

**Modulprüfungen  
SVF-ASFC**

Ausgabe  
Nullserie 2011

**Kommunikation und  
Wissensentwicklung  
im Führungsprozess  
(Modul 4 Diplomstufe)**

**Nullserie  
Fallstudie**

## **Fallstudie Holzer AG**

### ***1. Einleitung***

Peter Holzer, Geschäftsinhaber der Holzer AG, hat sich aus dem operativen Bereich Zug um Zug zurückgezogen und die Umsetzung und Verarbeitung der Office-Konzepte seinen Mitarbeitern übertragen. Aus Gründen der immer anspruchsvoller werdenden Unternehmensführung sowie um die hohe Qualität der Holzer-Produkte sicherzustellen und nicht zuletzt wegen den nachfolgend beschriebenen personellen Veränderungen hat der Geschäftsinhaber nun Sie als seinen Assistenten/seine Assistentin eingestellt. Ihre Funktion besteht darin, den Geschäftsinhaber zu unterstützen und ihn bei seinen Aufgaben gegenüber den Mitarbeitern zu vertreten.

### ***2. Tätigkeitsbereich der Holzer AG***

Die Geschichte des Unternehmens geht vier Generationen zurück. Die Ursprünge liegen bei Urgrossvater Alfred Holzer, der 1907 begann, dörfliche Möbel in seiner Schreinerei zu produzieren. Die Werkstätten, in denen er damals hobelte, dienen heute als Büroräume. Der heutige Inhaber Peter Holzer begann in den früher 1970er Jahren mit Entwurf und Produktion von Konzept- und Designmöbeln für namhafte Architekten. Seit den 1980er Jahren lenkt Peter Holzer als Geschäftsführer das Unternehmen weiter in die Richtung, in der es heute erfolgreich ist: die Produktion exklusiver Büromöbel.

Die Holzer AG produziert Tische und Sideboards auf Basis einer einheitlichen Grundform. Die Einzigartigkeit erhalten die Möbel durch die Kombination verschiedener Oberflächenbeschaffenheiten und diverser Applikationen. Voraussetzung dafür ist ein reicher Fundus an Hölzern und Lackierungen. Selbst edelste Holzarten wie Palisander oder europäischer Kirschbaum sind verfügbar. Markenzeichen ist die besondere Form der Tischkanten. Sie verlaufen nicht im rechten Winkel, sondern haben das Profil einer Tragfläche. In deren Mitte ist eine den gesamten Tisch umlaufende Nut eingelassen. Gerade diese Form macht die Möbel bei Topmanagern beliebt.

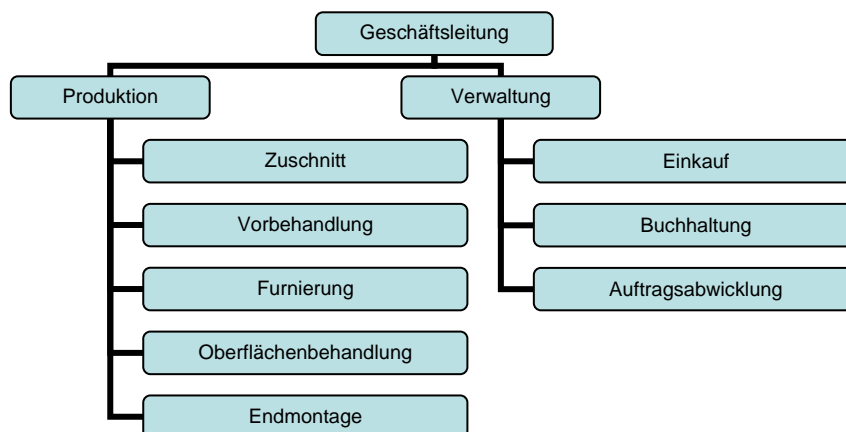
Vollholzmöbel sehen hervorragend aus, verformen sich aber im Laufe der Zeit, da das Material arbeitet. Gerade unter extremen klimatischen Bedingungen, wie hoher Luftfeuchtigkeit oder stark schwankenden Temperaturen z. B. in klimatisierten Räumen, macht sich diese Eigenschaft bemerkbar. Abhilfe schafft die Verwendung von furnierten Multiplexplatten. Sie bestehen aus verleimten Holzspänen, die auf ein Trägermaterial aufgeleimt werden. Doch ist es extrem schwierig, sie so zu verkleben, dass sie wie Vollholz wirken. Die grösste Herausforderung stellt dabei der Übergang an den Tischkanten dar. Durch die langjährige Erfahrung ist es der Holzer AG gelungen, ein Fertigungsverfahren zu entwickeln, das gerade diese Bereiche täuschend echt aussehen lässt. Die

