im Zusammenhang mit der Marktbearbeitung ist gemäss dem Leiter Kommunikation (Mitglied des Managementteams) die steigende Anzahl von Kundenbeschwerden. Diese sind bei allen Profitcentern in letzter Zeit zahlreicher eingegangen und schlagen sich im Kundenzufriedenheitsindex nieder. Dieser indexierte Wert wird regelmässig bei allen Profitcentern erhoben und zentral in der Kommunikationsabteilung verwaltet.

Der Grund für den aktuellen Anstieg dieser Negativmeldungen liegt bei vermeintlich falschen Rechnungen. Das heisst, die Preisänderungen der vergangenen Wochen, ausgelöst durch die Währungsschwankungen, fliessen manchmal korrekt, manchmal falsch in die Rechnungsstellung ein. Die Fakturen werden mit unterschiedlichen Preisen gegenüber den Offerten den Kunden zugestellt, welche ihrerseits nicht aktiv über die Preisanpassungen informiert worden sind. Ganz offensichtlich fehlt es hier an einem entsprechenden Prozess.

In der Folge haben Sie einen neuen Prozess definiert, welcher in allen vier Profitcentern gleichermassen angewendet werden kann. In einem persönlichen Gespräch vor Ort orientieren Sie die entsprechenden Profitcenter-Leiter über diese neue standardisierte Vorgehensweise. Dabei stossen Sie unerwartet auf Widerstand und machen sich bereits schon jetzt Gedanken zu den Problemen, welche bei einer umfassenden Reorganisation auftauchen könnten.

Aufgabenstellungen Fall FREVEL ELEKTROTECHNIK AG

Aufgabe 4

14 Punkte

Ob und wie die Aufgaben einer Organisation erfüllt werden können, hängt von den unterschiedlichen Elementen «Aufgabenträger», «Sachmittel» und «Informationen» ab. Diese werden stets durch das Unternehmen und die Infrastruktur geprägt.

- a) Beschreiben Sie – unter Berücksichtigung des nachfolgenden Rasters – diese drei Elemente bei der Frevel Elektrotechnik.

| Hauptelemente | Beschreibungen |
|----------------|----------------|
| Aufgabenträger | |
| Sachmittel | |
| Informationen | |

- b) Nennen und begründen Sie aus Ihrer Sicht das Element, welches für die Mehrheit der aufgezeigten Problematiken bei der Frevel Elektrotechnik verantwortlich ist.
- c) Erarbeiten Sie drei klar unterschiedliche Zielsetzungen, welche eine angepasste Organisation der Frevel Elektrotechnik verfolgen sollte. Begründen Sie die Wahl Ihrer Zielsetzungen.

Aufgabe 5

12 Punkte

Zur Erreichung der von Ihnen formulierten Zielsetzungen aus Aufgabe 4 schwebt Ihnen die Lösung mittels einer Matrixorganisation vor.

- a) Beschreiben Sie den Sinn und Zweck einer Matrixorganisation für den vorliegenden Fall.
- b) Nennen, beschreiben und begründen Sie drei mögliche Vorteile einer Matrixorganisation der Frevel Elektrotechnik mit konkretem Bezug zu den von Ihnen formulierten Zielsetzungen.

Aufgabe 6

12 Punkte

Aufgrund der Gespräche mit den Profitcenter-Leitern zum Thema Reklamationsprozess machen Sie sich Gedanken über anstehende Schwierigkeiten, welche bei einer umfassenden Reorganisation auftauchen könnten.

- a) Davon ausgehend, dass Sie diese Reorganisation leiten werden, evaluieren Sie die aus Ihrer Sicht drei grössten potenziellen Risiken inkl. einer entsprechenden Begründung.
- b) Entwickeln Sie zu den erkannten Risiken je zwei organisatorische Massnahmen, mit welchen Sie diesen Risiken entgegenzutreten wollen.

Aufgabe 7

12 Punkte

Sie haben in einem weiteren Schritt bereits die einzelnen Prozessschritte definiert, welche Sie benötigen, um die aktuelle Organisation aus Profitcentern in eine gut funktionierende und sinnvolle Matrixorganisation zu überführen. Diese Aktivitäten haben Sie in einer entsprechenden Tabelle zusammengefasst, welche den ermittelten Zeitbedarf pro Prozessschritt und die vorangehenden Prozessschritte der entsprechenden Aktivitäten aufzeigen.

| Aktivität | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|--------------------|---|----|---|---|----|----|------|----|---------|
| Dauer (ZE) | 8 | 12 | 6 | 8 | 10 | 16 | 10 | 18 | 31 |
| Vorgängeraktivität | - | A | A | A | D | D | B, E | C | F, G, H |

Legende: ZE = Zeiteinheiten

Einige der aufgeführten Aktivitäten können sich durchaus überlappen, ohne dass sich im Rahmen der Reorganisation Folgen für die weitere Abwicklung ergeben.

1. Die Aktivität B kann 4 Zeiteinheiten (ZE) vor Abschluss der Aktivität A beginnen.
 2. Aktivität F kann nach der Hälfte der Durchführung von Aktivität E starten.
 3. Aktivität I kann 8 Zeiteinheiten vor Abschluss der Aktivität F beginnen.
- a) Erstellen Sie einen entsprechenden Netzplan für das Projekt. Stellen Sie die Struktur grafisch dar und definieren Sie für alle Aktivitäten die frühesten und spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte.
 - b) Ermitteln Sie den Gesamtpuffer für alle Aktivitäten und zeigen Sie den kritischen Weg auf!