

Kett • Becker • Borgstedt • Gerdt • Westmattelmann

# Cases & Presentation

Vom Business-Problem zur  
Management-Entscheidung



WS 2024/2025  
Connected Classroom

Das gezeigte Material ist urheberrechtlich geschützt.  
Wiedergabe von Bildern oder Videoausschnitten  
mit freundlicher Genehmigung der Rechteinhaber.

20. AUFLAGE  
Copyright © 2024 Viaticum  
All Rights Reserved



## CASES

Topic	Code	Case	WS 24/25 CASE
<b>Climate Change &amp; Sustainability</b>	C2	Umsetzung der Sustainability Strategie für Mondi	<b>1</b>
<b>Digitalisierung / AI</b>	D7	Preis- und Modulstrategie für VW Financial Services mit FleetCARS	<b>2</b>
<b>Personal &amp; Organisation</b>	O3	SAP Success Factors für Recruiting und Onboarding bei der WITRON-Gruppe	<b>3</b>
<b>Personal &amp; Organisation</b>	O4	Arbeitsplatz der Zukunft für Boehringer Ingelheim	<b>4</b>
<b>Markt, Vertrieb &amp; Produktion</b>	S4	Skigebiet der Zukunft	<b>5</b>
<b>Transformation</b>	T3	Renditeverbesserung der Brose Gruppe	<b>6</b>

# CASES

# Climate Change & Sustainability

**Cases & Presentation**

WS 2022/2023

Connected Classroom



## Case C2: Umsetzung der Sustainability Strategie für Mondri



Sustainability

Lars Mallasch, Director Sustainability, möchte wissen, wie Mondri ihre Strategie für ganzheitliche Nachhaltigkeit für Verpackung und Produkte bezüglich Recycling, CO2 Reduktion und EU- sowie Uno-Nachhaltigkeitsziele umsetzen kann.

### Profil

Mondri ist ein börsennotiertes Verpackungs- und Papierunternehmen mit Hauptsitzen in Wien und London. Mondri beschäftigt rund 26.000 Mitarbeiter in über 100 Produktionsstätten und in mehr als 30 Ländern, überwiegend in Europa, Russland, Nordamerika und Südafrika. Mondri ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Verpackungs- und Papierherstellung tätig – von der Bewirtschaftung der Wälder und der Produktion von Zellstoff, Papier und Verbundstoffen bis hin zur Entwicklung und Herstellung von Industrie- und Konsumgüterverpackungen.

Mondri hat seine Wurzeln in Südafrika, wo der frühere Eigentümer des Unternehmens, Anglo American, 1967 die Merebank-Fabrik in Durban errichtete.

**Nachhaltig durch Design:** Mondris Ziel ist es, gemeinsam zu einer besseren Welt beizutragen, indem Mondri Verpackungen und Papier herstellen, die durch ihr Design nachhaltig sind.

**Der Mondri Weg** zeigt, wie gemeinsamer Sinn und Zweck untrennbar mit der Strategie und Unternehmenskultur verbunden ist. Er ermöglicht es, erstklassige Produkte für Kunden und gemeinsame Werte für Stakeholder zu schaffen. Die vier strategischen Werttreiber geben einen klaren Fahrplan für die Zukunft vor und verschaffen in Verbindung mit robusten Geschäftsmodell und herausragenden Fertigungsqualität deutliche Wettbewerbsvorteile. Die Unternehmenskultur ist darauf ausgerichtet,

Menschen zu befähigen, auf respektvolle und integrative Art und Weise leidenschaftlich und unternehmerisch zu handeln, gestützt auf die Werte Leistung, Sorgfalt und Integrität.

### Marktposition

Als weltweit führendes Unternehmen bietet Mondri ihren Kunden eine einzigartige Palette nachhaltiger flexibler Verpackungslösungen, die, wo möglich, Papier und, wo sinnvoll, Kunststoff verwenden. Unsere integrierten Fabriken von Weltklasse produzieren Kraftpapier, das wir und unsere Kunden zu starken und dennoch leichten Lösungen auf Papierbasis verarbeiten. Außerdem stellen wir eine Vielzahl flexibler Verbraucherverpackungen auf Kunststoffbasis her, die unseren Kunden bei Bedarf zusätzliche Funktionen bieten. Wo immer möglich, optimieren wir den Materialeinsatz, legen Wert auf Wiederverwertbarkeit und verwenden recycelte Inhalte.

