

<b>Thema</b>	Integrales Management: Aufgabensammlung III
<b>Dokumentart</b>	Lösungen
<b>Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"</b>	Teil: B Integrales Management

## Integrales Management: Aufgabensammlung III

### Fallschilderung – Fall Senteur

Henri Senteur kann ihn schon lange nicht mehr hören, den Scherz über die Ähnlichkeit seiner Nase mit der berühmten Nase von Ferdy Kübler, dem wohl bekanntesten schweizerischen Radrennfahrer. Obwohl seine Nase sein grösstes Kapital ist und in ihren Dimensionen in nichts derjenigen Ferdy Küblers nachsteht. Henri Senteur ist einer der gesuchtesten Parfumeurs. Seinen Geschmackssinn erbte er wohl von seinem Vater. Der war zwar Chefkoch in einem 5-Sterne-Haus, aber auch mit einem erstaunlichen Geruchssinn ausgestattet. In Genf aufgewachsen, kam Henri Senteur als Praktikant bei der späteren Haarmann & Reimer S.A. - Créations Aromatiques (H&R), Genf unter. Diese ist Herstellerin und vor allem auch sehr erfolgreiche Entwicklerin von Duftstoffen. Ihre Kunden zählen zu den renommiertesten, darunter finden sich Giorgio, First, Dune, Amarige, Magie Noire, Fahrenheit, Joop, etc., etc..

Wie auch immer, bei H&R wurde seine Begabung entdeckt und gefördert. Henri Senteur entschloss sich nach dem Abschluss seines Chemiestudiums, bei H&R einzutreten. Er arbeitete in der Entwicklung, was man sich nicht als wildromatische Tätigkeit – wie im Roman von Patrick Süskind dargestellt – vorstellen darf. Die Entwicklung von Duftstoffen erfordert sehr viel theoretisches Wissen. Jeder Duft ist eine Mischung von Duftstoffen. Ein Parfumeur muss zuallererst über die Kenntnis der Düfte und Duftfamilien verfügen, er muss deren Intensität kennen, was bei der Mengendosierung unabdingbar ist, und er muss um die Flüchtigkeit der Stoffe, ihre Stabilität in verschiedenen Medien wissen. Dies befähigt ihn, Düfte zu komponieren, eine Kunst, die Henri Senteur zur Perfektion trieb.

Mit 35 Jahren machte sich Henri Senteur selbständig. Seine Idee war Ausfluss einer schlichten Erkenntnis. Mit zunehmenden Wohlstand werden Parfums und Körperpflegemittel zu einem Gut, das sich alle leisten können. Dadurch können sich Menschen, welche die wahre Exklusivität suchen, nicht mehr von der Masse abheben. Ihnen kann Henri Senteur helfen. Er entwickelt für die wirklich Wohlhabenden, die oberen Zehntausend dieser Welt, eigene Düfte. Diese sind auf die Persönlichkeit der Kundin, des Kunden perfekt abgestimmt. Oftmals verlangen Kunden nach Varianten „ihres“ Duftes, welche sie je nach Stimmung und äusserem Anlass „tragen“. Bei solchen Aufträgen geht es bei der Entwicklung des Duftes und der Herstellung der Körperpflegeprodukte nicht um ein paar hundert Franken, sondern um bis zu CHF 150'000.-.

Zu Beginn seiner selbständigen Tätigkeit, die er in der Henri Senteur S.A., Genf, entfaltet, genoss es Henri Senteur, um zu Welt zu jetten und die Reichen und Schönen zu beglücken. Es entwickelten sich viele persönliche Beziehungen, die sich fast intim nennen lassen. Allein das Wachstum der Henri Senteur S.A. machte es, notwendig, die Last auf mehrere Schultern zu verteilen. Mittlerweile beschäftigt die Firma 16 Parfumeurs, die alle ihre Aufgabe mit Bravour erfüllen. Nur ab und zu ist es notwendig, dass der Chef selbst Kundinnen oder Kunden besucht. So findet Henri Senteur endlich die Zeit, sich seiner vordringlichsten Aufgabe, der Führung seiner Firma, zu widmen.

Eine erste Analyse zeigt auch beunruhigende Ergebnisse. Die Finanzen sind das Einzige, was sich ungetrübt sehen lassen kann. Die Henri Senteur S.A. fährt satte Gewinne ein. Ihre Liquidität ist so gross, dass man fast von einem schlechten Cash-Management sprechen möchte. Der Verschuldungsgrad beläuft sich auf geradezu lächerliche 12 %. Das lässt Henri Senteur vermuten, dass es so schlecht nicht stehen kann. Und tatsächlich gibt es Lichtblicke. Der Verkauf ist so einer. Die Anfragen purzeln von alleine ins Haus. Die Mund-zuMund-Propaganda funktioniert. Oft wäre es allerdings nützlich, das Wissen über die Kundschaft explizit zu machen. Die Parfumeure, gleichzeitig noch Verkäufer, Kundenbetreuer und Aussendienstmitarbeiter, sind im Einzelfall nicht immer genau über die Wünsche der Kundinnen und Kunden, ihre Vorlieben und Macken im Bild, was vor Ort zu heiklen Situationen führen kann. Für die Herstellung der Endprodukte stehen modernste Apparaturen und Räumlichkeiten zur Verfügung. Generell ist das Gebäude der Henri Senteur S.A. sehr repräsentativ. Das soll zum Wohl der Mitarbeitenden beitragen, die dies sehr schätzen und in aller Regel auch eine hohe Motivation aufweisen. Das Finanzmanagement wird bei Henri Senteur eher klein geschrieben. Als Chemiker graut ihm auch davor. Die Finanzbuchhaltung ist als Ganzes outgesourct, eine Kostenrechnung unbekannt. Niemand weiss so genau, wie das Geld verdient wird, nur dass es verdient wird. Die Distribution der Endprodukte überlässt man Logistikdienstleistern wie DHL, UPS etc.. Sie funktioniert in aller Regel problemlos, was man von der Materialbeschaffung nicht behaupten kann. Es gibt zwar keine Engpässe, aber nur weil die Lager bis unters Dach gefüllt sind.

Henri Senteur sieht seine Firma als einen globalen Anbieter. Er ist mit seiner Produktidee weit und breit der einzige – manchmal fragt er sich, wie lange noch – und hat das Glück, sich in einem rasant wachsenden Markt zu befinden. Die Zahl der Superreichen steigt mit schöner Regelmässigkeit und mit ihr auch die Nachfrage.

Kürzlich las Henri Senteur ein Fachbuch über Unternehmensentwicklung und die typischen Krisen, die eine wachsende Unternehmung durchmacht. Die Henri Senteur S.A. als technologieorientiertes Pionierunternehmen steckt demnach mitten in der Führungskrise, aus der nur heraushilft, wenn es gelingt, die bis anhin vernachlässigten Aufgabebereiche effektiv und effizient wahrzunehmen, sich in der Panik nicht zu verzetteln und Strukturen und Managementsysteme zu schaffen, welche die Existenz der Unternehmung langfristig sichern können. In seiner Weitsicht hat Henri Senteur Sie für die Aufgabe der Management- und Organisationsentwicklung gewonnen. Sie sollen ihm helfen, das Ganze ins Lot zu bringen

## Aufgabe 1

Als erstes stellen Sie Herrn Senteur die Frage, ob er denn schon einmal eine systematische Unternehmungsanalyse der Henri Senteur S.A. vorgenommen habe. Seine Gegenfrage: „Welche Kriterien sind in unserem Fall sinnvoll, was soll genau analysiert werden?“ Sie verstehen die Frage richtigerweise als Auftrag: Welches sind konkrete Kriterien, geeignet die Henri Senteur S.A. zu analysieren? Nennen Sie deren acht, keine Allerweltskriterien, sondern wirklich relevante.

- *Finanzielle Lage*
- *Kompetenz in der Herstellung von Körperpflegemitteln*
- *Kundenberatung*
- *Managementsysteme*
- *Marketingkompetenz*
- *Mitarbeiterzufriedenheit*
- *Parfumeurkompetenz*
- *Wachstum der Henri Senteur S.A.*

## Aufgabe 2

Im Rahmen einer **Umweltanalyse** werden die relevanten Faktoren immer für Gegenwart und Zukunft analysiert. Herr Senteur stellt sich die Frage, wie weit man in die Zukunft blicken soll, wie weit in die Zukunft die Prognose reichen soll. Wovon ist die Grösse des Prognosezeitraums abhängig?

*Die Grösse des Prognosezeitraums hängt von der Länge der notwendigen Reaktionszeit ab, etwas zu bewirken, etwas zu entscheiden, etwas einzuführen etc..*

## Aufgabe 3

Eines schönen Morgens läuft Ihnen Herr Senteur über den Weg, mit der grossartigen Idee ein **Unternehmensleitbild** formulieren zu wollen. Nicht sicher ist er sich über dessen Inhalte. Nennen Sie ihm vier Themen, die im Leitbild der Henri Senteur S.A. sinnvollerweise enthalten sein müssen.

- *Umschreibung des Kundenbedürfnisses und der Marktleistung mittels derer das Bedürfnis abgedeckt werden soll.*
- *Mitarbeiterführung*
- *Finanzielle Ziele: Gewinnerzielung, Kapitalstruktur*
- *Kernkompetenzen, Parfumeur-Kompetenz, Technologie*
- *Infrastruktur*
- *Marktstellung*

## Aufgabe 4

Die Unternehmenspolitik setzt sich aus drei Elementen zusammen, aus der Vision, dem Unternehmensleitbild und den funktionalen Politiken. Herrn Senteur ist das Ganze rätselhaft, und Sie bekommen - nicht ganz unerwartet - den Auftrag, die Unterschiede zwischen Vision, Unternehmensleitbild und funktionalen Politiken kurz zu erläutern. Tun Sie das.

*Die Unterschiede zwischen den drei Elementen der Unternehmenspolitik liegen in folgenden Punkten:*

- *Die Entscheide werden von Vision zu funktionalen Politiken immer konkreter.*
- *Fristigkeit der Entscheide*
- *Vision und Leitbild werden in der Regel veröffentlicht, funktionale Politiken nicht.*
- *Bezugspunkt: Vison und Leitbild haben für die gesamte Unternehmung Gültigkeit, funktionale Politiken zwar auch, aber beschränkt auf den Funktionsbereich*
- *Bedeutung, Tragweite der Entscheide nimmt mit höherer Stufe zu*