

UPO Klausur – Flammspritzen

Prozess-Ablauf-Modell (PAM)

Ziele <ul style="list-style-type: none"> + marktnäher arbeiten, Vertrieb aufbauen + Organisation verschlanken + "überleben" + Produkte serienfertig bekommen, mittlere bis große Serien 	Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> + hervorragende Technologien + führende Rolle bei faserverstärkter Keramik als neuer Technologie + Vorsprung bei ausgereifter Technologie Flammspritzen - bisher keine Produkte - Fertigung nicht leistungsfähig genug (nur Einzel/Kleinstserien), nur 15% des Budgets im Vergleich zur Entwicklung (60%) 	Umfeld Absatzmarkt - Abhängigkeit von Zulieferern Wettbewerb - mögliche Kunden sind Wettbewerber Lieferanten Gesetzgeber Öffentlichkeit
Strategien <ul style="list-style-type: none"> - Strategie KL: Umwandlung in Technologiedienstleister => kein Geld - Strategie H: Vermarktung des bestehenden Zeugs - Strategie TL: Expansion in neue Technik => kein Geld, hohes Risiko 		
Planung		
Realisierung		

Enterprise Design Modell (EDM)

Aus Schmude, Unternehmensplanung im Quadrat

Human Resources <ul style="list-style-type: none"> + erfahrenes geschultes Personal + ehemalige Entwicklungsabteilung (=> gute Zusammenarbeit, soziale Strukturen) - hohe Personalkosten - kein Vertriebspersonal - alles "Entwickler", kein Marktdenken, selbst der Vertrieb durch "projektierende Ingenieure unterhalb der Entwicklungsabteilung" <p>Ziel: Ausrichtung der Mitarbeiter am Markt</p>	Prozesse <ul style="list-style-type: none"> + Wunsch nach Änderung der Orgstruktur - Fertigung unterrepräsentiert (sowohl was Budget wie Mitarbeiter betrifft) + Fehlende Abstimmung mit den Kunden: Neu entwickelte Technologien sind inkompatibel zu den alten Modellen der Kunden => eigentlich auch Thema "Entwicklerdenken" - Vertrieb unterhalb der TL ("TT 10%") <p>Ziel: Organisation optimieren</p>	Technik <ul style="list-style-type: none"> + Hervorragende Technologien: + führende Rolle bei faserverstärkter Keramik als neuer Technologie + Vorsprung bei ausgereifter Technologie Flammspritzen + führende Rolle bei Lohnbeschichtung - kein Produkte - keine DV-Unterstützung für den Vertrieb, haben eigene Lösungen gebastelt => Datenhaltung stimmt nicht mehr <p>Ziel: Produkte serienfertig bekommen</p>
Management <ul style="list-style-type: none"> - Probleme beim Vertrieb, zu geringe Marktnähe, fehlende Informationen über den Markt - Entwicklungsabteilung 60% des Firmenbudgets, Produktion nur 15% + Entscheidungsfreiheit (aus dem Würgegriff des Unternehmens entkommen) - kein genügender Umsatz im Verhältnis zu den Personalkosten => kein Geld für Investitionen => keine Investitionen <p>Ziel: marktnäher arbeiten, "überleben", keine Investitionen</p>		
Struktur <ul style="list-style-type: none"> + ausgegliederte ehemalige Entwicklungsabteilung eines Konzerns - undefiniertes Leistungsspektrum, unklare Zielsetzung (generische Marketingstrategie nach Porter) <p>Ziel: Positionierung ausarbeiten</p>		

Beantwortung der Prüfungsfragen

Frage 1: Systematische Übersicht der problematischen Situation

In Frage kommen PAM und EDM. Das EDM scheint klarer zu sein, da die Schwerpunkte rauskommen (für Frage 3).

Thema DV-Landschaft: Entwicklungsabteilung hat selber was geschnezt, was nicht mit der SW des restlichen Unternehmens übereinstimmt -> Siehe Schlagwort "Entwicklerdenken".

