

AUFGABE 1 **9 Punkte**
 In einer ersten Phase analysieren Sie die Situation und machen sich Gedanken zu den vergangenen 24 Monaten seit der Stabübernahme. Wie wurden (oder werden) die organisatorischen Aspekte Struktur, Aufgabe und Kultur durch die gegenwärtige Situation beeinflusst? Beschreiben Sie detailliert die Inhalte dieser 3 Aspekte und ordnen Sie jedem Aspekt je 2 mögliche Risiken zu, welchen sich die Sägerei Zeissner AG gegenwärtig stellen muss. Beschreiben Sie die genannten Risiken beispielhaft. Achten Sie auf den Fallbezug!

Aspekte	Beschreibung	Risiko-Beschreibung
Struktur	<p><u>Aufbauorganisation</u> Die neue Organisation mit Marcel Reinegger als Geschäftsleiter und Peter Zeissner als Einkäufer besteht eigentlich nur formal und wird von Peter Zeissner und langjährigen Mitarbeitern weder gelebt noch akzeptiert. Sortimentserweiterung auf Werkzeuge und Werkstoffe sowie positive Geschäftsentwicklung im Privatkundensegment führen zu höheren Frequenzen im Verkaufspavillon, steigenden Reklamationen und zunehmender Belastung der Mitarbeiter. Zudem fehlende Kompetenzen in Bezug auf Reklamationsbehandlung (Anforderungsprofil)</p> <p><u>Ablauforganisation</u> Peter Zeissner hat als Inhaber und abgetretener Geschäftsleiter immer noch einen starken Einfluss, welchen er durch seine aktive Präsenz verstärkt. Dies führt dazu, dass vor allem langjährige Mitarbeiter dazu neigen, nach Lust und Laune zwischen den Anweisungen von Marcel Reinegger und Peter Zeissner zu wählen. Dadurch sind die Ablaufprozesse ineffizient gestaltet.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das fehlende Vertrauen, bzw. die fehlende Akzeptanz in seine Position als Geschäftsleiter, die dauernde Präsenz und die Einmischung in Funktionsfremde (Einkauf) Entscheidungen von Peter Zeissner führen zu totaler Verunsicherung seitens Marcel Reinegger sowie einer zunehmenden Entfremdung der Familienverhältnisse. 2. Fehlende und unklare Führungs- und Informationsprozesse gegenüber den Mitarbeitern führen zu Demotivation und Reduktion der Leistungsbereitschaft, bzw. Kundenverluste durch fehlende Kompetenz in Bezug auf Reklamationsbehandlung und Kundenbetreuung.
Aufgabe	<p>Die aktuellen Führungsschwierigkeiten durch das Misstrauen und die fehlende Abnablung von der Geschäftsführung durch Peter Zeissner sowie fehlende Kompetenzen in Bezug auf die Reklamationsbehandlung, führen im Stammbetrieb dazu, dass die Gesamtaufgaben der Unternehmung nicht mehr effektiv und effizient wahrgenommen werden kann.</p> <p>Zumal Marcel Reinegger, als eigentlicher Verantwortlicher für die Gesamtleitung des Unternehmens, seine Führungsaufgaben sowie der Marketingaufgaben nicht mehr 100%ig nachkommen kann.</p> <p>Resultierend davon, fühlen sich einige der Mitarbeiter durch die aktuelle Situation orientierungslos und demotiviert, was die Aufgabenerfüllung und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stark beeinträchtigt.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umsatz- und Kundenverluste durch steigende Reklamationen, bzw. ungenügend professionelle Reklamationsbehandlung und fehlende Kundenbindung. 2. Demotivation seitens Mitarbeiter und Marcel Reinegger durch die fehlende Durchsetzung der Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Aufgabenerfüllung.

<p>Kultur</p>	<p>Peter Zeissner hat die Firmenkultur in den letzten 50 Jahren durch seinen direkten und patriarchalischen Führungsstil stark geprägt und wird von Kunden wie auch von langjährigen Mitarbeitern als kundenorientierte, entscheidungsfreudiger und charismatischer Senior-Chef und Patron wahrgenommen.</p> <p>Mit der Stabsübergabe an Marcel Reinegger, welcher einen adäquaten, modernen und kooperativen Führungsstil pflegt wird der Kulturwandel der letzten 20 Jahre und in Bezug auf die Führung sowie gegenüber jüngeren Mitarbeitern und Kunden klar spürbar.</p> <p>Zudem ist zu erwähnen, dass die geschäftlichen Grundprinzipien, bzw. die Unternehmensphilosophie wie soziale Verantwortung, Wohlbefinden der Mitarbeiter, Verantwortungsvolles Handeln, etc., welche von Marcel Reinegger übernommen wurden, nicht schriftlich festgehalten sind sondern gelebt und frei interpretiert werden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spannungen in der Geschäftsleitung und zwischen langjährigen und neueren Mitarbeitenden aufgrund des anstehenden Kulturwandels. 2. Verständnislosigkeit, Überforderung und fehlende Identifikation seitens der langjährigen Mitarbeiter aufgrund der neuen und kooperativen Führung.
---------------	--	--

AUFGABE 2a **6 Punkte**
 Analysieren sie die aktuelle Führungssituation und beschreiben Sie die Vor- und Nachteile die beiden unterschiedlichen Führungsstile.
 Zeigen Sie auf, welches die aus Ihrer Sicht wichtigsten Ursachen der aktuellen Probleme sind.

