

Insgesamt: **5 Seiten**
(inkl. Deckblatt)

Credit-Point-Klausur im Fach: **Major Management**
Modul: **Organisationsentwicklung (CfM 01)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **10.02.2018**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -

Die Klausur besteht aus 4 Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind.

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 90 Punkte. Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Aufgaben:

Aufgabe 1: 33 Punkte
Aufgabe 2: 18 Punkte
Aufgabe 3: 18 Punkte
Aufgabe 4: 21 Punkte

Die Sumad GmbH wurde vor 20 Jahren vom Geschäftsführer Herrn Winter gegründet, hat sich seither prächtig entwickelt und ist heute ein mittelständisches Unternehmen mit drei Produktbereichen und einem Umsatzvolumen von ca. 95 Mio. Euro. Im Produktbereich „Reinigungsgeräte“ fertigt die Sumad GmbH Schrubbmaschinen zur Oberflächenreinigung sowie Poliermaschinen, Staubsauger und Dampfreiniger. Geschäfte in diesem Produktbereich werden ausschließlich mit gewerblichen Kunden sowie Behörden und Reinigungsunternehmen getätigt. In den vergangenen Monaten hat die Sumad GmbH jedoch mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen. Insbesondere konnten in der letzten Zeit vermehrt unzufriedene Kunden verzeichnet werden. Daher möchte Herr Winter den Prozess der Kundenkommunikation und des Kundenservices reorganisieren. In diesem Bereich sind sieben Mitarbeiter der Sumad GmbH verantwortlich für eingehende Kundenanfragen, -wünsche oder -beschwerden. Herr Winter möchte daher zunächst zur Beurteilung des Prozesses der Kundenkommunikation und des Kundenservices drei Kriterien festlegen, mit deren Hilfe er die Prozessleistung des Prozesses messen kann.

Er beruft hierfür zunächst einige Mitarbeiter zu einer Diskussionsrunde und fragt, welche Ziele durch die Reorganisation des Prozesses verfolgt werden sollen. Laut Herrn Müller, Leiter der Kundenkommunikation, liegt das Ziel klar auf der Hand: *„Die Anzahl an fehlerhaften Rechnungen muss reduziert werden, damit wir nicht ständig von wütenden Kunden kontaktiert werden. Beispielsweise werden Preisänderungen nicht bis zur Rechnungsstellung weitergegeben, sodass in den Rechnungen veraltete Preise ausgegeben werden.“* Herr Meyer aus dem Vertrieb möchte die Beratungsqualität der Servicemitarbeiter erhöhen. *„Die Kunden haben anscheinend oft das Gefühl, dass die Servicemitarbeiter keine wirkliche Hilfestellung leisten. Dies können wir nur durch Schulungen ändern. Besser ausgebildete Mitarbeiter können adäquater auf Kundenwünsche reagieren.“* Sein Kollege Herr Sauer meint jedoch, das Ziel der Reorganisation des Kundenkommunikations- und Service-Prozesses muss eine grundsätzlich schnellere Reaktion auf Kundenanliegen und -wünsche sein. *„Die Servicemitarbeiter sind überlastet. Anfragen bleiben zu lange liegen. Wir müssen im Service-Bereich Mitarbeiter-Kapazitäten aufbauen. Nur so kann die Reaktionszeit auf Kundenanfragen und -wünsche verbessert werden.“* Herr Winter ist daraufhin sehr verwundert und reagiert wie so häufig etwas ungehalten: *„Der Bereich des Kundenservices ist ein viel zu großer Fixkostenapparat. Das Ziel muss definitiv die Entlassung von Mitarbeitern sein.“* Aus dieser Diskussion legt Herr Winter die Kriterien „Fehlerhafte Rechnungen“ (in %), „Fixkosten“ des Prozesses (in EUR) sowie „Anzahl der Schulungen für am Prozess beteiligte Mitarbeiter“ als Kriterien zur Beurteilung der Prozessleistung fest. Im Rahmen der monatlichen Umfrage zur Kundenzufriedenheit mit dem Kundenkommunikations- und Kundenserviceprozess konnte er in den letzten sechs Monaten bereits feststellen, dass sich die Kundenzufriedenheit mit diesem Prozess in Summe erhöht hat. Die Kundenzufriedenheit wird mithilfe eines Index gemessen, der die Werte von 0 bis 100 annehmen kann (vgl. Tabelle 1). Mit Blick auf ein professionelles Prozessmanagement fragt er sich jedoch, welche der drei abgeleiteten Prozessleistungskriterien nun sinnvollerweise für die Messung der Leistung des Prozesses herangezogen werden sollten. Die Messwerte in den betrachteten sechs Monaten für diese drei Kriterien sowie für die Kundenzufriedenheit befinden sich in Tabelle 1. Herr Winter ist nun etwas überfordert und weiß nicht, wie er aufbauend auf den vor ihm liegenden Daten die Eignung der drei Prozessleistungskriterien beurteilen soll.

