

## **Fallstudie zur Endklausur: „Anton-Maier AG“**

### **Grundlagen der Organisation SS2022**

Die Anton-Maier AG wurde 1990 gegründet und ist vollständig im Besitz der Stadt Innsbruck. Die Firma ist aus der Umwandlung einer Abteilung für Informatik des Magistrats der Stadt Innsbruck in eine Aktiengesellschaft hervorgegangen und beschäftigt derzeit 348 Mitarbeiter\_innen. Wegleitend für die Umwandlung war der Gedanke, dass ein privatwirtschaftlich orientiertes und organisiertes Unternehmen auf geänderte Kunden- und Marktbedürfnisse flexibler und schneller reagieren kann als eine Verwaltungsorganisation.

Das Magistrat formulierte als Ersatz für die bisher gültigen Dienstanweisungen folgenden durch die Anton-Maier AG zu erfüllenden Leistungsauftrag:

*„Die Anton-Maier AG erbringt wirtschaftliche Informatikdienstleistungen für die Magistratsverwaltung, für die Spitäler der Stadt Innsbruck und für Dritte“.*

Daraus hat das Management der Anton-Maier AG folgende Ziele und Strategien abgeleitet:

- Es wird eine konsequente Kunden- und Marktorientierung angestrebt. Als Instrument wird dazu eine bis dahin nicht übliche Marketingdenkweise mittels Implementierung einer zentralen Marketingabteilung vorgesehen. Sie soll das Gedankengut der Kunden- und Marktorientierung in der ganzen Unternehmung aufbauen.
- Unternehmertum soll das bisherige Beamtentum ablösen und langfristig eine neue Unternehmenskultur schaffen.
- Die Unternehmensstruktur soll eine schnelle Reaktion auf neue Tendenzen in der wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Unternehmensumwelt gewährleisten.

Mittlerweile schreibt die Stadt Innsbruck die Erbringung der von ihr benötigten Informatikdienstleistungen öffentlich aus und vergibt den Auftrag an jenes Unternehmen, das den definierten Leistungsauftrag am kostengünstigsten realisieren kann.

Das Tätigkeitsfeld der Anton-Maier AG wurde bei ihrer Gründung in drei strategische Geschäftseinheiten (SGE) unterteilt:

- SGE Informationssysteme: Diese Geschäftseinheit bietet Informationssysteme auf verschiedenen technischen Plattformen mit Tätigkeitsschwerpunkten in öffentlichen Verwaltungen sowie Dienstleistungs-, Handels-, Produktions- und Industriebetrieben an.
- SGE Produktion & Kommunikation: Hier werden einerseits Outsourcing, Projektmanagement und Rechenzentrums-Dienstleistungen angeboten, andererseits werden Computernetzwerke verschiedener technischer Plattformen und verschiedener Einsatzdistanzen geplant, realisiert und unterhalten.
- SGE Beratung & Ausbildung: Diese Geschäftseinheit besitzt ein auf die Strategie-, Führungs- und Organisationsberatung ausgerichtetes Dienstleistungsangebot mit

Schwerpunkt im Informationsmanagement. Informatikausbildung wird für private Endbenutzer und für Firmenkunden angeboten.

### Die Aufbauorganisation der Anton-Maier AG

Die folgende Abbildung zeigt die organisatorische Gesamtstruktur der Anton-Maier AG zu Beginn des Geschäftsjahres 2011:

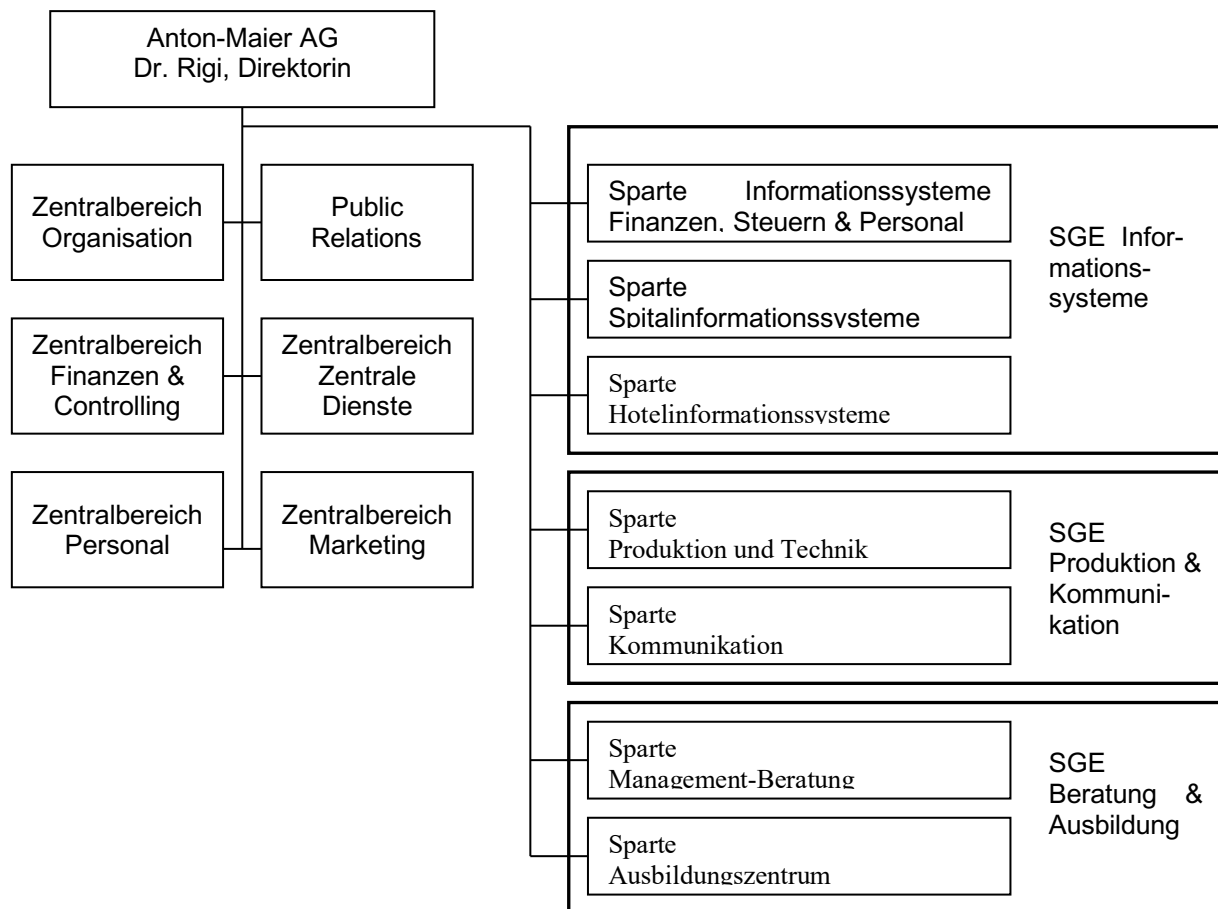


Abb. 1: Aufbauorganisation der Anton-Maier AG

Die drei strategischen Geschäftseinheiten entwickeln sich aufgrund heterogener Umweltdynamik unterschiedlich: Die SGE Informationssysteme wächst stark, die SGE Produktion & Kommunikation und die SGE Beratung & Ausbildung werden minimal größer oder stagnieren. Die unterschiedlichen Entwicklungen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sind ein Abbild der Tatsache, dass sie sich aufgrund ihrer Produktorientierung sehr gut voneinander abgrenzen lassen und sich kaum überschneiden. Die strategischen Geschäftseinheiten werden von Strategieteams geleitet, die sich aus den Leitungen derjenigen Sparten zusammensetzen, welche die entsprechende strategische Geschäftseinheit bilden.

Alle Sparten werden in Form von Profit-Centers mit weitgehenden Führungs- und Durchführungskompetenzen der Spartenleitung geführt. Damit wird das gemäß den Strategien angestrebte Unternehmertum gefördert.

Die Zentralbereiche werden durch die typischen betriebswirtschaftlichen \*\*\*Kern- und Querschnittfunktionen gebildet. Alle Zentralbereiche haben gegenüber den Sparten Richtlinienkompetenzen im jeweiligen Fachbereich. Der Zentralbereich Marketing hat darüber hinaus gegenüber den einzelnen Sparten und deren dezentralen Verkaufsabteilungen bezüglich der Gestaltung des Marketing Mixes die alleinige Entscheidungskompetenz.