Analyse der Probleme und Ursachen der aktuellen Führungssituation

Probleme	Beschreibung	Ursachen der aktuellen Probleme
Führungsstil und Akzeptanz	Grosser Unterschied in Bezug auf den Führungsstil zwischen Peter Zeissner (patriarchalisch) und Marcel Reinegger (kooperativ). Langjährige Mitarbeiter nehmen Peter Zeissner als kundenorientiert, entscheidungsfreudig und als charismatischen Chef wahr. Jüngere Mitarbeitende, können Peter Zeissner nicht einschätzen und sich mit dessen Führungsstil nicht identifizieren.	Der Altersunterschied zwischen Peter Zeissner und Marcel Reinegger sowie die unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen und die fehlende Entwicklung von Peter Zeissner in Bezug auf die Führungskultur gegenüber Mitarbeitenden.
Misstrauen, Unzufriedenheit und Abnahme Produktionsleistung	Peter Zeissner misstraut seinem Schwiegersohn, ist täglich auf dem Werkgelände des Stammbetriebes und erteilt Anweisungen an Mitarbeiter, welche über seinen Kompetenzen liegen. Damit untergräbt er die Autorität von Marcel Reinegger und ebnet den Weg, dass sich Mitarbeiter zwischen mehreren Anweisungen orientierungslos fühlen und die Situation ausnutzen. Dies führt zu zusätzlichen Führungsanstrengungen Seitens Reinegger, welcher mit zusätzlich zu seinen Marketingaufgaben überfordert ist.	Peter Zeissner kann als Gründer und Inhaber des Unternehmens nicht los lassen und fühlt sich aufgrund des fehlenden Vertrauens in Marcel Reinegger verantwortlich, einzugreifen und das Ruder weiterhin in der Hand zu halten.
Führungsprinzipien	Die geschäftlichen Grundprinzipien, bzw. die Unternehmensphilosophie wie soziale Verantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessqualität, Verantwortung gegenüber Kunden, etc. werden nicht gelebt und teilweise frei interpretiert.	Fehlende, schriftliche Verankerung der Führungsgrundlagen und fehlende und konsistente Durchsetzung im Geschäftsalltag.

Führungsstile	Vorteile	Nachteile
Patriarchalisch	Peter Zeissner setzt klare und unmissverständliche Leitplanken, gibt klare Vorgabe und übernimmt die volle Verantwortung für seine Entscheidungen. Er sorgt sich „väterlichen“ um den Geschäftsgang sowie die Mitarbeiter. Kurze Entscheidungswege.	Die Mitarbeiter haben kein Mitwirkungsrecht, werden nicht um ihre fachliche Meinung gefragt, was sich negativ auf deren Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft auswirkt.
Kooperativ	Marcel Reinegger führt kooperativ, integriert Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess, übergibt den Mitarbeitern Verantwortung und fördert damit ihre Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft.	Kooperationsausprägung abhängig von Vertrauen seitens Marcel Reinegger sowie Reifegrad und Kompetenzen seitens Mitarbeiter. Kann Mitarbeiter auch überfordern und zu Demotivation und Leistungsabfall führen. Ausnutzung der Mitwirkung, längerer Entscheidungsprozesse.

AUFGABE 2b

6 Punkte

Leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen 3 Sofortmassnahmen ab, welche zur Regelung der Beziehungen zwischen den drei Parteien – „Mitarbeitende“, „Geschäftsführer Marcel Reinegger“, „Senior Chef Peter Zeissner“ – dienen. Beschreiben Sie die von Ihnen ins Auge gefassten Massnahmen in Stichworten und formulieren Sie zu jeder Massnahme eine entsprechende Zielsetzung.

Nr.	Massnahmen	Beschreibung	Zielsetzung
1.	Organisationshandbuch	Einigung und Festlegung der organisatorischen und führungsrelevanten Themen wie Stellen, Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen sowie der relevanten Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse. Mitarbeiterinformation der im Organisationshandbuch festgelegten Richtlinien mittels Mitarbeiterevent und Marcel Reinegger. Sicherstellung der ständigen Verfügbarkeit und Weiterentwicklung der organisatorischen Richtlinien.	Schaffung einer gemeinsamen Basis für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung, bzw. dem Inhaber. Klare und unmissverständliche Richtlinien für eine effektive und effiziente Geschäftsentwicklung sowie einer sozialen und vertrauensvollen Zusammenarbeit.
2.	Team-Sitzungen	Etablierung von wöchentlichen Team-Sitzungen auf Basis der definierten Richtlinien und zur klaren und unmissverständlichen Ausgabe von Produktionszielen und Einzelaufträgen sowie der Integration von Mitarbeitenden unter der Führung von Marcel Reinegger.	Vermeidung von Missverständnissen, Doppel-spurigkeiten und Interpretationen durch die Anwesenheit von sämtlichen Mitarbeitern, inkl. Peter Zeissner. Klare Zielvorgaben, Strukturen und Anweisungen führen zu mehr Vertrauen und zur Entspannung der Situation.
3.	Mitarbeitergespräche	Gezielte Mitarbeitergespräche mit langjährigen Mitarbeitern unter der Leitung von Marcel Reinegger und im Beisein von Peter Zeissner, welcher die Stabsübergabe konkretisiert und unterstützt. Etablierung von regelmässigen Gesprächen mit sämtlichen Mitarbeitern durch jeweilige Bereichs-, bzw. Teamleiter und den definierten Richtlinien (Organisationshandbuch)	Durchsetzung der Akzeptanz von Marcel Reinegger bei langjährigen Mitarbeitern, Förderung von Austausch und Integration. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft.

AUFGABE 3a **6 Punkte**
 Nennen und beschreiben Sie 3 mögliche Arten von Projektorganisationen, welche Sie für die Sägerei Zeissner AG in Erwägung ziehen können.

