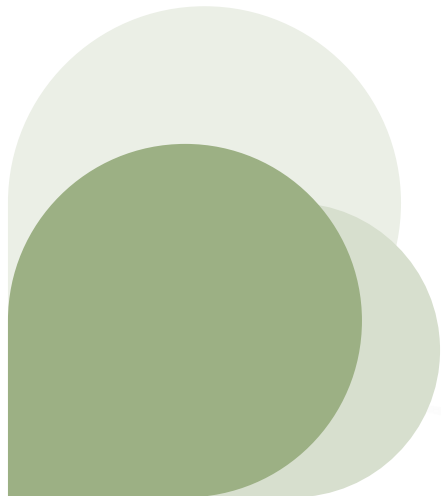
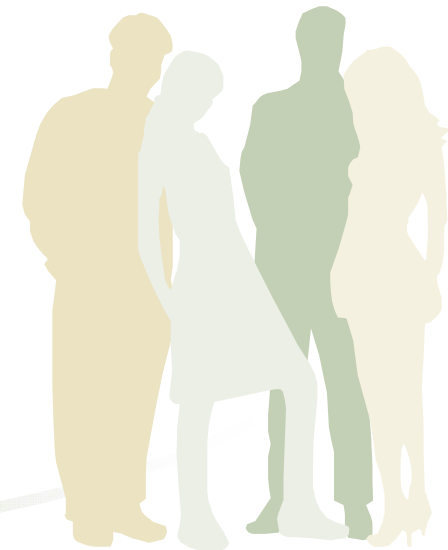


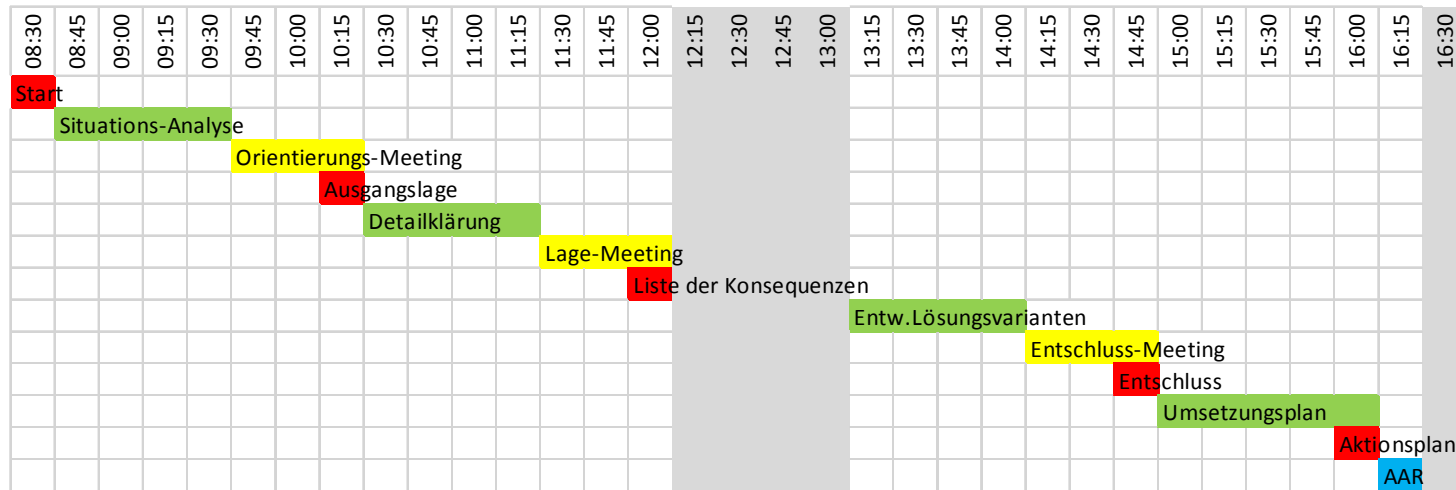


# Übung Vista

Dmitry Nadezhdin, Dominic Kleger, Edwin Schwarzenberger,  
Felix Rohrer, Kilian Koch, Leila Ottenbacher, Manuel Osswald,  
Maxim Kindle, Oguz Kutlu, Sédéric Lanz



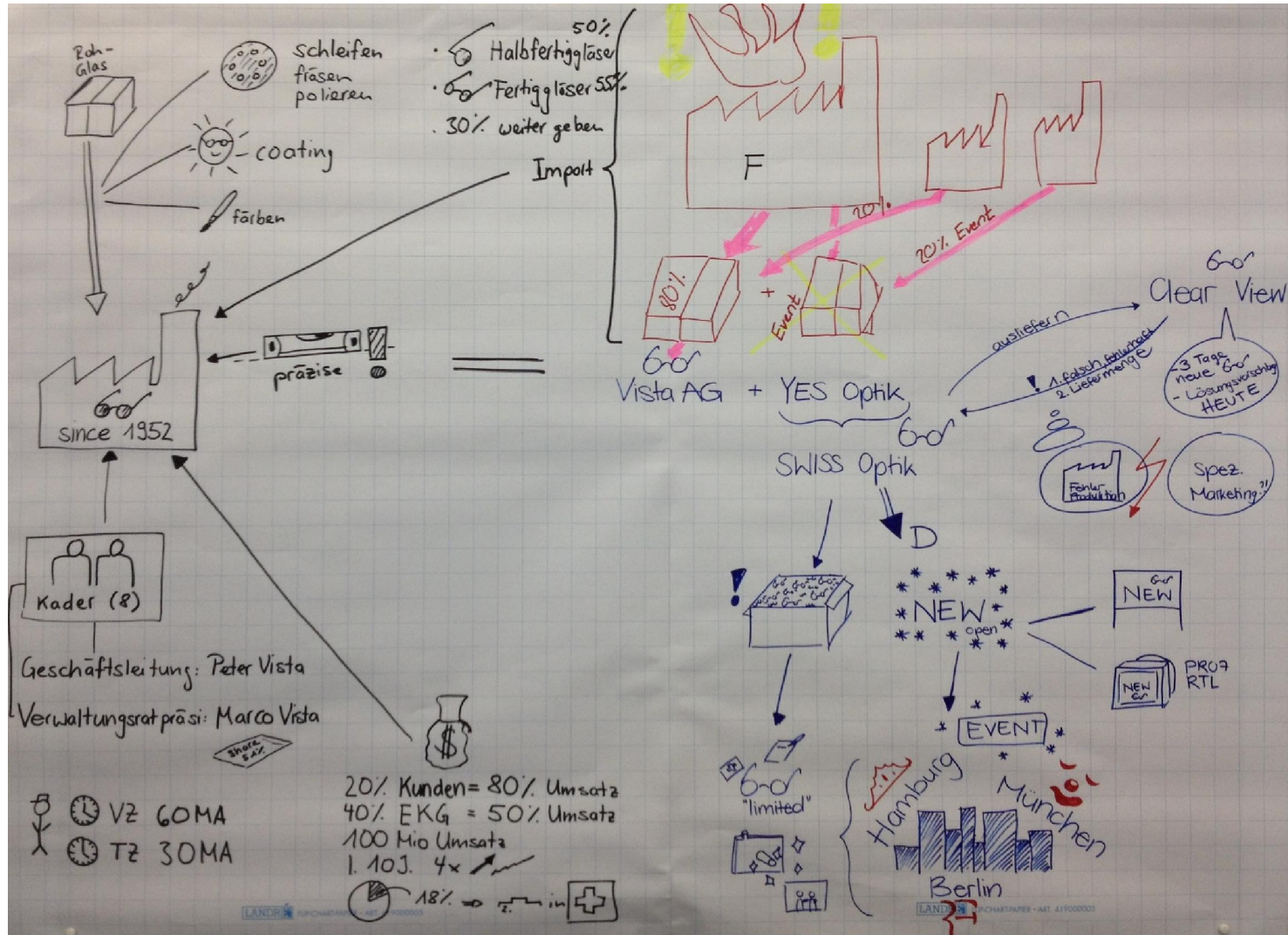
# Zeitplan



Soll	Ist	Task
08:45	08:45	Situationsanalyse
09:45	09:58	Orientierungs-Meeting
10:30	10:38	Detailklärung
11:30	13:43	Lage-Meeting