Kombination aus speziellen Lacken, besonderen Furnieren und einer einzig-artigen Klebetechnik täuscht hinsichtlich des visuellen Eindrucks selbst Experten ob der Verwendung von Vollholz und ist weltweit unerreicht. Die Schatzkammer des Betriebs ist das Furnier-lager.

Die Holzer AG hat ihren Sitz in Steinhausen ZG, ist in der Region gut verankert und verfügt über einen sehr guten Ruf. Trotzdem plagen Standortprobleme den Unternehmer: Es wird dringend mehr Platz benötigt, insbesondere für die Produktion. Da in Steinhausen und Umgebung nicht zuletzt wegen der hohen Bodenpreise keine Möglichkeit zur Erweiterung besteht, hat sich Unternehmer Peter Holzer nach Alternativen umgesehen und ist in Willisau LU fündig geworden. Die Holzer AG könnte dort den benötigten Raum beschaffen. Der Inhaber überlegt nun ernsthaft, ob er zwar den rechtlichen Sitz und die Verwaltung am angestammten Ort belassen, den Produktionsbereich jedoch nach Willisau verlegen soll, selbst wenn dies aus logistischen Gründen etwas ungünstiger ist.

### 3. Organisation und Personal

Die Holzer AG beschäftigt rund 110 Mitarbeitende (die meisten wohnen in Steinhausen bzw. der näheren Umgebung) und ist nach den Funktionsbereichen Produktion und Verwaltung organisiert.



#### a) Geschäftsleitung

Geschäftsleiter Peter Holzer ist 61 Jahre alt und ein Vorzeigeunternehmer. Als Designer ist er auch der kreative Kopf des Unternehmens. Peter Holzer hat ein untrügliches Gespür für Trends, gepaart mit einem aussergewöhnlichen Geschäftssinn. Durch Reisen und Messebesuche kam er mit Möbeln aus der ganzen Welt in Kontakt. Mit seiner unvergleichlichen Kreativität entwickelte er zeitlose Entwürfe für Möbel. Seine Konzeptionen sind so umfangreich, dass die Produktions- und Absatzmöglichkeiten auf nicht absehbare Zeit ausgelastet sind. Peter Holzer dient als Identifikationsfigur und ist bei der Belegschaft sehr beliebt.

Peter Holzer hat einen 24-jährigen Sohn Benny, der eine kaufmännische Ausbildung absolviert hat und bei einem grösseren Produktionsbetrieb in Zürich angestellt ist. Er bereitet sich im Moment berufsbegleitend auf den Abschluss der Höheren Fachschule für Wirtschaft vor. Mit seinem Vater hat er abgemacht, später das Geschäft zu übernehmen. Geplant ist, dass er dann zunächst Peter Holzer bei der Führung entlastet (vor allem hinsichtlich von Aufgaben über die einzelnen Funktionsbereiche hinweg) und einige Zeit später die selbstständige Geschäftsführung übernimmt. Benny Holzer hat keine handwerkliche Ausbildung, ist aber quasi „mit der Firma aufgewachsen“. Er weiss um die Herausforderungen, die mit der Herstellung von Topmöbeln verbunden sind, ohne diese jedoch genau zu verstehen; seine Charakterzüge ähneln denen des Vaters; er hat eine ausgeglichene und verständnisvolle Art.