Nr.	Arten Projektorganisation	Beschreibung
1.	Projektkoordination	Bei der Projektkoordination bleiben die Projektmitarbeiter in ihrer bisherigen Linienfunktion (Abteilung). Der Projektleiter wird als Stabstelle organisiert und hat keine Weisungsbefugnisse gegenüber den Projektmitarbeitern. <u>Nachteile:</u> Doppelbelastung und Überforderung seitens Projektmitarbeiter, Projektaufgaben werden gegenüber Linienaufgaben vernachlässigt, evtl. längere Projektdauer. <u>Vorteile:</u> Keine zusätzliche, teure Organisation, Sicherstellung Tagesgeschäft, Erledigung Linienaufgaben.
2.	Reine Projektorganisation	Bei der Projektorganisation (Task Force) wird eine eigene Organisation, ergänzend zur Linienorganisation aufgebaut. <u>Vorteile:</u> Projektmitarbeiter können sich 100% um die Projektaufgaben kümmern, klare Unterstellung gegenüber dem Projektleiter. <u>Nachteile:</u> Zusätzliche und eher teure Organisation.
3.	Matrixprojektorganisation	Bei der Matrixprojektorganisation arbeitet der Projektmitarbeiter voll- oder teilzeitlich für das entsprechende Projekt, ist jedoch gleichzeitig dem Bereichs- sowie dem Projektleiter unterstellt. Dies kann zu Führungskonflikten führen. <u>Nachteile:</u> Mehrfachunterstellung, evtl. Doppelbelastung, Projektaufgaben werden gegenüber Linienaufgaben vernachlässigt. <u>Vorteile:</u> Weisungsbefugnis des Projektleiters.

AUFGABE 3b **3 Punkte**
 Welche der von Ihnen beschriebenen Projektorganisation würden Sie für die vorliegende Situation wählen? Begründen Sie Ihren Entscheid

Empfehlung Projektorganisation	Begründung
Projektkoordination	Obwohl die aktuelle Situation in der Firma Zeissner AG ziemlich akut und teilweise komplex ist, entscheide ich mich für eine Projektkoordination, weil die Mitarbeiter aufgrund der hohen Kundennachfrage bereits jetzt stark belastet und teilweise überfordert sind. Eine Doppelbelastung wäre kontraproduktiv. Zudem ermöglicht die Projektkoordination eine eher kostengünstige Umsetzung von Projekten, was der finanziell angeschlagenen Firma Zeissner AG entgegen kommt.

AUFGABE 3c

6 Punkte

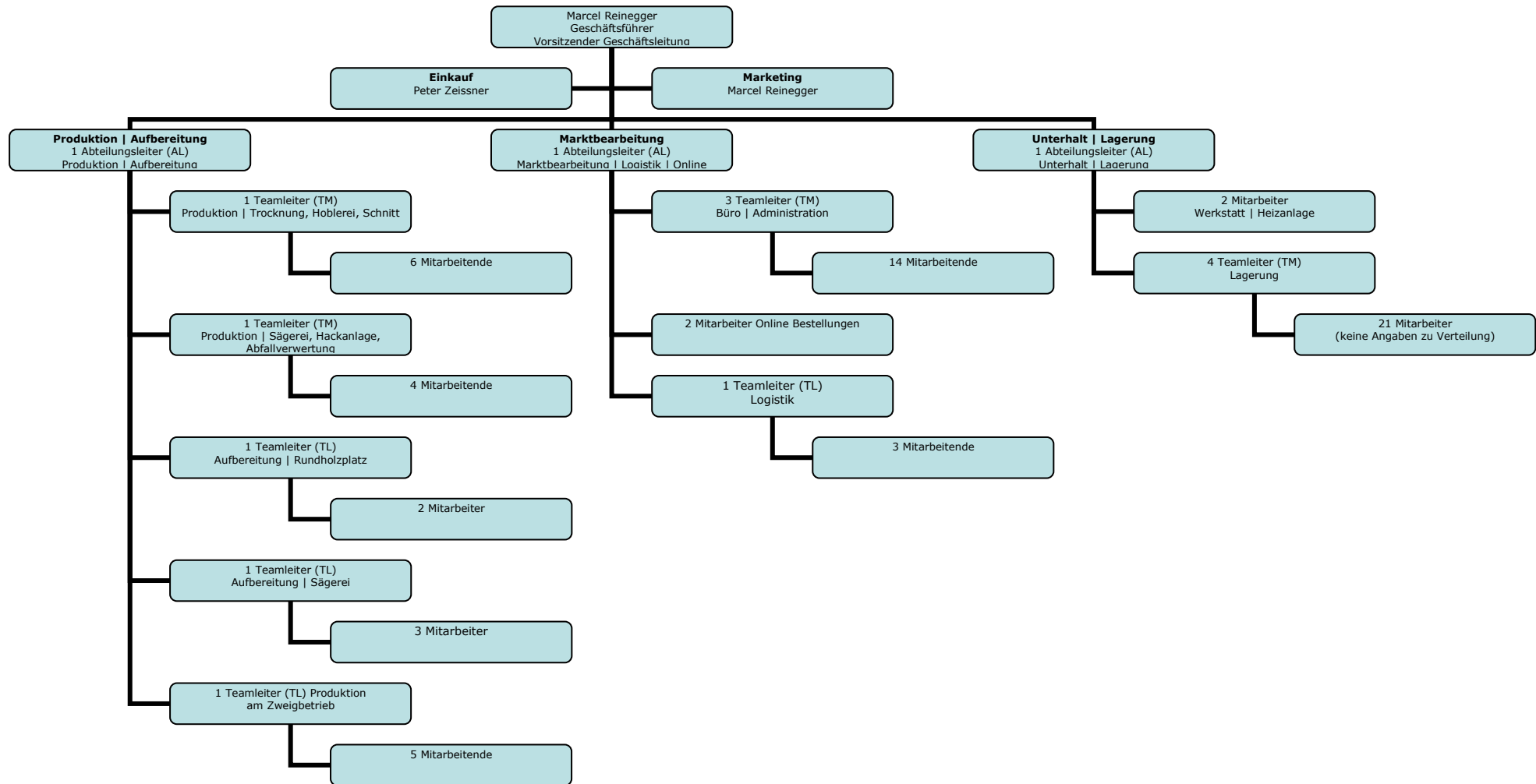
Die von Ihnen in Aufgabe 3b vorgeschlagene Projektorganisation wird umgesetzt. Nennen und beschreiben Sie total 3 Führungs- und Organisationsinstrumente, welche Sie für das anstehende Projektmanagement einsetzen wollen. Begründen Sie Ihre Wahl mit Bezug zur gewählten Projektorganisation.