Soll	Ist	Task
13:15	14:55	Entwicklung Lösungsvarian.
14:15	16:00	Entschluss-Meeting
15:00	09:15	Umsetzungsplan
16:15	11:05	AAR

# Situationsanalyse



# Ausgangslage

Ausgangslage: 1.

Situation:

- Expansion DE
- Mittleres Kader hat Führungsschwäche
- Mod. Produktion / Glas / hohe Qualität
- Produktionsausfall bei Zulieferer
- Clear View Reklamation 2x
- Eröffnungsereignis in 10 Wochen

Probleme: ① Clear View  
 ② Zulieferung ③ Mitarbeiter ④ Kein Aussendienst  
 ⑤ Kunststoff-Gläser?

Teilprobleme:	Beschreibung:	Prio:	SOMA:
1. Falsche Gläser 1. Gesamtmenge 1. Fehlerhafte Gläser 1. 2x Fehlerhafte Lief.	- Menge - Qualität	5 1	- Antwort an Kunde (Telefonisch) - Chef <del>Wirtschaftsberatung</del>
2. Nur noch 80% vom Lager 2. 20% von anderem Kunde 2. 80% Event fehlen	- Fabrikbrand in Frankreich - 80% der Lieferung für täglicher Bedarf abgedeckt - Event kann nur um 20% abgedeckt werden	2	-
3. Unzufriedenheiten bei Mitarbeitern und Kader	- fehlende Strukturen - keine NAB vorhanden	3	-
4. Aussendienst für Optimatbetreuung fehlt.	- kein Aussendienstbeauftragter	4	-
5. Produktwechsel?	- Weg von Glas richtung Kunststoff		

LANDR FLIP-CHARTPAPER · ART. 419000005




# DETAILKLÄRUNG





# SoMa: ClearView Lösungsvorschlag



- Situation: 2x mangelnde Lieferung
    - falsche Gläser geliefert
    - Gesamtmenge stimmt nicht mit der Bestellmenge überein
  - SoMa Telefongespräch
    - CEO hat ClearView Chef angerufen und sich für die Situation entschuldigt. Im 10min dauernden Telefongespräch wurde die schriftliche Lieferung des Lösungsvorschlages für den Mittag zugesichert.
  - Lösungsvorschlag
    - Überprüfen unser QM und beheben allfällige Missstände
    - Bestellungen in Zukunft nur noch schriftlich (Mail, Fax) basierend auf unserem neu erstellen Bestellformular
    - Nach Rückbestätigung der fehlerhaften Gläser werden diese umgehend von uns produziert und per Express geliefert (kostenlos)
    - Fehlende Gläser für die Gesamtmenge werden ebenfalls nachgeliefert
- 



## Prio 1: ClearView Detailklärung - Fakten

- Falsche Liefermenge
- Fehlerhafte Gläser
- Bereits zum 2. falsch geliefert
- Fehlerursache? (Produktion ↔ Spez. Marketing)
- Innerhalb von 3 Tagen neue Lieferung senden
- Lösungsvorschlag für Zukunft (bis Mittag!)



# Prio 1: ClearView

Fakten	Erkenntnis	Konsequenzen
<p>1.1. Fehlerhafte Gläser Falsche Liefermenge</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktion hat Bestellungen falsch ausgeführt</li><li>• Möglicherweise Spezifikation vom Marketingleiter falsch weitergeleitet</li><li>• Kunde falsch bestellt?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestellung schriftlich festhalten zur Kontrolle</li><li>• Qualitätskontrolle</li><li>• Bestellung bestätigen</li><li>• Kommunikationsmittel ändern (schriftlich festhalten)</li><li>• Bestellung korrekt aufnehmen und festhalten</li><li>• Auftragsbestätigung einholen</li><li>• Bestellvorgang vereinfachen, übersichtlicher</li></ul>





# Prio 1: ClearView

Fakten	Erkenntnis	Konsequenzen
1.2. Bereits zum 2. falsch geliefert	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationsfehler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lösungsvorschlag kommunizieren und einhalten</li><li>• Lieferung mit Auftrag vergleichen (vor Lieferung) =&gt;Nachkontrolle</li><li>• Rabatt auf nächste Bestellung</li><li>• Geschenk</li></ul>



# Prio 1: ClearView

Fakten	Erkenntnis	Konsequenzen
1.3. Fehlerursache? (Produktion ↔ Marketing)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlende Kommunikation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation zwischen Produktion und Marketing definieren, verbessern.</li><li>• Klare Auftragsabwicklung</li><li>• Geschäftsprozesse definieren und einhalten</li></ul>



# Prio 1: ClearView

Fakten	Erkenntnis	Konsequenzen
1.4. Innerhalb von 3 Tagen neue Lieferung senden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitdruck</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überzeit</li><li>• Kurzfristig weitere Schichten einführen</li><li>• Lieferungen von anderen Kunden verzögern, Clear View Prio 1</li></ul>



## Prio 2: Zulieferer

Fakt	Erkenntnis	Mögliche Konsequenz
2.1. Produktionsausfall beim Hauptlieferant (FR). ca.20% der Produkte können nicht geliefert werden	L1= deckt nur 56% ab L2= deckt nur 30% ab  Der Firma Vista fehlen 14% Material wegen dem Brand	=> Kann durch Ersatz-Lieferanten abgedeckt werden -Ersatz durch andere bestehende Lieferanden -Überzeit, Mehrproduktion -Liefermenge für andere Kunden kürzen
2.2. Die 20% die der Hauptlieferant (L1) nicht liefern kann, werden durch die anderen Lieferanten (L2) ersetzt.	Lieferant (L2) liefert uns zusätzliche 14% zu seinen ursprünglichen 30% . Mit den 56% des Hauptlieferanten (L1) ergibt dies 100%	- Nichts tun



## Prio 2: Zulieferer

Fakt	Erkenntnis	Mögliche Konsequenz
2.3. ClearView bekam teilweise falsche Waare und die Liefermenge stimmt nicht mit der Bestellmenge überein. Sie verlangen in drei Tagen Ersatz.	Ein Teil der Lieferung muss ersetzt werden, daher Mehraufwand.	-Ersatz durch andere bestehende Lieferanten -Überzeit, Mehrproduktion -Liefermenge für andere Kunden kürzen -Rabatt gewähren
2.4. Nur 20% der benötigten Lieferung für das Event in Deutschland sind bestätigt.	Uns fehlen 80% der benötigten Lieferung	-Ersatz durch andere bestehende Lieferanten -Überzeit, Mehrproduktion -Liefermenge für andere Kunden kürzen - Alternativ Produkte einführen



