

Business Case: Web-Shop

Instruktionen für die Teilnehmer

Stellen Sie sich vor, Sie sind seit vier Monaten als stellvertretender Vertriebsleiter eines mittelständischen Unternehmens, der Schaub Filtersysteme GmbH, tätig und haben sich mittlerweile gut eingearbeitet.

Das Unternehmen durchlebt eine dynamischen Zeit, die von vielen Veränderungen geprägt ist, was vor allem mit dem Antritt des neuen Geschäftsführers zu tun hat.

Zusammen mit Ihnen wurden einige Mitarbeiter neu eingestellt, einige interne Projekte zur Verbesserung von Abläufen und Etablierung neuer Geschäftsfelder sind im Gange. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Digitalisierung des Unternehmens.

Eines der Projekte ist die Einführung eines Web-Shops, mit dessen Hilfe Prozesse im Vertrieb effizienter und vor allem der Auftritt des Unternehmens den Kunden gegenüber moderner werden soll. Das Projekt hat vor vier Wochen unter der Leitung Ihres Kollegen Manuel Bäcker begonnen. Unglücklicherweise hatte er vor zwei Tagen einen Unfall und wird wohl für längere Zeit ausfallen. Der Leiter des Vertriebs, Hannes Neuweiler, hat der Geschäftsführung vorgeschlagen, Ihnen (als seinem Vertreter) die Leitung des Projekts zu übertragen. Sie selbst waren zwar bislang nicht im Projekt tätig, haben aber bereits einige Themen mitbekommen. So geht es gerade um die Entscheidung, wie und von wem der Web-Shop programmiert werden soll und wie dieser betrieben werden soll. Eine andere sehr sensible Frage ist, was mit den Mitarbeitern im Vertriebsteam Innendienst passiert, wenn ein Teil ihrer Aufgaben mit dem Shop in die Hände des Kunden verlagert werden. Gerade diese Frage erzeugt viel Unruhe und eine schlechte Stimmung im Team der Assistenz.

An dem Projekt selbst arbeiten einige Ihrer Kollegen aus verschiedenen Abteilungen, deren jeweilige Expertise für den Aufbau des Web-Shops benötigt wird. Es haben bereits zwei Projekttreffen nach dem Kick-off stattgefunden. Ihr Vorgesetzter, Hannes Neuweiler, hat Sie gebeten, in einem Treffen mit ihm und dem Geschäftsführer, Jonas Schaub, einen Überblick über das Projekt zu geben und über die nächsten Schritte zu informieren. Im Fokus stehen folgende Fragen:

- Welcher Dienstleister soll die Programmierung des Web-Shops übernehmen?
- Wie realistisch ist die erste Schätzung des Einsparpotenzials?

- Mit welchen Risiken muss das Unternehmen bei der präferierten Lösung rechnen?
- Wie sieht die zukünftige Struktur im Vertriebsteam Innendienst aus?

Beiliegend finden Sie folgende Dokumente, anhand derer Sie sich auf das Treffen, das in gut einer Stunde stattfinden soll, vorbereiten können:

- Projektbeschreibung
- Verschiedene Angebote zur Erstellung des Web-Shops
- Protokolle der ersten beiden Projekttreffen
- Analyseergebnisse Vertrieb

Bis zum Beginn des Treffens haben Sie **70 Minuten** Zeit, um die Unterlagen zu sichten, Entscheidungen zu treffen und eine Präsentation vorzubereiten.

Für die Präsentation und Besprechung Ihres Vorschlags haben Ihre Vorgesetzten einen **30-minütigen Termin** angesetzt. Gehen Sie davon aus, dass Sie in den ersten **15 Minuten** Ihre Ergebnisse präsentieren und diese danach mit Ihren Kollegen in einer Diskussion vertiefen werden. Für die Erstellung der Präsentation können Sie Flipcharts oder eine Metaplanwand nutzen.

Zusätzlich zu den Dokumenten finden Sie nachfolgend einige Hintergrundinformationen zum Unternehmen und zu Ihren Kollegen aus dem Vertriebsteam Innendienst.

Hintergrundinformationen zur Schaub Filtersysteme GmbH

Das Unternehmen ‚Schaub Filtertechnik GmbH‘ ist ein typischer Mittelständler: Es überzeugt durch Qualität „Made in Germany“, sowie durch Flexibilität und Erfindertum, wenn es um Speziallösungen geht. Hier und da wirkt es nach außen allerdings etwas »verstaubt«: Der Webauftritt könnte moderner sein, der Kundenkontakt könnte weitere Kommunikationskanäle vertragen.