Nr.	Instrumente	Beschreibung	Begründung
1.	Projektorganigramm	Definition der Projektorganisation (Projektkoordination) mittels Projektorganigramm, in welchem die Projektmitarbeiter und Verantwortlichkeiten klar definiert sind.	Damit wird die Projekt- und Aufgabenzuordnung klar geregelt und dient als visuelles Hilfsmittel, welches auch Externen Personen vorgestellt werden kann.
2.	Projektablaufplan	Der gesamt Projektablauf wird im Rahmen des Ablaufplanes und in Bezug auf die anstehenden Aufgaben und die dafür zur Verfügung stehende Zeit detailliert festgelegt.	Damit verfügen wir über eine optimale Orientierungshilfe, welche zudem als Kontrollinstrument und zur Überprüfung der Aufgabenerledigung und der Einhaltung der zeitlichen Dimensionen eingesetzt werden kann.
3.	Projektrapport Projektsitzungen	Im Rahmen der Projektraporthe erfassen die Projektmitglieder den Status der zu erledigenden Aufgaben. Regelmässige Sitzungen mit den Projektmitarbeitern und unter Leitung des Projektleiters zur Besprechung des Projektfortschritts sowie Erkenntnissen, Herausforderungen und Festlegung von zusätzlichen Aufgaben.	Damit erhält sowohl der Projektmitarbeiter sowie der Projektleiter ein optimales Instrument für die Projektführung, bzw. die Prozess- und Verlaufskontrolle. Zudem wird der Austausch und die gemeinsame Lösungsfindung unterstützt und bietet eine regelmässige Plattform, um den Projektstatus zu überprüfen und allfällige Lösungen für unvorhergesehene Herausforderungen und Barrieren zu diskutieren und gemeinsame Entscheidungen zu treffen.

AUFGABE 4a

15 Punkte

Zeichnen Sie ein funktionsorientiertes Organigramm über 3 Hierarchieebenen | Hierarchiestufen. Beachten Sie dabei die Leistungsspanne von max. 6 Personen für Bereiche, in welchen nicht routinemässige Tätigkeiten wahrgenommen werden. Definieren Sie klare Leitungsfunktionen (Abteilungsleiter oder Teamleiter). *Anmerkung: Auf der letzten Hierarchiestufe müssen Sie die einzelnen Stellen nicht separat aufzeichnen. Sie können die Anzahl Mitarbeiter | Mitarbeiterinnen direkt in das entsprechende Symbol zeichnen.*



Kommentar zu Organigramm | kritische Würdigung

Gemäss obigem Organigramm ist Marcel Reinegger Geschäftsführer. Peter Zeissner ist im Rahmen einer Stabstelle (ohne Weisungsbefugnisse) für den Einkauf zuständig. Das Unternehmen wird in die Bereiche Aufbereitung | Produktion, Marktbearbeitung sowie Unterhalt | Lagerung gegliedert. Sämtliche Mitarbeiter der Zeissner AG werden einem Abteilungs-, bzw. Teamleiter unterstellt, um eine entsprechende Führung sicherzustellen. Die Leitungsspanne sämtlicher Führungspersonen beträgt nicht mehr als 6 untergeordnete Mitarbeiter.

AUFGABE 4b **3 Punkte**
 Sie schaffen maximal 3 neue Stellen, welche heute noch nicht besetzt sind. Änderungen gegenüber der gegenwärtigen Situation können Sie nach Gutdünken vornehmen. Begründen Sie Ihre Änderungen und | oder Ergänzungen aufgrund der von Ihnen erkannten Mängel.

Änderungen	Beschreibung	Begründung
Produktion - 2 neue Stellen	Neue Stelle Abteilungsleiter Produktion für Stamm- und Zweigbetrieb. Neue Stelle Teamleiter für Produktion am Zweigbetrieb.	Damit kann Marcel Reinegger in seiner Führung entlastet und die effektive und effiziente Führung der Produktion sichergestellt werden. Damit eine Mitarbeiternahe Führung am Zweigbetrieb sichergestellt werden kann.
Marktbearbeitung - 1 neue Stelle	Der Abteilungsleiter Büro Administration ist neu für den ganzen on- und offline Verkauf sowie für die Logistik zuständig. Neue Stelle Teamleiter für Büro- Administration. Neu total 3 Teamleiter für 14 Mitarbeitende.	Damit in den Tätigkeitsbereichen Administration, Verkauf und Vertrieb die Synergienutzung gesteigert und Verkaufs- und Vertriebsqualitäten sichergestellt werden können. Damit, die vorgegebene Leitungsspanne von 6 Unterstellten eingehalten und damit eine effiziente Führung sichergestellt werden kann.

