

Fallstudie 9

Automaten AG

Die Automaten AG gehörte seit Jahren zu den führenden Anbietern von Frankiermaschinen. Der Geschäftsbereich konnte auf eine lange Erfolgsperiode zurückblicken. Über die Jahre hatte man sich besonders bei den Hochleistungsmaschinen einen ausgezeichneten Ruf erworben. Der Verkauf der Frankiermaschinen erfolgte sowohl über einen eigenen Stab von Verkaufsmitarbeitern als auch über Wiederverkäufer, wobei die Verkaufsgebiete durch informelle Absprachen aufgeteilt worden waren. In den letzten drei bis vier Jahren waren die Umsatzzunahmen zwar deutlich schwächer ausgefallen als in den Jahren zuvor. Aber es ging immer noch ein wenig aufwärts und man gab sich damit zufrieden, zumal die Verkäufer die Rückgänge hauptsächlich mit der allgemeinen konjunkturellen Schwäche begründeten. Seit mehr als fünfzehn Jahren führte Dr. Martin Bodmer den Geschäftsbereich. Er hatte in den ersten Jahren seiner Tätigkeit maßgeblich zum Auf- und Ausbau des Bereiches beigetragen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzten ihn, weil er für alle immer ein gutes Wort übrig hatte.

Als im ersten Vierteljahr des Jahres 1992 gleich zwei neue Konkurrenten auf dem Markt erschienen, die innerhalb kürzester Zeit beachtliche Umsatzerfolge aufweisen konnten, geriet der Geschäftsbereich Frankiermaschinen jedoch unversehens in Schwierigkeiten. Gegen Mitte Jahr brachen die Umsätze der Automaten AG im Bereich Frankiermaschinen geradezu dramatisch ein. Ein Grund für den Erfolg der Kon-

kurrenz lag im Angebot der kleinen Maschinen. Dieses Segment wies ein starkes Wachstum auf, da zunehmend auch kleine und mittlere Firmen aus Gründen der Rationalisierung Frankiermaschinen einsetzten. Die Automaten AG hatte in diesem stark wachsenden Segment keine ausgereiften Modelle anzubieten, da man sich während der letzten Jahre eher auf die größeren Modelle konzentriert hatte. Die Konkurrenz hingegen war jetzt gleich mit drei bzw. vier Modellen auf den Markt gekommen, welche die unterschiedlichsten Bedürfnisse dieser kleinen und mittleren Unternehmen abdeckten. Diese neuen Geräte wiesen außerdem einige technische Neuerungen auf, die eine erhebliche Verbesserung des Bedienungskomforts mit sich brachten. Während im Segment der kleinen Maschinen ein starkes Marktwachstum zu verzeichnen war, stagnierten die Absatzzahlen im Segment der größeren Hochleistungsmaschinen. Hinzu kam, dass es bei den verschiedenen Geräten der Automaten AG in letzter Zeit erhebliche Qualitätsprobleme vor allem mit den eingebauten elektronischen Bauteilen gegeben hatte. Dadurch wurden viele Kunden verärgert, zumal die Serviceabteilung den stark gestiegenen Bedarf an Reparatur- und Serviceleistungen häufig nicht fristgerecht abdecken konnte. Außerdem hatte man seit einiger Zeit auch Mühe, mit den Preisen der Konkurrenz schrittzuhalten. Während die Kunden früher durchaus bereit waren, für ein Produkt der Automaten AG einen etwas höheren Preis zu bezahlen, stellte man in letzter Zeit ein viel preisbewussteres Verhalten der Kunden fest. Die Konkurrenz stellte sich darauf ein, indem sie bewusst einen Preiswettbewerb betrieb. Ein Konkurrent verkaufte beispielsweise einen Maschinentyp zu einem Preis, der nur noch 10% über den Herstellkosten des vergleichbaren Modells der Automaten AG lag. Bei einigen anderen Maschinentypen sah es nicht viel besser aus. Eine Hauptursache für diese Kostensituation lag darin, dass in den letzten Jahren die Gemeinkosten stark angestiegen waren. Diese Entwicklung war in der Geschäftsleitung der Automaten AG mehrfach angeprangert worden, ohne dass konkrete Maßnahmen ergriffen worden wären.