### Führende Marktpositionen

#Nr. 1 unter den Kraftpapierherstellern weltweit

#Nr. 1 unter den Papiersackherstellern in Europa und weltweit führend

#Nr. 3 unter den Herstellern flexibler Verbraucherverpackungen in Europa

# Case C2: Umsetzung der Sustainability Strategie für Mondi

## Teilnehmer an der Präsentation

### Lars Mallasch

#### Director Technology & Sustainability



##### Qualifikationen

Studium der Papiertechnik an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in München

##### Erfahrung

Lars verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Zellstoff- und Papierindustrie, in der er seit 25 Jahren tätig ist. Lars begann seine Karriere mit einer Lehre als Papiermacher und studierte anschließend Papiertechnik in München. Er kam 1997 zu Voith, dem globalen Technologieunternehmen, als Inbetriebnahmetechniker für Kapitalprojekte. In der Folgezeit hatte Lars verschiedene Führungspositionen im Bereich Karton und Verpackung bei Voith Paper inne, wobei er ein breites Spektrum an Erfahrungen sammelte und international in verschiedenen Ländern tätig war.

Nach 14 Jahren bei Voith kam Lars 2011 als Group Head of Capital Expenditure zu Mondi, eine Rolle, die er sechs Jahre lang innehatte. Daneben hatte er von 2012 bis 2014 die Funktion des Technical Director Containerboard und von 2014 bis 2018 die des Technical Director Packaging Paper inne. Von 2017 bis 2019 war er außerdem Operations Director im Mondi-Werk Štětí.

Im Jahr 2019 wurde Lars zum Corrugated Packaging Technology and Capex Director von Mondi ernannt und im Februar 2020 zum Director of Containerboard Operations in den Mondi-Werken Syktyvkar und Richards Bay.

Lars wurde im September 2020 in seine derzeitige Funktion und als Mitglied des Executive Committee berufen.

### Peter Orisich

#### CEO, Flexible Packaging and Engineered Materials



##### Qualifikationen

Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der WU-Wien Business School

##### Fähigkeiten und Erfahrungen

Peter verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Industrie- und Konsumgüterverpackungsindustrie, nachdem er seine Karriere bei Unilever begonnen hat, wo er 14 Jahre lang tätig war. Er hatte Managementfunktionen in einer Reihe von Abteilungen in Mittel- und Osteuropa inne.

Im Jahr 1998 kam er als CFO zu Lafarge Perlmooser, wo er später CEO wurde und die österreichischen und slowenischen Zementtöchter von Lafarge, einem globalen Baustoffhersteller, leitete.

Nach 10 Jahren bei Lafarge Perlmooser wechselte Peter zu Mondi als CEO von Mondi Industrial Bags, wo er die Verantwortung für die Strategie und das operative Geschäft des Industriesackgeschäfts von Mondi übernahm. Im Jahr 2012 wurde er dann zum CEO des Geschäftsbereichs Uncoated Fine Paper von Mondi ernannt. Im Februar 2020 wurde er zum CEO der Geschäftsbereiche Flexible Packaging und Engineered Materials von Mondi ernannt.

Peter ist außerdem für die Aufsicht über die Beschaffungsfunktion der Mondi-Gruppe verantwortlich.