## Prio 2: Zulieferer

Fakt	Erkenntnis	Mögliche Konsequenz
2.5 Die Geschäftsleitung will den Einstieg in die Kunststoffproduktion wagen.	-Glasproduktion wird langsam verdrängt.	-Vorgehen den Arbeiter erläutern -Preisabsprachen mit Lieferanten -Abklären der Möglichkeit Kunststoffgläserereinsatz bei dem Event



## Prio 3: Mitarbeiter

Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
<p>3.1.a Zertifizierung in 4 Monaten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlendes Wissen bei den Prozessen</li></ul>	<p>Prozesse werden nicht gelebt</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prozess vorleben (Kader)</li><li>• Leitbild erneuern</li><li>• Schulung in den nächsten 3 Monaten nötig</li></ul>
<p>3.1.b Zertifizierung in 4 Monaten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• mangelnde Dokumentation</li></ul>	<p>Schnittstellen nicht definiert</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokumentation fördern und anpassen</li><li>• Verantwortlichkeiten / Schnittstellen klären</li><li>• Plattform für MA schaffen (Dokus/Infos)</li></ul>



## Prio 3: Mitarbeiter

Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
3.2 fehlende MA-Gespräche	MA weiss nicht woran er ist	<ul style="list-style-type: none"><li>• ehrliche MA-Gespräche nötig</li><li>• MA-Gespräche normieren</li><li>• Möglichkeit schaffen für MA Input</li></ul>
3.3. fehlende Nutzung der internen IT: <ul style="list-style-type: none"><li>• moderne Kommunikationsmedien kaum genutzt</li></ul>	mündliche Kommunikation ist unzuverlässig	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulungen E-Mail</li><li>• ERP-System einführen</li><li>• Nutzen / Mehrwert von IT aufzeigen</li></ul>





## Prio 3: Mitarbeiter

Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
3.4.a Einführung von Kunststoff -> höherer Automationsgrad	fehlende Informierung der MA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klares Statement zum Glas geben (Kerngeschäft)</li><li>• Nutzen vom Kunststoff aufzeigen (Sortimentserw.)</li><li>• Arbeitsplatzgarantie aussprechen</li></ul>
3.4.b Kunststoffgläser: Angst dass nur ein Trend	Unternehmen sehr traditionsbedacht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzen von Veränderung aufzeigen</li><li>• Potenzial des Kunststoffes aufzeigen</li><li>• Finanzielle Vorteile einer Sortiments-erweiterung aufzeigen</li></ul>



## Prio 3: Mitarbeiter

Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
3.5.a Konflikt zwischen Produktion und Marketing / Verkauf	fehlende Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwortlichkeiten festlegen (Schnittstellen)</li><li>• Kommunikationskanäle definieren</li><li>• regelmässige Meetings einführen</li></ul>
3.5.b Konflikt zwischen Produktion und Marketing / Verkauf	schlechtes Arbeitsklima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmenevent einführen um Klima zu fördern</li><li>• Produktion in Entscheidungen einbeziehen</li><li>• Schwarzes Brett einführen</li></ul>

# Prio 4: Aussendienst / Marketing

Fakten:	Erkenntnisse:	Mögl. Konsequenzen:
<p>4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kein ausgebauter Aussendienst</li><li>- Grosses Potential im Aussendienst</li><li>- Pers. Verkauf ist ein wichtiges Instrument im Verkauf</li><li>- Inhaber und 2 MA sind die einzigen in der Kundenbetreuung (am Anschlag)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mit (AD) kann mehr Potential im vorhandenen Markt geschöpft werden</li><li>- Marketing und AD sind unterbesetzt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Den AD Auslagern</li><li>- Einen eigenen AD aufbauen</li><li>- Mehr Werbung machen</li><li>- Mehr MA für Marketing einstellen</li></ul>
<p>4.2.</p> <p>Gangart / Kommunikation wird härter</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mit Aussendienst kann man wettbewerbsfähiger werden und das Image AD gefestigt / verbessert werden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Einen eigenen AD aufbauen</li><li>- Den AD Auslagern</li><li>- Nichts machen &gt; Verdrängung vom Markt</li></ul>

# Prio 4: Aussendienst / Marketing

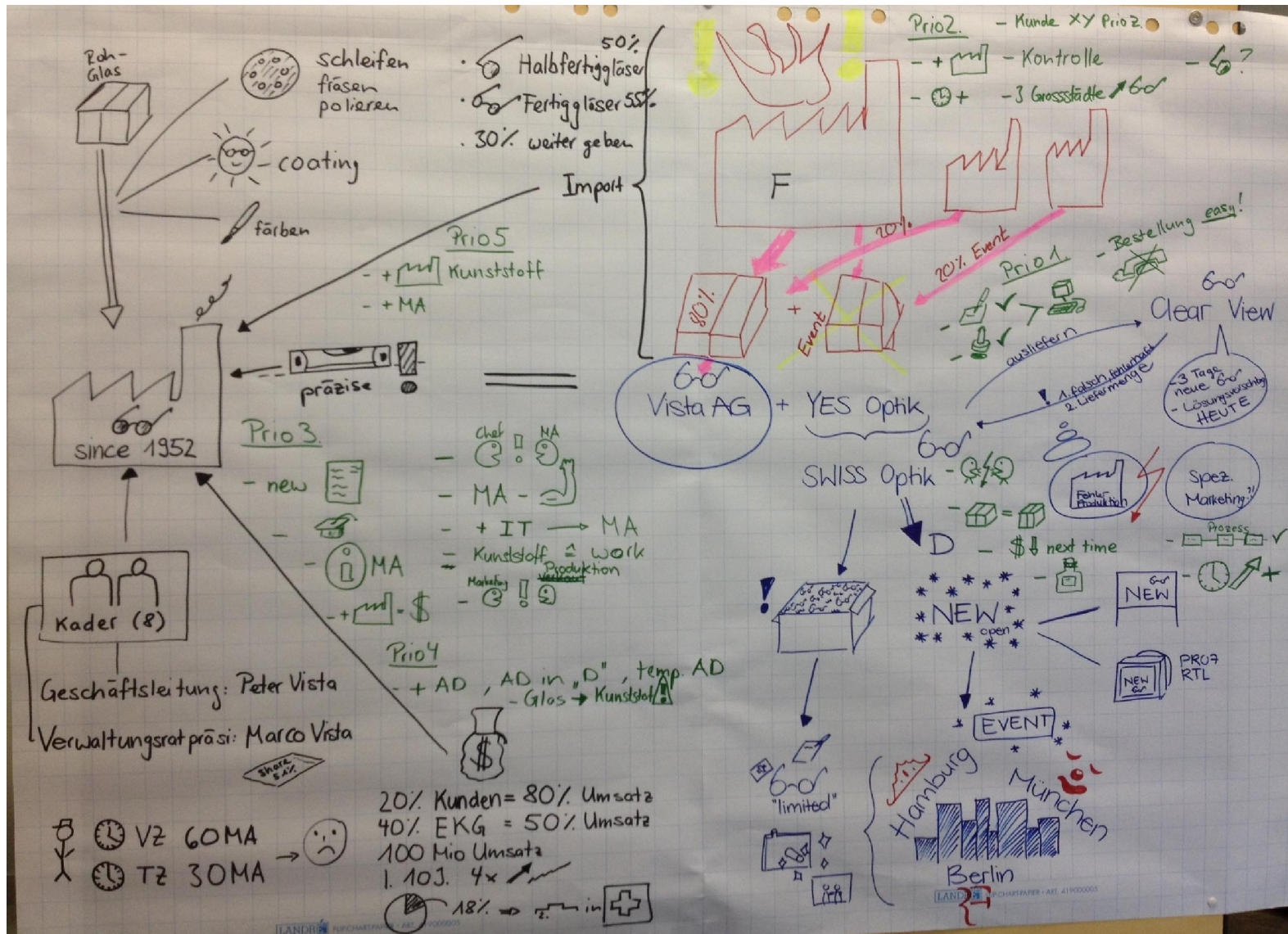
Fakten:	Erkenntnisse:	Mögl. Konsequenzen:
4.3. Trend vom Glas zu Kunststoff	- Neue Produkte im Sortiment vorhanden (Bewerbung nötig)	- Den Trend nicht trauen (kurzfristig) - Die vorhandenen MA müssen mehr arbeiten
4.4. Konflikt zwischen Marketing und Produktion	- Bei Investition ins Marketing könnte sich der Konflikt zwischen MA – Prod. verschärfen	- Kommunikation fördern - Marketing nicht ausbauen - Vertrauen fördern