Angesichts dieser Entwicklung war es kaum noch als Überraschung zu werten, dass der Geschäftsbereich Frankiermaschinen im Jahresabschluss 1992 einen massiven Verlust ausweisen musste. Manfred Freud, Vorsitzender der Geschäftsleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der Automaten AG, kommentierte am 18. Januar 1993 dieses unerfreuliche Ergebnis in der Bilanzpressekonferenz nur kurz, gab hingegen schon vier Tage später an einer außerordentlichen Geschäftsleitungssitzung bekannt, dass der langjährige Leiter des Bereiches Frankiermaschinen, Dr. Martin Bodmer, ab sofort Sonderaufgaben übernehmen werde. Zum neuen Leiter des Bereiches wurde der erst 42jährige Hart-

mut Meißner ernannt, der bisher den Aufbau des Ostasiengeschäftes für Kopiermaschinen erfolgreich geleitet hatte.

Wenige Wochen nachdem Meißner die Leitung übernommen hatte, spürte man, dass ein neuer Wind blies. Die Führungskräfte wurden zu einer dreitägigen Sitzung aufgeboten. Das Ziel dieser Sitzung war, die Grundlagen für eine Strategieberatung zu erarbeiten. Insbesondere sollte analysiert und diskutiert werden, welche Schritte unternommen werden mussten, um den Bereich wieder auf Vordermann zu bringen. Die Analyse brachte zutage, dass in den vergangenen Jahren die ehemals erarbeitete Strategie nur teilweise umgesetzt worden war. Die seinerzeit noch unter der Verantwortung von Dr. Martin Bodmer erarbeitete Strategie hatte nämlich bereits eine Ausweitung ins Segment der mittleren und kleinen Maschinen vorgesehen. Nach Plan hätten bis 1990 drei Typen die Marktreife erlangen sollen. Es kam aber aus verschiedenen Gründen zu Verzögerungen in der Entwicklung. Erst Anfang 1991 stand ein erstes Modell bereit. Aber die Verkäufer der Automaten AG zeigten leider wenig Begeisterung für die neue Maschine, da die viele Elektronik manche von ihnen abschreckte und verunsicherte. Bei den meisten Wiederverkäufern war die Reaktion auf das neue Modell allerdings wesentlich positiver. Leider kamen nach einer anfänglichen Begeisterung bald auch von dieser Seite her Vorbehalte, da bei den neuen Modellen häufig Funktionsstörungen auftraten, die vom Servicedienst der Automaten AG wegen der mangelnden Vertrautheit mit dem neuen Modell nicht richtig behoben werden konnten. Das verärgerte die Kunden und wirkte sich negativ auf den Ruf der jeweiligen Wiederverkäufer aus.

Bei einer offenen und intensiven Diskussion während der drei Tage stellte sich ferner heraus, dass im Bereich «Frankiermaschinen» eine ganze Reihe weiterer Probleme bestanden. Meißner war insbesondere über die geringe Umsatzleistung pro Mitarbeiter und pro Verkaufsmitarbeiter erstaunt. Bei der Konkurrenz lagen diese Werte teilweise fast 30% höher als im Bereich Frankiermaschinen. Wie sich im Verlaufe der Diskussion herausstellte, lag dies offenbar in erster Linie an organisatorischen Mißständen in der Verkaufsabteilung und an einem Mangel an Motivation bei den Verkaufsmitarbeitern, für den wiederum das schlechte Klima in der Abteilung verantwortlich zu sein schien. Die Ursache des schlechten Klimas konnte nicht genau ermittelt werden. Es schien aber irgendwie mit dem Lohnsystem im Zusammenhang zu stehen. Da das Lohnsystem jene Mitarbeitenden zu bevorzugen schien, die in großen Verkaufsgebieten tätig waren und zugleich große Maschinen verkauften, konnte der eigenartige Effekt auftreten, dass jemand aus einem großen Verkaufsgebiet trotz geringerer Verkäufe einen vergleichsweise höheren Lohn erhielt als Kolleginnen und Kollegen im

kleineren Gebiet, die ihren Umsatz mit kleineren Maschinentypen erzielten. Außerdem schien der Spesenanteil in einem Missverhältnis zum Provisionsanteil zu stehen. Ein Mitarbeiter der Verkaufsabteilung äußerte sich dazu folgendermaßen: «Es stimmt doch etwas nicht, wenn meine Autoentschädigung höher ist als meine Provision». Hinzu kam, dass die Verkaufsmitarbeiter der Automaten AG trotz der informellen Gebietsabsprachen in einigen Fällen auch in direkter Konkurrenz standen zu den Verkäuferinnen und Verkäufern von Wiederverkaufsstellen, was zu Konflikten führte und einige Wiederverkäufer bewogen hatte, aus Protest auch Produkte der Konkurrenz ins Sortiment aufzunehmen. Einer der besten Wiederverkäufer strich aus Verärgerung sogar die Produkte der Automaten AG ganz aus dem Sortiment und verlegte sich auf den Vertrieb der Produkte eines wichtigen Konkurrenten.

