

Prüfung 2018

Führung und Organisation

König-Com Swiss AG

Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1	8
2a-c	35
3	12
4	12
5	10
6	8
7	15

Total	100
--------------	------------

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

Diese Aufgabe umfasst **12 Seiten** inklusive Deckblatt und Anhang. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie die Aufgabe vollständig erhalten haben.

Bitte beachten: • Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Vorbemerkungen

Der vorliegende Fall basiert auf einer realen Grundlage. Dennoch wurden einige Zahlen und Fakten im Sinne des Datenschutzes angepasst.

Kandidaten, welche über Hintergrundwissen aus der Praxis verfügen, werden gebeten, die Fallstudie als gültige Arbeitsgrundlage anzuerkennen.

Getroffene Annahmen müssen als solche gekennzeichnet werden und dürfen in keiner Weise den Fallvorgaben widersprechen oder diese in Frage stellen.

Fallstudie König-Com Swiss AG

Das Unternehmen

Die König-Com Swiss AG (KCS) plant und realisiert Kommunikationsnetze und sorgt an 365 Tagen während 24 Stunden dafür, dass diese reibungslos funktionieren.

Mit gewissenhaftem Netzbau, akribischer Netzplanung und pflichtbewusstem Unterhalt übernimmt sie die Verantwortung dafür, dass ihre Signale den Weg durch HFC*- und Glasfasernetze finden, dass sie in digitalen Kopfstationen richtig auf- und verarbeitet werden und dass so ihr Internet-, Fernseh-, Radio- und Datensignal in einwandfreier Qualität beim Verbraucher ankommt. Dazu zählt natürlich auch ein topmodernes Hospitality-Entertainment. Der Markt im Bereich Internet und WLAN hat aufgrund der Einführung der Glasfasernetze einen starken Wachstumsschub erhalten.

Die KCS ist zwar ein Nischenplayer, aber aufgrund ihrer hohen Qualität ist sie in den letzten 10 Jahren von 10 auf über 60 Mitarbeiter gewachsen und das Wachstum geht weiter.

Dies hat dazu geführt, dass die Führungsstruktur und die Organisation laufend angepasst werden mussten, was nur zum Teil und sehr rudimentär umgesetzt wurde. Die KCS arbeitet auf teilweise völlig unterschiedlichen Ebenen; so entstehen in der Netzplanung die Pläne für neue Netze, sowohl für die eigenen als auch für fremde Projekte. Im Netzbau werden diese gebaut und unterhalten, dies teilweise direkt bei Kunden (Kabelnetzbetreiber) im 24-Stunden-Service. Im Bereich des Netzbaus und der Netzplanung wird mit Projekten gearbeitet, beim Unterhalt mit Prozessen.

Die Firmenkultur wurde nicht speziell gefördert: «Kultur hat jedes Unternehmen, ob es will oder nicht», hat schon Ingvar Kamrad, Gründer von IKEA, gesagt. Es gibt allerdings in den verschiedenen Bereichen der KCS sehr unterschiedliche Kulturen, die von den Bereichsleitern geprägt werden. Dies führt dazu, dass ein «KCS-Spirit» fehlt. So wird in einem Bereich der Teamgeist sehr gefördert (Teamausflüge, Feierabendbier usw.), in den anderen Bereichen hingegen passiert gar nichts, obwohl Frau Weniger immer wieder darauf hinweist, dass dies langfristig zu einem Problem führen kann.

* Hybrid Fiber Coax = Hybride Faser- und Koaxiale Netze

Der Markt Schweiz

Der Markt ist in den letzten Jahren stark gewachsen, dies vor allem in den Bereichen Internet und Telefonie, wie die Zahlen von SUISSEDIGITAL, dem Branchenverband, zeigen. Aufgrund weiterer technischer Anpassungen und neuer Bedürfnisse in der digitalen Welt kann man weiterhin von einem starken Wachstum ausgehen. Das geschätzte Umsatzvolumen beträgt mehrere 100 Millionen CHF. Das gesamte Marktvolumen der ICT*-Branche betrug 2016 laut «netzwoche» CHF 17,01 Mrd.