Helfen Sie daher Herrn Winter durch die Bearbeitung von Aufgabe 1.

Messzeitpunkt	Juli 2017	August 2017	September 2017	Oktober 2017	November 2017	Dezember 2017
Kundenzufriedenheit (Indexwert)	50	56	62	53	45	70
Prozessleistungskriterien						
1. Fehlerhafte Rechnungen (in %)	3	1	1,5	2	2,5	0,5
2. Fixkosten (in Euro)	820.000	860.000	700.000	780.000	660.000	740.000
3. Anzahl der Schulungen für am Prozess beteiligte Mitarbeiter	1	5	4	3	2	6

Tabelle 1: Entwicklung der Kundenzufriedenheit und der Prozessleistungskriterien des Kundenkommunikations- und Kundenserviceprozesses der Sumad GmbH

Aufgabe 1

33 Punkte

- a) Erläutern Sie zunächst den Grundgedanken der Prozessorganisation. Gehen Sie dabei insbesondere auch auf den Kunden ein.

(9 Punkte)

- b) Analysieren und diskutieren Sie die Eignung von zwei der drei im Text und in Tabelle 1 genannten Prozessleistungskriterien zur Messung der Prozessleistung. Nutzen Sie dazu die Informationen aus Tabelle 1. Unterstützen Sie Ihre ausführliche Argumentation durch eine aussagekräftige Grafik und entscheiden Sie für Herrn Winter, ob es sich jeweils um einen geeigneten Indikator zur Messung der Prozessleistung handelt. Erläutern Sie Ihre Entscheidung ausführlich.

(24 Punkte)

„Diese ganze Prozessorganisation ist aber echt aufwendig.“, resümiert Herr Winter das abgeschlossene erste Projekt. „Es wäre doch schön, wenn wir uns um einige Dinge gar nicht mehr kümmern müssten. Vielleicht könnten wir den Prozess der Kundenkommunikation und des Kundenservices zumindest teilweise loswerden.“ Beseelt von diesen Gedanken nimmt er an einem Seminar zum Business Process Outsourcing (BPO) teil. Dort lernt er, dass wenn eine Entscheidung im Unternehmen zum Outsourcing gefallen ist, das Outsourcing optimal auf den BPO-Kontext abgestimmt werden muss. Eine erste Aufgabe beim BPO besteht somit darin, den relevanten Kontext zu identifizieren. Ihm werden in dem Seminar vier Kerne des BPO-Kontextes vorgestellt. Leider kann er sich nur noch an deren Namen erinnern.

Helfen Sie daher Herrn Winter durch die Bearbeitung folgender Aufgaben.

Aufgabe 2

18 Punkte

- a) Erläutern Sie kurz die vier Kerne des BPO-Kontextes „Strategie-Position“, „Prozess-Position“, „Technologie-Position“ und „Governance-Position“.

(6 Punkte)

Der Assistent von Herrn Winter, Herr Sommer, führt für einen Teil des Prozesses der Kundenkommunikation und des Kundenservices eine BPO-Kontext-Analyse durch und bereitet diese als Grafik auf. Abbildung 1 zeigt das entsprechende BPO-Kontextprofil. Helfen Sie Herrn Winter bei der Interpretation des Profils.

- b) Leiten Sie auf Basis des in Abbildung 1 dargestellten BPO-Kontextprofils eine Empfehlung für das BPO des Prozesses der Kundenkommunikation und des Kundenservices der Sumad GmbH ab und erläutern Sie Ihre Entscheidung.