### **Darstellung ausgewählter Produkte:**

Die Produkte und Dienstleistungen der Anton-Maier AG sind grundsätzlich komplexer Natur: Bei der Erbringung der Dienstleistungen spielen die drei Dimensionen Kund\_innen (= Bund, Länder, Gemeinden oder Private), Produkte (= unterschiedliche Soft- und Hardware) und Technik (= Spezialwissen bezüglich des abgesetzten Produktes oder der erbrachten Dienstleistung) eine gemeinsame Rolle.

Beispielhaft sind im Folgenden einige Produkte aus der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern und Personal der strategischen Geschäftseinheiten Informationssysteme dargestellt:

- Finanzinformationssysteme: Diese Systeme sind in der Lage, die Bereiche der Finanzen in einer Verwaltung oder einer Unternehmung vollständig zu bewirtschaften.
- Steuerinformationssysteme: Diese Applikationen ermöglichen die Erhebung und Abrechnung einer breiten Palette unterschiedlicher Steuerformen (direkte und indirekte Steuern, Objekt- und Sachsteuern) und das Führen der jeweiligen Steuerregister.
- Personalinformationssysteme: Diese Systeme unterstützen administrative und dispositive Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit und eignen sich sowohl für den Einsatz in öffentlichen Verwaltungen als auch in privaten Unternehmungen
- Gemeindeinformationssysteme: Dieses Produkt wurde speziell zur Lösung der Informationssystemanforderungen von Gemeinden entwickelt. Es lässt sich aus Teilen der Finanz, Steuer und Personalinformationssystem modular auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Gemeinde anpassen.

**Die Kund\_innen der Anton-Maier AG und die erwartete Marktentwicklung:**

Aufgrund der historischen Wurzeln der Anton-Maier AG ist ein Großteil der Kund\_innen primär im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu finden. Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der Kundengruppen zu den strategischen Geschäftseinheiten:

<b>Strategische Geschäftseinheit</b>	<b>Länder</b>	<b>Gemeinden</b>	<b>Bund</b>	<b>Private</b>
SGE Informationssysteme	X	X		X
SGE Produktion & Kommunikation	X	X	X	X
SGE Beratung & Ausbildung	X			X

Als potentiell wichtigster Zukunftsmarkt gilt unter Branchenkennern allgemein der Markt für Gemeindefinanzinformationssysteme. Die Gemeinden verlangen in Zukunft ganzheitliche, integrierte Informationssysteme, welche alle anfallenden Basisfunktionen wie Budgetierung, Finanzrechnung, Steuerberechnungen, Registerführungen und Administration einheitlich erfüllen können. Im Weiteren wünschen die Kund\_innen zukünftig einfache und transparente Bestellabläufe, weil sie die Zeit zwischen der Evaluation und der Inbetriebnahme eines Informationssystems und die damit verbundenen Kosten minimieren wollen.

**Die Detailstruktur der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal**

Folgende Abbildung zeigt die Detailstruktur der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal:

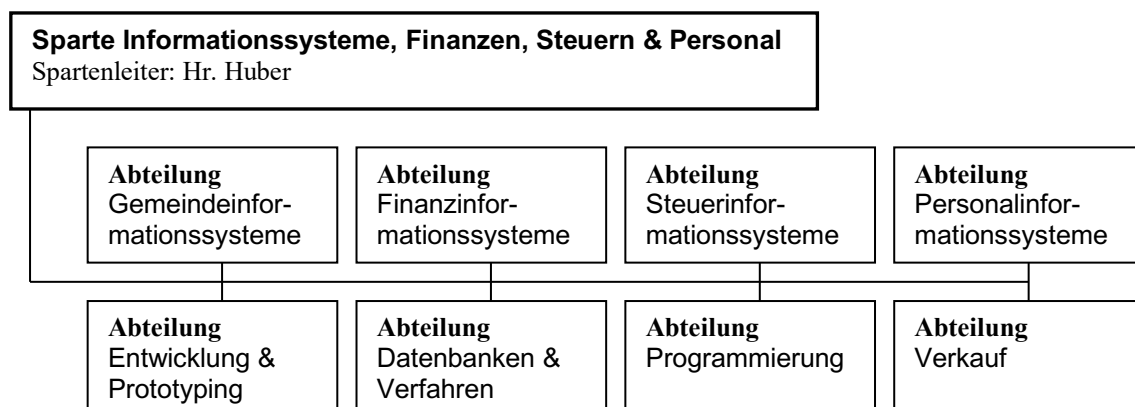


Abb. 2: Detailstruktur der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal

Diese Sparte ist auf der zweiten Ebene hybrid gegliedert; sowohl nach Objekten (Abteilung der jeweiligen Informationssysteme) als auch nach Verrichtungen (Entwicklung, Verkauf etc.) Der Abteilung *Verkauf* kommt eine Schlüsselrolle in der

Koordination unter den einzelnen Abteilungen zu: Sie ist für die Koordination des gesamten Marktauftritts der einzelnen Abteilungen der Sparte verantwortlich.

In letzter Zeit hat sich gezeigt, dass die Organisationsstruktur der Sparte die strategischen Vorgaben der Anton-Maier AG nicht mehr vollumfänglich erfüllen kann, weil sich die Kund\_innen in der Struktur der Sparte nicht mehr zurechtfinden. Früher nahmen die Kund\_innen jeweils mit mehreren Abteilungen der Sparte persönlich Kontakt auf. Es war beispielsweise durchaus üblich, dass Kund\_innen mit dem Verantwortlichen der Abteilung Finanzinformationssysteme die Lieferung eines entsprechenden Informationssystems aushandelten und parallel dazu mit der Abteilung Entwicklung & Prototyping die technischen Details besprachen. Aufgrund der technischen Integration und der Tatsache, dass Informationssysteme heute in öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmungen keine Pionierleistungen mehr darstellen, führt der damit verbundene Zeitdruck zum Wunsch, beim Lieferanten nur noch eine Ansprechperson zu haben, die den ganzen Prozess der Beschaffung begleitet. Deshalb versuchen die Kund\_innen sämtliche Aspekte ihrer Bestellung bei der ersten Kontaktperson in der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal, welche in der Regel zu den produktorientierten Abteilungen gehört, zu deponieren.

In der Folge drängen einige Mitarbeiter\_innen die Kund\_innen dazu, sie mögen doch weiterhin die für die Auftragserledigung zuständigen Person der Sparte (z.B. den für das Produkt verantwortlichen Programmierer) selber anrufen, damit sichergestellt sei, dass ihre Kundenwünsche auch kompetent verstanden und entgegengenommen würden, denn der Anton-Maier AG stehe die bestmögliche Befriedigung der Kundenbedürfnisse schließlich über allem. Andere Mitarbeiter\_innen nehmen die Aufträge wohlwollend auf, stoßen aber bei Kolleg\_innen auf Widerwillen, weil diese nicht gewohnt sind, ohne entsprechende Kundenkontakte Aufträge entgegenzunehmen. So wird argumentiert, der Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns der Anton-Maier AG sei die Kundenorientierung und nicht das Ausführen von Aufträgen von sparteninternen Mitarbeitenden.

So breitet sich in kurzer Zeit große Unsicherheit unter den Mitarbeiter\_innen der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal aus. Leider sind aber auch die Kund\_innen verunsichert, weshalb immer häufiger Reklamationen bezüglich Kundenbetreuung und Auftragsabwicklung bei der Anton-Maier AG eingehen.

### **Das Personal und die Unternehmenskultur der Anton-Maier AG**

Bis auf einige wenige Ausnahmen sind die Mitarbeiter\_innen der Anton-Maier AG hochqualifizierte Fachleute, was sich auch in der Erfolgsrechnung niederschlägt: Die Personalkosten verursachten im Geschäftsjahr 1999 ungefähr 54 % des gesamten Aufwands. Sämtliche Mitarbeiter\_innen aller Funktionen und aller Stufen der ehemaligen Abteilung für Informatik des Magistrates traten in die Anton-Maier AG über.

Weil die Umwandlung eine tiefgreifende Änderung mit neuen Anforderungen an die Mitarbeiter\_innen darstellt, formulierte die Geschäftsleitung vor der Gründung, welche Eigenschaften der Angestellten der Anton-Maier AG künftig als besonders wichtig betrachtet werden: 1. Kundenorientierung, 2. Engagement, 3. Teamfähigkeit und 4. Hohe Qualifikation. Als Instrument dazu dient die Implementierung eines kooperativen Führungsstils, der das Einbringen von eigenen Ideen der Mitarbeiter\_innen ermöglicht und so das Potential der Anton-Maier AG ausschöpfen soll.