SUISSEDIGITAL												
Übersichtsblatt Branchenzahlen 2005 - 2016												
KABEL-FERNSEHEN	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Kunden Kabel-Fernsehen	2'837'787	2'883'358	2'881'137	2'889'761	2'880'325	2'850'100	2'785'782	2'750'000	2'692'400	2'642'800	2'512'300	2'432'000
Veränderung zum Vorjahr (absolut)	42'775	45'571	-2'221	8'624	-9'436	-30'225	-64'318	-36'000	-57'600	-49'600	-130'500	-80'300
Veränderung zum Vorjahr (in %)	1.53%	1.61%	-0.08%	0.30%	-0.33%	-1.05%	-2.26%	-1.30%	-2.10%	-1.80%	-4.90%	-3.20%
INTERNET	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Kunden Internet	600'000	660'000	710'400	730'000	750'000	792'900	863'000	950'500	1'054'800	1'150'000	1'214'500	1'224'000
Veränderung zum Vorjahr (absolut)	120'000	60'000	50'400	19'600	20'000	42'900	70'100	87'500	104'300	95'200	64'500	9500
Veränderung zum Vorjahr (in %)	25.00%	10.00%	7.64%	2.76%	2.74%	5.72%	8.84%	10.00%	11.00%	9%	5.6%	0.8%
TELEFONIE	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Kunden Festnetztelefonie	200'000	280'000	318'685	350'000	365'000	402'000	484'000	573'300	642'000	665'300	718'000	736'000
Veränderung zum Vorjahr (absolut)	95'000	80'000	38'685	31'315	15'000	37'000	82'000	89'300	68'700	23'300	52'700	18'000
Veränderung zum Vorjahr (in %)	90.48%	40.00%	13.82%	9.83%	4.29%	10.14%	20.40%	18.00%	12.00%	3.6%	7.9%	2.5%
Kunden Mobiltelefonie										0	43'800	102'000
Veränderung zum Vorjahr (absolut)												58'200
Veränderung zum Vorjahr (in %)												133%

SUISSEDIGITAL ist der Wirtschaftsverband der Schweizer Kommunikationsnetze. Ihm gehören rund 200 privatwirtschaftlich und öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen aus der ganzen Schweiz und aus dem Fürstentum Liechtenstein an.

Die Zielgruppen

Die Hauptzielgruppe der KCS sind alle grossen TV-Netzanbieter wie auch Gemeinden und Energieversorger mit eigenen Netzen, insgesamt rund 200 Unternehmen.

Dazu kommen aber auch Hotels, Spitäler und andere Kunden mit eigenen Netzen.

* Information and Communication Technology = Informations- und Kommunikationstechnologie

Das Angebot (aus der Firmenbroschüre)