Der neue Geschäftsführer, Jonas Schaub (Enkel des Gründers), hat sich nun des Themas Modernisierung angenommen: Das Unternehmen soll auf die digitale Zukunft, sprich vernetzte Systeme und höhere Automatisierung, vorbereitet werden. Auch sollen internationale Märkte viel stärker bedient werden. Seit einem Jahr werden nun Geschäftsfelder auf den Prüfstand gestellt, neue Schwerpunkte gesetzt und Prozesse optimiert. Auch im Vertrieb steht eine Neuerung an: Durch einen Web-Shop sollen die Kunden die Möglichkeit bekommen, selbst Verbrauchsmaterialien und Standardsysteme zu bestellen. All diese Veränderungen verursachen viel Unruhe im Betrieb. Gleichzeitig macht der neue Geschäftsführer seinen Standpunkt

ganz klar: die angestoßenen Veränderungen sind erst ein Anfang auf dem Weg zu einem modernen Unternehmen, das die Vorteile der Digitalisierung nutzt und mit der Entwicklung auf dem Markt schritthält.

Zahlen, Daten, Fakten

Schaub Filtersysteme GmbH, Familienunternehmen, Gründung im Jahr 1975, Sitz in Horb am Neckar

Hersteller von Filteranlagen für Flüssigkeiten für industrielle Zwecke. Einsatz vor allem in der Lebensmittelindustrie, Pharmaindustrie und in der chemischen Industrie. Produktbereiche: Filteranlagen (Standard), Filterkartuschen (austauschbares Verbrauchsmaterial), Siebelemente (wiederverwendbare Filterkartuschen zum Reinigen). Filteranlagen und dazugehörige Filterkartuschen können auch als Sonderlösungen gefertigt werden.

Kundenportfolio: von kleinen Brauereien bis zu großen Chemiekonzernen weltweit, wobei der Großteil der Kunden in Deutschland sitzt.

Mitarbeiterzahl: 219

Umsatz: 27.6 Mio. € im Jahr

Portfolio: 5217 Produkte im Katalog

Personalkosten Vertrieb (nur Innendienst): 31.600 € zzgl. 10 %

Gemeinkostenzuschlag für Verwaltung und Ausstattung pro Monat.

Vertrieb

Im Vertrieb sind 15 Mitarbeiter tätig: Leiter Vertrieb Hannes Neuweiler, vier weitere Außendienstmitarbeiter, sowie zehn Innendienstmitarbeiter.

Die Modernisierung des Vertriebs richtet sich zunächst auf den Bestellprozess.

Bislang werden alle Aufträge und Bestellungen durch die Assistenzkräfte aufgenommen, die hierfür ein Bestellformular innerhalb des

Warenwirtschaftssystems ausgefüllt haben. Weitere Aufgaben der Mitarbeiter im Innendienst sind die Weiterleitung der Auftragsinformationen und Klärung der Liefermodalitäten mit dem Lager, dem Einkauf und der Fertigung, die Zollbearbeitung bei internationalen Auftragsabwicklungen, die Angebotserstellung, die Aufnahme von Reklamationen, die Kommunikation mit dem Kunden sowie die Reiseorganisation für die Vertriebskollegen.

Rund 60 Prozent der Bestellvorgänge betreffen Verbrauchsmaterial (Filterkartuschen, Anlagenzubehör), bei dem die Kunden genau wissen, was sie brauchen.

Im zweiten Schritt sollen die Kunden auch aufkommende Reklamationen über den Web-Shop übermitteln, die damit nicht nur im Vertrieb, sondern direkt auch in der Entwicklung landen. Auch die Beratung soll durch eine Chat-Funktion im Shop erweitert werden. Die Zukunft seien natürlich, so hatte der Geschäftsführer im Kick-off-Meeting vorgeschwärmt, Sensoren innerhalb jeder Filteranlage, die den Status der Filterkartuschen registrieren und automatisch den Nachschub bestellen.

Durch die Einführung des Web-Shops soll auch die Fehlerquote bei der Aufnahme der Bestellungen reduziert werden – seit Beginn der Modernisierungsoffensive ist sie von 2 Prozent auf 7 Prozent gestiegen, was teilweise zu doppelter Arbeit bei den Assistenzmitarbeitern führt. Gleichzeitig führt die Verlagerung des Bestellvorgangs auf den Kunden natürlich zu Aufgabenreduktion. Nach ersten Schätzungen können bis zu 40 Prozent der Assistenzarbeit eingespart werden. Was mit den Mitarbeitern passiert, ist noch nicht geklärt.

Team Vertriebsinnendienst – Beschreibung der Mitarbeiter

Das Assistenzteam ist durchmischt, was das Alter, Kompetenzen und den Arbeitsumfang angeht. Auch die Persönlichkeiten sind unterschiedlich.