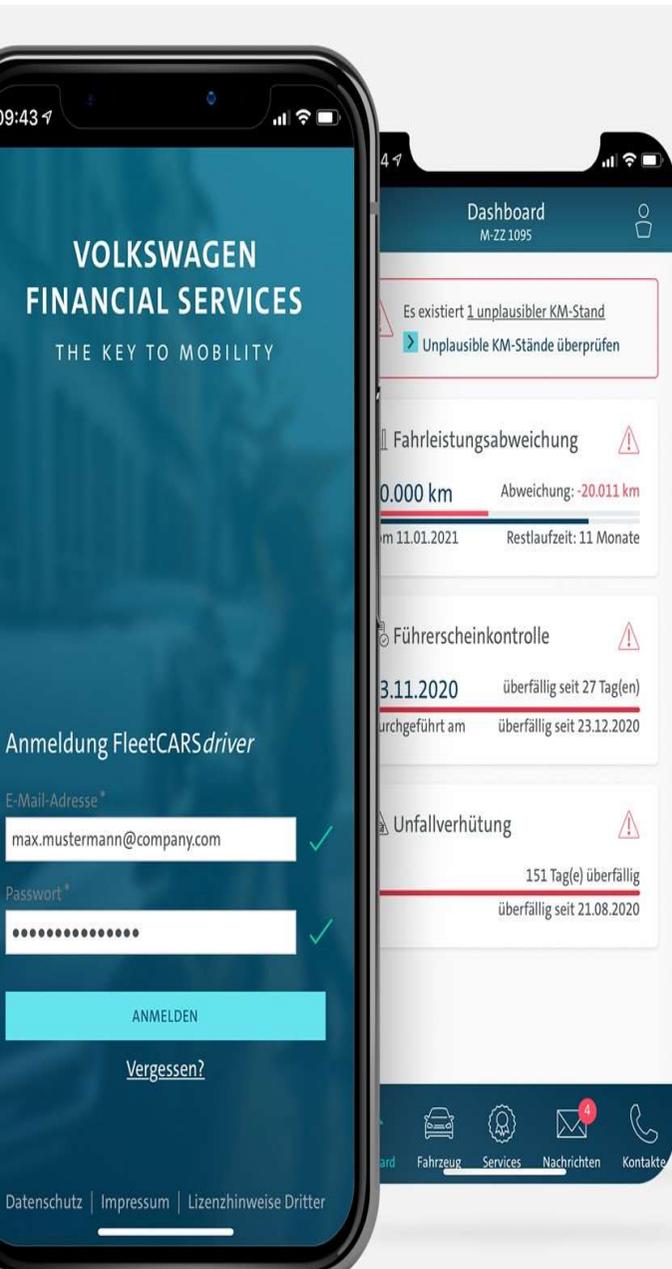
# CASES

# Digitalisierung / AI

**Cases & Presentation**

WS 2023/2024

Connected Classroom



## Case D7: Preis- und Modulstrategie für VW Financial Services mit FleetCARS



Digitalisierung

Sven Kunath, SVP Direkt Fleet bei VWFS, möchte wissen, in welche Funktionspakete Dienstleistungen, die FleetCARS anbietet, gebündelt und welche Preismodelle hinterlegt werden sollen.

### Profil

Die Volkswagen Aktiengesellschaft (abgekürzt VW AG oder auch Volkswagen AG) ist ein deutscher Automobilhersteller. Volkswagen ist der nach generiertem Umsatz (222 Mrd. € in 2020) größte Automobilhersteller der Welt. Auch nach Anzahl verkaufter Fahrzeuge war Volkswagen lange Zeit der größte Automobilhersteller, bis er 2020 von Toyota überholt wurde.

Neben Toyota ist General Motors im Weltmarkt einer der größten Konkurrenten

Die heutige VW AG agiert als Muttergesellschaft der Fahrzeugmarke Volkswagen Pkw sowie der Tochtergesellschaften Seat, Skoda Auto und Audi sowie der Luxusmarken Bentley, Bugatti, Ducati (Motorräder), Lamborghini und Porsche.

Das operative Geschäft der Volkswagen AG gliedert sich in zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Im Bereich Finanzdienstleistungen (VWFS - Volkswagen Financial Services AG) sind die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, die Versicherungen und das Flottengeschäft zusammengefasst. Eine wichtige App im Flottengeschäft ist FleetCARS, die den Kunden zahlreiche Funktionen anbietet.

### Ausgangslage von FleetCARS

Die Erwartungen der VWFS Kunden an eine digitale Flottenverwaltung steigen und zusätzliche Funktionalitäten werden erwartet.

VWFS hat zahlreiche Kunden-Painpoints identifiziert, von denen einige durch neue, digitale Produkte – und Funktionen in FleetCARS gelöst werden sollen.