# Prio 5: Produktionswechsel auf Kunststoff

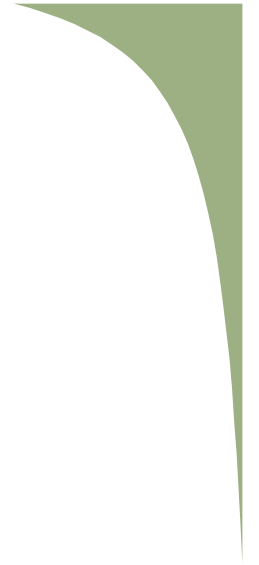
Fakten	Erkenntnisse	Konsequenzen
5.1. Nachfrage nach Kunststoffgläser	Kunststoffgläser in Sortiment aufnehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lieferant von Kunststoffgläser suchen</li><li>- Maschinenpark für Kunststoffgläser erweitern</li><li>- Umschulung der Mitarbeiter</li></ul>
5.2. Modetrend Kunststoffgläser	Mehr Leute wollen Kunststoffgläser	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grösserer Bedarf nach Kunststoffgläser</li><li>- Produktionserweiterung</li><li>- Personalerweiterung</li></ul>

# Situation nach Lage-Meeting



# Detailklärung

Detailklärung:		2.	Fakten:	Erkenntnisse:	Mögliche Konsequenzen
Teilproblem:					
Lageplan:					
SO/TA: Clear-View Chef informieren					
Fakten:	Erkenntnisse:	Mögliche Konsequenzen:	Fakten:	Erkenntnisse:	Mögliche Konsequenzen:
1.1. Falsche Gläser	1 Falsche Produktion	- Schriftliches Bestellformular per E-Mail - Bestellvorgang vereinheitlichen	2.4 Nur 20% für Event sichergestellt	1 80% Fehler	- Priorität auf die 5 Geschäftsstellen setzen - Was fehlt uns - Kunststoffgläser
1.2. Bereits zum 2x falsch geliefert	3 Kommunikationsfehler	Reibst / Geschenk	2.5 Einstieg in Kunststoffproduktion	5 Glas wird verdrängt	- Neuer Kunststofflieferant - Wiederverkauf von Kunststoffgläser
1.3. Fehlerursache	Kommunikation fehlt		3.1 Fehlendes Wissen bei den Prozessen	2 Prozesse werden nicht gelebt	- Schulungen sicherstellen - Prozess verleben
1.4. Unzulieferung	1 Zeitdruck	- Abklären was falsch lief - Lieferung sicherstellen	3.2 Mitarbeitergespräche	3 MA weiss nicht warum	- Mitarbeitergespräche normieren und durchführen
2.1. Produktionsausfall FR - 20%	1 10% Fehler	- Abwarten	3.3 Fehlende Nutzung IT	4 Mündliche Kommunikation ist unzuverlässig	- Schriftliches Bestellsystem - ERP-System erweitern
2.2. 20% Zusatzlieferung		- Abwarten	3.4 Angst vor Kunststoffgläser	MA sind nicht informiert	2 Mitarbeiter informieren (Schulung) 5 MA aufzeigen, was Kunststoff ist
2.3. Clear-View Ersatzgläser	1 Lieferung muss ersetzt werden	- Lieferung muss sichergestellt werden	3.5 Konflikt Produktion/Marketing	2 Fehlende Kommunikation 4 Schlechtes Arbeitsklima	- Alle 2 Wochen meeting - Firmenevent nach Event Deutschland
			4.1 Kein Aussendienst	Mit AD kann mehr Marktanteile gewonnen werden	- Temporäre externer AD (2) - AD selbst aufbauen (3)
			4.2 Marktanteile halten können	Mit AD ist man wettbewerbsfähiger	↕
			4.3 Trend Kunststoffglas	Neue Produkte im Sortiment (3)	- Marktbeobachtung - Wiederverkäufersystem
			4.4 Konflikt Marketing-Produktion	2 Konflikt verschärft sich	- Kommunikation verbessern
			5.1 Nachfrage nach Kunststoffgläser	ins Sortiment aufnehmen (2)	- Lieferant von Richtig setzen - Nachtrain + Umschulung MA
			5.2 Marktfremd Kunststoffgläser	Mehr Gläser im Bedarf (4)	- Erweiterung Gebäude - Personal



# ENTWICKLUNG LÖSUNGSVARIANTEN







# Pendenzenliste 1/2

#	Pendenz	Termin	Wer
1.2	ClearView infolge fehlerhafte Lieferung: Kunde erhält für die nächste Bestellung 15% Rabatt	Nächste Bestellung	Sales
2.5	Einstieg in Kunststoff-Verarbeitung: Lieferanten eruieren, vorerst nur als Wiederverkäufer	Anfangs Oktober	Stv. CEO
3.2	Mitarbeitergespräche definieren und etablieren	Anfangs Oktober	HR
3.3	Bestellsystem: Nur noch schriftliche Bestellungen, bestehendes ERP-System erweitern	November	GL / Einkauf
3.4	Angst vor Kunststoff-Verarbeitung: MA über die Vorteile Aufklären	Ende Monat	GL
3.5	Konflikt Produktion / Marketing: alle 2 Wochen ein Meeting, Nach Event in DE gibt es einen Firmen-Event	Dezember	GL



## Pendenzenliste 2/2

#	Pendenz	Termin	Wer
4.1	Aussendienst aufbauen	November	GL / Verkauf
4.3	Kunststoffprodukte ins Sortiment aufnehmen: Markt beobachten, vorerst nur Wiederverkäufer	Asap	GL / Verkauf
5.2	Modetrend Kunststoffgläser: Ggf. Bauliche Massnahmen und Personalaufstockung	Jahr 2013	GL / VR