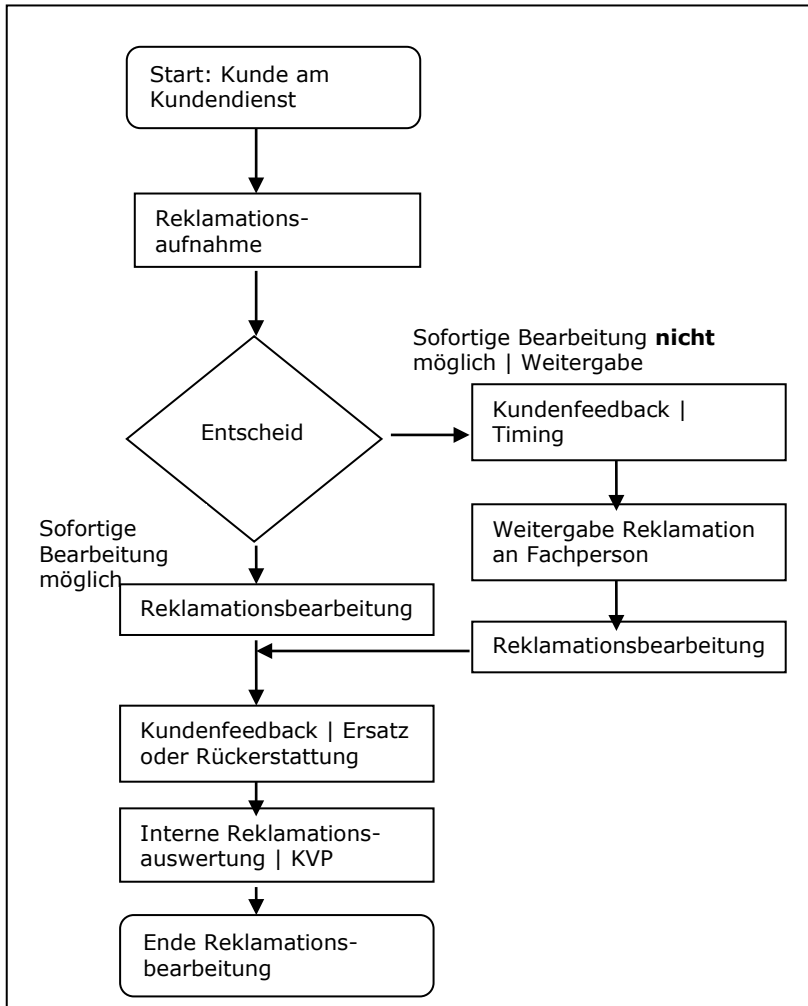
Zusätzliche Ergänzungen – nicht zwingend notwendig:

Logistik	Die 4 Mitarbeiter der Logistik werden dem Abteilungsleiter Marktbearbeitung unterstellt. Zudem wird der ein Mitarbeitender als Teamleiter eingesetzt.	Damit die Logistikmitarbeiter im Unternehmen einer klaren Führung unterstellt sind.
Unterhalt	Die 4 Mitarbeiter in der Funktion Unterhalt werden dem Abteilungsleiter Lagerung unterstellt.	Damit erhalten auch diese 4 Mitarbeitenden einen direkten Vorgesetzten.
Lagerung	Die Mitarbeitenden werden 4 Teamleitern unterstellt, wobei ein neuer Teamleiter aus den bestehenden Unterstellten ernannt wird.	Damit erhalten die Mitarbeitenden eine klare Führung und die empfohlene Leitungsspanne wird eingehalten.

AUFGABE 5

14 Punkte

Im Umgang mit Reklamationen sind die Mitarbeitenden im Verkaufspavillon nicht geübt. Ihr Ziel ist es, im ersten Schritt den Prozess der Reklamationsbehandlung zu vereinheitlichen und zu systematisieren. Entwickeln Sie als Sofortmassnahme einen verständlichen und nachvollziehbaren kompletten, mind. 5-stufigen Ablaufprozess und stellen Sie diesen in einer professionellen Form dar. Beschreiben und begründen Sie parallel dazu die von Ihnen gewählten Schritte (Handlungen, Entscheidungen, etc.)



**Es empfiehlt sich grundsätzlich folgendes Beschwerdemanagement
 Detaillierte Prozessbeschreibung auf Folgeseite.**

Nr.	Schritt	Beschreibung
1.	Beschwerdestimulation	Den Kunden soll es leicht gemacht, bzw. Hemmungen genommen werden, sich über gerechtfertigte Mängel persönlich im Verkaufspavillon aber auch über Online Medien oder per Telefon zu beschweren. Damit unterstützt die Sägerei Ihre Marktposition als Vorzeige-Holzhandel und differenziert sich von deren Konkurrenz.
2.	Beschwerdeannahme	Die Beschwerden der Kunden werden ernst aber nicht persönlich genommen. Die Mitarbeiter der Zeissner AG hören den Kunden zu und lassen diese ausreden, zeigen Verständnis und entschuldigen sich für die entstandenen Umstände.
3.	Beschwerdebearbeitung -reaktion	Je nach Beschwerdumfang wird diese direkt durch den entgegennehmenden Mitarbeiter bearbeitet, bzw. Ersatz an den Kunden ausgehändigt oder zur Abklärung aufgenommen. Dabei wird dem Kunden einen konkreten Feedbacktermin zur Reklamation angegeben, welcher zwingend einzuhalten ist.
4.	Beschwerdeauswertung	Das Beschwerdemanagement soll einerseits von den reklamierenden Kunden der Zeissner AG bewertet werden, andererseits sollen die Beschwerden erfasst und für allfällige Auswertungen und Optimierungen zur Verfügung stehen.
5.	Beschwerdecontrolling (KVP)	Zudem empfiehlt sich eine offene Diskussion unter den Mitarbeitenden, welche Reklamationen angefallen und wie diese i. R. eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zukünftig zu vermeiden sind oder noch besser, bzw. kundenorientierter und wirtschaftlicher zu behandeln sind