Diese neuen Funktionen müssen in FleetCARS integriert, gebündelt, abrechenbar und monetarisiert werden.

### Ziele

1. Abrechnung und Monetarisierung von bestehenden Funktionen und Neuentwicklungen ermöglichen.
2. Paketierung von Neuentwicklungen bei technischen oder funktionellen Abhängigkeiten ermöglichen.
3. Maximierung des Gesamtumsatzes und der Rendite von FleetCARS und den Zusatzprodukten.
4. Vereinfachung & Transparenz der Produktpalette aus Kundensicht zur Unterstützung des Vertriebs Erfolgs .
5. Abrechnung aller fahrerbezogener Dienstleistungen ermöglichen
6. Prüfung der Übertragbarkeit von Best in Class Preis-Modellen innerhalb und außerhalb der Automobilbranche (z. B. LinkedIn [Freemium], Netflix, Salesforce, hp Instant Ink, We share [nutzungsabhängig], MOIA [ergebnisabhängig])

# Case D7: Preis- und Modulstrategie für VW Financial Services mit FleetCARS

## Teilnehmer an der Präsentation

### Sven Kunath

#### Senior Vice President Direkt Fleet bei VWFS



##### Berufserfahrung

- Volkswagen Financial Services**  
Vollzeit · 2 Jahre 11 Monate  
Braunschweig, Niedersachsen, Deutschland
- **Senior Vice President Direct Fleet Europe**  
Jan. 2022–Heute · 5 Monate  
Direct responsibility of Sales and Marketing for large and big fleet customer business in Europe.
- **Head of Group Fleet Sales Germany**  
März 2021–Jan. 2022 · 11 Monate  
Responsible for German Fleet Customer Business comprising all Passenger Cars Brands of Volkswagen Group.
- **Head of Volkswagen Group Fleet Sales International**  
Juli 2019–Feb. 2021 · 1 Jahr 8 Monate  
Responsible for Fleet Sales for all passenger car brands of Volkswagen Group worldwide.

- Volkswagen AG**  
15 Jahre 8 Monate
- **Head of Volkswagen Group Fleet Sales International**  
Vollzeit  
Jan. 2019–Juni 2019 · 6 Monate  
Wolfsburg, Niedersachsen, Deutschland
- **Head of Sales Europe West / Brand Volkswagen Pc**  
Vollzeit  
Juni 2016–Dez. 2018 · 2 Jahre 7 Monate  
Wolfsburg und Umgebung, Deutschland
- **Head of Sales Europe South-West / Brand Volkswagen Pc**  
Apr. 2015–Juni 2016 · 1 Jahr 3 Monate  
Wolfsburg, Niedersachsen, Deutschland

© 2022 Viaticum. All rights reserved.

### Caroline Kreft

#### IT Lead Digital Fleet / Fleet and Remarketing Solutions bei VWFS



##### Berufserfahrung

- Volkswagen Financial Services**  
Vollzeit · 1 Jahr 10 Monate  
Braunschweig, Niedersachsen, Deutschland
  - **IT Lead Digital Fleet / Fleet and Remarketing Solutions**  
Juli 2021–Heute · 11 Monate
  - **Head of Fleet, Private Customer, Banking and Financing Solutions**  
Aug. 2020–Juli 2021 · 1 Jahr
- 
- Head of IT**  
Volkswagen Financial Services - ITALIA  
März 2018–Aug. 2020 · 2 Jahre 6 Monate  
Milano
- 
- Volkswagen Financial Services AG**  
15 Jahre 2 Monate  
Braunschweig und Umgebung, Deutschland
  - **Manager Business Intelligence**  
Juli 2014–Feb. 2018 · 3 Jahre 8 Monate  
Management of the department  
Permanent member of Steering Committees and IT Boards, heading and participation in IT e ... mehr anzeigen
  - **Manager of sub-department Management Systems Market & Customer**  
Jan. 2010–Juni 2014 · 4 Jahre 6 Monate
  - **Project Manager and Software Development SAP BW Applications**  
Jan. 2003–Dez. 2009 · 7 Jahre