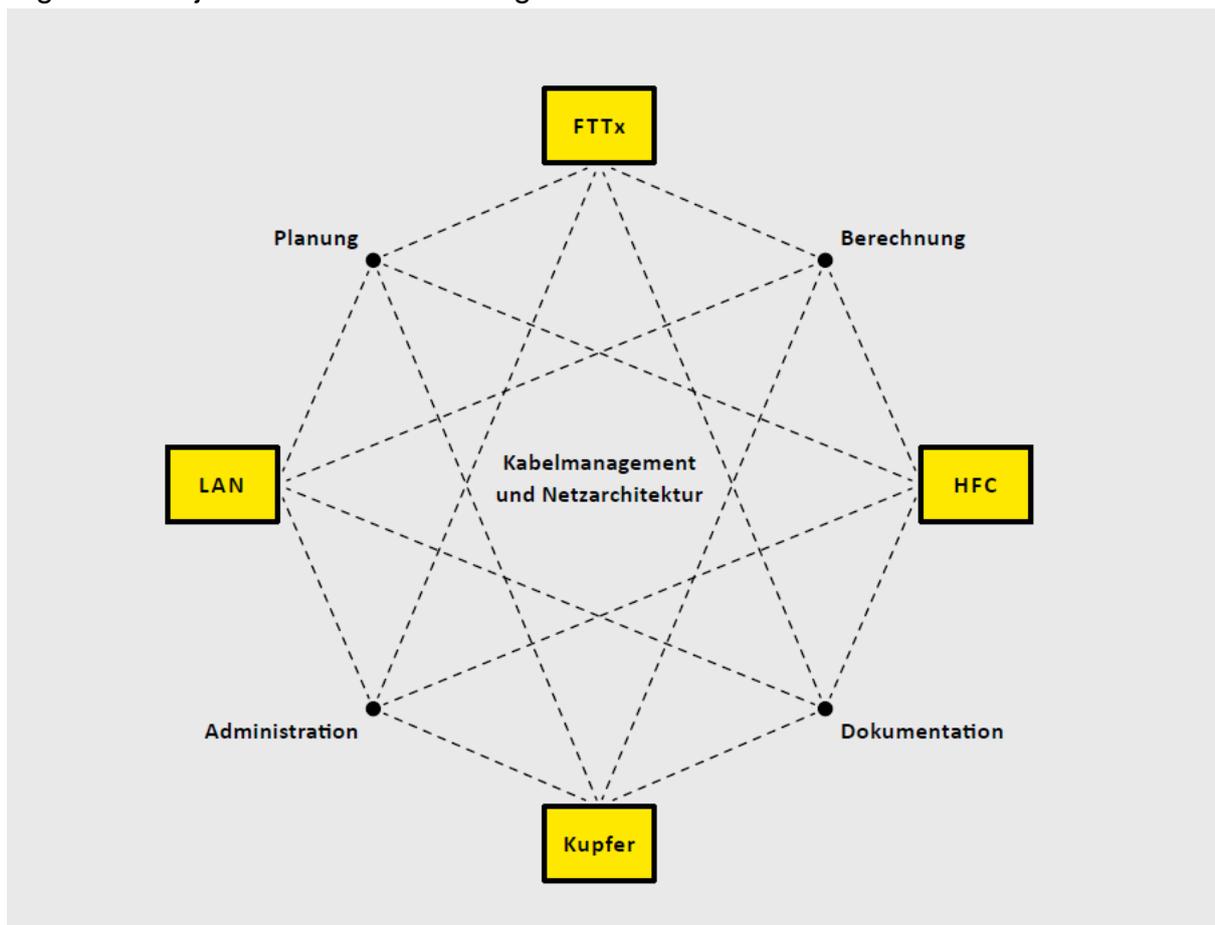
Die smarte Welt

Die Konsumenten werden sich vom Broadcast* weg hin zum Multitasking* bewegen, die Netze werden konvergieren, die Systeme und Applikationen werden sich weiter vernetzen und so zu einer neuen Intelligenz führen. Die «neue, smarte Welt» benötigt daher eine noch schnellere, robustere und steuerbare Datenversorgung.

* Broadcast = Übertragung / Multitasking = Mehrere Aufgaben parallel lösend

Netzplanung

Für die grafische Dokumentation der Netze setzen wir auf Standardsysteme, die im deutschsprachigen Raum für die Planung und Verwaltung von Stadt- und Anschlussnetzen genutzt werden. Damit sind wir in der Lage, sämtliche Netzinfrastrukturen mitsamt verbauten Komponenten und eingesetzten Übertragungstechnologien zu erfassen und vom überregionalen Standort bis auf Signalebene jeder einzelnen Faser ganzheitlich zu verwalten.