Kommentar zum Reklamationsprozess			
Nr.	Schritt	Beschreibung	Begründung
1.	Reklamations-Stimulation, bzw. -annahme	Kunde betritt Verkaufspavillon und meldet sich am gut gekennzeichneten Kunden-, bzw. Beschwerdedienst.	Damit erhalten reklamierende Kunden eine klare Orientierung. Dies ermöglicht uns zudem eine professionelle und strukturierte Bearbeitung der Reklamation durch entsprechende Mitarbeiter am Kundendienst.
2.	Reklamationsaufnahme	Kundendienst übernimmt professionelle Aufnahme der Reklamation, hört dem Kunden zu, zeigt Verständnis und entschuldigt sich für die Umstände.	Damit fühlt sich der Kunde ernst genommen, gewinnt Vertrauen in eine professionelle Behandlung seiner Beschwerde.
3.	Entscheid Reklamationsbearbeitung	Mitarbeiter des Kundendienstes entscheidet je nach Umfang über die sofortige oder mittelfristige Bearbeitung der Reklamation sowie über eventuell nötigen Einbezug von weiteren Mitarbeitern.	Damit erhält der Kunde Klarheit, ob die Reklamation sofort erledigt werden kann oder ob dafür weitere Abklärung, bzw. die Integration von weiteren Mitarbeitern nötig sind.
4.	Reklamationsbearbeitung	Je nach Umfang der Reklamation wird dem Kunden Ersatz angeboten oder die Reklamation zur mittelfristigen Bearbeitung terminiert.	Damit wird sichergestellt, dass die Reklamation effizient bearbeitet wird und nicht mehr Mitarbeiter als nötig in eine Reklamationsbehandlung integriert werden.
5.	Reklamationsfeedback	Die Reklamation wird sofort erledigt, bzw. dem Kunden wird mitgeteilt, wann er mit der Erledigung der Reklamation rechnen darf. Der Feedbacktermin ist zwingend von den Mitarbeitern einzuhalten.	Damit erhält der Kunde einen zuverlässigen Termin, wann er ein Feedback zu seiner Reklamation erhält.
6.	Reklamationsauswertung -controlling	Die Reklamationen werden vom Kundendienst rapportiert, bzw. erfasst.	Damit haben wir eine Grundlage, um Reklamationen, bzw. deren Behandlung im Rahmen des KVP zu optimieren.

AUFGABE 6a **6 Punkte**
 Beschreiben und begründen Sie die 4 wichtigsten Anforderungen, welche Sie an den zukünftigen Trainer der Sägerei Zeissner AG stellen

Nr.	Anforderungen	Beschreibung	Begründung
1.	Fachkompetenz	Der Trainer muss über fachlichen Kompetenzen in Bezug auf den Verkauf sowie den Umgang mit bestehenden und potenziellen Kunden verfügen.	Weil die Verkaufsmannschaft von Zeissner AG vor allem in Bezug auf Verkaufsabschlüsse, Reklamationsbehandlung sowie der Akquisition von Neukunden geschult werden soll.
2.	Branchenkompetenz	Der Trainer muss Gegeben- und Besonderheiten im Schweizer Holzmarkt sowie mögliche Kundenbedürfnisse und Herausforderungen kennen.	Weil die Verkaufsmannschaft von Zeissner AG gezielt auf den Verkauf von Werkzeugen und Holzwaren geschult werden soll.
3.	Methodenkompetenz	Der Trainer muss über geeignete Methodiken verfügen, um die Verkaufsthematik den Mitarbeitenden optimal vermitteln zu können.	Weil die Verkaufsmannschaft von Zeissner AG mittels Beispielen, Rollenspielen, bzw. geeigneten Thematiken anschaulich und nachhaltig geschult werden soll.
4.	Sozialkompetenz	Der Trainer muss über eine hohe soziale Kompetenz, Sympathie und Durchsetzung verfügen.	Weil die Aufnahmefähigkeit und der Aufnahmewille der Verkaufsthematik durch die Mitarbeitenden stark von der sozialen Kompetenz des Trainers abhängig ist.

AUFGABE 6b **6 Punkte**
 Erstellen Sie ein entsprechendes Briefing für einen solchen Trainer, das auf Seiten des Trainers als Grundlage für eine Offertenstellung benutzt werden kann.

Kommentar: Lösungsansatz etwas zu ausführlich für 6 Punkte.