## ***b) Produktion***

- ***Zuschnitt***

Tobias Schneider, 36 Jahre alt, seit fünf Jahren verantwortlich für den Zuschnitt der Multiplexplatten, führt insgesamt 20 Mitarbeitende. Der studierte Maschinenbauer bildet sich in seiner Freizeit an einer Fernuniversität im Bereich der Betriebswirtschaft weiter. Schneider ist technisch äusserst versiert und weiss um die Entwicklungen auf dem Markt für Spezialfräsen und Zuschnittmaschinen. Seine Hauptaufgaben bestehen in der Programmierung und Weiterentwicklung der Produktionsautomaten. Seine Mitarbeiter entsorgen zum einen das hohe Aufkommen an Sägespänen, sorgen für den reibungslosen Materialfluss und für die Qualitätskontrolle. Aufgrund des steigenden Automatisierungsgrades ist in Zukunft mit einer Senkung des Personalbestands zu rechnen. Seine Kollegen mögen Tobias Schneider, obwohl sie ihn im Scherz „Professor Pedantisch“ nennen. Er verfügt über ein extrem analytisches Vorgehen.

- ***Vorbehandlung***

Dieter Rieger leitet die Vorbehandlung. Der 27-jährige arbeitet seit seiner Lehrzeit im Betrieb, zunächst in der Furnierabteilung, bevor er vor drei Jahren seine jetzige Position übernahm. Sein Team, bestehend aus 15 Personen, bereitet die zugeschnittenen Multiplexplatten für die Weiterverarbeitung vor. Fehler, die begangen werden, ziehen hohe Folgekosten nach sich. Im Laufe der Jahre entwickelte der passionierte Handwerker Rieger eine Grundierung, die sowohl das Aufbringen von Furnieren als auch von Lacken erlaubt. Auf für die Lackierung grundierte Oberflächen konnte bis dahin kein Furnier angebracht werden. Weil sich die behandelten Werkstücke aber kaum unterscheiden, kam es in den Folgeprozessen häufig zu Verwechslungen und damit zu Fehlern. Rieger hat daher ein besonderes Augenmerk auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Fertigungstechniken. Rieger wird auch von älteren Kollegen wegen seiner offenen und kollegialen Art geschätzt.

- ***Furnierung***

Klaus Weber, Leiter Furnierung, war seit annähernd 40 Jahren im Betrieb. Seine Gruppe (26 Personen) schneidet die hauchdünnen Holzplatten zu und verleimt sie passgenau. Weber liebte den täglichen Umgang mit „seinen Hölzern“. Er hatte ein Auge dafür, welcher Klebstoff für welches Furnier am besten geeignet ist und wie lange er abhängig von Temperatur und Holzbeschaffenheit trocknen muss. Die Furnierung der Nutkanten übernahm Klaus Weber selber, denn keiner seiner Mitarbeiter erreichte sein Qualitätsniveau und Tempo.

Vor sechs Monaten kam Klaus Weber bei einem Verkehrsunfall ums Leben. Mit den Aufgaben des Verstorbenen betraute der Geschäftsführer darauf hin Jan Schott. Dieser ist erst 23 Jahre alt, arbeitet aber bereits seit zwei Jahren als Teamleiter in der Abteilung und gilt als zuverlässig und einsatzfreudig. Schott wuchs schnell mit seiner neuen Verantwortung, leitet die Abteilung gut und übernimmt selbst wie vorher Klaus Weber die schwierige Aufgabe des Furnierleimens.