Legende:

FTTx= Fiber to the x = Ausbautiefe des Breitbandanschlusses

LAN = Local area Network = Computernetzwerk innerhalb eines räumlich begrenzten Bereichs

HFC = Hybrid Fiber Coax = Breitband Glasfaserkabel

Netzbau

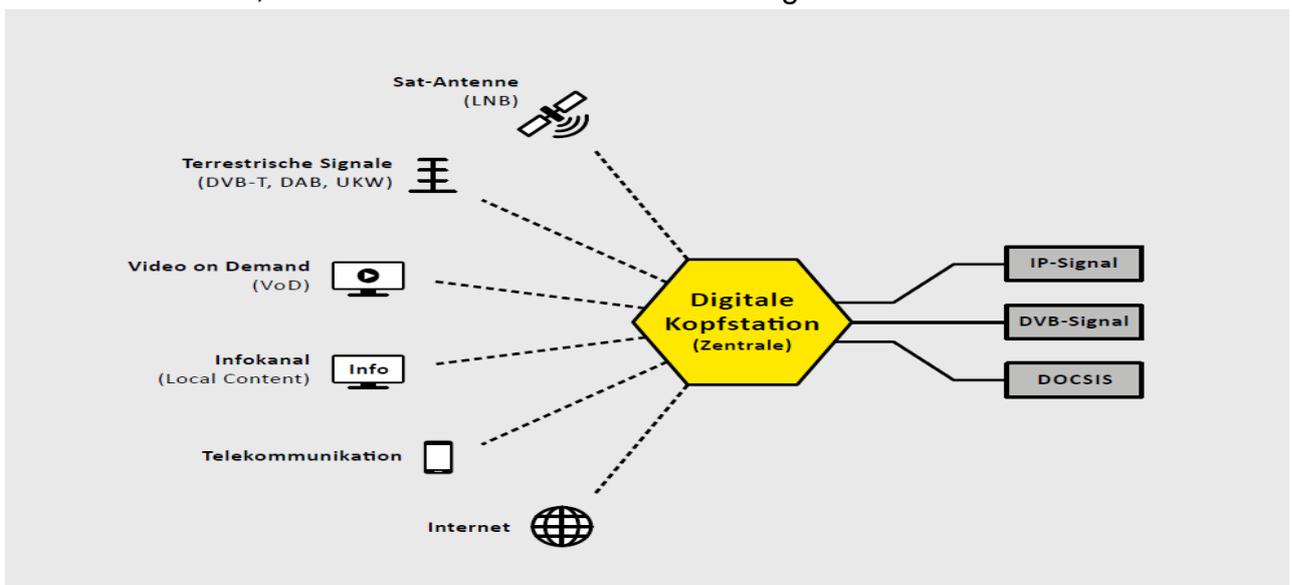
Die Zukunft gehört den Hochbreitbandnetzen. An der Modernisierung von Datennetzen der öffentlichen Hand, von Energieversorgungsunternehmen, von nationalen und regionalen Kabelnetzbetreibern beteiligen wir uns täglich, sei es als direkter Ansprechpartner oder als Teilleistungsanbieter. Unsere Baumannschaft bläst und verlegt Kabel sauber und speditiv durch alle Schächte, Rohre, Böden und Wände. Es sei denn, sie erstellt gerade ein Messprotokoll zur Qualitätskontrolle.



Beispielbild

Digitale Kopfstation

Internet, Fernsehen, Radio, Telefonie sowie die gesamte Datenkommunikation haben sich getrennt voneinander entwickelt. Heute ist es Sache der Datenverarbeitungszentralen, für die Konvergenz zu sorgen. Wir sind Ihre verantwortlichen Datenbündler im Hintergrund und stellen sicher, dass an der Oberfläche alles reibungslos läuft.



Legende zur Abbildung siehe Anhang.

Netzunterhalt

Netze warten heisst bei uns nicht, auf Störungen zu warten. Sondern professionelles Monitoring*, Einhalten von Service-Intervallen, kontinuierliches Überprüfen und vorausschauendes Handeln. Wir sind da: Tag und Nacht, ob die Sonne scheint, ob es regnet oder schneit. * Monitoring = Überwachen der Abläufe

Die Organisation

Der CEO Herr König hat das Unternehmen in 25 Jahren vom 2-Mann-Betrieb zu einem KMU mit über 60 Mitarbeitern entwickelt. Aufgrund seines guten Gespürs für den Markt hat er sein Angebot laufend dem Markt angepasst. Eine spezielle Herausforderung ist, dass das Angebot aus einer Mischung aus Projekten (Netzplanung, Netzbau, Netzunterhalt) und Prozessen (Netz-Service, digitale Kopfstationen) besteht. So kommt es immer wieder zu Kompetenz- und Abgrenzungsproblemen zwischen den Linienvorgesetzten und den Projektleitern, z. B. in Bezug auf Ferien, interne Einsätze, die Ressourcenplanung usw.