Briefing	Beschreibung
Ausgangslage	<p>Wir, die Sägerei Zeissner AG sind ein Familienunternehmen an zwei Standorten, welches seit 150 Jahren erfolgreich Holz verarbeitet und damit auch Handel betreibt. Der gesamte Betrieb ist in die Bereiche Sägewerk, Holzfachhandel und Werkzeuge/Werkstoffe gegliedert und richtet sich an Firmen- sowie Privatkunden. Weiter Informationen entnehmen Sie bitte der beigelegten Informationsbroschüre.</p> <p><u>Problematik Schulungsbedarf Verkaufsberater im Pavillon (Privatkunden)</u> Am Stammbetrieb betreiben wir einen Verkaufspavillon, in welchem Privatkunden aus den Geschäftsbereichen <i>Holzfachhandel</i> und <i>Werkzeuge/Werkstoffe</i> beraten werden. Der steigende Erfolg im Bereich Privatkunden führt zu Mehrbelastung der fünf Verkaufsberater – unter anderem auch wegen steigenden Reklamationen. Die Verkaufsberater weisen als ehemalige Schreiner und Zimmerleute eine hohe fachliche Kompetenz in der Beratung und in Bezug auf Holz, Werkzeuge und Werkstoffe aus. Verkaufstechnisch sind jedoch arge Mängel im Umgang mit Kunden ersichtlich. Dadurch gehen täglich Abschlüsse und Zusatzverkäufe verloren.</p>

	<p><u>Problematik Schulungsbedarf Verkaufsberater Aussendienst (Geschäftskunden)</u> Die Geschäftskunden aus dem Bereich Holzhandel werden durch sechs Aussendienstmitarbeiter über die ganze Schweiz und das angrenzende Ausland hinweg betreut. Seit der Geschäftsübergabe von Peter Zeissner (Inhaber und Geschäftsführer während 50 Jahren) an Marcel Reinegger (Schwiegersohn) ist zu beobachten, dass sich die Aussendienstmitarbeiter gegenüber Geschäftskunden sehr passiv verhalten, was zu keinen neuen Kontakten resp. Wenig neuen Geschäftsmöglichkeiten führt. Die Aussendienstmitarbeiter konzentrieren sich gegenwärtig lieber auf die Pflege der bestehenden Kunden als Neukunden zu gewinnen.</p>
Zielgruppe	<p>5 Verkaufsberater im Verkaufspavillon für Privatkunden 6 Aussendienstmitarbeiter für Geschäftskunden</p>
Schulungszeitraum	<p>Aufgrund des Geschäftsganges empfiehlt sich der Schulungszeitraum im Herbst (Oktober/November). Unter Umständen müssen die Verkaufsberater im Pavillon und die Aussendienstmitarbeiter (teilweise) separat geschult werden, um die entsprechenden Bedürfnisse und Problemstellungen detailliert behandeln zu können. Bitte machen Sie uns konkrete Vorschläge.</p>
Schulungsort	<p>Sägerei Zeissner AG</p>
Schulungs- Lernziele (Thematik Didaktik)	<p>Verkaufsberater im Verkaufspavillon: Nach der Schulung sollen die Verkaufsberater im Verkaufspavillon über gesteigerte verkäuferische und soziale Kompetenzen im Umgang und in den Bereichen Bedarfsanalyse, Argumentationstechniken, Zusatzverkäufe und Reklamationsbehandlung verfügen. Verkaufsberater Aussendienst: Die Schulung soll den Verkaufsberatern im Aussendienst die Möglichkeiten und Instrumente aufzeigen, um Besuche und Verkäufe bei potenziellen Kunden professionell zu planen und eigenverantwortlich umzusetzen. Abbau von Hemmschwellen gegenüber potenziellen Kunden.</p>
Schulungsstrategie Methodik	<p>Um den konkreten Umgang mit bestehenden und potenziellen Kunden zu üben und zu routinieren, schweben uns Rollenspiele und konkrete Beispiele zur nachhaltigen Verankerung der theoretischen Verkaufsgrundsätze und des verkäuferischen Verhaltens gegenüber bestehenden und potenziellen Kunden vor. Bitte führen Sie mögliche weitere Methodiken in Ihrer Offerte auf.</p>
Lernziel- Schulungs- und Anwendungskontrolle	<p>Um die Nachhaltigkeit der Schulung, bzw. der Verhaltens unserer Verkaufsberater zu überprüfen schwebt uns eine Kontrolle durch Mystery Shopper vor. Bitte berücksichtigen Sie dies in Ihrer Offerte.</p>

AUFGABE 7 **20 Punkte**
 Bei der Durchsicht der spärlich vorhandenen Führungsunterlagen ist Ihnen aufgefallen, dass kein eigentlicher Plan zum Thema Führung vorliegt. Nach Rücksprache mit Marcel Reinegger werden Sie gebeten, ein entsprechendes Konzept zu entwickeln, um die Rahmenbedingungen für die Zukunft entsprechend zu definieren. Beschreiben Sie die Inhalte und Entscheidungen pro Konzeptschritt und begründen Sie diese mit direktem Bezug zum vorliegenden Fall.