Dementsprechend kommt es immer wieder zu Reibereien oder kleineren Konflikten, es bilden sich Grüppchen; insgesamt ist die Arbeit jedoch nicht mehr oder weniger effektiv oder harmonisch als in anderen Abteilungen.

Yvonne Keller (46): Stieg nach der Elternzeit nach der Geburt ihres jüngsten Sohnes ins Unternehmen ein und ist nun seit elf Jahren dabei. Sie hat drei Kinder, die mittlerweile alle selbstständig sind (die mittlere Tochter im Abiturjahr, der jüngste Sohn in der neunten Klasse). Gerade deshalb erhöhte sie ihre Arbeitszeit von 50 Prozent auf 75 Prozent vor eineinhalb Jahren, hatte sich aber bewusst gegen eine volle Stelle entschieden. Versteht sich sehr gut mit Petra Probst, aber auch mit vielen anderen. Zuverlässig, gewissenhaft, mag Routine und schätzt als Tätigkeit insbesondere die Auftragsbearbeitung. Tut sich mit aktuellen Veränderungen etwas schwer, was sich in der deutlich angestiegenen Fehlerzahl sichtbar macht, ist aber dem Unternehmen sehr loyal gegenüber. Macht sich große Sorgen hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes.

Christin Kaiser (37): Seit 21 Jahren im Unternehmen und hat auch hier Bürokauffrau gelernt. Zwischenzeitlich war sie länger in Elternzeit und arbeitet seit fünf Jahren auf einer halben Stelle. So sollte es auch in den nächsten drei Jahren nach ihrem eigenem Wunsch bleiben. Kennt jede und jeden im Unternehmen, bekommt es immer wieder hin, im Rahmen der Auftragsbearbeitung entstehende Unstimmigkeiten zwischen den Abteilungen (Fertigung und Lager) und dem Kunden auszubügeln und Kompromisse zu erarbeiten. Eigentlich bräuchte das Team Christin mit ihrer Konfliktlösungskompetenz zu 100 Prozent, oder zumindest auf einer Dreiviertelstelle. Sie möchte jedoch lieber ihre Kinder in der Schulzeit unterstützen.

Sylvia Ebersbacher (49): Arbeitet seit 14 Jahren in Ihrem Team und ist zu 100 Prozent da, auch im übertragenen Sinne: sehr leistungsfähig, schnell und ergebnisorientiert. Eigentlich hat sie Verfahrenstechnik gelernt und nach dem Studium drei Jahre in einem Chemie-Unternehmen in Halle (Saale) gearbeitet. Nach der Wende zog sie mit ihrem Mann nach Baden-Württemberg und fand nach der Elternzeit keine Stelle mehr in ihrem Beruf. Über Umwege landete sie bei Ihnen und ist jetzt mit viel Energie dabei. Mit Kollegen klappt es dagegen weniger gut: Es gibt immer wieder Reibereien und freundschaftliche Beziehungen zu jemandem aus dem Kollegium sind Ihnen auch nicht aufgefallen. Am ehesten scheint sie sich mit Jorg Werfel zu verstehen. Frau Ebersbacher steht der Digitalisierung und den strukturellen Veränderungen sehr skeptisch bis ablehnend gegenüber und sieht ihren Arbeitsplatz bedroht.

Petra Probst (52; 100 Prozent): Ebenfalls eine der langjährigen Mitarbeiterinnen, hat letztes Jahr ihr 25jähriges Jubiläum in der Firma gefeiert. Durch die lange Erfahrung, ihre hohe Kompetenz sowie durch starkes Engagement ist sie so etwas wie eine inoffizielle Teamchefin der Assistenz. Sie wird oft um Rat gefragt und erteilt ihn auch sehr gerne. Dem Vertriebsleiter hilft sie nicht selten bei der Organisation der Assistenzkollegen. Es gibt viele Kollegen (nicht nur im Vertrieb), die sie schätzen und Wert auf Ihre Meinung legen. In den aktuellen Umstrukturierungen sollte sie wohl mehr Verantwortung, auch offiziell, übernehmen; Hannes Neuweiler hatte sie um die Mitwirkung bei dem Projekt gebeten. Frau Probst lehnte wohl entschieden mit dem Kommentar ab, sie würde doch nicht an dem Rausschmiss ihrer Kollegen mitwirken. Seitdem wird befürchtet, dass sie im Kollegium aktiv Stimmung gegen die Einführung des Web-Shops macht. Ein paar entsprechende Kommentare gegen das Projekt sowie die anderen Veränderungen in der Firma haben Sie selbst auch bereits gehört.