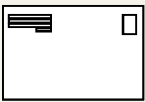


# Lösungsvariante

Gewählte Konsequenzen	Vorteile	Nachteile
1.1 Schriftliche Bestellformulare per E-Mail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auftrag für alle Beteiligten festgehalten</li><li>• Einfach auffindbar</li><li>• Bestätigung</li><li>• Archivieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnell löschbar</li><li>• Formular nicht flexibel</li></ul>
1.1 Bestellvorgang vereinheitlichen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduziert Fehler</li><li>• Übersichtlicher</li><li>• Einfachere Auftragsabwicklung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nicht flexibel</li></ul>
1.4 Lieferung sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunde zufrieden =&gt; Kunde bleibt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitaufwendig</li><li>• Kostenintensiv</li></ul>
1.4 Abklären was falsch lief	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine weitere zukünftige Probleme</li><li>• Keine Falschlieferungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitaufwendig</li><li>• Kostenintensiv</li></ul>

# Lösungsvariante

## 1.1 Bestellvorgang vereinheitlichen

	Visualisieren	Vorteile	Nachteile
Variante 1 Bestellplattform		<ul style="list-style-type: none"><li>• Nicht zeitaufwendige Bestellungen</li><li>• Einheitlich, Übersichtlich</li><li>• Kosten einsparen</li><li>• Einfache Bestellabnahme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nicht flexibel</li><li>• Hohe Investitionskosten</li></ul>
Variante 2 Bestellen per E-Mail		<ul style="list-style-type: none"><li>• Digital vorhanden</li><li>• Leicht archivierbar</li><li>• Kann an alle beteiligten Leiter weitergeleitet werden</li><li>• Bestätigungsmail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kann übersehen werden</li><li>• Nicht strukturiert</li></ul>

**Antrag:** Variante 1 umsetzen

**Begründung:** Sowohl einheitliche für Kunden, als auch für die Vista AG. Alle Leiter haben Zugriff und können Bestellungen kontrollieren. Dadurch werden Fehler reduziert.



# Lösungsvariante PRIO 1 ClearView

## 2.3 ClearView Ersatzgläser

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1. Abklären was ClearView noch braucht und Fertigprodukte extern einkaufen (asap liefern)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnell</li><li>• Kein Mehraufwand für die Firma Vista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehrkosten</li><li>• Nicht unser Produkt</li><li>• Nicht unsere Qualität</li></ul>
Variante 2. Überzeit, Mehrproduktion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unser Produkt</li><li>• Unsere Qualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viel Aufwand</li><li>• Mehrkosten</li><li>• Länger Verkaufsabwicklung</li><li>• Benötigt mehr Arbeiter</li></ul>
Variante 3. Liefermenge für andere Kunden kürzen oder verspäteter Liefertermin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unser Produkt</li><li>• Unsere Qualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlässlichkeit sinkt = schlechtes Image für die Firma</li></ul>
<b>Antrag:</b> 1 & 2 Variante		
<b>Begründung:</b> Es ist die schnellst mögliche Verkaufsabwicklung und die Firma Vista hat keinen Mehraufwand. Somit wird der Kunde so schnell wie möglich zufrieden gestellt. Mehrkosten sind bei Variante 1+2 zu erwarten. Bei Variante 3 sind keine Mehrkosten zu erwarten dafür eine Image Einbusse.		



# Lösungsvariante PRIO 2 Event-DE

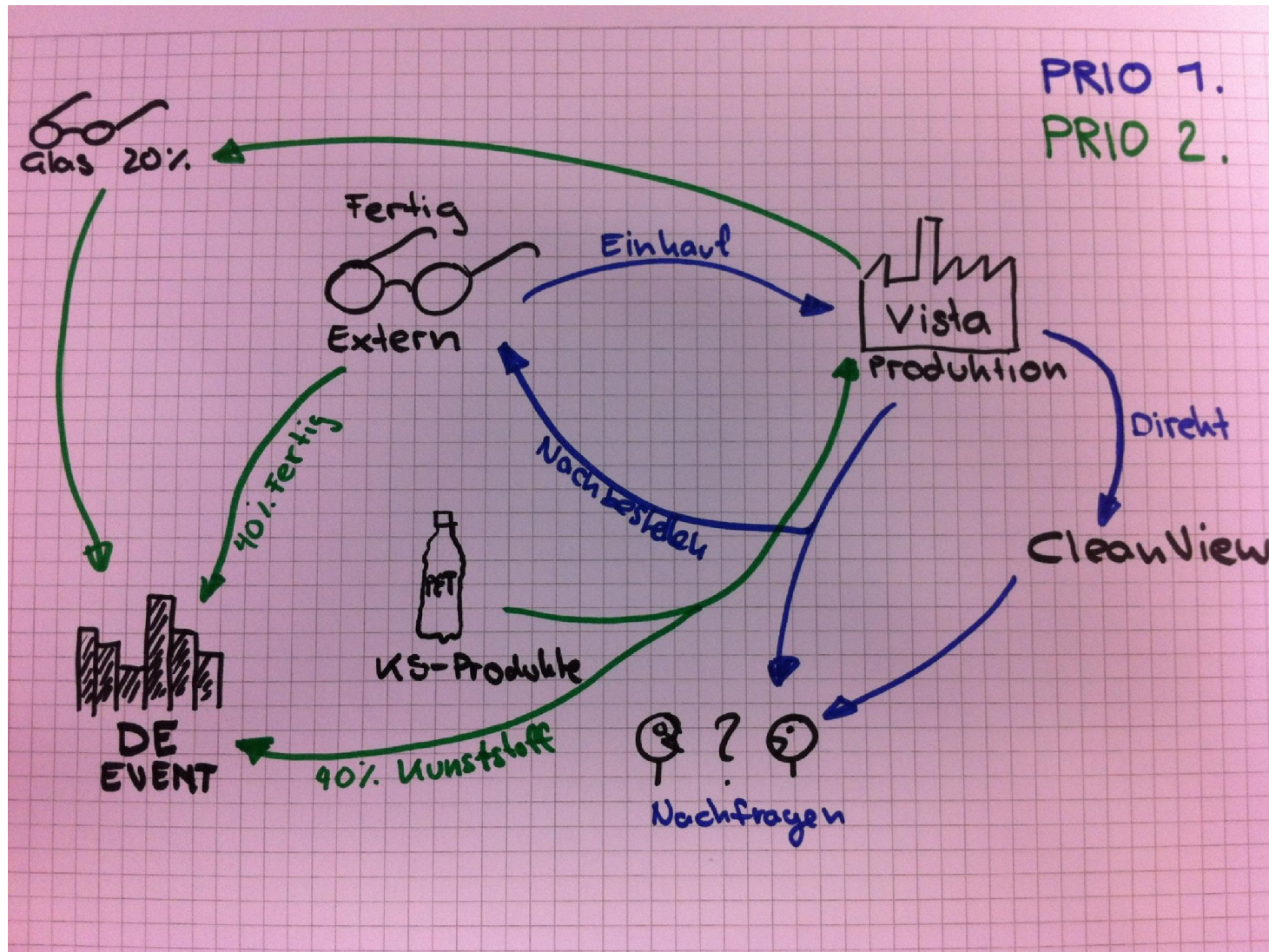
## 2.4 nur 20% für Event in DE

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1. Ersatz durch andere bestehende Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnell</li><li>• Kein Mehraufwand für die Firma Vista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehrkosten</li><li>• Nicht unser Produkt</li><li>• Nicht unsere Qualität</li></ul>
Variante 2. Kunststoffgläser fertig einkaufen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnelle Lieferzeiten</li><li>• Kostengünstiger als Glas</li><li>• Keine Umschulung nötig da Fertigprodukt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risiko (kommt nicht gut an)</li><li>• Nicht unser Produkt</li></ul>
Variante 3. Priorität auf die fünf Grossfilialen setzten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehr Zeit</li><li>• Konzentration auf die Hauptevents</li><li>• Image Aufwertung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Andere Filialen müssen warten mit der Eröffnung</li><li>• Zeitaufwand</li><li>• Einnahmeverluste</li><li>• Umdisponierung</li></ul>