Frage 2 – Organisationsvorschläge

bisher: Funktionale Organisation mit chaotischen Tendenzen

Hauptgeschäftsführer	
Technischer Leiter Entwicklung 1-3 + Fertigung + Vertrieb	Kaufmännischer Leiter Finanzen

KL: Sparten / divisionale Organisation

Hauptgeschäftsführer		
Flamspritzen - Entwicklung 1 - Finanzen - Vertrieb	Faserkeramik - Entwicklung 2 - Finanzen - Vertrieb	Raketenzeug - Entwicklung 3 - Finanzen - Vertrieb

TL: Funktionale Organisation mit Projektmanagement

Hauptgeschäftsführer					
Entwicklung 1	Entwicklung 2	Entwicklung 3	Fertigung	Projektmanagement	Finanzen Vertrieb

Frage 3 – Problemlagen und Begründung

Aus dem EDM kann man dann folgendes rauslesen:

- Auf der strategischen, langfristigen Ebene ist die Ausrichtung unklar. Ist in der aktuellen Krisensituation irrelevant für operative Maßnahmen.
- Auf der Managementebene ist klar: eine höhere Marktausrichtung muß her: wir müssen Geld verdienen.
- Auf der Ebene Mitarbeiter: Schlagwort "Entwicklerdenken".
- Auf der Ebene Prozesse: wir brauchen eine neue Orgstruktur (weniger wichtig???)
- Auf der Ebene Technik: wir sind eigentlich gut positioniert, müssen aber das "Bastlerdenken" zurückfahren

Das ergibt ganz klar erstens als strategisches **Problem 1: wir sind eine Entwicklerspielwiese.**

- Warum ist das Problem das wichtigste: das Problem taucht auf allen 3 operativen Ebenen auf: Mitarbeiter, Prozesse und Technik (die anderen nur in Teilbereichen)

- Warum ist das Problem relevant: Wir entwickeln am Markt vorbei => wir haben keinen Markterfolg.

Dieses Problem kann man in Unterprobleme (nach absteigender Relevanz) aufgliedern:

- **Problem 1.1:** es gibt **keinen genuinen Vertrieb** (Ingenieure im Vertrieb). Folge: operatives Problem aber da kein Geld da ist gibts auch ein Mitarbeiterproblem: ein guter Vertriebler kostet Geld
- **Problem 1.2:** die Entwickler **basteln am Markt vorbei** (z.b. Thema Entwicklung einer Produktversion, die vom Altkunden nicht mehr einsetzbar ist). Folge: kosten ständig Geld, da sie am Markt vorbei entwickeln; selbst wenn es Vertriebler gäbe, hätten sie nichts zu vertreiben.
- **Problem 1.3:** unsere **Produkte sind nicht serienfertig**. Folge: selbst wenn es Vertriebler gäbe, hätten sie nichts zu vertreiben.
- **Problem 1.4:** unsere **DV-Struktur ist Schrott**. Folge: Investitionsbedarf oder Administrationsaufwand.

Problem 2: Wir haben kein Geld. Ist weniger wichtig als Problem 1, weil: hätten wir Geld, wäre Problem 1 uns weniger klar – wir würden es aber trotzdem sinnlos verbraten

Thema Umorganisation scheint weniger relevant zu sein: würde nur Geld kosten und keinen sofortigen Vorteil bringen => nix für eine akute Krisensituation.

Frage 4 – Vorschläge

4.1 – theoretische Vorschläge

Vorschlag 1: *Einführen einer effizienteren Organisationsform*, die den Vertrieb stärkt (siehe Frage 5) und die Macht der Entwicklungsabteilung mindert. Begründung: die Organisationsform bestimmt die Effektivität und Effizienz des Unternehmens.

Vorschlag 2: *Einführung von Projektmanagement und Controlling*. Begründung: Schränkt das Entwicklerdenken ein, da der Fokus auf betriebswirtschaftliche Überlegungen gelegt wird.

Vorschlag 3: *Auswahl einer Marketingstrategie* (z.b. "cube": Offensiv / Selektiv / Defensiv, in Kooperation oder als Einzelkämpfer, sowie generische Marketingstrategie nach Porter: Leistungsdifferenzierung oder Kostenführerschaft;). Begründung: Notwendig für Markterfolg.

