

# Fallstudie zur Endklausur: „Novák Car Company“

Grundlagen der Organisation WS 2022/23

Novák Car Company ist ein Autohändler für eine weltweit bekannte Marke: Ford. Das Unternehmen wurde 1985 von Michael Novák in Blankso, einer kleinen Stadt in der Nähe von Brünn, der zweitgrößten Stadt der Tschechischen Republik, gegründet. Es war ein sehr kleines Unternehmen mit wenigen Mitarbeiter\*innen, das versuchte, die Nachfrage in Blankso zu decken. Aufgrund der geringen Einwohnerzahl von Blankso hatte das Unternehmen nur ein geringes Umsatzvolumen, das zwar die Betriebskosten deckte, aber nur einen bescheidenen Gewinn abwarf.

Nach einiger Zeit übernahmen die Söhne von Michael Novák, Krystof und Patrik Novák, die Leitung des Unternehmens von ihrem Vater. Krystof Novák, der ältere Bruder, hatte einen Universitätsabschluss in Geologie, während Patrik Novák einen Master-Abschluss in Maschinenbau hatte. Obwohl sie keine Ausbildung im Einzelhandel oder im Management hatten, glaubten sie und ihr Vater, dass sie bereit waren, die Leitung des Autohauses zu übernehmen, da sie über eine langjährige Erfahrung im Unternehmen verfügten. Als sie die Leitung des Unternehmens übernahmen, erkannten sie, dass das Unternehmen nach Brünn verlegt werden sollte, da es dort eine große Nachfrage nach Autos gab. Mit Hilfe des Familienvermögens verlegten sie die Novák Car Company 1996 nach Brünn. Zunächst kauften sie ein altes Gebäude im Stadtteil Brno-Bystrc, in dem sich eine Vielzahl von Autohändlern und Ersatzteilverkäufern befand. An diesem neuen Standort begannen sie, drei Hauptarten von Dienstleistungen anzubieten: Autoverkauf, Ersatzteilverkauf und Reparaturservice. Sie erhielten erhebliche Unterstützung von Ford, das die nationalen Marketingstrategien, die Preisgestaltung, den Inhalt der Kataloge und ähnliche Fragen entsprechend den Erwartungen des tschechischen Marktes bestimmte und diktierte.

Nach der Wirtschaftskrise 1994 stieg die Nachfrage nach Autos stetig an. Die Novák Car Company wurde von diesem positiven Trend erfasst, und ihr Marktanteil wuchs mit der Unterstützung von Ford und dem positiven Effekt der Standortverlagerung. Um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden, beschlossen Krystof und Patrik, mehr Mitarbeiter\*innen einzustellen. So waren Ende der 1990er Jahre 52 Mitarbeiter\*innen im Unternehmen beschäftigt.

Unter ihnen waren nur drei Familienmitglieder. Der jüngere Bruder, Patrik, wurde zum Geschäftsführer ernannt. Er traf die Entscheidungen über alle im Unternehmen durchgeführten Tätigkeiten. Der ältere Bruder Krystof zog es jedoch vor, sich nicht allzu sehr einzumischen, und sein jüngerer Bruder beriet sich mit ihm nur bei wichtigen Entscheidungen, z. B. bei Investitionsentscheidungen. Seine Position glich der eines Unternehmensberaters, aber auch er hatte das Recht, Entscheidungen zu treffen. Das dritte Mitglied der Familie, das Interesse an der Arbeit im Autohaus hatte, war die Schwester von Patrik und Krystof, Marie Novák. Sie trat unmittelbar nach ihrem Abschluss an der Hochschule für Mode und Design in das Unternehmen ein. Da sie keine Erfahrung in der Automobilbranche hatte, beschlossen die beiden Brüder, ihr eine Stelle als Sekretärin anzubieten. Nach einiger Zeit bewies sie, dass sie sehr motiviert war und mit "menschlichen" Problemen umgehen konnte, so dass sie in das Verkaufsteam versetzt wurde. Ein Jahr später wurde sie zur Verkaufsleiterin ernannt. Neben den Familienmitgliedern beschäftigte das Unternehmen folgende Mitarbeiter\*innen: einen

Assistenten, die Leiterin des Kundendienstes, zwei Mitarbeiter\*innen, die für Versicherungen zuständig waren (einer davon als Versicherungsleiter), vier Mitarbeiter\*innen, die für die Ersatzteilversorgung zuständig waren, drei Mitarbeiter\*innen für die Buchhaltung und einer für die Betriebslogistik und die allgemeine Verwaltung.