**Antrag:** 1. & 2. Variante

**Begründung:** Image wird bewahrt und alle Filialen können gleichzeitig eröffnen. Die Allfälligen Mehrkosten durch die Variante 1. werden durch die garantierte Minderkosten der Variante 2. amortisiert. Es ist auch eine gute Möglichkeit zu testen wie die Kunststoffgläser bei den Kunden ankommen.

# Lösungsvariante PRIO 1+2





# Lösungsvariante Mitarbeiter

## 3.1 Prozesse werden nicht gelebt

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1: Donnerstag Nachmittag (während 3 Monate) für Schulung reservieren Prozesse werden gezielt auf Gruppen angepasst und geschult	<ul style="list-style-type: none"><li>• genügend Zeit reserviert</li><li>• zielgerichtet</li><li>• Doku wird angepasst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hoher Zeitaufwand</li></ul>
Variante 2: neu MA werden nach QM eingearbeitet	<ul style="list-style-type: none"><li>• von Beginn an richtig geschult</li><li>• sehr effizient</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bisherige MA beeinflussen Neue</li></ul>
<b>Antrag:</b> 1. & 2. Variante		
<b>Begründung:</b> Um die Zertifizierung zu erreichen ist eine Schulung zwingend notwendig. Dokumentation ist gleich eingebunden in Schulung. Neue MA sollen von Beginn an alles richtig machen.		





# Lösungsvariante Mitarbeiter

## 3.4 Angst vor Kunststoffgläser, MA informieren

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1: Ausserordentliche Mitarbeiterinformation (GL kommuniziert Entscheidungen)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle MA wissen bescheid</li><li>• schafft Vertrauen</li><li>• schnell</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufwand</li><li>• Produktionsausfall</li></ul>
Variante 2: Per Mail / Schwarzes Brett informieren	<ul style="list-style-type: none"><li>• schnell</li><li>• wenig Aufwand</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• unpersönlich</li><li>• Empfänger unklar</li><li>• Kritik / Äusserungen nicht möglich</li></ul>
<b>Antrag:</b> Variante 1 (Ausserordentliche Mitarbeiterorientierung einberufen.)		
<b>Begründung:</b> GL muss Rede und Antwort stehen um MA zu gewinnen. Alle MA müssen gezielt informiert werden. Meeting ist persönlich und schafft Vertrauen.		



# Lösungsvariante Mitarbeiter

## 3.5 Konflikt zw. Marketing / Produktion

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1: Alle zwei Wochen ein Meeting (mittleres und unteres Kader) Input MA erforderlich minimale Traktanden-liste von GL vorgegeben	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle auf aktuellem Stand</li><li>• Konflikte werden diskutiert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hoher Aufwand</li><li>• Entscheidungen werden ohne GL getroffen</li></ul>
<b>Antrag:</b> Meetings alle zwei Wochen zwischen Marketing und Produktion		
<b>Begründung:</b> CEO hat bereits beschlossen! Fördert Kommunikation und Vertrauen und schmälert Konfliktpotenzial.		

# Lösung – Verkauf / Marketing

## 4.1 Temporär externer AD integrieren

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Var. 1	Marketing-Aufgaben an die Firma XY delegieren, welche die Kunden besucht und die Produkte vorstellt	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kostengünstiger als eigene AD aufbauen (kurzfristig)</li><li>- Schnell einsatzbereit</li><li>- Aufwand für die Suche der MA entfällt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zusätzliche Schnittstelle zum Kunden</li><li>- Gefahr von Lecks der Betriebsgeheimnissen</li></ul>
Var. 2	Freelancer einstellen, welche die Kunden besucht und die Produkte vorstellen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Man kennt die neuen MA persönlich</li><li>- Lohnvarianten flexibel</li><li>- Schnell einsatzbereit</li><li>- Möglichkeit zur Festanstellung bei Umsetzung der eigenen AD</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gefahr von Lecks der Betriebsgeheimnissen</li><li>- Zusätzlicher Kontrollaufwand</li><li>- Grösserer Schulungsaufwand</li></ul>

**Antrag:**

Die Variante 1 umsetzen

**Begründung:**

Man hat einen befristeten Vertrag für alle AD-Mitarbeiter, später kann man diese immer noch abwerben

# Lösung – Verkauf / Marketing

## 4.4 Kommunikation verbessern

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Var. 1	Infomeetings mit allen MA	MA sind über den Stand und Probleme anderer Abt. informiert = weniger Gerüchte	Grosser (Zeit)Aufwand
Var. 2	MA-Event organisieren	Zusammenhalt	Zeit und Kosten
Var. 3	Quartalsbroschüren	Bessere Information untereinander	Kosten
Var. 4	Innovations-Briefkasten: Möglichkeit für die Kommunikation nach oben schaffen	MA haben mehr Einfluss	-

### Antrag:

Mindestens zwei der Varianten umsetzen (Prio: 1, 4, 2, 3)

### Begründung:

Durch die bessere Kommunikation steigt die Motivation, die Stimmung und das Vertrauen der MA



# Lösungsvariante

## 5.1 Nachfrage Kunststoffgläser

Gewählte Konsequenzen	Visualisierung	Vorteile	Nachteile
Lieferant von Rohmaterial, Halbfabrikate und Fertigfabrikate suchen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Lieferanten suchen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produkterweiterung</li><li>• Sortiment Erweiterung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Lieferanten bringen Gefahren</li></ul>
Mitarbeiterumschulung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Mitarbeiter an Kurse schicken, damit sie mit den neuen Maschinen die neuen Gläser Produzieren können</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stellenerhaltung</li><li>• Keine Entlassungen</li><li>• Gute Stimmung unter den Mitarbeitenden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusätzliche Kosten</li><li>• Nicht jeden kann man Umschulen</li></ul>
Maschinenpark-erweiterung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch die Neuproduktion auf Kunststoffgläser braucht es neue Maschinen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maschinenpark wird grösser</li><li>• Maschinen rentieren für die Zukunft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Braucht mehr Platz</li><li>• Zusätzliche Kosten</li><li>• Braucht Personal, die sie bedienen können</li></ul>

# Entschluss

Entschluss 5.