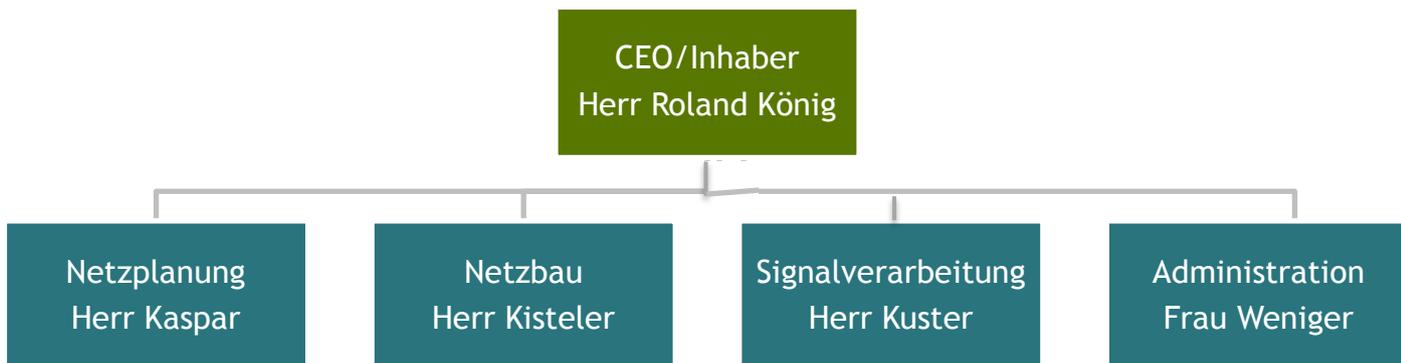
Im Bereich Marketing hat man sich bisher auf die Website und 2 Messen konzentriert, mit Ausgaben von Total ca. CHF 60'000 pro Jahr, was wenig ist, da in der Branche zwischen 4 und 7 % des Umsatzes üblich sind.

Für dieses Jahr ist die Einführung eines ERP* -Systems (Enterprise-Resource-Planning) zur besseren Ressourcenplanung vorgesehen. Es soll im Rahmen eines internen Projektes eingeführt werden. *ERP = Geschäftsressourcenplanung

Bisher gibt es nur ein einfaches, 3 Jahre altes Organigramm, weitere Hilfsmittel befand der CEO als unnötig. Aufgrund des Austritts des Mitgründers hat er die Bereiche neu organisiert. Die Auswahl hat Herr König vor allem aufgrund der Fachkompetenz der 3 Bereichsleiter getroffen, kurz darauf ist Frau Weniger zum Team gestossen, die den Bereich des Gründungspartners (Administration/Buchhaltung/Personal) übernommen hat. Er möchte die Bereichsleiter in einer erweiterten Geschäftsleitung (EGL) einbinden, um sich mittelfristig aus dem Tagesgeschäft heraushalten zu können. Auch könnte er sich vorstellen, eine weitere Hierarchiestufe zwischen den Bereichsleitern und den Projektleitern einzuführen. Die Kommunikation läuft mehrheitlich unkoordiniert, eine Sitzung des CEOs mit den Bereichsleitern und Frau Weniger findet unregelmässig statt. Der grösste Teil der Kommunikation findet zwischen «Tür und Angel» statt, das führt öfter zu «Feuerwehr-Übungen» und bindet unnötige Ressourcen. Auch wurden oft Vorgaben völlig unterschiedlich ausgelegt. So wurden zum Beispiel die Mitarbeiterbeurteilungen in einem Bereich für alle Mitarbeiter durch den Bereichseiter erstellt und die Projektleiter wurden übergangen. In einem Bereich finden regelmässig Treffen statt, die auch dazu dienen, den Teamgeist zu fördern, in den anderen Bereichen nicht. Auch wird die Kleiderordnung unterschiedlich ausgelegt, was auch nicht dazu beiträgt, dass eine einheitliche Kultur entsteht. Diese und weitere Punkte haben dazu geführt, dass «Bereichssubkulturen»* entstanden sind.