In der Verkaufsabteilung unter der Leitung von Marie arbeitete ein Team von acht Mitarbeiter\*innen. Zwei von ihnen waren für den Verkauf in den eigenen Geschäftsräumen, der Plaza, zuständig. Das aktive Verkaufsteam bestand aus fünf Personen mit Führerschein. Sie waren für die Organisation von Aktivitäten außerhalb des Geschäfts und für Kundenbesuche zuständig. Außerdem erledigten sie unter der Aufsicht eines Managers verfahrenstechnische Arbeiten für Kfz-Zulassungen und -Kennzeichen. Zusätzlich zu den beiden Teams gab es einen weiteren Mitarbeiter, der für den Verkauf von Gebrauchtwagen zuständig war.

Der Leiterin des Kundendienstes unterstanden dreißig Mitarbeiter\*innen, die in zwei Untereinheiten tätig waren. Die eine war für alle Kundendienstleistungen, einschließlich Versicherungsleistungen und Autoreparaturen, zuständig. Die andere war für die rechtzeitige Bereitstellung von Ersatzteilen für die Autoreparaturabteilung zuständig. Die Koordinierung zwischen den beiden Untereinheiten wurde durch den Leiter des Kundendienstes gewährleistet.

Obwohl die Zuweisung von Befugnissen und Zuständigkeiten klar zu sein schien, könnte das Fehlen einer entsprechenden Dokumentation oder eines Organigramms der Grund für Patriks häufige Eingriffe in Entscheidungen und Probleme gewesen sein.

### **Erste Probleme**

Die Novák Car Company begann zu wachsen und hatte den Vorteil, eine beliebte Marke, nämlich Ford, auf einem so großen Markt zu verkaufen. Die Eigentümer des Unternehmens konnten jedoch nicht in vollem Umfang von diesem Wachstum profitieren, da das Unternehmen mit vielen Problemen konfrontiert wurde, mit denen kleine, aber wachsende Unternehmen konfrontiert sind, insbesondere in den Bereichen Koordination und Kontrolle der Mitarbeiteraktivitäten.

Zunächst einmal gab es im Unternehmen viele Regeln, aber die meisten waren ungeschrieben und existierten nur in Patriks Kopf. Die Mitarbeiter\*innen hatten wenig Entscheidungsfreiheit, und es wurde von ihnen erwartet, dass sie selbst bei Kleinigkeiten die Vorgesetzten konsultieren. Aber auch die Führungskräfte waren sich über ihre Befugnisse im Unklaren und mussten sich oft mit Patrik beraten. Der Leiter der Versicherungsdienste sagte: "Patrik Novák glaubt, dass er es am besten weiß. Er nimmt nie Rücksicht auf unsere Meinung und will immer, dass wir das tun, was er beschließt". Infolgedessen zogen es die Mitarbeiter\*innen vor, direkt mit Patrik zusammenzuarbeiten und ihre eigenen Vorgesetzten zu übergehen. Diesbezüglich sagte einer der für die Gebrauchtwagen zuständige, langjährige Verkäufer, Jakub: "Patrik kennt die Arbeit besser als Marie. Deshalb ziehe ich es vor, sie zu umgehen und direkt mit Patrik zu arbeiten". Diese Situation führte jedoch zu einer höheren Arbeitsbelastung für Patrik und verursachte manchmal Verwirrung im Informationsfluss und verlangsamte den Arbeitsprozess. Für Maries kreative Ideen, wie besser auf verschiedene Kundengruppen eingegangen werden könnte und zugleich das Arbeitsklima verbessert werden könnte, hatte Patrik kein Gehör. Die anderen Führungskräfte waren mit der Situation unzufrieden, da sie das

Gefühl hatten, dass ihre Autorität von ihren eigenen Untergebenen nicht akzeptiert wurde. Die Untergebenen selbst beklagten sich über die mangelnde Unterstützung durch ihre Vorgesetzten.

Neben den Kommunikations- und Koordinationsproblemen waren die Mitarbeiter\*innen auch mit ihren Arbeitsplätzen und den betrieblichen Bedingungen unzufrieden. Fast alle beschwerten sich über die Infrastruktur ihres Arbeitsplatzes: das veraltete Gebäude, fehlende Einrichtungen und Angebote für soziale Aktivitäten.

Abgesehen von den unternehmensweiten Problemen waren in den einzelnen Abteilungen auch spezifische Probleme zu beobachten. In der Verkaufsabteilung zum Beispiel schien das Verkaufsteam in den Geschäften aufgrund des Mangels an entsprechend qualifiziertem Personal ineffizient zu arbeiten. Die meisten Verkäufer\*innen waren für ihre Tätigkeit nicht ausgebildet und kommunizierten daher nicht auf professionelle Weise mit den potenziellen Kunden\*innen, die das Geschäft besuchten. Darüber hinaus gab es fast keine systematischen Aktivitäten zur Gewinnung neuer potenzieller Kunden\*innen. Obwohl regelmäßige Telefonanrufe bei Kunden\*innen zu den Hauptaufgaben des Teams gehörten, waren diese Anrufe nicht effektiv, da die Kundendatenbank veraltet war und die Anrufe nicht überwacht wurden.

Im aktiven Verkaufsteam wurden verschiedene Probleme beobachtet. Aufgrund der Art ihrer Arbeit verbrachte das aktive Verkaufspersonal viel Zeit außerhalb des Firmengeländes. Sie hatten jedoch keine spezifischen Arbeitspläne und arbeiteten nicht im Rahmen eines Kontrollmechanismus. Aufgrund dieser Situation glaubten die Verkäufer\*innen in den Geschäften, dass ihre Kollegen\*innen im aktiven Verkauf tagsüber manchmal eher privaten als betrieblichen Angelegenheiten nachgingen. Wie sich herausstellte, verschlechterte sich das Verhältnis zwischen den beiden Teams bis zu dem Punkt, an dem jedes Team das andere für ineffektiv und unprofessionell hielt. Manchmal war das Konfliktniveau so hoch, dass die Teams versuchten, den Umsatz des jeweils anderen Teams zu beeinträchtigen - was sich wiederum auf den Umsatz auf Unternehmensebene auswirkte. Aber auch intern sahen sich die Teammitglieder als Konkurrenten und konkurrierten eher um neue Verkäufe, als dass sie zusammenarbeiteten - vor allem wegen des individuellen leistungsbezogenen Beurteilungssystems.

Ähnlich wie in der Verkaufsabteilung gab es auch in der Kundendienst- und Ersatzteilabteilung erhebliche Probleme. Vor allem das Fehlen eines computergestützten Bestandskontrollsystems sorgte für Unruhe. Das Ersatzteilpersonal hatte nur ungenaue Informationen über die Anzahl der Ersatzteile im Lager. Daher fehlten bei den regelmäßigen Bestandszählungen immer wieder Teile, die verloren gegangen oder gestohlen worden waren. Das Fehlen eines computergestützten Systems brachte noch ein weiteres Problem mit sich: Da das Ersatzteilpersonal den genauen Lagerbestand nicht kannte, konnte es vorkommen, dass ein Ersatzteil bei einem Lieferanten gekauft wurde, obwohl es im Lager vorhanden war, oder dass sich ein Reparaturvorgang aufgrund eines verlegten Ersatzteils verzögerte.

Wie erwartet, begannen diese Probleme, die Beziehungen des Unternehmens zu Ford zu beeinträchtigen. Die Novák Car Company hatte Schwierigkeiten, die von Ford diktierten Regeln und Normen in Bezug auf die Finanzberichterstattung, die Kundenzufriedenheit und die Erreichung der angestrebten Absatzzahlen einzuhalten. Die Eigentümer waren sich

bewusst, dass ohne eine radikale Lösung ihre Beziehung zu Ford ernsthaft beschädigt werden würde. Leider war nicht nur die Beziehung zu Ford in Gefahr, sondern auch die zu den Kunden\*innen. Bestehende Kunden\*innen beschwerten sich über das unprofessionelle Verhalten des Verkaufspersonals und die langen Lieferfristen. Die Eigentümer waren der Meinung, dass Novák Car Company verschiedene Strategien hätte anwenden sollen, die auf dem Alter, der Bildung und dem Einkommensniveau der Kunden\*innen basierten, um ein breites Spektrum von Kunden\*innen anzuziehen und zufrieden zu stellen. Aufgrund mangelnder Qualifikationen konnten die Mitarbeiter\*innen jedoch die Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen nicht verstehen und waren nicht in der Lage, maßgeschneiderte Verkaufsstrategien zu entwickeln. Stattdessen konzentrierten sie sich auf kurzfristige Werbeaktionen, deren Zielmarkt nicht eindeutig bestimmt war. Da sich die Inhaber\*innen dieser Situation bewusst waren, unternahmen sie erhebliche persönliche Anstrengungen, um mit den Kunden\*innen zu kommunizieren und ihre Probleme und Erwartungen zu verstehen. Dies bedeutete jedoch eine enge Einbindung in die Verkaufstätigkeit und damit zu wenig Zeit für die Überwachung anderer Aktivitäten im Unternehmen. Darüber hinaus wurde ihr Engagement vom Verkaufspersonal als "übermäßige Einmischung" empfunden, und die Verkäufer\*innen beklagten sich über den Mangel an Flexibilität und Entscheidungsbefugnissen, was ihre Motivation noch weiter senkte.

### **Das Verkaufsmodell**

Ausgehend von der Notwendigkeit, etwas in ihrem Unternehmen zu ändern, untersuchten Patrik und Krystof den allgemeinen Verkaufsprozess an ihre Geschäftskunden\*innen. Normalerweise beschloss eine\*r der Zuständigen aus dem Außendienst, einen Kunden zu besuchen, und rief die anderen aktiven Verkäufer\*innen an, um herauszufinden, ob der Kunde in letzter Zeit besucht worden war. Nach der Bestätigung würde die zuständige Person dann versuchen, die internen Verkäufer\*innen anzurufen, um eine aktuelle Telefonnummer, Informationen über die Kontaktperson und das letzte Verkaufsdatum zu erhalten, da die Kundendatenbank von den internen Verkäufern\*innen gepflegt wird. Im Idealfall können alle aktuellen Informationen über den Kunden so in Erfahrung gebracht werden, aber es besteht immer die Möglichkeit, dass die Informationen selbst veraltet sind oder Innendienstmitarbeiter\*innen absichtlich einige Informationen zurückhalten, wenn sie zum Beispiel einen persönlichen Groll gegen den aktiven Teamverkäufer hegt, der angerufen hat. Dies führt in der Regel zu einem oder mehreren Anrufen, bis der Außendienstmitarbeiter alle Informationen erhalten hat.

In der nächsten Phase wird er ein Treffen mit dem Ansprechpartner des Kundenunternehmens vereinbaren. Natürlich ist es immer möglich, dass er bereits am Telefon erfährt, dass das Kundenunternehmen zu diesem Zeitpunkt keine neuen Dienstleistungen benötigt, aber in den meisten Fällen wird er einen Termin bekommen. Bei dem Treffen werden sie versuchen, alle verfügbaren Angebote der Novák Car Company vorzustellen. Gelegentlich wird ein Auto oder eine Nachrüstung direkt an Ort und Stelle verkauft, aber in den meisten Fällen gehen sie in der Erwartung eines Anrufs der Kontaktperson, die sie getroffen haben. Häufig kommt es jedoch nicht zu einem Anruf, und da es die Aufgabe der Innendienstmitarbeiter\*innen ist, potenzielle Kunden\*innen zurückzurufen, endet die Arbeit der Außendienstmitarbeiter\*innen an dieser Stelle. Normalerweise sollte das aktive Mitglied des Verkaufsteams, das das Treffen hatte, einen der Vertriebsmitarbeiter\*innen im Innendienst zurückrufen und die Kontaktdaten, das Datum des letzten Besuchs und die potenziellen Kundenkontakte

aktualisieren - aber aufgrund von Rivalität oder persönlichem Groll geschieht dies nicht immer. Die Vertriebsmitarbeiter\*innen im Innendienst wiederum sollen die für die Kundenbetreuung zuständigen Mitarbeiter\*innen über die Aktualisierungen informieren.

Manchmal erhalten die aktiven Vertriebsmitarbeiter\*innen Rückrufe von den Kunden, mit denen sie sich getroffen haben, und sie vereinbaren ein zweites Verkaufsgespräch. Diesmal werden Verkaufsvorschläge unterbreitet, und in den meisten Fällen werden die verkauften Fahrzeuge mit Anpassungen geliefert, die nicht garantiert werden können, oder mit Lieferzeiten, die der Verkäufer\*innen nicht bestimmen kann. Das liegt zum einen daran, dass das Kundendienstteam für den Einbau einiger Sonderausstattungen zuständig ist (während andere direkt bei Ford bestellt werden), und zum anderen daran, dass das Verkaufsteam nicht weiß, ob die benötigten Teile auf Lager sind oder nicht. Das Ergebnis dieser Unwägbarkeiten ist fast immer eine Zusage des Verkäufers an die Kundin, dass er sich so bald wie möglich mit allen notwendigen Details bei ihr melden wird.

Nach dem zweiten Treffen ruft der Verkäufer des aktiven Teams in der Kundendienstabteilung an, um sich nach dem Zeitrahmen für die Anpassungen zu erkundigen. Im Gegenzug erkundigt sich einer der Kundendienstmitarbeiter bei Mitarbeiter\*innen der Ersatzteilabteilung, ob die benötigten Teile auf Lager sind. Natürlich läuft diese Kommunikation über den Leiter des Kundendienstes. Die Ersatzteilmitarbeiter\*innen suchen dann nach den Teilen und wenden sich gegebenenfalls an einen der vier für die Ersatzteilversorgung zuständigen Mitarbeiter\*innen. Dann antwortet die Ersatzteilmitarbeiterin dem Kundendienstmitarbeiter, der wiederum den Außendienstmitarbeiter mit den erforderlichen Informationen zurückruft. Dann vereinbart der Verkäufer ein drittes und (in der Regel) letztes Treffen mit der Kundin, bei dem er ihr alle erforderlichen Informationen gibt, die Verträge unterzeichnet, die Formulare für die Kfz-Zulassung und die Nummernschilder erstellt und sie unterstützt, mit der Kundendienstabteilung in Kontakt zu treten. Zu diesem Zeitpunkt besteht die einzige Aufgabe des Verkäufers darin, einen der Innendienstmitarbeiter\*innen anzurufen, damit diese die Datenbank mit dem letzten Verkauf aktualisiert.

### **Auf der Suche nach Lösungen**

All die oben genannten Probleme im Verkaufsprozess, die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, die gemeinsamen Ziele und das Fehlen von Systemen beeinträchtigten die Beziehungen zwischen der Novák Car Company und ihren Kund\*innen erheblich. Patrik und Krystof waren sich einig, dass sie nach möglichen Lösungen suchen mussten. Sie waren sich bewusst, dass sie ohne radikale Lösungen ihren Marktanteil an andere Autohändler oder andere regionale Ford-Händler verlieren würden. Sie waren sich auch darüber im Klaren, dass diese Veränderungen weder für sie noch für ihre Mitarbeiter\*innen einfach sein würden und dass die Veränderungen in allen Bereichen ihres Unternehmens stattfinden müssten, aber sie waren entschlossen und motiviert. Mit diesem Ziel vor Augen schloss Patrik einen Vertrag mit einem externen Beratungsunternehmen ab, das ihn bei der Durchführung des Veränderungsprozesses unterstützen sollte.