Ute Meister (28): Ist seit fünf Jahren im Unternehmen und gibt sich viel Mühe, auch wenn ihr nicht alles auf Anhieb gelingt. Auch sie tut sich mit aktuellen Veränderungen besonders schwer. Sie arbeitet zu 100 Prozent, wobei sie Ihnen vor drei Wochen mitgeteilt hat, dass sie schwanger ist und ab Dezember 2019 für mindestens eineinhalb Jahre in Elternzeit gehen wird. Danach würde sie wohl in Teilzeit wieder einsteigen.

Susanne Zweig (34): Die neueste und gleichzeitig eine der pfiffigsten Kolleginnen in Team Innendienst. Sie ist seit zwei Jahren dabei, hat zwei Kinder und arbeitet zu 50 Prozent. Sie hat sich sehr schnell eingearbeitet und scheint auch eine Affinität für neue Technologien zu haben. Aber auch im Kontakt mit Kunden ist sie sehr flexibel und lösungsorientiert. Bereits bei ihrem Einstieg in die Firma hatte sie einige neue Ideen und Verbesserungsvorschläge eingebracht, teilweise basierend auf Erfahrungen in ihrer vorherigen Anstellung. Nicht zuletzt deshalb wurde beschlossen, sie in das Projekt zu beordern, nachdem Frau Probst abgesagt hatte. Frau Zweig geht im Projekt richtig auf, allerdings ist sie dadurch nur noch zu 30 % für das Tagesgeschäft verfügbar. Die Arbeitszeit zu erhöhen kommt für sie allerdings aktuell nicht in Frage. In einem Jahr „wenn es so spannend bleibt“ (O-Ton), könnte sie sich eine Erhöhung der Arbeitszeit vorstellen – „dann sind die Kinder aus dem Gröbsten raus“. Sie hält das aktuelle Warenwirtschaftssystem (WWS) für veraltet und würde es am liebsten durch ein neues ersetzen.

Stephanie Lange (24): Seit drei Jahren im Unternehmen und arbeitet zu 100 Prozent. Frau Lange ist das »Küken« des Teams, wird von vielen immer noch als »Anfängerin« behandelt und greift gerne auf Hilfe zurück. Sie glauben jedoch nicht, dass Frau Lange in ihre Aufgabe noch »hineinwächst«. Sie macht immer wieder Fehler bei der Bearbeitung der Aufträge, vergisst Informationen weiterzuleiten und hält andere Kollegen durch ihre Fragen auf.

Christian Wirth (43): Kam über den dritten Bildungsweg zum Bürokaufmann und ist seit drei Jahren zu 100 Prozent im Team Innendienst. Er hat mal angefangen, Informatik zu studieren, musste jedoch aus privaten Gründen abbrechen. Seitdem beschäftigt er sich wohl in der Freizeit gerne mit Computern. Sehr zahlenaffin, sehr genau, berechnet zusätzliche Statistiken, die auch schon mal hilfreich waren, meist aber aus Ihrer Sicht überflüssig. Im Kundenkontakt scheint er sich nicht besonders wohl zu fühlen und leitet Konflikte grundsätzlich immer an Vertriebler weiter. Wollte

unbedingt ins Projekt als Vertreter der Assistenz und hat aus Ihrer Sicht auch den besten Blick auf die Prozesse aus sachlicher Perspektive. Allerdings glänzte er bisher nicht durch seine Kompromissfähigkeit, worin Hannes Neuweiler ein Risiko gesehen hatte. Herr Wirth hatte daraufhin vorgeschlagen, Frau Zweig im Projekt inoffiziell zu unterstützen.

Thorsten Peters (26): Ist ebenfalls seit gut drei Jahren mit viel Freude und 100 Prozent dabei. Sehr interessiert an Technik, wäre gerne Ingenieur geworden, konnte allerdings mit seinem Abschluss nicht studieren. Ist aber auch sehr umgänglich und der Kundenkontakt macht ihm besonders viel Spaß. Spielt mit dem Gedanken, Fachabitur über eine Abendschule nachzuholen und danach zu studieren.

Jorg Werfel (59): Gehört zu den langjährigen Mitarbeitern im Unternehmen und ist beinahe schon seit der Gründung dabei. Hat bereits in einigen anderen Abteilungen gearbeitet und ist nun seit fünf Jahren im Vertrieb. Vor einem Jahr, als seine Mutter erkrankte, reduzierte er von 100 Prozent auf 75 Prozent und pflegt seine Mutter wohl gemeinsam mit seiner Schwester. Möchte nicht mehr wechseln, tut sich auch mit Veränderungen sehr schwer und scheint mit der gesamten aktuellen Lage etwas überfordert zu sein.