Man überreichte den Angestellten die formulierten Strategien und Ziele kurz vor der Gründung der Anton-Maier AG in Form einer Hochglanzbroschüre und erteilt ihnen den Auftrag, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie sich in ihrem jeweiligen Wirkungskreis möglichst kundenorientiert verhalten könnten.

Die Bedeutung der angestrebten Kundenorientierung konnten die Angestellten nicht recht einordnen, aber sie freuten sich zumindest im Hinblick auf das angestrebte Unternehmertum und die damit verbundene Möglichkeit, eigene Ideen und Bedürfnisse einbringen zu können und nicht mehr nach den Vorschriften eines Amtes arbeiten zu müssen. In den ersten beiden Geschäftsjahren war in der Anton-Maier AG ein gewisser Pioniergeist festzustellen. Viele Ideen zur besseren Kundenorientierung konnten umgesetzt werden.

Immer deutlicher zeigte sich jedoch, dass die Vorgesetzten von der Kreativität der Angestellten mit der Zeit etwas überfordert wurden. Nach und nach begannen sie, die Freiräume der Angestellten einzuengen. Nun realisierten die Mitarbeiter\_innen, dass die Unternehmenskultur wieder sehr ähnlich war, wie damals in der Magistratsabteilung für Informatik: Man hatte sich streng an die Dienstwege und Vorschriften zu halten. Im Unterschied zu früher sind diese Vorschriften aber nicht mehr schriftlich festgehalten und allen bekannt, sondern werden von den Vorgesetzten situativ definiert oder gar umdefiniert. Die Angestellten hatten plötzlich das Gefühl, dass sich trotz Umwandlung in eine privatwirtschaftlich organisierte Unternehmung die Mentalität der Vorgesetzten nicht geändert hatte.

## **Die aktuelle Situation**

Trotz hoher Umsätze der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal beschwerten sich Kund\_innen immer häufiger über lange Lieferfristen und eine wenig transparente Auftragsabwicklung der Anton-Maier AG. Oft sind die Kund\_innen gezwungen, mehrere Male nachzuhaken, bis sie überhaupt eine korrekte Auftragsbestätigung bekommen. Viele Kund\_innen äußern die Meinung, dass selbst die hervorragende Qualität der Produkte die komplizierten Beschaffungsabläufe kaum mehr aufwiegen würde.

Herr Huber, der Spartenleiter Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal, beginnt sich eingehend mit der Organisationsstruktur seiner Sparte auseinanderzusetzen. Nach kurzer Zeit ist er überzeugt, dass die Detailstruktur der Sparte (vgl. Abb. 2) nicht mehr den Anforderungen des Marktes entspricht, weil die Kundenbedürfnisse nicht mehr

befriedigt werden können. Er schlägt daher seiner Vorgesetzten vor, einen externen Berater oder Beraterin beizuziehen, um sich mögliche Lösungen zur Überwindung dieser unbefriedigenden Situation ausarbeiten zu lassen. Die Direktorin der Anton-Maier AG, Frau Dr. Rigi, ist mit diesem Vorschlag einverstanden, da auch sie überzeugt ist, dass rasch etwas geschehen muss. In der gleichen Woche wird Dr. Rigi von der Zentralbereichsleiterin Personal auf das in letzter Zeit deutlich schlechter gewordene Betriebsklima angesprochen. Bei der Personalleiterin häufen sich jüngst die Klagen von Mitarbeiter\_innen, dass ihre Vorgesetzten die eingebrachten Ideen kaum mehr berücksichtigen und jede Gelegenheit zur Einengung des Unternehmertums auf der Stufe der Mitarbeiter\_innen nutzen. Dies stehe nicht im Einklang zu den formulierten Strategien und der angestrebten Unternehmenskultur der Anton-Maier AG. Aus Gesprächen mit dem Abteilungsleiter Verkauf der Sparte Informationssysteme Finanzen, Steuern & Personal weiß die Personalleiterin von sehr unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der genauen Bedeutung des Begriffs Kundenorientierung.