(12 Punkte)

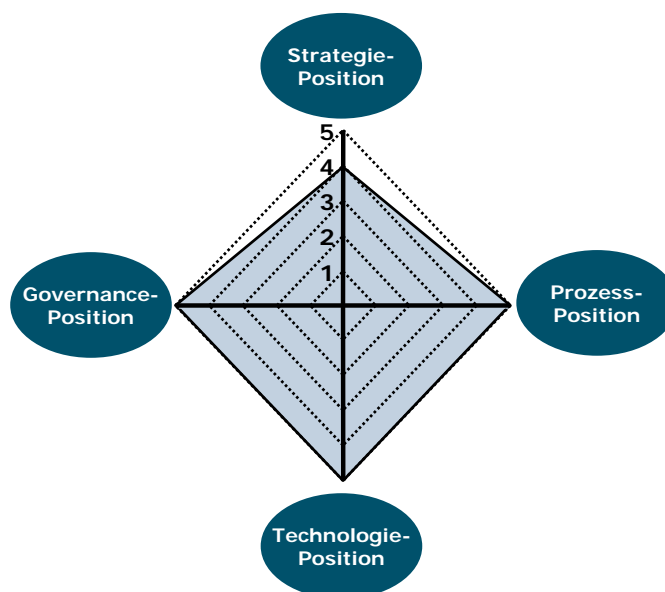


Abbildung 1: BPO-Kontextprofil

Im Prinzip findet es Herr Winter lästig, sich um strukturelle und operative Dinge zu kümmern. Seine Stärken lagen nie in der Gestaltung der Unternehmensorganisation oder der Regelung operativer Dinge. Als er das Unternehmen vor 20 Jahren gegründet hat, hatte er eine tolle Idee, um mit Hilfe eines speziellen „Schrubbverfahrens“ auch hartnäckigen Schmutz von Fliesen zu entfernen. Auch danach hat das Unternehmen immer wieder tolle Innovationen hervorgebracht. *„Dabei hatten wir sicherlich auch immer etwas Glück, dass wir Mitarbeiter im Unternehmen hatten, die Rollen des Promotorenmodells bekleidet haben“*, merkt Herr Winter an. Herr Sommer kann seinem Chef nicht ganz folgen. Helfen Sie Herrn Sommer, indem Sie folgende Aufgabe bearbeiten.

Aufgabe 3

18 Punkte

Erläutern Sie die Drei-Personen-Lösung des Promotorenmodells, indem Sie die drei Promotoren im Innovationsprozess sowie deren (Erfolgs-)Beiträge im Innovationsprozess darstellen.

Aufgabe 4

21 Punkte

Noch immer beschweren sich die Kunden von Herrn Winter über den mangelnden Service. Dabei fällt ihm auf, dass seine Wettbewerber deutlich mehr Mitarbeiter im Callcenter einsetzen als er. Gleichzeitig kommen ihm die Lehren seiner Fortbildung „Denken in Geschäftsmodellen“ in den Hinterkopf. Im Zuge dessen wurden Strategie und Geschäftsmodelle zueinander in Relation gesetzt.

- a) Aus der Strategiedefinition nach Porter und der Geschäftsmodelldefinition nach Teece gehen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Konzepten hervor. Gehen Sie kurz darauf ein, worin diese bestehen.**

(6 Punkte)

Nachdem Herr Winter vor 20 Jahren mit der Einführung eines neuen „Schrubbverfahrens“ den Grundstein für seinen Erfolg legen konnte, überlegt er nun, wie er dieses im Sinne des Geschäftsmodellansatzes weiterentwickeln könnte. In diesem Zusammenhang fallen die Modelle zur Geschäftsmodellanalyse nach Gassmann und nach Osterwalder ein, die inhaltlich starke Parallelen aufweisen. Aber wie sahen die noch mal genau aus?

- b) Gehen Sie kurz auf das „magische Dreieck“ von Gassmann ein. Welche drei Bereiche gibt es hier und welche vier Fragen sollte man stellen, um diese Bereiche zu analysieren?**

(7 Punkte)

- c) Weil von der Analyse allein das Geschäftsmodell noch nicht weiterentwickelt ist, weist Herr Winters Assistent darauf hin, dass man auf Basis von sechs Ansatzpunkten nach Aversa ein Geschäftsmodell auch weiterentwickeln kann. Haben Sie Ideen, wie Herr Winter sein Geschäftsmodell auf Basis von Aversa entwickeln könnte? Gehen Sie auf zwei Ansätze ein.**

(8 Punkte)