1. Visualisierung (Soll-situation Gesamt)

	Entschluss	Aufträge
TP1.1 Schriftliche Bestellp. per E-Mail	A. Angerommen Var. 1. Bestellplattform wird umgesetzt	Leila macht
TP.2.1.4 - Anfragen - Abklären - Bestellen - Uefern	Sofort ausführen	Leila macht
TP.2.3	AA. Var 1+2	Maxim macht
TP.2.4 Emit-DE	Var. 1+2 im Antrag entsprechend	Maxim macht

	Entschluss	Aufträge
3.1 Proz <del>esse</del> Schulung	Variante 1. Umsetzen sollte nicht 3. Mon. dauern	Kleger macht
3.4 Arbeit vor Kunststoffe.	Variante 1.	Kleger macht
3.5	Erledigt	Kleger macht
4.1 AD	- Kein Entschluss - Beides abgelehnt - Temperatur AD	Dimi 3 Varianten Schaut Messpunkte
4.4 Verkauf Marketing	1 ist umgesetzt 4. umsetzen 2. replant	Dimi Schaut
5.1 Kunststoff- läufer	Alle 3 Varianten werden umgesetzt	Kile macht



**ANGEPASSTE / ERWEITERTE  
DETAILKLÄRUNG**



# Lösungsvariante

## 1.4 Lieferung sicherstellen

	Visualisieren	Vorteile	Nachteile
Variante 3 Tracking (Zusatz zu 1.1 Variante 1 Bestellplattform)	Kunde erhält bei jeder Bestellung einen Code mit dem er Online den aktuellen Zustand seiner Bestellung nachverfolgen kann.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunde ist immer informiert</li><li>• Kunde weiss frühzeitig wenn Verzögerungen eintreten</li><li>• Kann eingreifen, wenn etwas Falsches in seine Bestellung geratet</li><li>• Verbesserte Kommunikation zwischen Vista AG und Kunde</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Investitionskosten</li><li>• Zusätzlicher Aufwand für MA</li></ul>





# Lösungsvariante

## 1.4 Lieferung sicherstellen

	Visualisieren	Vorteile	Nachteile
Variante 4 Telefon Bestätigung	Bis sich die Lage mit Clear View beruhigt hat: AVOR ruft den Kunden an um die Bestellung zu überprüfen, bevor sie in Produktion geht.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrauen zurück gewinnen von Kunde</li><li>• Kunde fühlt sich gut behandelt</li><li>• Gute Reputation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitaufwand</li><li>• Keine Lösung für immer</li></ul>

### Antrag

Variante 3 & 4

### Begründung

Alle sind immer informiert, sowohl Vista AG als auch unsere Kunden. Kunde erhält bei jeder Bestellung einen Code mit dem er Online den aktuellen Zustand seiner Bestellung nachverfolgen kann.

# Lösungsvariante PRIO 2 Event-DE

## 2.4 nur 20% für Event in DE

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 4. Vorhandene Gläser nur als Ausstellungsprodukt. 15% Eventrabatt und Original Autogramm des Stars.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Image wahren</li><li>• Stress vermeiden (Vista)</li><li>• Kunden gewinnen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wartezeit</li><li>• Weniger wird verkauft</li><li>• Zusatzkosten wegen Rabatt und Autogramm</li></ul>

**Antrag:** Variante 4.

**Begründung:** Image wird bewahrt und alle Filialen können gleichzeitig eröffnen. Durch den Eventrabatt und das Autogramm können wir zusätzliche Kunden gewinnen und sie gleichzeitig vertrösten wegen der Wartezeit. Die Produkte werden durch die sofortige Wiederaufnahme der Produktion in Frankreich nach ca. 2 Wochen nach dem Event geliefert.

# Lösungsvariante Mitarbeiter

## 3.5 Konflikt zw. Marketing / Produktion

Beschrieb	Vorteil	Nachteil
Variante 1: Alle zwei Wochen ein Meeting (mittleres und unteres Kader) Input MA erforderlich minimale Traktanden-liste von GL vorgegeben	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle auf aktuellem Stand</li><li>• Konflikte werden diskutiert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hoher Aufwand</li><li>• Entscheidungen werden ohne GL getroffen</li></ul>
Variante 2: Job Tausch (Leitung Marketing wechselt mit Leitung Produktion und umgekehrt)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einblick in den Tätigkeitsbereich der Konfliktpartei</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hohe MA-Bereitschaft nötig</li><li>• Effizienzeinbruch</li></ul>
Variante 3: Eintägiger Workshop mit den beiden Konfliktparteien	<ul style="list-style-type: none"><li>• kurzfristig Dialog sichern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitintensiv</li><li>• Planung nötig</li></ul>
<b>Antrag:</b> Variante 2 & 3		
<b>Begründung:</b> Gegenseitiges Verständnis was der Auftrag und der Bedarf für die andere Abteilungen sind.		

# Lösung – Verkauf / Marketing

## 4.1 Temporär externer AD integrieren

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Var. 1	Marketing-Aufgaben an die Firma XY delegieren, welche die Kunden besucht und die Produkte vorstellt	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kostengünstiger als eigene AD aufbauen (kurzfristig)</li><li>- Schnell einsatzbereit</li><li>- Aufwand für die Suche der MA entfällt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zusätzliche Schnittstelle zum Kunden</li><li>- Gefahr von Lecks der Betriebsheimnissen</li></ul>
Var. 2	Freelancer einstellen, welche die Kunden besucht und die Produkte vorstellen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Man kennt die neuen MA persönlich</li><li>- Lohnvarianten flexibel</li><li>- Schnell einsatzbereit</li><li>- Möglichkeit zur Festanstellung bei Umsetzung der eigenen AD</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gefahr von Lecks der Betriebsheimnissen</li><li>- Zusätzlicher Kontrollaufwand</li><li>- Grösserer Schulungsaufwand</li></ul>
Var. 3	Neue MA temporär für Marketing einstellen mit Aussicht auf Festanstellung in AD	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eigene MA</li><li>- MA für späteres AD vorhanden</li><li>- Nähe zum Kunden bleibt erhalten</li><li>- MA vorerst nur temporär</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Umstellung in ein späteres AD</li></ul>

**Antrag:**

Die Variante 3 umsetzen

**Begründung:**

Dass der nahe Kontakt zum Kunden bleibt ist sehr wichtig und das Know-How bleibt in der Firma

# Lösung – Verkauf / Marketing

## 4.4 Kommunikation verbessern

	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Var. 1	Infomeetings mit allen MA	MA sind über den Stand und Probleme anderer Abt. informiert = weniger Gerüchte	Grosser (Zeit)Aufwand
Var. 2	MA-Event organisieren	Zusammenhalt	Zeit und Kosten
Var. 3	Quartalsbroschüren	Bessere Information untereinander	Kosten
Var. 4	Innovations-Briefkasten: Möglichkeit für die Kommunikation nach oben schaffen	MA haben mehr Einfluss	-
Var. 5	Moderne Kommunikation nutzen: Intranet mit News welches mind. Monatlich aktualisiert wird – bei Bedarf sofort, Forum in dem Ideen gesammelt werden können, MA-Verzeichnis, Wiki für Know-how Archiv Info-Bildschirme welche das Intranet in der Produktion darstellen.	Modern, vielseitig	Braucht Ressourcen für den Aufbau und Wartung

**Antrag:**

Mindestens zwei der Varianten umsetzen (Prio: 5, 1, 4, 2, 3)

**Begründung:**

Durch die bessere Kommunikation steigt die Motivation, die Stimmung und das Vertrauen der MA