- ***Oberflächenbehandlung***

Lukas Blank ist 42 Jahre alt und seit sieben Jahren Chef der Oberflächenbehandlung mit 16 Mitarbeitern. Seinem Team obliegt es, die Edelfurniere so zu behandeln, dass sie natürlich wirken und eine besondere Stoss- bzw. Kratzresistenz an den Tag legen. Ihm und Peter Holzer gelang es in Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Fabrik, entsprechende Lacke zu entwickeln. Holz ist ein Naturprodukt und damit von unterschiedlicher Beschaffenheit. Lukas Blank wählt für jede Sorte und Ausprägung die passende Lackmischung aus. Der 29-jährige Lackiermeister Harald Müller gilt als Ziehsohn von Blank. Die beiden feilen gemeinsam an optimalen Lackkombinationen. Das Aufbringen an sich liegt in den Händen der Lackierer. Blank ist wegen seiner gemütlichen und einfach gestrickten Art ein gern gesehener Kollege und Chef.

- ***Endmontage***

Leiter der Endmontage ist der 38-jährige Theo Gut. In seinem Verantwortungsbereich (26 Mitarbeiter) werden die einzelnen Baugruppen zusammengesetzt und für den Transport vorbereitet. Aufgrund der pfiffigen Konstruktionsweise ist nach Verlassen der Montage für den Aufbau beim Endkunden kein grosses Know-how notwendig. Die Holzer AG verfügt hierfür über ein weltweites Netzwerk an zuverlässigen Dienstleistern, welche diese Aufgabe beim Kunden übernehmen. Erfolgskritisch in seinem Bereich ist die genaue Qualitätskontrolle der ausgehenden Möbel. Probleme, die nicht vor der Abfertigung erkannt werden, können erst unter grossen Anstrengungen beim Kunden behoben werden. Der stets gut gelaunte Theo Gut ist aufgrund seines lockeren Führungsstils ein von allen Seiten gemochter Mitarbeiter.

### **c) Verwaltung**

- **Einkauf**

Der Einkauf ist vor allem mit der Beschaffung von Roh- und Halbfabrikaten beschäftigt. Drei Mitarbeiter kaufen standardisierte Multiplexblöcke von mehreren Zulieferern ein. Weiter bestellen sie Metall- und Glasapplikationen von Unternehmen, die schon lange mit der Holzer AG zusammenarbeiten. Die jeweiligen Rahmenverträge wurden von Peter Holzer ausgehandelt. Ein Mitarbeiter ist für die reibungslose Lagerlogistik verantwortlich.

Der Einkauf der edlen Furniere obliegt Ruedi Strebel. Er gehört wegen seiner 30-jährigen Firmenzugehörigkeit schon zum Inventar. Nach Abschluss der Schreinerlehre arbeitete er zunächst 16 Jahre in der Produktion, bevor er aus gesundheitlichen Gründen in den Einkauf wechselte. Seine Liebe und sein Gespür für Holz und andere Werkstoffe kamen ihm dabei zu gute. Strebel führt sämtliche Arbeiten aus, die den Furnierbestand betreffen: Er kümmert sich um Bestellungen für die Fertigung und die gesamte Eingangslogistik, führt Verhandlungen mit Lieferanten, kontrolliert die Qualität beim Wareneingang und weist die Einlagerung nahtlos zusammenpassender Furniere an. Nachdem sein Arbeitskollege vor zwei Jahren in Pension gegangen ist, sitzt Strebel allein in einem Chaos von Bestellformularen und Lieferanten-listen. Ruedi Strebel ist bei den Kollegen der Produktion beliebt; er wird noch immer „als einer von ihnen“ angesehen, der die Belange der Produktion versteht. Die Kollegen aus Verwaltung und Lager schätzen seine Kompetenzen, fürchten jedoch zugleich seine ungeduldige Art. Seit einigen Monaten verlässt er die Firma nach Feierabend auf schnellstem Wege, damit er sich um seine pflegebedürftige Frau kümmern kann. Daher konzentriert er sich ausschliesslich darauf, das vorgegebene Pensum schnell abzuarbeiten.