Vorschlag 4: *Suche nach innovativen Finanzierungsmaßnahmen* (EK/FK Aussen/Innen – Matrix). Begründung: Lösung für Problem 2.

4.2 – realisierbare Maßnahmen

Vorschlag 1: *Auswahl einer Strategie*. Für Raketenzug fehlen Informationen, deshalb nur für Flammspritzen + Faserkeramik. Die Positionen im Dokument waren wie folgt

KL: Umwandlung in Technologie-Dienstleister => Kooperation

<i>pro</i>	<i>contra</i>
schnell Geld verdienen	Mögliche Kunden sind unsere Wettbewerber => Absatzprobleme
führende Technologieposition	Abhängigkeit von Anlagenherstellern
	Investitionen wären notwendig

H: Vermarktung der Flammspritzen, Suche nach Nischen für faserv. Keramik. => Expansion ohne Investition

<i>pro</i>	<i>contra</i>
keine Investition notwendig	kein Personal (fehlende Vertriebsstruktur => Investitionsbedarf!)

TL: Generalanbieter für Oberflächenbeschichtung => "Flucht nach vorn"

<i>pro</i>	<i>contra</i>
Hohes Potential	kein Know-How
	keine Technik
	Investition notwendig
	Marktrisiko (Hochschulstudie prognostiziert attraktiven Markt => zieht Mitbewerber an)

Die Vorschläge von KL und TL sind nicht finanzierbar. Der Vorschlag von H ist sinnvoll aber a) nicht konkret genug und b) nicht finanzierbar. Deshalb:

Vorschlag 2: *Finanzierung aus dem operativen Geschäft*. Das geht nur, wenn wir irgendein Geschäft machen. Deshalb:

Vorschlag 3: Zwecks Finanzierung einige *Teile der Entwicklungsabteilung* rausnehmen und als Technologie-Dienstleister oder, noch besser: *als Technologie-Berater positionieren*, möglichst in neuen Umfeldern. Vorteil: wir verdienen Geld, wir müssen nichts / wenig investieren (ausser vielleicht die Mitarbeiter selbst in Anzüge). Know-How-Transfer ist zwar einerseits eine Gefahr, andererseits gradueller Wandel des Unternehmens zum Dienstleister möglich (siehe Beispiel IBM).

Vorschlag 4: *Minimale Umorganisation* (siehe auch (5)). Leiter Vertrieb neben KL und TL setzen, Budgetkürzung bei TL zu Gunsten VL.

5 – Vorschlag zur Reorganisation

Ich würde in einer akuten Krisensituation keine grundsätzliche Umorganisation empfehlen, da sie erstmal zusätzliche Kosten verursacht; sich erst verspätet finanziell auswirkt (wenn wir vielleicht schon ganz vom Markt weg sind?); Reibungsverluste wegen der Umstellung mit sich bringt. In einer Situation, in der wir als Hauptproblem ja gerade nicht an den Markt denken, ist es kontraproduktiv, sich mit Selbstbetrachtung zu beschäftigen.

Wenn aber doch, dann pragmatisch und schrittweise nach folgenden drei Prinzipien

1) Funktionale Ausrichtung: eine Spartenorganisation würde erstmal die Bedeutung der

drei Entwicklungsabteilungen stärken: die sind nämlich heute bereits eigenständig (und mit vielen Leuten besetzt), während die Fertigung und der nicht vorhandene Vertrieb viel weniger Leute haben -> geteilt durch drei wären noch weniger Leute, noch weniger Bedeutung.

- 2) Den Vertrieb als eigene Funktion einführen und vom Management aus stärken. Unser Problem ist der fehlende Vertrieb; der muß zu Kosten der Entwicklungsabteilung ausgebaut werden; der braucht Rückendeckung.
- 3) Die Entwicklungsabteilung einschränken – schon allein um den Vertrieb finanzieren zu können, und um eine neue Denkweise zu fördern.

Produktion sollte vermutlich nach (finanzieller) Möglichkeit auch ausgliedert werden, um der Macht der Entwicklung zu entkommen.