* Subkultur = kleinere Bereiche erfinden eigene Arten des Funktionierens

Im Bereich der Projekte läuft die Kommunikation gut, aber zu wenig strukturiert, was öfter zu Problemen intern und mit Kunden führt. Eine einheitliche Projektstruktur fehlt, die Mitarbeiter sind sich nicht bewusst, was ein Projekt erfolgreich macht. So wird in jedem Bereich mit unterschiedlichen Unterlagen gearbeitet, was dazu führt, dass bei Mitarbeitern, die am gleichen Projekt arbeiten, immer wieder Unklarheiten entstehen. So wurde an einer Projektsitzung von niemandem die Ressourcenplanung zur Präsentation vorbereitet.



Das Team der König-Com Swiss AG

Herr Roland König, CEO

Selfmademan* der ersten Stunde, 50 Jahre alt, ausgebildeter Radio-/TV-Installateur, guter Netzwerker, sehr kreativ. Stratege, möchte sich aus dem Tagesgeschäft herausnehmen. Er kümmert sich hauptsächlich um den Verkauf und das Marketing. Sehr dominante Persönlichkeit. So stellt er seine Bereichsleiter oft vor vollendete Tatsachen und reagiert sehr ungehalten, wenn sie etwas in Frage stellen. Er ist sich bewusst, dass es eine klarere Struktur braucht, ist aber nicht der Typ, der sich gerne an Strukturen hält. So schiebt er immer wieder interne Sitzungen auf oder lässt sie ausfallen. Hat immer wieder Probleme mit der Delegation von Aufgaben. Nimmt vieles sehr persönlich. Interne Weiterbildung sieht er nicht als seine Aufgabe an, obwohl Frau Weniger ihn immer wieder darauf hinweist. * Selfmademan = Der sich aus eigener Kraft hochgearbeitet hat

Herr Josef Kaspar

38 Jahre alt, seit über 10 Jahren im Unternehmen, Weiterbildung als Projektleiter, führt den Bereich Netzplan mit 14 Mitarbeitern, davon 2 Projektleiter. Wurde aufgrund seiner hohen Fachkompetenz und grossen Erfahrung zum Bereichsleiter. Dominante Persönlichkeit (Macho), die nicht gerne abgibt. Er informiert seine Mitarbeiter sehr spärlich, was auch bei den Projekten oft zu Problemen führt. Er lebt nach der Prämisse «Wissen ist Macht». Ausserdem stösst er seine Mitarbeiter mit Aussagen wie z. B. «Ihr müsst ja nicht, wenn es euch nicht passt» vor den Kopf. Dies ist sicher auch ein Grund für die überdurchschnittliche Fluktuation in seinem Bereich.



Eidg. dipl. Marketingleiter
Chef de Marketing diplômé
Capo di Marketing diplomato

Er kommuniziert zwar viel, sagt aber wenig. Hat immer wieder Probleme, die (Fach-)Kompetenzen der anderen Bereichsleiter oder der Administration (bzw. Frau Weniger) zu akzeptieren. So hält er sich oft nicht an die Vorgaben der Administration (HR), was immer wieder zu heftigen Auseinandersetzungen führt.