Nr.	Schritt	Beschreibung Inhalt und Entscheide	Begründung
1.	Analyse	<p>Die fehlenden schriftliche und emotionale Verankerung und Durchsetzung der Führungsgrundsätze, bzw. Führungsrichtlinien sowie die tägliche Übertretung von Anweisungskompetenzen durch Peter Zeissner führt zu starker Orientierungslosigkeit, zu Demotivation und zur Reduktion der Produktionsleistung, bzw. Leistungsbereitschaft seitens Mitarbeiter sowie zu Unstimmigkeiten zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden.</p> <p>Führungsrichtlinien und -strukturen müssen schriftlich festgehalten und von sämtlichen Mitarbeitenden, inkl. Peter Zeissner akzeptiert und im Unternehmen durchgesetzt und emotional verankert werden.</p>	<p>Damit die Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Führung, bzw. Führungskompetenzen klar geregelt und von den Mitarbeitenden auf Basis schriftlicher Richtlinien, akzeptiert werden und die zunehmende Demotivation und Orientierungslosigkeit sowie die Unstimmigkeiten in der Familie behoben und in positive Energien umgewandelt werden können. Damit wird die Basis für eine gute und kooperative Zusammenarbeit gelegt.</p>
2.	Zielsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Information • Kompetenzen • Mitwirkung • Entscheidung 	<p><u>Information:</u> Die Festgelegten Führungsstrukturen und Informationsflüsse müssen schriftlich klar geregelt, von der gesamten Geschäftsleitung mitgetragen und sämtlichen Mitarbeitenden als einzuhaltende Richtlinie kommuniziert werden.</p> <p><u>Kompetenzen:</u> Kompetenzen werden klar und schriftlich definiert und festgehalten und gelten als Richtlinie im täglichen Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden.</p> <p><u>Mitwirkung:</u> Die Mitwirkung und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden soll gefördert und schriftlich mittels klarer Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geregelt werden.</p> <p><u>Entscheidungen:</u> Entscheidungsbefugnisse werden klare und schriftlich geregelt und richteten sich an den jeweiligen Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen der Mitarbeitenden.</p>	<p>Damit wird die Akzeptanz der Führungsrichtlinien im Unternehmen unterstützt und die Verankerung sichergestellt.</p> <p>Damit werden der Freiheitsgrad und die Motivation der Mitarbeitenden gefördert.</p> <p>Damit werden das Verantwortungsgefühl sowie die Identifikation der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen gestärkt.</p> <p>Damit werden Entscheidungen und Entscheidungswege klar auf die AKV abgestimmt und Unklarheiten beseitigt.</p>
3.	Führungsstil	<p>Der patriarchalische Führungsstil von Peter Zeissner ist im aktuellen Markt-, Kunden- und Mitarbeiterumfeld nicht mehr geeignet. Zumal Marcel Reinegger als erfahrene Führungskraft einen kooperativen</p>	<p>Damit werden die Mitwirkung sowie die Identifikation der Mitarbeitenden gesteigert, was zu einer höheren Leistungsbereitschaft</p>

		Führungsstil pflegt und diesen im Zweigbetrieb und gegenüber jüngeren Mitarbeitenden erfolgreich umgesetzt hat.	und zu einer höheren Motivation führt.
4.	Führungs- technik	Die Mitarbeitenden der Firma Zeissner AG sollen mit klaren Zielvorgaben (MbO) geführt und grundsätzlich nach dem FFF-Modell, gefordert sowie gefördert werden und die Möglichkeit erhalten, der Führungsperson entsprechenden Feedback zu geben.	Damit kann die Effektivität, bzw. die Zielorientierung der Mitarbeitenden in Bezug auf die Produktion, Kundengewinnung, Reklamationswesen, etc. gesteigert, die Orientierungslosigkeit reduziert und die Entwicklung und die Mitwirkung der Mitarbeiter gefördert werden.
5.	Führungs- instrumente	<p><u>Stellen- Funktionsbeschreibungen</u> Im Rahmen der schriftlich festgehaltenen Führungsrichtlinien werden sämtliche Stellen- und Funktionsbeschreibungen überprüft und nötige Elemente wie Aufgaben, Kompetenzen (Bsp. Verkaufserfahrung) und Verantwortungen ergänzt und klar definiert.</p> <p><u>Prozesse</u> Zusätzlich zu den Stellenbeschreibungen werden die relevanten Prozesse (Bsp. Reklamationsprozess) überprüft und gegebenenfalls und im Austausch mit den jeweiligen Mitarbeitenden angepasst.</p> <p><u>Zielvereinbarungsgespräche</u> Jährliches Mitarbeitergespräch zur Festlegung der entsprechenden quantitativen und qualitativen Ziele.</p> <p><u>Anreizsysteme</u> Gekoppelt an die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden werden Anreizsysteme für den Verkauf sowie die Produktion entwickelt.</p> <p><u>Mitarbeitergespräche Teamsitzungen</u> Abteilungs-, bzw. Teamleiter führt wöchentliche Teamsitzungen durch bei und ermöglicht einzelnen Mitarbeitern gezielte Einzelgespräche.</p> <p>Sämtliche Führungsinstrumente werden im Rahmen des Mitarbeiter-, bzw. Führungshandbuches festgehalten und laufend auf deren Umsetzung kontrolliert.</p>	<p>Damit wird die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter für die entsprechenden Aufgaben sichergestellt und die jeweiligen AKV für bestehende Mitarbeiter schriftlich festgehalten.</p> <p>Damit werden unnötige oder suboptimale Prozesse unter Einbezug der Stellen- und Funktionsinhaber optimiert und deren Motivation gesteigert.</p> <p>Damit wird den Mitarbeitenden die aktuell fehlende Orientierungslosigkeit zurückgegeben.</p> <p>Damit erhalten die Mitarbeiter zusätzliche Motivation zur Zielerreichung und Effizienzsteigerung.</p> <p>Damit werden der Informationsaustausch und der Dialog innerhalb der Abteilungen, bzw. Teams gefördert. Zudem erlauben persönliche Mitarbeitergespräche ein gezieltes Coaching und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.</p>
6.	Kontrolle	Die Kontrolle über die Umsetzung der schriftlich festgehaltenen Führungsrichtlinien findet mittels jährlicher und anonymer Mitarbeiterumfrage sowie gezielten Einzelgesprächen mit Führungspersonen und Mitarbeitern statt.	Damit wird sichergestellt, dass die vereinbarten Richtlinien bis auf die unterste Mitarbeiterstufe umgesetzt werden. Zudem steigern Umfragen und Einzelgespräche die Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter.