

BWL Casebook

Andreas Butz
Patrik Scherler

BWL

CASEBOOK

Herausgeber

Andreas Butz

Patrik Scherler

Mitautoren

Judith-Rahel Seitz

Tobias Küttel

Flavio Di Giusto

Versus · Zürich

Impressum

Bibliographische Informationen

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Urheberrechtsinformationen

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Disclaimer: Die in diesem Buch verwendeten Produkt- und/oder Firmennamen können Marken und/oder eingetragene Marken der jeweiligen Unternehmen sein.

© 2019 Versus Verlag AG · Zürich

© Alle Urheberrechte bei
ZID Zentrum für Innovative Didaktik
SML School of Management and Law
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Ort und Datum: Winterthur, 1. September 2019

Herausgeber: Andreas Butz und Patrik Scherler, Winterthur

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH

ISBN 978-3-03909-147-8 (Print)
ISBN 978-3-03909-758-6 (E-Book)

Inhalt

Einleitung

7

Teil A: Kurz- und Hauptfälle 15

Thema 1: Managementmodelle

Fallstudie 1:	Die Post	Flavio Di Giusto	17
Fallstudie 2:	Air France-KLM	Flavio Di Giusto	22

Thema 2: Ordnung/Entwicklung

Fallstudie 3:	Victorinox	Flavio Di Giusto	27
Fallstudie 4:	Swisscom	Flavio Di Giusto	34

Thema 3: Prozesse

Fallstudie 5:	Hilti	Judith-Rahel Seitz	43
Fallstudie 6:	Aldi	Judith-Rahel Seitz	46

Thema 4: Strategie

Fallstudie 7:	Printano 1	Patrik Scherler	53
Fallstudie 8:	Microsoft	Judith-Rahel Seitz/Patrik Scherler	55

Thema 5: Marketing

Fallstudie 9:	Engadin St. Moritz	Patrik Scherler	61
Fallstudie 10:	Micro	Judith-Rahel Seitz	65

Thema 6: Finanzen

Fallstudie 11:	Valora	Tobias Küttel	73
Fallstudie 12:	Apple	Tobias Küttel	76

Thema 7: Personalwesen

Fallstudie 13:	Skills Team Quest	Andreas Butz	82
Fallstudie 14:	Liip	Andreas Butz	84

Thema 8: Vernetztes Denken

Fallstudie 15:	Printano 2	Tobias Küttel	91
Fallstudie 16:	Andermatt	Tobias Küttel	94

Thema 9: Gründung

Fallstudie 17:	Mymuesli	Patrik Scherler	102
Fallstudie 18:	ON Running	Patrik Scherler	104

Thema 10: Wirtschaftsethik

Fallstudie 19:	Apple/Foxconn	Andreas Butz	110
Fallstudie 20:	H&M	Andreas Butz	112

Teil B:	Integrationsfälle	119
----------------	--------------------------	------------

Multifokus	Fallstudie 21:	Starbucks	Andreas Butz/Patrik Scherler	121
	Fallstudie 22:	Bäckerei Moosmann	Patrik Scherler	147
	Fallstudie 23:	Red Bull	Andreas Butz	167
	Fallstudie 24:	Calida/Aubade	Patrik Scherler	179

Teil C:	Repetitionsfragen	203
----------------	--------------------------	------------

Multifokus	Thema 1:	Managementmodelle		204
	Thema 2:	Ordnung/Entwicklung		208
	Thema 3:	Prozesse		209
	Thema 4:	Strategie		213
	Thema 5:	Marketing		217
	Thema 6:	Finanzen		221
	Thema 7:	Personalwesen		226
	Thema 8:	Vernetztes Denken		228
	Thema 9:	Gründung		230
	Thema 10:	Wirtschaftsethik		234
Die Autoren				237

Einleitung

Fallstudien beschreiben eine tatsächliche Situation aus der Praxis eines Unternehmens oder einer Branche. Sie beinhalten herausfordernde Problemstellungen, wie sie in realen Organisationen vorkommen können. Die Akteure werden gezwungen, Probleme zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und die Zielerreichung zu kontrollieren. In der Betriebswirtschaftslehre sind die praktische Umsetzung und Anwendung der erlernten Theorie ein wesentlicher Faktor für den Erfolg bei zukünftigen Herausforderungen im unternehmerischen Alltag. Die in diesem Buch vorgestellten Fallstudien wurden teilweise in Zusammenarbeit mit den genannten Unternehmen erarbeitet und ermöglichen einen Einblick in die betriebliche Realität.

Das Herausgeber- und Autorenteam der ZHAW School of Management and Law hat eine Vielzahl solcher Praxisfälle neu konzipiert und überarbeitet, die den Studierenden der Betriebswirtschaftslehre sowie allen anderen interessierten Lesern zugänglich gemacht werden sollen. Die Fallstudien werden im Rahmen des Grundlagenmoduls BWL in den Studiengängen Betriebsökonomie, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsinformatik auf Stufe Bachelor eingesetzt.

In diesem Kontext wurde bewusst eine Mischung verschiedener Problemstellungen und Themenbereiche ausgewählt, um ein möglichst breites Spektrum der betriebswirtschaftlichen Fragestellungen abzudecken.

Die für dieses Buch entwickelten Fallstudien enthalten grundsätzlich Informationen, welche es erlauben, die Problemstellung in den Kontext einzuordnen, um daraus Handlungsempfehlungen und mögliche Lösungen abzuleiten. So werden die Studierenden zu Problemlösern, sie sind für ihren Lernprozess mehrheitlich selbst verantwortlich und werden dazu angeregt, sich aktiv einzubringen.

Die geschilderten Situationen in einer Fallstudie werden dabei möglichst realistisch abgebildet. Im Unterricht werden Fallstudien eingesetzt, um die Studierenden mit praxisnahen Anwendungsmöglichkeiten für das erarbeitete theoretische Wissen zu konfrontieren, wie sie auch im Berufsalltag zum Einsatz kommen könnten. Die Studierenden lernen somit, Herausforderungen systematisch und unter Verwendung von angemessenen Konzepten, Modellen und Instrumenten zu analysieren sowie praxistaugliche Lösungen zu entwickeln (Richter, 2017).

Didaktische Konzeption

In Abhängigkeit vom Umfang, der inhaltlichen Ausgestaltung und den didaktischen Zielen lassen sich die folgenden Formen von Fallstudien unterscheiden (Müller, Singer & Butz, 2012, S. 7):

a. Fallstudie (Case Study):

Diese Art der Fallstudienvermittlung, welche von der Harvard Business School entwickelt wurde, wird am häufigsten verwendet und gilt als klassischer Ansatz der Fallstudienmethodik. Dabei werden komplexe und oft reale Unternehmenssituationen geschildert, ohne konkrete Problemstellungen zu nennen. Das Lernziel dieser Fallstudien besteht darin, den vorgegebenen Sachverhalt zu analysieren und die damit verbundenen Probleme selbst zu erkennen und zu beschreiben. Anschliessend können konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Bei solchen Fallstudien gibt es in der Regel keine einzig gültige Lösung, sondern oft eine Vielzahl von unterschiedlichen Lösungsansätzen. Die Mehrzahl der hier entwickelten Fälle orientiert sich an dieser Methodik.

b. Fallsituation (Case Incident):

Bei dieser Methodik werden Informationen zu einer Situation oder einem Unternehmen nicht vollständig dargestellt. Probleme bzw. Vorfälle (Incidents) werden geschildert, wobei fehlende Fakten zunächst zu beschaffen und erst aufgrund der ergänzenden Informationen Lösungen zu generieren sind. Als möglich Quelle für die Recherche können Zeitschriften, Zeitungen, Fachliteratur oder das Internet herangezogen werden.

c. Fallproblem (Case Problem):

Diese Form der Fallstudienbearbeitung beinhaltet eine knappe Schilderung der Situation sowie Hinweise, mit welchen betriebswirtschaftlichen Instrumenten die Lösungen erarbeitet werden können. Das Ziel besteht darin, Lösungsvarianten mit unterschiedlichen Ansätzen zu ermitteln und weitere mögliche Schritte für die Zukunft aufzuzeigen. Eine weitere Herausforderung kann darin bestehen, Limitationen aus bereits erarbeiteten Lösungsvarianten aufzuzeigen.

d. Fallbeispiel (Case Example):

Bei derartigen Fallstudien werden sowohl die Ausgangslage als auch die bereits getroffenen Entscheidungen zur Beurteilung vorgegeben. Die Aufgabe liegt darin, diese Entschlüsse kritisch zu beurteilen und gegebenenfalls alternative Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

Die nachfolgende Abbildung 1 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Formen der Fallstudien und für welche Zwecke (Analyse, Entscheidung, Evaluation) sie jeweils am ehesten geeignet sind. Zu beachten ist, dass zwischen den verschiedenen Formen durchaus Überschneidungen bestehen.

Formen von Fallstudien	Inhalt	Analyse von Informationen; Problemdefinition	Entwicklung von Lösungsalternativen	Evaluation von Entscheidungen
Fallstudie (Case Study)	Umfangreiche und komplexe Beschreibung einer Unternehmenssituation	Erkennen und Definieren von Problemen	Entwickeln alternativer Lösungsansätze	Bewerten des Nutzens von Alternativen und der Voraussetzungen für ihre Umsetzung
Fallsituation (Case Incident)	Lückenhafte, knappe Schilderung der Ausgangslage	Fokus auf der Suche nach Informationen, Analyse und Interpretation; Problemdefinition	Nur teilweise geeignet	Nicht geeignet
Fallproblem (Case Problem)	Beschreibung der Ausgangslage mit Vorgabe der Problemdefinition	Nicht geeignet	Fokus auf der Entwicklung von Lösungsalternativen	Nur teilweise geeignet
Fallbeispiel (Case Example)	Umfassende Beschreibung eines Fallbeispiels mit Problemen und Lösungsansätzen	Nicht geeignet	Nicht geeignet	Fokus auf der Beurteilung von Entscheidungen bzw. den Ergebnissen der Umsetzung (Best Practices)

Abbildung 1:
Formen von Fallstudien

Quelle:
Paul, 2013, S. 153.

Beim Lösen von Fallstudien werden verschiedene Kompetenzen gefördert, die in der immer komplexer werdenden unternehmerischen Praxis von wachsender Bedeutung sind. Unterschiedliche Fallmethoden fördern unterschiedliche Kompetenzen (siehe Abbildung 2).

Es sollen Fakten analysiert, Probleme erkannt und Informationen ausgewertet werden, um schliesslich Entscheidungen zu treffen. Weiter hilft die Fallstudienmethodik, Lösungsmöglichkeiten zu finden und zu beurteilen.

Methode \ Kompetenz	Problemerkennungs-kompetenz	Recherche-kompetenz	Problemlösungs-kompetenz	Beurteilungs-kompetenz
Problemfindungsfall	Verborgene Probleme müssen gefunden und analysiert werden	Informationen werden gegeben	Mit Hilfe der gegebenen Informationen werden Lösungsvarianten ermittelt und Entscheidungen gefällt	Vergleich der Lösung mit der Entscheidung in der Realität
Informationsfall	Der Fall wird lückenhaft dargestellt	Informationen müssen selbstständig beschafft werden	Ermitteln von Lösungsvarianten	Beurteilung der gefundenen Informationen
Problemlösungsfall	Probleme sind ausdrücklich genannt	Informationen werden gegeben	Mit Hilfe der vorgegebenen Probleme und der Informationen werden Lösungsvarianten ermittelt und Entscheidungen gefällt	Vergleich der Lösung mit der Entscheidung in der Wirklichkeit
Beurteilungsfall	Probleme sind vorgegeben	Informationen werden gegeben	Die fertigen Lösungen einschliesslich der Begründungen werden gegeben; eventuell Suche nach zusätzlichen Alternativen	Kritik der vorgegebenen Lösungen

Abbildung 2: Kompetenzförderung durch Fallstudien

Quelle: In Anlehnung an Kaiser, 1973.

Mit dem Einsatz von Fallstudien können verschiedene fachliche und überfachliche Lernziele verfolgt werden, die nachfolgend dargestellt werden (Paul, 2013, S. 156f.). Im Kontext einer Fallstudie werden diese Lernziele auf den Fall angepasst, ersichtlich auf dem jeweiligen Deckblatt des Falls.

a. Anwenden von Theorien und Konzepten

Der Einsatz von Fallstudien macht nur Sinn in Verbindung mit der Vermittlung von theoretischem Wissen. «Sie ist kein Ersatz für die Theorien, Konzepte, Methoden und quantitativen Ansätze, welche in Management-Studiengängen gelehrt werden – vielmehr soll sie diese ergänzen und ihre Anwendung erleichtern» (Ellet, 2008, S. 10). Das theoretische Wissen hilft den Lernenden, eine Situation zu verstehen, Probleme zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Gleichzeitig können mit der Anwendung der theoretischen Konzepte deren Nutzen und Grenzen getestet werden.

b. Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen

Fallstudien erfordern eine sorgfältige Analyse von komplexen quantitativen und qualitativen Informationen. Dabei muss der Lernende sich auf die wirklich wichtigen Aspekte konzentrieren. Auf dieser Basis werden im Sinne einer Synthese Lösungsalternativen entwickelt. Unterschiedliche Lösungsansätze sind im Hinblick auf spezifische Zielkriterien zu beurteilen, um eine Entscheidung (in der Regel unter Unsicherheit) treffen zu können. Mit der Häufigkeit der Fallbearbeitung steigt die damit einhergehende Handlungsorientierung der Lernenden; sie müssen immer wieder Entscheidungen treffen.

c. Entwickeln von Sozialkompetenzen

Der Einsatz von Fallstudien liefert zahlreiche Möglichkeiten, Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln. Dazu zählen insbesondere die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb der Gruppenarbeit, aber auch innerhalb der Plenumsdiskussion. Auf diese Weise können Studierende ihre Argumentationsfähigkeit verbessern, sie müssen lernen, andere zu überzeugen und mit Kritik umzugehen. Gruppendynamische Prozesse helfen, die Team- und Kooperationsfähigkeit zu schulen.

d. Denken in vernetzten Zusammenhängen

Die Arbeit mit Fallstudien fördert die Entwicklung des vernetzten Denkens (Gomez & Probst, 2007). Dies geschieht vor allem über eine integrative, bereichsübergreifende Sichtweise bei der Bearbeitung eines einzelnen, umfassenden Falls zur Unternehmensgründung oder zum strategischen Management. Eine ganzheitliche Perspektive entsteht aber auch durch die Bearbeitung von zahlreichen Fällen aus unterschiedlichen Unternehmen, Branchen und Wirtschaftsräumen. Die Integrationsfälle im Teil B dieses Buches erheben den Anspruch, dieses Lernziel zu erreichen.

Die Fallstudien in diesem Buch setzen den lernpsychologisch effektiven Ansatz des «Problem-based Learning» um. Problemorientiertes Lernen umfasst eine Gruppe von Lehr-Lern-Modellen, wobei authentische bzw. realitätsnahe (komplexe) Situationen oder Fälle so in die Lehre integriert werden, dass sie nicht nur motivierende Funktion haben, sondern einen zentralen Anker des Lernens und Lehrens bilden (Reinmann & Mandl, 2006, S. 639).

Das «Case-based Learning» stellt die bekannteste und wirksamste Form des Problemorientierten Lernens dar. Reinmann und Mandl (2006, S. 640f.) haben folgende fünf Leitlinien zur Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen definiert:

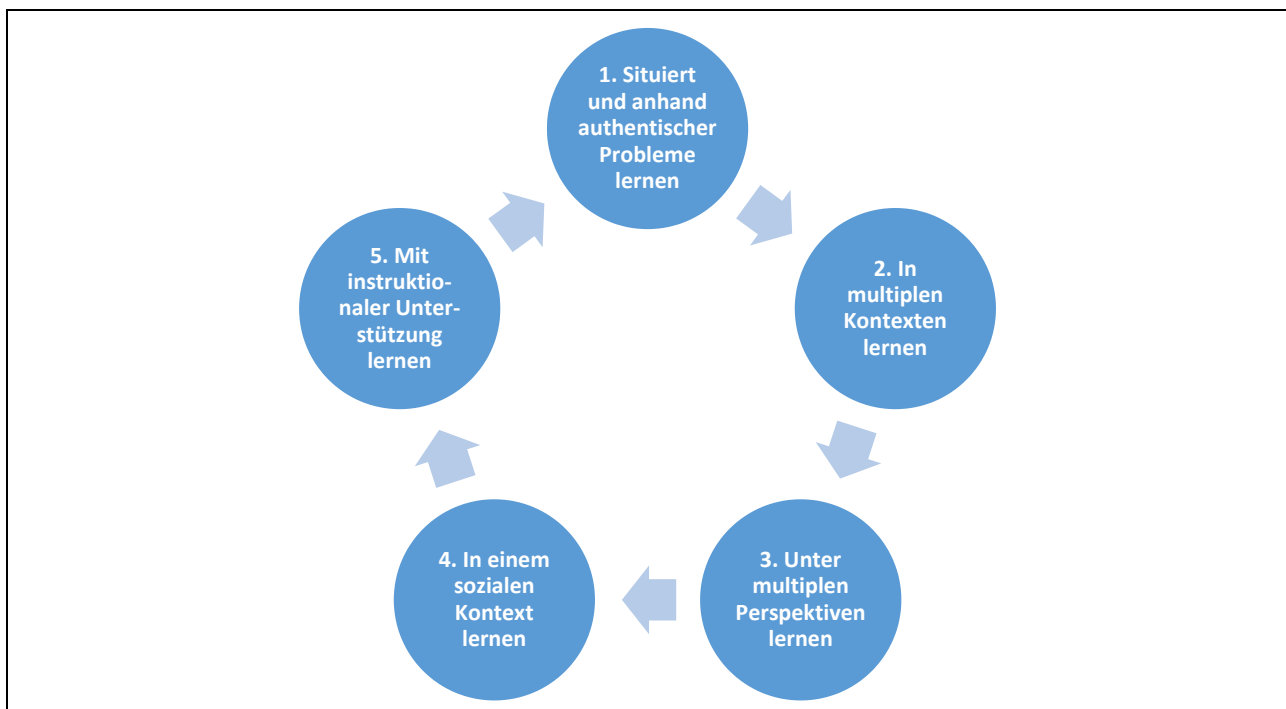


Abbildung 3:
Leitlinien zur Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen

Quelle:
Reinmann & Mandl, 2006, S. 640f.

Nachfolgend wird ausgeführt, wie das Fallstudienbuch diese Leitlinien umsetzt:

1. Situiert und anhand authentischer Probleme lernen

Mit den BWL-Fallstudien werden Lernende in eine authentische Problemsituation versetzt: Jede Ausgangslage spannt einen komplexen unmittelbaren Praxisbezug in Form einer oder mehrerer spezifischer unternehmerischer Problemstellungen einer konkreten Firma auf. Wie die Lehrerfahrung zeigt, motiviert der hohe Anwendungsbezug der realen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen Studierende ausgesprochen. Im vorliegenden Fall bauen die Cases konstruktiv auf den in der Lehre zentralen didaktischen Wissensstrukturen (d.h. den zehn BWL-Themenfeldern) auf und ermöglichen durch die situierte Anwendung an praktischen unternehmerischen Problemstellungen eine substanzielle Transferwirkung und damit die verbesserte kognitive Verankerung der gelernten Inhalte.

2. In multiplen Kontexten lernen

Diese Leitlinie der Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen impliziert, Studierende dazu anzuregen, das Gelernte in mehreren, unterschiedlichen Problemstellungen konkret anzuwenden. Um Wissensinhalte und -strukturen wirksam kognitiv verankern zu können, hilft es, deren Bedeutung in verschiedenen Anwendungsbezügen aufzuzeigen. Dem Fallstudienbuch liegen zehn betriebswirtschaftliche Kernthemen zugrunde. Jedes Thema wird mehrfach konkretisiert: anhand zweier Fallstudien aus Teil A, in den Integrationsfällen aus Teil B und in den Multiple-Choice-Aufgaben in Teil C. Diese vielfache Anwendung unterstützt die für effektives Lernen zentrale Dekontextualisierung von abstrakten Wissensgrundlagen und fördert so den Transfer.

3. Unter multiplen Perspektiven lernen

Diese Leitlinie dient ebenfalls der Flexibilisierung erworbenen Wissens bei der Anwendung: Wichtige Themen und Inhalte sind demnach den Lernenden möglichst aus verschiedenen Blickwinkeln darzubieten. Da zu jedem BWL-Themenfeld jeweils zwei Fälle und insgesamt vier Integrationsfallstudien vorhanden sind und damit jedes Wissensselement mehrfach aus unterschiedlicher Sicht (z.B. aus Sicht einzelner Stakeholder wie Kunden, Kapitalgeber oder Mitarbeitende) beleuchtet wird, wird diesem Prinzip adäquat entsprochen.

4. In einem sozialen Kontext lernen

Diese Leitlinie basiert auf der Erkenntnis der Lehr-Lern-Forschung, dass effektives Lernen zuallererst auf aktiver individueller Verarbeitung aufbaut, gleichzeitig aber durch geeignete soziale Lernformen unterstützt werden kann. Bei der konkreten Umsetzung der BWL-Fallstudien werden Dozierende durch didaktische Reflexionsberichte unterstützt. In diesen wird jeweils beschrieben, wie die einzelne Fallstudie in den Unterrichtskontext eingebaut werden kann. Dabei kommen alle sozialen Lernformen (Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit) zum Einsatz.

5. Mit instruktionaler Unterstützung lernen

Effektives Lernen entspricht in erster Linie einem hochgradig aktiven und individuellen Prozess. Gleichwohl können Lernende sehr substanziell durch die Tätigkeit der Lehrpersonen unterstützt werden. Dazu werden die Studierenden bei der Wissenserarbeitung und Problemlösung direkt angeleitet (z.B. durch detaillierte Ziele, verbindliche Zeitpläne, strukturierte Lernprozesse, klare Aufträge und systematisches Feedback). Das Fallstudienbuch bietet zu jedem Case zahlreiche instruktionale Hilfestellungen, wie etwa konkrete Lernziele, Verortung des mit dem Fall umgesetzten Wissens innerhalb der zehn zentralen BWL-Themen, spezifische Aufgabenstellungen und instruktionale Handreichungen für Dozierende.

Aufbau des Buches

Das Buch ist in drei Teile gegliedert, welche die wichtigsten Themengebiete der BWL abdecken, die aufeinander aufbauen und Bezug nehmen.

Teil A besteht aus Kurz- und Hauptfällen zu folgenden zehn Bereichen der BWL:

Thema 1:	Managementmodelle
Thema 2:	Ordnung / Entwicklung
Thema 3:	Prozesse
Thema 4:	Strategie
Thema 5:	Marketing
Thema 6:	Finanzen
Thema 7:	Personalwesen
Thema 8:	Vernetztes Denken
Thema 9:	Gründung
Thema 10:	Wirtschaftsethik

Ein Kurz- wie auch ein Hauptfall besteht dabei aus einem Situationsbeschreibung und Aufgabenstellungen zur vorgestellten Problematik. Sie unterscheiden sich sowohl von der zugrunde liegenden Wissensstruktur wie auch vom Umfang. Ein Kurzfall erstreckt sich typischerweise auf zwei bis vier Seiten, ein Hauptfall entsprechend auf fünf bis neun Seiten.

Im **Teil B** des Buches schliessen sich die Integrationsfälle an. Sie thematisieren jeweils mindestens zwei, oft wesentlich mehr Themengebiete und erfüllen damit den Anspruch zur Förderung des vernetzten und komplexen Denkens. Dies erfordert entsprechend einen grösseren Seitenumfang von 20 bis 35 Seiten.

Teil C beinhaltet eine Aufgabensammlung zu allen Themengebieten als Repetitionsfragen – meist im Multiple-Choice-Format. Sie dient der Lernkontrolle und zur Einübung der Systematik dieses Fragetyps, wie er oft auch an Prüfungen zum Einsatz kommt.

Dieser modulare Aufbau erlaubt es Studierenden, zielgerichtet Themen zu erarbeiten bzw. aufzufrischen, und ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung auf die verschiedenen Anwendungsgebiete der Betriebswirtschaftslehre.

Bei der Auswahl und Konzeption der Fälle wurde darauf geachtet, ein breites Spektrum unternehmerischer Aktivitäten und Merkmalen abzudecken:

- **Praxisbezug:** Die meisten Fälle entsprechen realen Problemstellungen und wurden teilweise mit Unternehmensvertretern konzipiert bzw. validiert. Vereinzelt werden auch aus didaktischen Überlegungen fiktive Unternehmen thematisiert (z.B. Printano, SkillsQuest, Moosmann).
- **Unternehmensgrösse:** Die Spannbreite reicht hier von KMU (z.B. Liip, Micro) bis zu grossen international tätigen Unternehmen (z.B. Apple, Aldi).
- **Internationalisierung:** Im Portfolio sind Unternehmen, die eine eher regional beschränkte Wertschöpfung betreiben (z.B. Andermatt, Engadin), einen schweizerischen Schwerpunkt aufweisen (z.B. Victorinox, Swisscom, Calida) oder global tätig sind (z.B. Starbucks, Red Bull, H&M).
- **Branchenzugehörigkeit:** Die Fallstudien decken ein breites Spektrum an Produkten und Dienstleistungen ab. Dazu zählen die klassische Industrie (z.B. Hilti, Victorinox), Dienstleistungen (z.B. Post, AirFrance KLM), Handel (z.B. Aldi, Valora) oder Mischformen (z.B. Mymuesli, On Running).

Die Entwicklung eines solchen Gemeinschaftsprojektes ist ohne tatkräftige Unterstützung vieler Beteiligter kaum denkbar. Wir möchten an dieser Stelle den Mitautoren für ihre innovativen Fallentwicklungen danken, dem Gutachter Prof. Dr. Roland Waibel für sein konstruktives Feedback, Sabrina Frintrop für die Unterstützung bei der Erstellung des Manuskripts und Judith Henzmann vom Versus Verlag für die professionelle Begleitung von der Idee bis zur Drucklegung. Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge nehmen die Herausgeber gerne entgegen.

Winterthur, im Juli 2019

Die Herausgeber

Dr. Andreas Butz

Dr. Patrik Scherler

Verwendete Literatur

- Ellet, W. (2008). *Das Fallstudien-Handbuch der Harvard Business School Press: Business-Cases entwickeln und erfolgreich auswerten*. Boston: Harvard Business Press.
- Gomez, P. & Probst, G. (2007). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, 4. Auflage. Bern et al.: Haupt.
- Kaiser, F.-J. (1973). *Entscheidungsstraining. Die Methoden der Entscheidungsfindung*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Müller, M., Singer, S. & Butz, A. (2012). Einführung in die Fallstudienmethodik. In: P. Vervoort Isler, M. Müller & A. Teta (Hrsg.): *BWL Live*. S. 6-11. Zürich: Versus.
- Paul, H. (2013). Fallstudien. In: A. Beyer & B. Rathje (Hrsg.): *Methodik für Wirtschaftswissenschaftler*. S. 151-166. München: Oldenbourg Verlag.
- Reinmann, G. & Mandl, H. (2006). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: A. Krapp; B. Weidenmann (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch*. (5. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz, S. 613-658.
- Richter, S. (2017). *Fallstudien für den Unterricht. Leitfaden zur Erstellung von Fallstudien für Lehrzwecke*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Teil A: Kurz- und Hauptfälle

Thema 1: Managementmodelle

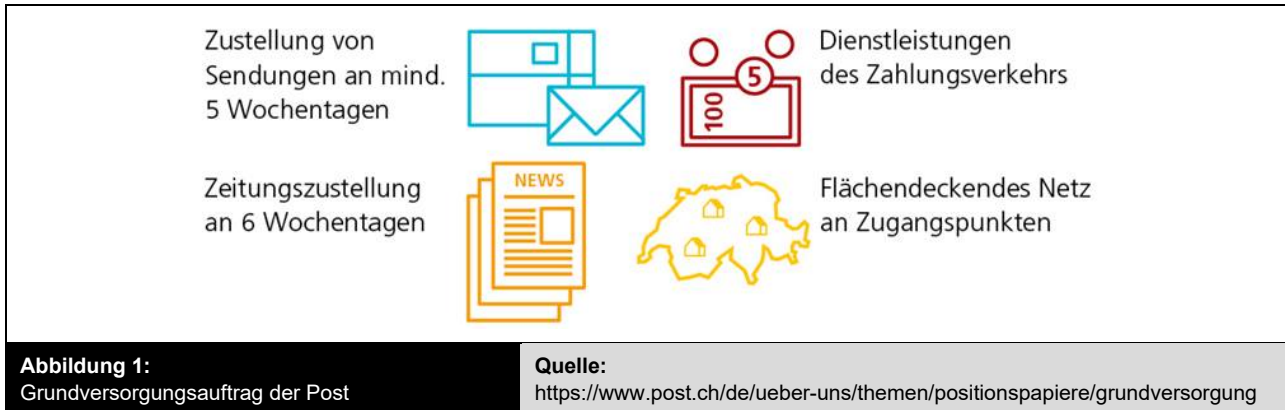
Fallstudie 1	
Flavio Di Giusto	

Fallstudie 2	
Flavio Di Giusto	

<p>Fallstudie 1</p> <h1>Die Post</h1> <p>Flavio Di Giusto</p> <p>Kurzfallstudie mit dem Themenfokus:</p> <table border="0"> <tr> <td>Managementmodelle</td> <td>Finanzen</td> </tr> <tr> <td>Ordnung/Entwicklung</td> <td>Personalwesen</td> </tr> <tr> <td>Prozesse</td> <td>Vernetztes Denken</td> </tr> <tr> <td>Strategie</td> <td>Gründung</td> </tr> <tr> <td>Marketing</td> <td>Wirtschaftsethik</td> </tr> </table>	Managementmodelle	Finanzen	Ordnung/Entwicklung	Personalwesen	Prozesse	Vernetztes Denken	Strategie	Gründung	Marketing	Wirtschaftsethik	
Managementmodelle	Finanzen										
Ordnung/Entwicklung	Personalwesen										
Prozesse	Vernetztes Denken										
Strategie	Gründung										
Marketing	Wirtschaftsethik										
<p>Zahlen und Fakten</p> <p>Die Schweizerische Post ist ein Mischkonzern. Ihre drei Konzerngesellschaften Post CH AG, PostFinance AG und PostAuto AG erbringen hochstehende, marktfähige und innovative Dienstleistungen und setzen alles daran, die hohen Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. Die Schweizerische Post erwirtschaftete 2015 einen Konzerngewinn von 645 Millionen Franken bei einem Betriebsertrag von 8244 Millionen Franken. Sie beschäftigt rund 62'000 Mitarbeitende (aus 142 Nationen in mehr als 100 Berufen). Damit ist sie die drittgrösste Arbeitgeberin in der Schweiz. Mit über 2000 besetzten Lehrstellen gehört die Post ausserdem zu den grössten Lehrbetrieben der Schweiz. 2015 verarbeitete die Post 2,2 Milliarden adressierte Briefe, 115 Millionen Pakete, verwaltete Kundengelder in der Höhe von durchschnittlich 115 Milliarden Franken und beförderte mit den Postautos mehr als 145 Millionen Passagiere.</p>	<p>Kurzzusammenfassung des Falles</p> <p>Die Schweizerische Post gewährleistet die Grundversorgung für Postdienste und Zahlungsverkehr eigenwirtschaftlich als spezialgesetzliche Aktiengesellschaft (zu 100% im Besitz der Eidgenossenschaft) im Auftrag des Bundes. Die Post ist vom Bund beauftragt, für alle Bevölkerungsgruppen in allen Landesteilen eine ausreichende und preiswerte Grundversorgung mit Postdiensten zu gewährleisten (Service public).</p> <p>Im Zuge von Kosteneinsparungsmassnahmen hat die Post bis heute mehr als 300 Filialen geschlossen und durch Agenturen ersetzt. Bis 2020 sollen nochmals rund 300 folgen. Damit wird die postalische Grundversorgung in der Schweiz eingeschränkt.</p>										
	<p>Lernziele</p> <p>Die Studierenden sollen ...</p> <ul style="list-style-type: none"> eine Interaktionsthemenanalyse (Interaktionsthema, Umweltsphäre, Ressource, Anspruchsgruppe, Anliegen, Interessen, Normen, Werte, Reaktionen und Gefahren) durchführen und interpretieren. 										

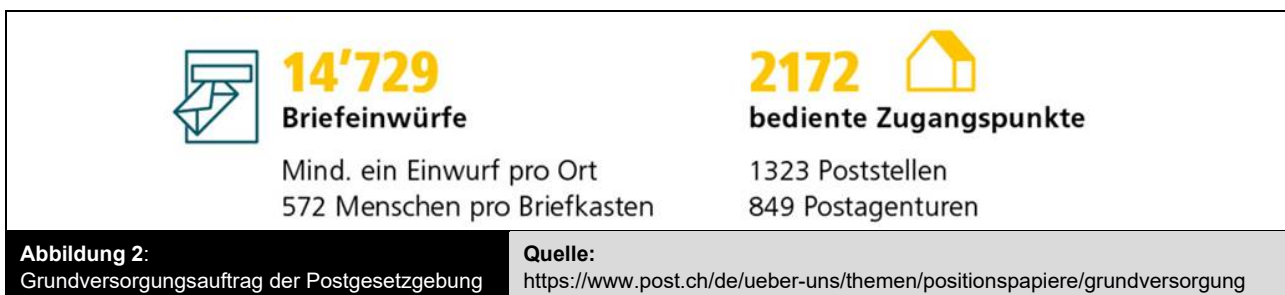
1. Ausgangslage

Die Post ist als spezialgesetzliche Aktiengesellschaft im vollständigen Besitz des Bundes (Die Schweizerische Post, 2018b). Vom Bund hat sie einen postalischen Grundversorgungsauftrag, der im Postgesetz und in der Postverordnung geregelt ist. Zum Grundversorgungsauftrag der Post gehören die landesweite Zustellung von adressierten Briefen und Paketen an mindestens fünf Wochentagen, die landesweite Zustellung von abonnierten Zeitungen und Zeitschriften an sechs Wochentagen, Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sowie der Betrieb eines flächendeckenden Poststellen- und Postagenturennetzes (Schweizerische Post, 2018a).



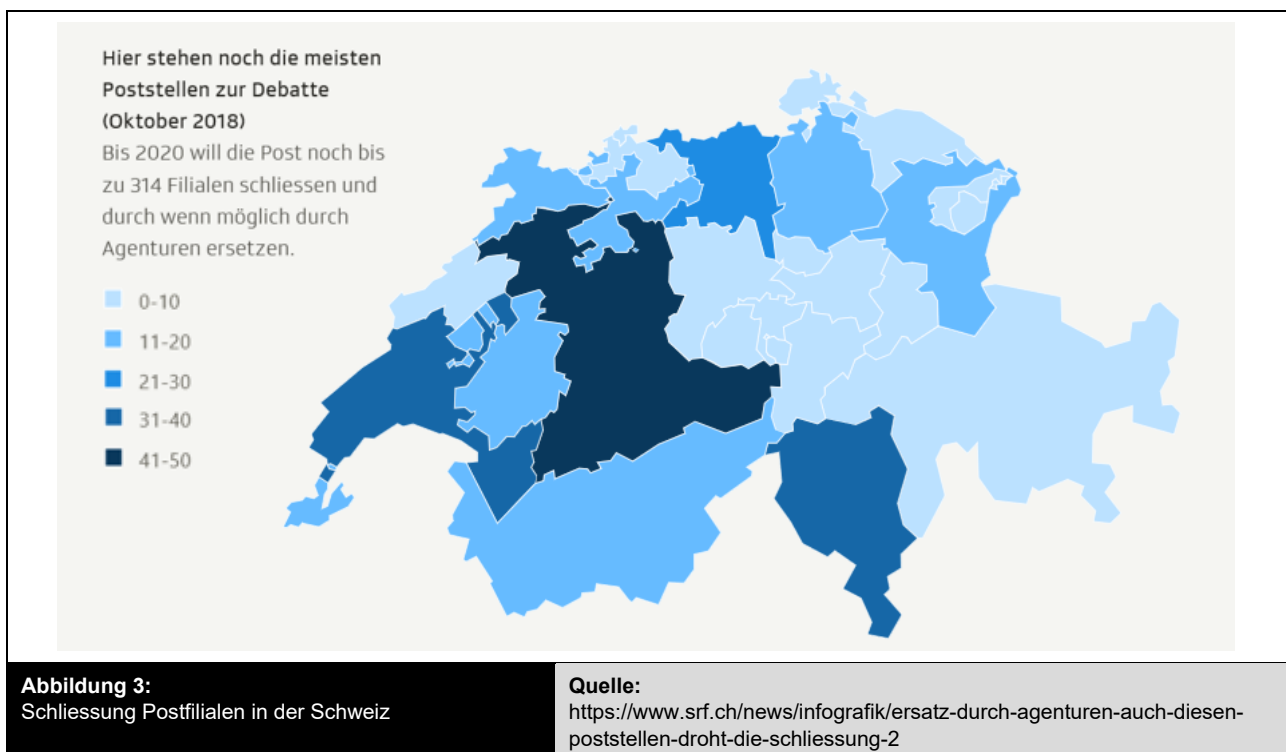
1.1 Grundversorgung der schweizerischen Post

Die rechtlichen Vorgaben, die die Post im Bereich der Grundversorgung zu erfüllen hat, gehören zu den strengsten der Welt. Die Postgesetzgebung sieht vor, dass 97% der adressierten Inlandsbriefe und 95% der Inlandspakete rechtzeitig (A-Post: am folgenden Werktag; B-Post: innerhalb drei Arbeitstage) durch die Post zugestellt werden. Die Postverordnung enthält zudem Vorgaben zur Erreichbarkeit der Grundversorgung (Landis, 2017). Diese sehen vor, dass 90% der gesamten Bevölkerung der Schweiz die Zugangspunkte zu den Postdiensten innerhalb von 20 Minuten, jene zum Barzahlungsverkehr innerhalb von 30 Minuten zu Fuss oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen können. In Gebieten, in denen die Post einen Hausservice anbietet, gelten 30 Minuten. Jede Raumplanungsregion muss über mindestens eine Filiale und jede Ortschaft über mindestens einen Briefeinwurf verfügen (Die Schweizerische Post, 2018b). Für Menschen mit Behinderung hat die Post den barrierefreien Zugang zu den Postdiensten und zum elektronischen Zahlungsverkehr zu gewährleisten. Diese Vorgaben werden Jahr für Jahr von den zuständigen Aufsichtsbehörden überprüft und von der Post regelmässig erfüllt oder gar übertroffen. Mit diesen Werten weist der postalische Service public in der Schweiz auch im internationalen Vergleich eine Spitzenqualität auf. So werden A-Post-Briefe in Europa nirgends pünktlicher zugestellt als in der Schweiz. Ausserdem gibt es in keinem europäischen Land pro zehntausend Einwohnerinnen und Einwohner so viele Filialen und Filialen mit Partnern wie hierzulande (Schweizerische Post, 2018b).



1.2 Kosten der Grundversorgung

Im Jahr 2016 betragen die Kosten für die Grundversorgung CHF 346 Mio. Die hohe Qualität der Grundversorgung belastet die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler nicht. Der Bund gewährt der Post zwar ein Monopol auf Briefe bis 50 g (Die Schweizerische Post, 2018b). Dennoch finanziert die Post die Grundversorgung selbst. Die Post ist gegenwärtig mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Technologie und Gesellschaft befinden sich in einem fortlaufenden Wandel, der auch das Kundenverhalten verändert (Die Schweizerische Post, 2018c). Mit der Gesellschaft muss sich deshalb auch der Service public wandeln. Deshalb passt die Post ihre Dienstleistungen immer wieder an neue Anforderungen und Bedürfnisse an und baut schon heute am Service public von morgen (Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2012). Im Bereich der Grundversorgung decken nicht alle Leistungen ihre Kosten selbst und sinkende Briefmengen führen zu rückläufigen Erträgen, deshalb ist ein konsequentes Kostenmanagement unabdingbar. Die Post will auch in Zukunft eine qualitativ hochstehende Grundversorgung sicherstellen, die den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden entspricht und wie bis anhin keine staatlichen Subventionen benötigt (Renggli & Michel, 2017).



Seit Jahren werden diverse Sparmassnahmen bei der Post umgesetzt, allen voran die Schliessung unzähliger Poststellen. Mit der politischen Diskussion zum Thema Hauszustellung kommt nun zusätzlich Spannung auf. Im Hinblick auf den Grundversorgungsauftrag gibt sich die Eidgenössische Postkommission, Postcom, besorgt (Städler, 2017). Der Grundversorgungsauftrag sieht vor, dass Briefe und Pakete von montags bis freitags, abonnierte Tageszeitungen auch samstags in «allen ganzjährig bewohnten Siedlungen» zugestellt werden. Jedoch kann der Bundesrat für einzelne, besonders abgelegene Haushalte Ausnahmen vorsehen (Die Schweizerische Post, 2018b). Ausnahmeregelungen werden aber immer häufiger und dies sei erst der Anfang dieser Entwicklung, mahnt Postcom Präsident Hans Hollenstein (Städler, 2017). Um im Kostenkampf mithalten zu können, nutzt die Post diesen Spielraum, um tägliche Zustellungen in verstreute Siedlungsgebiete vermeiden zu können (Landis, 2017). Fast 300 durch die Post selbst betriebene Filialen sind im Rahmen einer 2016 angekündigten Reorganisation bereits verschwunden (SRF, 2018). Bis 2020 sollen nochmals rund ebenso viele folgen. Ende 2016 gab es 1133 Haushalte ohne reguläre Postzustellung.

2. Aufgaben

Folgende Aufgabenstellungen sind mit Hilfe des Fallstudientextes und der Unterrichtsunterlagen zum Themenblock Managementmodelle zu lösen.

Mit Interaktionsthemen werden Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung bezeichnet, um die sich die Kommunikation der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen dreht. Dies sind Normen und Werte, Anliegen und Interessen sowie Ressourcen. Dabei bezeichnen Werte grundlegende Ansichten über ein erstrebenswertes Leben, Normen bauen darauf auf und bezeichnen explizite Gesetze und Regelungen. Interessen bezeichnen den unmittelbaren Eigennutz, Anliegen hingegen verallgemeinerungsfähige Ziele (Waibel & Käppeli, 2015; S. 27 ff.).

Erarbeiten Sie eine vollständige Interaktionsthemenanalyse zwischen der Schweizerischen Post (betroffene Firma) und den Kunden (Anspruchsgruppe), die in Randgebieten sesshaft und von der Filialschliessung der Post betroffen sind.

Frage a:	<p>a1) Was beschreibt das Interaktionsthema, also den streitbaren Sachverhalt?</p> <p>a2) Welche Ressource (Produktionsfaktor) des Unternehmens ist betroffen?</p> <p>a3) In welcher Umweltsphäre (Kontext) spielt sich der Sachverhalt ab?</p>
Frage b:	<p>b1) Welche Anspruchsgruppe ist betroffen?</p> <p>b2) Welche Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele) bringt die Anspruchsgruppe vor?</p> <p>b3) Welche Interessen (unmittelbarer Eigennutzen) verfolgt die Anspruchsgruppe dabei?</p> <p>b4) Welche Normen (Gesetze und Regeln) stützen das Anliegen der Anspruchsgruppe?</p> <p>b5) Welche Werte (grundlegende Ansichten) stützen die Anliegen der Anspruchsgruppe?</p>
Frage c:	<p>Was sind aus Unternehmenssicht die ...</p> <p>c1) Gefahren, die sich aus der Situation für die betreffende Unternehmung ergeben?</p> <p>c2) Reaktionen, die vom betreffenden Unternehmen ergriffen werden können?</p>

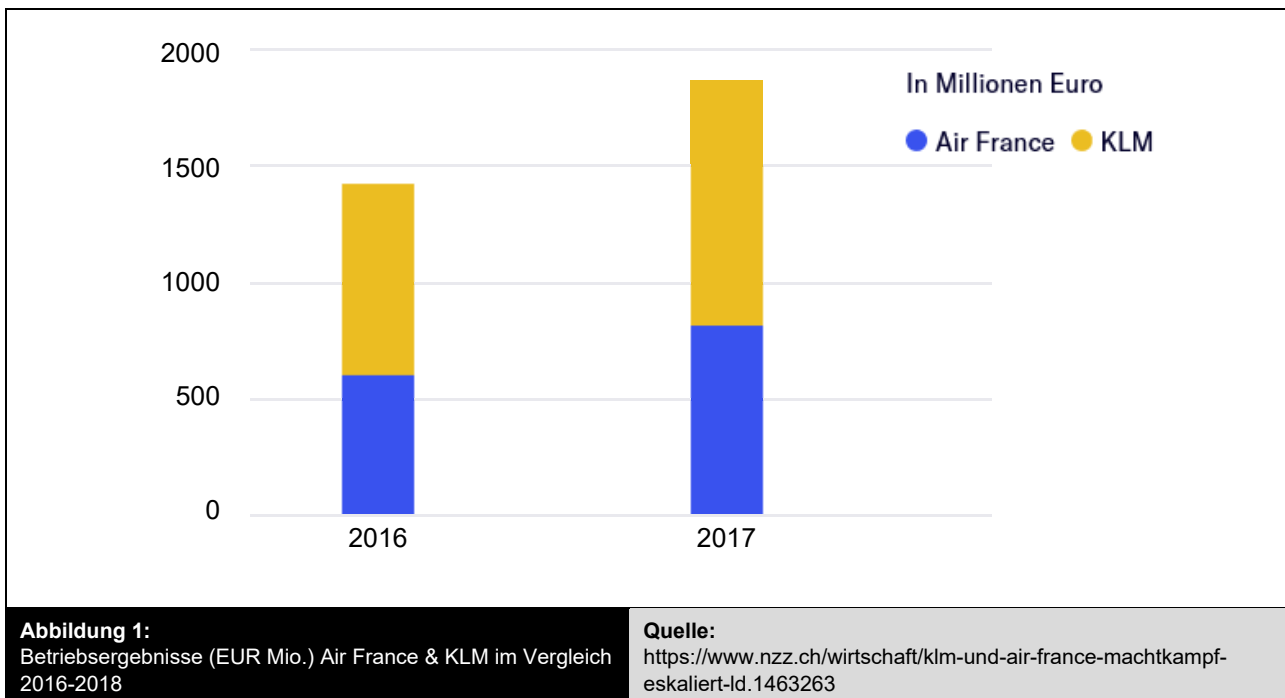
3. Verwendete Literatur

- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2012). Postgesetz PG. Bern: Die Schweizerische Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Abgerufen von: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070597/index.html>
- Die Schweizerische Post (2018a). *Kennzahlen – Die Post in Zahlen*. Abgerufen von: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/themen/leistung-und-angebot/kennzahlen>
- Die Schweizerische Post (2018b). *Service Public für die Schweiz: Der Grundversorgungsauftrag der Post*. Abgerufen von: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/themen/positionspapiere/grundversorgung>
- Die Schweizerische Post (2018c). *Herausforderungen*. Abgerufen von: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/themen/herausforderungen>
- Landis, M. (2017). Live Interview – *Susanne Ruoff erklärt Digitalisierungspläne der Schweizerischen Post*. Netzwoche. 22.02.2017. Abgerufen von: <https://www.netzwoche.ch/news/2017-02-22/susanne-ruoff-erklaert-digitalisierungsplaene-der-schweizerischen-post>
- Renggli, M. & Michel, C. (2017). *Service-Abbau – Poststellen-Schwund: Der Kampf der Landbevölkerung*. Schweizerisches Radio und Fernsehen SRF. 28.11.2017. Abgerufen von: <https://www.srf.ch/news/schweiz/service-abbau-poststellen-schwund-der-kampf-der-landbevoelkerung>
- Schweizerisches Radio und Fernsehen SRF (2018). *Ersatz durch Agenturen – Auch diesen Poststellen droht die Schliessung*. Abgerufen von: <https://www.srf.ch/news/infografik/ersatz-durch-agenturen-auch-diesen-poststellen-droht-die-schliessung-2>
- Städler, I. (2017). «*Wir erheben den Warnfinger*» – Interview mit Hans Hollenstein. Der Bund. 13.06.2017. Abgerufen von: <https://www.derbund.ch/wirtschaft/wir-erheben-den-warnfinger/story/wirtschaft/wir-erheben-den-warnfinger/story/31792686?track>
- Stünzi, M. (2017). *Eine Stunde bis zur nächsten Post*. Tagesanzeiger. 29.11.2017. Abgerufen von: <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/eine-stunde-bis-zur-naechsten-post/story/10868679>
- Waibel, R. & Käppeli, M. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. 5. Auflage. Zürich: Versus.

<p>Fallstudie 2</p> <h1>Air France-KLM</h1> <p>Flavio Di Giusto</p> <p>Kurzfallstudie mit dem Themenfokus:</p> <table border="0"> <tr> <td>Managementmodelle</td> <td>Finanzen</td> </tr> <tr> <td>Ordnung/Entwicklung</td> <td>Personalwesen</td> </tr> <tr> <td>Prozesse</td> <td>Vernetztes Denken</td> </tr> <tr> <td>Strategie</td> <td>Gründung</td> </tr> <tr> <td>Marketing</td> <td>Wirtschaftsethik</td> </tr> </table>	Managementmodelle	Finanzen	Ordnung/Entwicklung	Personalwesen	Prozesse	Vernetztes Denken	Strategie	Gründung	Marketing	Wirtschaftsethik	
Managementmodelle	Finanzen										
Ordnung/Entwicklung	Personalwesen										
Prozesse	Vernetztes Denken										
Strategie	Gründung										
Marketing	Wirtschaftsethik										
<p>Zahlen und Fakten</p> <p>Air France-KLM ist eine börsennotierte Holdinggesellschaft, geformt aus den eigenständigen Fluggesellschaften Air France und KLM (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij; gewöhnlich Royal Dutch Airlines genannt). Durch den Zusammenschluss erhoffte man sich Synergien sowie gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Fluggeschäft.</p> <p>Air France-KLM erwirtschaftete 2018 einen Umsatz in Höhe von EUR 26,5 Milliarden. Mit knapp 90'000 Angestellten und einer Flotte von 548 Flugzeugen wurden 2018 mehr als 100 Millionen Passagiere befördert.</p>	<p>Kurzzusammenfassung des Falles</p> <p>Grösster Aktionär der Air France-KLM ist mit 14,3% der französische Staat. Je 8,8% des Aktienkapitals halten die Fluggesellschaften Delta Air Lines sowie China Eastern Airlines. Der Rest des Eigentums teilt sich auf Kleinaktionäre auf.</p> <p>Der niederländische Staat hielt bislang nur Anteile an der Tochter KLM, aber keine an der fusionierten Holdinggesellschaft. Damit die niederländischen Interessen (Flughafen Schiphol/Arbeitsplatzsicherheit) gewahrt bleiben, entschied sich das niederländische Parlament 2019, seine Anteile an der Holding jenen des französischen Staats anzugleichen. Die Niederlande investierten EUR 744 Mio. für 14% Aktienkapitalbeteiligung an der Holding Air France-KLM. Frankreich reagiert mit Irritation auf diesen politisch motivierten Schritt. Umso mehr, weil er ohne vorherige Absprache erfolgte</p>										
	<p>Lernziele</p> <p>Die Studierenden sollen ...</p> <ul style="list-style-type: none"> eine Interaktionsthemenanalyse (Interaktionsthema, Umweltsphäre, Ressource, Anspruchsgruppe, Anliegen, Interessen, Normen, Werte, Reaktionen und Gefahren) durchführen und interpretieren. 										

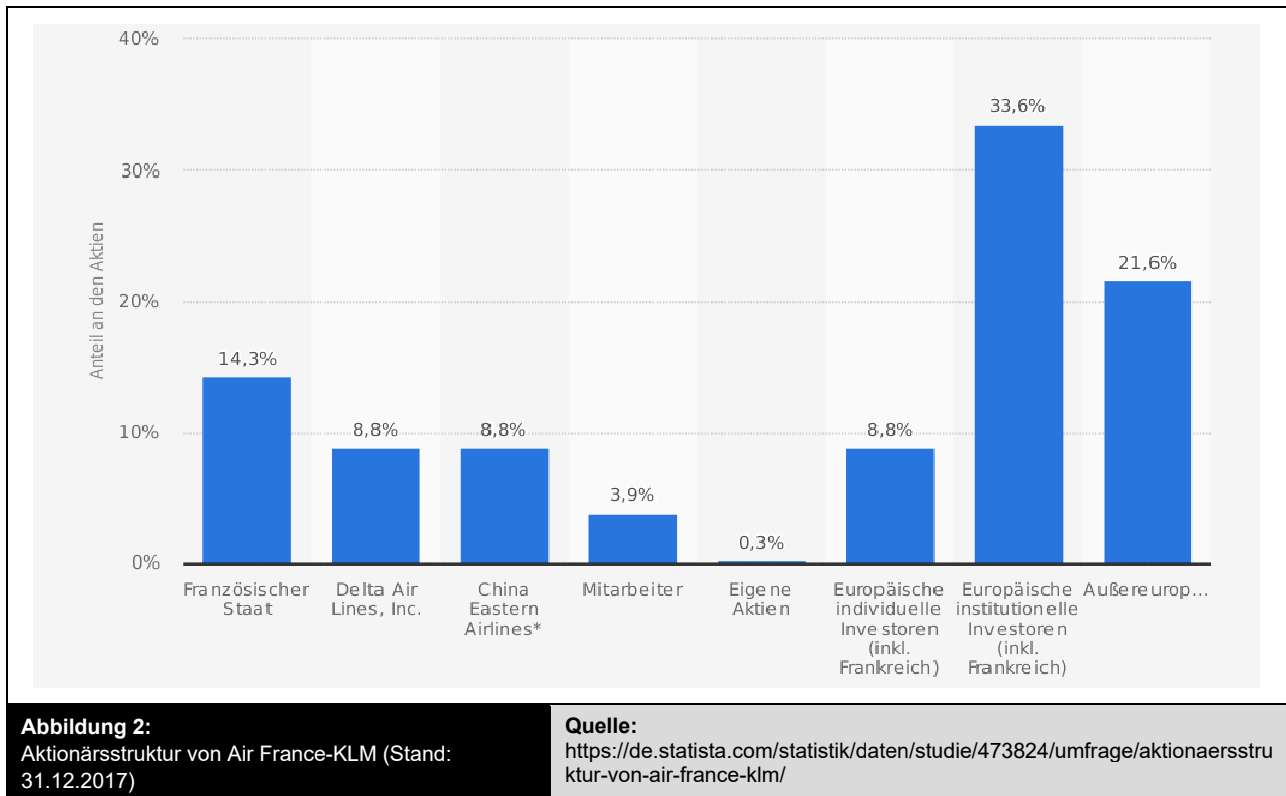
1. Ausgangslage

Wer heute mit Air France oder mit KLM fliegt, merkt gar nicht, dass er beim gleichen Konzern gebucht hat. Die Fusion der französischen mit der niederländischen Fluggesellschaft ist 2003 sanft ausgefallen. «Eine Gruppe, zwei Fluggesellschaften, zwei Marken» lautet die Devise von Air France-KLM. Die neu gegründete Holdinggesellschaft hat keine eigenen Mitarbeitenden. Air France ist die grössere der beiden Fluggesellschaften und hat damit eine höhere Bestimmungskraft im zusammengeschlossenen Unternehmen. Die Fusion sah vor, die Flughäfen Paris Charles de Gaulle, sowie Schiphol bei Amsterdam als grosse Flugpassagier- und Cargo-Drehkreuze zu erhalten, was in gemeinsamen Vereinbarungen festgehalten wurde (Air France-KLM, 2019a). Zunächst wurden die Streckennetze der beiden Airlines konsolidiert. KLM konzentrierte seine Flüge auf den nordeuropäischen und asiatischen Markt. Air France bündelte seine Angebote auf Südeuropa, Afrika sowie Lateinamerika. Durch die geschaffenen Synergien konnten geschätzte EUR 25 bis 35 Mio. an Kosten eingespart werden (Air France-KLM, 2019b). Trotz der monetären Vorteile gilt das 2003 auf den Weg gebrachte Bündnis als spannungreich. Die Niederländer fürchten seit Anbeginn, die Franzosen könnten zu viel Einfluss im Kombi-Unternehmen bekommen. KLM stellt den kleineren Konzernteil, aber der operative Gewinn war 2018 in etwa viermal so gross wie jener der Franzosen, die von Streikfolgen belastet waren (Belz, 2019; vgl. Abbildung 1).



1.1 Anteilsstruktur Air France-KLM

Air France-KLM mit Hauptsitz in Paris ist eine börsennotierte Holdinggesellschaft. Der grösste Aktionär der Air France-KLM ist mit 14,3% der französische Staat (Statista, 2019). Hohe Beteiligungen von je 8,8% werden von Delta Air Lines und China Eastern Airlines gehalten. Der niederländische Staat hält bisher keine Anteile an der Holding (Air France-KLM, 2019c). Mehr als 60% des Eigentums an der Holdinggesellschaft Air France-KLM verteilt sich auf zahlreiche institutionelle und Kleinanleger (vgl. Abbildung 2).



1.2 Sorge um den Amsterdamer Flughafen Schiphol

Da der niederländische Staat bislang nur Anteile an der Tochter KLM (6%), aber keine an der fusionierten Holdinggesellschaft hielt, beklagt sich der niederländische Finanzminister Wopke Hoekstra in einem Brief ans Parlament über den unzureichenden Miteinbezug der niederländischen Seite bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen der Holding. Das Kabinett sei nicht über die strategische Kooperation mit Delta Airlines und China Eastern Airlines informiert worden, auch nicht zu zwischenzeitlichen Beteiligungsvorhaben des Hotelkonzerns Accor (Frei, 2019). Weiter befürchtet Wopke durch die Einflussnahme Frankreichs, dass der Flughafen Schiphol seine Rolle als Drehscheibe einbüsst, weil immer mehr Flugverbindungen nach Paris verlagert würden (Belz, 2019). Denn der Flughafen Schiphol mit seinem interkontinentalen Netz ist von zentraler Bedeutung für die niederländische Wirtschaft und seinen Arbeitsmarkt. Zur besseren Sicherung der nationalen Interessen erwarb der niederländische Staat für rund EUR 680 Mio. zunächst ein Aktienpaket in Höhe von 12,68%, kurz darauf erhöhte er auf 14% (EUR 744 Mio.) des Aktienkapitals der Holdinggesellschaft Air France-KLM, um mit den Franzosen anteilmässig gleichzuziehen (Frei, 2019).

In der französisch-niederländischen Fluggesellschaft Air France-KLM entstand ein Machtkampf zwischen den beiden beteiligten Staaten. Frankreich empfindet den politisch motivierten Schritt als Provokation und zeigt sich irritiert (Belz, 2019). Das Verhalten der niederländischen Regierung sei unverständlich und unerwartet, sagte Finanzminister Bruno Le Maire in Paris. Präsident Emmanuel Macron forderte die Regierung in Den Haag auf, ihre Absichten zu erklären. Die Aktie verlor mehr als ein Zehntel an Wert (Frei, 2019).