Herr Michael Kistler

41 Jahre alt, seit 12 Jahren im Unternehmen, Weiterbildung als Technischer Kaufmann, führt in seinem Bereich, Netzbau, 32 Mitarbeiter, darunter 6 Projekt- und Bauleiter. Dominanter Macher mit grosser Erfahrung, hat seinen Bereich aufgrund seiner klaren Führung im Griff, sucht immer nach mehr Eigenständigkeit, hält sich nur an Regeln, wenn sie ihm genehm sind. So erwartet er, dass er immer weiss, wo seine Mitarbeiter sind, sein Kalender ist aber meist leer. Wenn ein Mitarbeiter ihn darauf anspricht, wird er sehr ungehalten und pocht auf seine Funktion als Chef. Seine Kommunikation mit den Projektleitern läuft sehr einseitig. Es kommt immer wieder vor, dass er laut wird und mitten im Gespräch einfach geht. Er ist der Einzige, der auch dem CEO öfter widerspricht. Arbeitet sehr gut mit Herrn Kuster und Frau Weniger zusammen. Mit Herrn Kaspar gibt es immer wieder Konflikte.

Herr Marco Kuster

30 Jahre alt, seit 8 Jahren im Unternehmen, Weiterbildung als Technischer Kaufmann, führt in seinem Bereich, Signalverarbeitung, 13 Mitarbeiter, darunter 2 Projektleiter. Er ist der jüngste Bereichsleiter und eher ruhig und introvertiert. Hohe Loyalität, sehr hohe Fachkompetenz, er führt den Bereich mit dem höchsten Wachstumspotential. Er weicht Konflikten mit seinen Mitarbeitern und auch mit den Bereichsleitern konsequent aus. Man hört ihn oft sagen «Der Chef will das so». Auch versucht er, seine Anliegen über Herrn Kistler beim Chef durchzusetzen. Er hält nicht viel von den jährlichen Mitarbeitergesprächen: «Ich rede ja jeden Tag mit ihnen», so seine Begründung. Er versucht, mit allen gut auszukommen, hat aber mit Herrn Kaspar auch Mühe.

Frau Astrid Weniger

42 Jahre alt, seit 3 Jahren im Unternehmen, Personalfachfrau FA, Verkaufsleiterin HF. Sie führt in ihrem Bereich 4 Mitarbeiterinnen und ist verantwortlich für die Buchhaltung, die Administration und das Personalwesen. Sehr gewissenhaft, manchmal fast pedantisch, 100 % reichen ihr nicht. Dies führt dazu, dass sowohl ihre Mitarbeiter als auch die Bereichsleiter oft genervt werden und es zu unnötigen Konflikten kommt. Sie hat sich zu einer Stütze bzw. Drehscheibe des Unternehmens entwickelt. Sie «hört das Gras wachsen» – das ist teilweise positiv, führt aber oft auch zu unnötigen Diskussionen. Bekundet oft Mühe mit der fehlenden Klarheit in den Bereichen Führung und Organisation. Versucht, dies, soweit es ihr möglich ist, zu beeinflussen. Sie entscheidet oft einfach nach dem Motto: «Wenn es sonst niemand macht, mache ich es».

Die Zahlen

Wie bei inhabergeführten Unternehmen üblich, sind nur wenige Kennzahlen verfügbar.

Umsatz 2016 CHF 10,05 Mio.

Durchschnittliches Wachstum der letzten Jahre 5–10 %

Mitarbeiter 67 Mitarbeiter, alle mit 100%-Pensum

Gewinnzahlen veröffentlicht das Familienunternehmen keine.

Keine Fremdfinanzierung.

Aufgaben

Sie als Verkaufsleiter / Marketingleiter werden vom CEO Herrn König gebeten, ihn in den Bereichen Organisation und Führung zu unterstützen. Ihre Aufgabe besteht darin, die grundsätzlichen Probleme in den Bereichen zu erkennen und Vorschläge zur Optimierung zu erarbeiten.

Aufgabe 1

8 Punkte

Beschreiben Sie 4 organisatorische und 4 personenbezogene Probleme des Unternehmens und begründen Sie diese.

Aufgabe 2

Aufgabe 2a

10 Punkte

Projektorganisation

Zeigen Sie am Beispiel der erwähnten Einführung eines ERP(Enterprise-Resource-Planning)-Systems als internes Projekt auf, was die wichtigsten Schritte eines Projektes und deren Erfolgsfaktoren sind. Dies sollte als Basis und Muster zur Weiterentwicklung der Projektleiter dienen.

Aufgabe 2b

10 Punkte

Welche Probleme können zwischen einer Projektorganisation und der Linienorganisation bei Einführung eines ERP-Systems als internes Projekt entstehen? Nennen Sie 5 kritische Erfolgsfaktoren und zeigen Sie auf, wie Sie diese lösen würden.

Aufgabe 2c

15 Punkte

Erstellen Sie 2 Organigramme:

Das erste Organigramm berücksichtigt das Projektmanagement als auch die zugehörigen Prozesse. Das zweite Organigramm berücksichtigt eine weitere Führungsebene. Begründen Sie Ihre Lösungen ausführlich.

Aufgabe 3

12 Punkte

Wie Sie in einem Gespräch mit dem CEO festgestellt haben, läuft die Kommunikation sehr oft zwischen «Tür und Angel». Bei den Projekten gibt meist der Kunde den Kommunikationsweg vor. Schlagen Sie dem CEO ein internes Kommunikationskonzept (Spielregeln/Richtlinien) mit einer klaren Struktur vor, das sowohl die Linienorganisation wie auch die Projektorganisation berücksichtigt. Erstellen Sie dazu ein Konzept von der Analyse zur Kontrolle.

Aufgabe 4

12 Punkte

Bisher liefen die Akquisition und der Verkauf nur über den CEO, der nach über 20 Jahren in der Branche über ein grosses Beziehungsnetz verfügt. Sie sind aber überzeugt, dass das Unternehmen eine Verkaufs- und Marketingabteilung braucht, um zukünftig am Markt zu bestehen. Die Verkaufs- und Marketingabteilung soll für die Kundengewinnung und -bindung verantwortlich sein. Angebot, Submission* usw. werden in enger Zusammenarbeit mit den Bereichen erstellt. Begründen Sie dies, zeigen Sie auf, wie diese Verkaufs- und Marketingabteilung aussehen könnte, und erstellen Sie ein Budget.

Aufgabe 5

10 Punkte

Mit der Neuorganisation (Einführung einer zusätzlichen Hierarchiestufe) werden voraussichtlich Kollegen aus den bestehenden Teams zu Vorgesetzten (zum Beispiel Projektleiter zu Projektmanagern usw.). Erstellen Sie einen Massnahmenplan, in welchem Sie 5 Massnahmen beschreiben und begründen.

* Submission = öffentliche Ausschreibung

Aufgabe 6

8 Punkte

Aufgrund des raschen Wachstums des Unternehmens benötigen Sie laufend neue Projektleiter. Bisher wurden diese von jedem Bereichsleiter unterschiedlich eingeführt. Sie möchten dies nun vereinheitlichen. Erstellen Sie dazu Richtlinien zur Einführung von Projektleitern, die alle Bereiche nutzen können.

Aufgabe 7

15 Punkte

Aufgrund des raschen Wachstums der Firma wurde das Thema Firmenkultur vernachlässigt. Das heisst, dass in jedem Bereich eine eigene (nicht gewollte) Kultur entstanden ist. Erstellen Sie ein Programm, mit dem Sie innerhalb der nächsten 12 Monate eine homogenere Kultur einführen können. Zeigen Sie zusätzlich auf, mit welchen Massnahmen Sie langfristig eine einheitlichere Kultur festigen können. Begründen Sie Ihre Massnahmen und erstellen Sie eine minimale und eine maximale Budget-Variante.

Anhang

Legende zur Abbildung auf Seite 5:

Sat = Satelliten Empfangsantenne

LNB = Low noise block = Empfangsblock

DVB-T = Digital Video Broadcasting – Terrestrial = Digitale Videoübertragung –
Antennenfernsehen

DAB = Digital Audio Broadcasting = Digitale Verbreitung von Audiosignalen

UKW = Ultra Kurz Wellen

Video on demand = Video auf Abfrage

Local Content = Lokale Inhalte

IP-Signal = Internet Protokoll-Signal

DVB-Signal = Digitale Videoübertragungssignal

DOCSIS = Data Over Cable Service Interface Specification = Spezifikation für
Schnittstellen von Kabelmodems