# Entschluss

TP	Entschluss	Wer
1.1*	Var. 1&4: Bestellplattform wird umgesetzt, QM	Leila, Edwin
1.4	Var. 1&2: Lieferung sicherstellen	Leila, Edwin
2.3	Var. 1&2: Fehlerhafte Produkte abklären, Ersatz sicherstellen	Maxim, Sédéric
2.4*	Var. 4: Event-Rabatt, Star-Autogramm	Maxim, Sédéric
3.1	Var. 1: DO-Nachmittag Info-Meeting, jedoch nur 2 Monate	Dominic, Manuel
3.4*	Var. 1: Ausserordentliche Mitarbeiterorientierung	Dominic, Manuel
3.5	Var. 2&3: Job-Tausch & Workshop	Dominic, Manuel
4.1	Var. 3: neue MA via Head-Hunter, befristet anstellen	Dmitry, Oguz
4.4*	Var. 5: Moderne Kommunikationsmittel nutzen	Dmitry, Oguz
5.1*	Alle 3 Varianten umsetzen, genaue Planung ist wichtig	Kilian, Felix

\* = Ausarbeitung Aktionsplan



# UMSETZUNGSPLAN



# Umsetzungsplan

## 1.1 Bestellvorgang vereinheitlichen

### Bestellplattform

Nr.	Massnahmen	Wer	Termin	Erl.
1	Anfragen ob ERP-System weiter ausgebaut werden kann.	Leiter IT	asap	
2	Falls Ausbau möglich: ausbauen, andernfalls alternatives ERP einsetzen, Kosten abklären	Leiter IT Leiter Finanzen	2 Wochen	
3	Planungsphase (Zweck, Design)	Leiter Marketing /Sales	5-6 Wochen	
4	Plattform in ERP integrieren	SW-Firma & Leiter IT	Nach Absprache	
5	Schulung für MA und GL	Leiter IT	Wenn fertig	



# Umsetzungsplan

## 1.4 Lieferung sicherstellen

### Tracking

Nr.	Massnahmen	Wer	Termin	Erl.
1	Abhängig von Bestellplattform. Wenn Plattform funktioniert, Tracking einfügen. Abklären mit Personal	Leiter IT	asap nach Plattform	
2	Kosten Abklären	Leiter Finanzen	2 Wochen	
3	Tracking implementieren in Plattform	Leiter IT & SW-Firma	3 Wochen	
4	Alle beteiligten Parteien einschulen	Alle	2 Wochen	
5	Kunden informieren über neues System	Leiter Marketing / GL	Bei Go-Live	



# Umsetzungsplan

## 2.4 Event-Rabatt, Star-Autogramm

Nr.	Massnahme	Wer?	Termin	Erl.
1	Firma in Frankreich Druck machen (schnelle Produktion)	Chef Vista	Ende September	
2	Produkte (20%) zum Event liefern. In den drei Städten aufteilen.	Logistik Vista	Ende September	
3	Bei Bestellungen nachliefern und die 15% vermerken	Produktion Vista, Logistik Vista	Ende Oktober	

# Umsetzungsplan

## 3.4: MA-Infoevent

Nr.	Massnahme	Wer?	Termin	Erled
1	MA werden über Meeting orientiert	Sekretariat	sofort	
2	CEO bereitet Rede vor	CEO	sofort bis 14. Sept	
3	GL bereitet sich auf allfällige Fragen vor	GL	sofort bis 14. Sept	
4	Beamer, Leinwand, genügend Stühle und Apéro organisieren	Sekretariat	14. Sept 12:00	
5	Orientierung der MA anschliessend Apéro	CEO	14. Sept 15:00	
6	Abräumen von Stühlen und Apéro	freiwillige MA	14. Sept abschliessend	
7	Putzen / Aufräumen	Hausdienst	bis 17. Sept 08:00	



# Umsetzungsplan

## 4.4 Intranet - Massnahmen

Nr.	Massnahme	Wer	Termin	erl.
1	Projekt-Pflichtenheft ausarbeiten	Leiter Technik, Informatik	24.09.2012	
2	Abklärung ob die technischen Ressourcen vorhanden sind, ggf. Bestellen	Leiter Technik, Informatik	26.09.2012	
3	Das Intranet realisieren / dokumentieren / testen	Leiter Technik, Informatik	02.11.2012	
4	Infoveranstaltung vorbereiten, inklusiv Gruppenzuteilungen	Leiter Technik, Informatik Leiter HR	07.11.2012	
5	Schulung durchführen. Drei Wochen lang Schulungen in Gruppen durchführen	Leiter Technik, Informatik	30.11.2012	
6	Schlussbericht erarbeiten	Leiter Technik, Informatik	07.12.2012	



# Umsetzungsplan

## 4.4 Intranet - Kommunikation

Wer wird informiert	Was	Durch wem	Wann	erl.
CEO	Pflichtenheftabnahme	Leiter Technik, Informatik	24.09.2012	
CEO, Leiter Logistik und Beschaffung	Ob neue Hardware gebraucht wird	Leiter Technik, Informatik	Bei Bedarf	
MA	Plan zur Einführung vom Intranet	CEO	15.10.2012	
MA	Gruppeneinteilung	Leiter Technik, Informatik	07.11.2012	
CEO	Projektabschlussbericht	Leiter Technik, Informatik	07.12.2012	



# Umsetzungsplan

## 5.1 Neue Lieferanten: Kunststoffgläser

Nr.	Massnahme	Wer?	Termin	Erl.
1	Neue Kunststoffgläserlieferanten suchen	Kilian	Ende September	
2	Testmaterial bestellen und auf Qualität untersuchen	Labor Vista	Ende September bis Ende Oktober	
3	Firmen festhalten, die die gewünschte Qualität liefern	Kilian	Ende Oktober	
4	Entschluss intern, welche Firmen uns in Zukunft Kunststoffgläser liefern	Chef Vista	Sitzung 1. November	
5	Offerten Anfrage, wie teuer die neuen Produkte sind.	Kilian	November	
6	Offerten Bereinigung vorbereiten	Kilian	Ende November	
7	Entschluss, wer unsere neuen Lieferanten sind	Chef Vista	Sitzung 1. Oktober	



# **AFTER-ACTION-REVIEW**



## • Lessons Learned

Ge

### Zentrale Erkenntnisse

### Konsequenzen

- Unternehmensführung ist nicht einfach
- Chef muss hart sein
- Konfliktpotenzial ist vorhanden

- Übung macht den Meister
- Nicht jede Person kann führen
- Nicht jeder ist ein Chef
- Ohne richtige Kommunikation keine Führung

- Führung ist ein Prozess mit System. Beruht nicht nur auf Intuition.

- Führung muss geplant werden
- Ist ein Beruf

- Analysephase ist <sup>zeit-</sup>aufwändig

- Genügend Zeit investieren

- Führung ist Anstrengend

- Ruheräume sind von Vorteil

- Die Detailtiefe ist schwierig zu erlernen

- Alles visualisieren und sammeln

- Bei der Analyse zuerst in die Breite gehen und sich dann vertiefen

- Bei Breitbandigkeiten gab es Überschneidungen

- Kommunikation ist notwendig

➔ Der Lernprozess hat in unserer Gruppe stattgefunden und funktioniert 😊

An

# Der Lernprozess hat in unserer Gruppe stattgefunden und funktioniert!