Unzufriedenheit herrschte aber auch in der Serviceabteilung. Man beklagte sich dort, dass in der Vergangenheit weder genügend Zeit noch genügend Geld zur Verfügung gestellt worden sei, um sich im Hinblick auf die Betreuung der neuen Maschinentypen ausreichend weiterzubilden. Während die Verkaufsmitarbeiter meist «eine ruhige Kugel schieben können», herrsche in der Serviceabteilung ein Dauerstress und ein unzumutbarer Zeitdruck. Das wirke sich auch negativ auf das Klima aus.

Neben diesen Mängeln in der Verkaufs- und der Serviceabteilung wurden bei der Analyse auch die Schwierigkeiten mit der Produktqualität ausführlich erläutert. Als Meißner nach den Ursachen der ungenügenden Produktqualität fragte, musste er feststellen, dass niemand die Gründe genau kannte oder dass die Führungskräfte zumindest keine einheitliche Meinung darüber hatten. Im Laufe der Diskussion konnte man immerhin erfahren, dass die unzureichende Produktqualität nicht ausschließlich auf die fehlerhaften elektronischen Bauteile sondern auch auf Schwächen im mechanischen Bereich zurückzuführen war. Die Folge davon waren übermäßig hohe Garantiekosten, die letztes Jahr die Summe von beinahe 800 000,- Franken erreicht hatten. Sehr ausführlich kam natürlich auch die Hauptursache für den Umsatzeinbruch, nämlich die fehlende Produktpalette im Segment der mittleren und kleinen Maschinen, zur Sprache. Man war einhellig davon überzeugt, dass eine Verbesserung des Sortiments in dieser Hinsicht sehr schnell eine Umsatzsteigerung bringen könnte.

Nachdem man eine Übersicht über die Probleme gewonnen hatte, wandte man sich der Aufgabe zu, eine Strategieüberprüfung vorzunehmen. Dabei wurde deutlich, dass die damals unter der Leitung von Bodmer erarbeitete Strategie im Großen und Ganzen noch aktuell war. Die Strategie sah die intensive Bearbeitung des Segmentes der kleinen

und mittleren Betriebe bei einer Betonung der strategischen Erfolgspositionen Service und Qualität vor. Wie aber die Ergebnisse der letzten Jahre und auch die Diskussion um die heutigen Probleme gezeigt hatte, war es nicht gelungen, diese Vorhaben umzusetzen.

Meißner beauftragte daher am Ende der dreitägigen Sitzung eine Gruppe von fünf Leuten unter dem Vorsitz von Philipp Graf, dem Leiter der Verkaufsabteilung, bis in drei Wochen einen Maßnahmenkatalog für die Umsetzung einer den heutigen Verhältnissen angepassten Fünfjahresstrategie zu unterbreiten. Auf den Tag genau drei Wochen später, stellte Graf im Namen seiner Gruppe die Ergebnisse vor. Die Fünfjahresstrategie sah insbesondere vor, den Rückstand in der Bearbeitung des Segmentes der kleinen und mittleren Maschinen so rasch wie möglich aufzuholen. Ferner sollte der Gemeinkostenanteil um 5% gesenkt und der Bruttogewinn um 5% gesteigert werden. Weiter war eine Verstärkung der Marketing-Anstrengungen, eine Reorganisation der Verkaufsabteilung und eine bedeutende Steigerung der Produkt- und Servicequalität vorgesehen. Folgende quantitative Zielsetzungen wurden vorgeschlagen:

Messgröße	Heute	in 2 Jahren	in 5 Jahren
Anteil Gemeinkosten/Gesamtkosten	15%	13%	10%
Bruttogewinn	35%	37%	40%
Verhältnis Service- zu Verkaufspersonal	0,5	1,0	1,5
Bestand Verkaufspersonal	28	24	20
Krankheitsrate Servicepersonal	4%	3%	2%
Krankheitsrate Verkaufspersonal	8%	4%	2%
Fluktuation Servicepersonal	16%	10%	5%
Fluktuation Verkaufspersonal	10%	8%	5%
Produktqualität (% Mängel)	2,9%	1,5%	1%
Monatsumsatz pro Verkaufsmitarbeiter	18 600	20 500	24 000
Ausbau Produktlinie	5	6	8
Anzahl Wiederverkäufer	114	125	130

Hinzu kamen folgende Ziele:

- Genaue und schriftlich fixierte Gebietsabsprachen bis Ende 1993.
- Straffung und Reorganisation der Verkaufsabteilung bis Mitte 1994.
- Umfrage zur Unternehmenskultur im Bereich Frankiermaschinen (besonders Service- und Verkaufspersonal) mit anschließenden Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.
- Anpassung des Lohnsystems an die strategischen Vorhaben bis Ende 1993.