- **Buchhaltung und Auftragsabwicklung**

Susy Altmann und Nora Berger kümmern sich um das Tagesgeschäft in der Buchhaltung und stehen auch als Ansprechpartner für die ganze Belegschaft zur Verfügung. Den Jahresabschluss erledigt ein externes Dienstleistungsunternehmen.

Kathrin Schuster und Christine Amrein verbuchen eingehende Aufträge der Absatzmittler, erstellen Rechnungen und kümmern sich um den Warenversand, der von einer Logistikfirma abgewickelt wird. Ansonsten sind sie für alle anfallenden administrativen Aufgaben zuständig.

### **4. Neueste Entwicklungen**

- Vor zwei Monaten reichte Ruedi Strebel seine Kündigung ein. Der Gesundheitszustand seiner Frau hat sich verschlechtert; er möchte in Zukunft vermehrt für sie da sein und sich daher vorzeitig pensionieren lassen. Die Kündigungsfrist beträgt drei Monate; Strebel äusserte jedoch den Wunsch, schneller ausscheiden. Aufgrund seiner Betriebstreue und seines Engagement für das Unternehmen hat der Geschäftsführer zugestimmt, worauf Strebel die Holzer AG nun vor

einem Monat verlassen hat. Mit den Aufgaben des Ausgetretenen wurde interimistisch Erich Neu betraut, der bisher in der Einkaufsabteilung mit der Beschaffung von Roh- und Halbfabrikaten beschäftigt war. Neu arbeitet mit grossem Engagement an seiner neuen Aufgabe; es scheint, als habe er Erfolg.

- Vor einigen Monaten kam es zu vorher nicht da gewesenen Produktionsengpässen. Qualität und Bestand von besonders edlen Hölzern genügen nicht mehr den hohen Ansprüchen der Holzer AG; zudem steigen die Preise für Hölzer im mittleren Preissegment unerwartet und überdurchschnittlich. Die Zahl der Überstunden in der Fertigung wächst aufgrund der nicht zufrieden stellenden Qualität der Furniere drastisch an. Während der Fertigungsbereich mit Hochdruck damit beschäftigt ist, diese Probleme durch Mehrarbeit zu beseitigen, treten erstmals seit vielen Jahren Reklamationen auf. Verärgerte Kunden schicken die Tische zurück und stornieren den Kauf. Beim Öffnen der Retouren macht Peter Holzer eine erstaunliche „Entdeckung“: An den Schreibtischkanten haben sich die Furniere ganz leicht, aber deutlich erkennbar abgelöst. Das Unternehmen steckt in einer Krise ihrer langjährigen Geschichte.

## **5. Ihre Aufgaben**

Wie erwähnt hat sich Geschäftsinhaber Peter Holzer aus dem operativen Bereich Zug um Zug zurückgezogen und die Umsetzung und Verarbeitung der Office-Konzepte seinen Mitarbeitern übertragen. Aus Gründen der immer anspruchsvoller werdenden Unternehmensführung sowie um die hohe Qualität der Holzer-Produkte sicherzustellen und nicht zuletzt wegen den beschriebenen personellen Veränderungen sind Sie als sein Assistent/seine Assistentin eingestellt worden. Sie sollen den Geschäftsinhaber unterstützen und ihn bei seinen Aufgaben gegenüber den Mitarbeitern vertreten. Peter Holzer überträgt Ihnen nachfolgend konkrete Aufgabenstellungen.

### **Aufgabe 5.1**

(Zeitbudget: 15 Minuten – erreichbar: 5 Punkte)

Aufgrund der Bedeutung des Wissens als Differenzierungsmodell im Wettbewerb sollen Sie die organisationale Wissensbasis des Unternehmens untersuchen.

Identifizieren Sie relevantes Wissen (indem Sie überlegen, welcher Wissensbereich einen Erfolgsfaktor für die Holzer AG darstellt) sowie für jeden identifizierten Wissensbereich einen Wissensträger.

### **Aufgabe 5.2**

(Zeitbudget: 15 Minuten – erreichbar: 5 Punkte)

Identifizieren Sie die Problemursachen im Bereich der organisationalen Wissensbasis (Wissensverlust), die zu der Krise in den Bereichen Qualität und Kosten der Holzer AG führten. Ordnen Sie diese Probleme Aktivitäten im Wertschöpfungsprozess der Holzer AG zu.

### **Aufgabe 5.3**

(Zeitbudget: 30 Minuten – erreichbar: 10 Punkte)

Formulieren Sie anhand des dargestellten Falls (mittel- und langfristige) normative, strategische und operative Wissensziele für die Holzer AG und begründen Sie diese jeweils kurz.

### **Aufgabe 5.4**

(Zeitbudget: 40 Minuten – erreichbar: 25 Punkte)

Entwickeln Sie ein Konzept für das Wissensmanagement in der Holzer AG. Ziel ist die jederzeitige Sicherstellung des für den Erfolg notwendigen Wissens auf allen Stufen.

### **Aufgabe 5.5**

(Zeitbudget: 80 Minuten – erreichbar: 30 Punkte)

Der Geschäftsinhaber neigt dazu, den Produktionsbereich seines Unternehmens nach Willisau zu verlegen. Er wünscht deshalb, dass Sie bereits jetzt ein Konzept für die Kommunikation dieser Massnahme an die Mitarbeitenden der Holzer AG ausarbeiten. Bevor Sie mit der Formulierung Ihres Konzepts beginnen, besteht die Gelegenheit, um in einer Gruppe von 4 Personen Ideen zu diskutieren.

Hinweise:

- Für die Gruppendiskussion stehen 20 Minuten, für die Ausformulierung des Konzepts 60 Minuten zur Verfügung.
- Die Gruppendiskussion wird nicht bewertet.

### **Aufgabe 5.6**

(Zeitbudget: 40 Minuten – erreichbar: 20 Punkte)

Vorbemerkung:

Die Aufgabe 5.6 wird erteilt, während die Teilnehmenden mit der Lösung der Aufgaben 5.1 bis 5.4 beschäftigt sind. Die Kandidatinnen/Kandidaten müssen ihre Arbeiten unterbrechen, um die Aufgabe 5.6 zu bearbeiten und die Lösung nach Ablauf der zur Verfügung stehenden Zeit abzugeben.

Kathrin Schuster hat soeben die heutige Ausgabe der Regionalzeitung gelesen. Da Peter Holzer im Ausland abwesend ist, kommt Sie gleich zu Ihnen und informiert wie folgt: „In der heutigen Regionalzeitung greift ein Umweltaktivist die Holzer AG an, indem er deren Verhalten als ökologisch fragwürdig und schädlich bezeichnet. Unter der Frage ‚Rechtfertigt wirtschaftlicher Erfolg wirklich alles?‘ weist der Umweltschützer darauf hin, dass die Verwendung von Edelhölzern für die Möbelherstellung zu einer nicht verantwortbaren Abholzung des Regenwaldes und damit zu einer weiteren Störung des ökologischen Haushaltes der Erde führt. Die Ausführungen gipfeln in einem Angriff auf die Holzer AG: Den Kunden wird von einem Kauf der Holzer-Produkte abgeraten und die Mitarbeiter werden gefragt, ob sie die Arbeit in diesem Unternehmen tatsächlich vor ihrem Gewissen verantworten können.“

- a) Verfassen Sie zuhanden von Peter Holzer einen Entwurf für ein kurzes Statement, das der Redaktion der Regionalzeitung als Entgegnung zugestellt werden soll.
- b) Da dieser Artikel auch von den Mitarbeitern gelesen wird, wollen Sie ihnen gegenüber sofort reagieren. Verfassen Sie zuhanden der Mitarbeiter der Holzer AG eine kurze Stellungnahme, die Sie per E-Mail zu übermitteln gedenken.