Die Vorgaben fanden unter den Führungskräften eine weitgehende Zustimmung. Einzig der vorgesehene Abbau des Personalbestandes in der Verkaufsabteilung bei gleichzeitiger Erhöhung des Monatsumsatzes pro Mitarbeitenden gab zu einigen Diskussionen Anlass. Insgesamt durfte Meißner mit Befriedigung feststellen, dass es gelungen war, die führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den neuen Kurs einzustimmen. Auch die anschließende Information der übrigen Belegschaft verlief erfolgreich, so dass man hoffen durfte, mit diesen Maßnahmen die heutigen Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen.

Zur Bearbeitung der verschiedenen Probleme wurden Arbeitsgruppen eingesetzt, die zeitgerecht entsprechende Maßnahmen auszuarbeiten und umzusetzen hatten. Meißner bot den Gruppen auch an, dort, wo es sich als nötig erweise, entsprechende Unterstützung bei der Durchsetzung zu leisten. Ferner wurde vereinbart, dass zur Kontrolle des Fortschrittes die Gruppen alle drei Monate anlässlich einer längeren Sitzung über den Stand der Dinge und über mögliche Probleme berichten sollten.

Als im November 1995 Meißner die Führungskräfte zu einer zweitägigen Sitzung zusammenrief, um die seinerzeit formulierte Zweijahreszielsetzung mit den Ergebnissen zu vergleichen, konnte er folgende Zwischenergebnisse (Stand Ende Oktober) vorstellen:

Zwischenergebnis Ende Oktober 1995	Soll	Ist
Anteil Gemeinkosten/Gesamtkosten	13%	15%
Bruttogewinn	37%	39%
Verhältnis Service- zu Verkaufspersonal	1,0	1,1
Bestand Verkaufspersonal	24	20
Krankheitsrate Servicepersonal	3%	3%
Krankheitsrate Verkaufspersonal	4%	5%
Fluktuation Servicepersonal	10%	9%
Fluktuation Verkaufspersonal	8%	9%
Produktqualität (% Mängel)	1,5%	1,8%
Monatsumsatz pro Verkaufsmitarbeiter	20 500	21 000
Ausbau Produktlinie	6	6
Anzahl Wiederverkäufer	125	122

Ferner konnte er festhalten, dass die schriftlichen Gebietsabsprachen mit den Wiederverkäufern zeitgerecht erstellt worden waren. Mit der Reorganisation der Verkaufsabteilung hatte man angesichts der schwierigen Situation ein Beratungsunternehmen betraut. Das Projekt konnte vor drei Wochen mit einem Zeitvorsprung von acht Monaten abgeschlossen werden. Hingegen steckte das Projekt «Anpassung des Lohnsystems» noch in Schwierigkeiten. Zwei Monate vor dem Termin lag

noch kein entscheidungsreifes Konzept vor. Die Gruppe hatte zwar vor einiger Zeit einen Vorschlag unterbreitet, der eine beträchtliche Erhöhung der Provisionen bei einer entsprechenden Reduktion des Fixums vorsah. Dieser stieß aber intern auf heftigen Widerstand, so dass die Diskussion erneut aufgenommen werden musste.

Nachdem Meißner sein Referat beendet hatte, setzte eine lebhafte Diskussion ein.

Fragen zur Fallstudie

1. Was hätte Bodmer tun müssen, um die Probleme des Bereiches Franchisermaschinen zu verhindern?
2. Wie beurteilen Sie das Vorgehen von Meißner?
3. Wie beurteilen Sie die Situation vom November 1995? Ist die Umsetzung der Strategie gelungen? Auf welche Schwierigkeiten könnten die Angaben in der Tabelle hinweisen?
4. Ist die vorliegende Kontrolle genügend oder sehen Sie Lücken in der Strategiekontrolle? Wenn ja, welche? Welche zusätzlichen Kontrollen würden Sie vorschlagen?