# CASES

## Personal & Organisation

**Cases & Presentation**

WS 2023/2024

Connected Classroom



## Case O3: Einführung Success Factors für Recruiting und Onboarding bei der WITRON-Gruppe



SUCCESS FACTORS

**Fabian Rösel, HR-Chief von WITRON, hat Sie gebeten, ein Konzept für die Einführung von Success Factors für Recruiting und Onboarding zu entwickeln und vorzustellen**

### Profil

- WITRON baut erfolgreich End-to-End Lösungen für Lagersysteme und automatisierten Lagerprozesse über die gesamte Supply-Chain hinweg.
- WITRON plant, realisiert und betreibt Logistikzentren wirtschaftlich erfolgreich mit seinen OnSite-Teams und integriert die Logistik-Lösung in das Ökosystem seiner Kunden.
- WITRON ist Systemintegrator, Operator und Logistikdienstleister für Kunden, denen sie eine Auslieferleistung versprechen.
- Dieses Versprechen hält WITRON auch Dank seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Zusammen mit ihren Kunden entwickelt WITRON Systeme und Prozesse, die ökonomisch und ökologisch überzeugen.
- Darüber hinaus kennen wir ihre Märkte. Vor mehr als 50 Jahren gründete Walter Winkler zusammen mit seiner Frau Hildegard WITRON.

### Zahlen

- Trotz einer weltweit nicht einfachen geopolitischen Situation ist es WITRON gelungen, den Rekordumsatz des Jahres 2022 im Geschäftsjahr 2023 nochmals um 8,34 Prozent auf jetzt 1,3 Milliarden Euro zu steigern.
- Die Anzahl der Mitarbeiter wuchs gruppenweit von 5.900 Mitarbeiter auf 7.000 Mitarbeiter.

# Case O3: SAP Success Factors für Recruiting und Onboarding bei der WITRON-Gruppe

## Target Group

### Fabian Rösel

#### CHRO

- 
**WITRON Gruppe**  
 Vollzeit · 3 Jahre 9 Monate
- **Global Head Human Resources**  
 Apr. 2023–Heute · 1 Jahr 5 Monate  
 Parkstein, Bayern, Deutschland · Vor Ort
- **Personalwesen**  
 Dez. 2020–Apr. 2023 · 2 Jahre 5 Monate

- 
**Sachbearbeiter Personalcontrolling**  
 uniVersa Versicherungen · Vollzeit  
 Sept. 2014–Nov. 2020 · 6 Jahre 3 Monate  
 Nürnberg, Bayern, Deutschland

#### Ausbildung

- 
**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**  
 Bachelor of Science - BS, Wirtschaftsinformatik  
 März 2014–Juni 2018

- Staatl. Berufsschule II - Ludwig-Erhard-Schule Fürth**  
 Informatikkaufmann  
 Sept. 2011–Feb. 2014



Social Style:  
EXPRESSIVE

### Melanie Käs

#### Teamleiterin HR Systems & Processes

- Bis heute** 1 Jahr und 5 Monate, seit Apr. 2023  
**Teamleiterin HR Systems & Processes**  
 WITRON Gruppe

- 7 Jahre und 3 Monate, Jan. 2016 - März 2023  
**Personalreferentin**  
 Witron Logistik & Informatik GmbH

- 1 Jahr und 3 Monate, Okt. 2014 - Dez. 2015  
**Personalsachbearbeiterin**  
 WITRON Logistik + Informatik GmbH

- 2 Jahre und 3 Monate, Juli 2012 - Sep. 2014  
**Reiseverkehrskauffrau**  
 First Reisebüro



Social Style:  
ANALYTICAL



**Boehringer  
Ingelheim**

## Case 04: Arbeitsplatz der Zukunft für Boehringer Ingelheim



**WORKPLACE  
OF THE FUTURE**

**Sven Sommerlatte, Global Head of HR bei Boehringer Ingelheim hat angefragt, ein Konzept zum Arbeitsplatz der Zukunft zu entwickeln.**

### Anforderungsprofil

- Boehringer Ingelheim will ein zukunftsweisendes Bürogebäude errichten. In ihm fördert sie in einem Open-Space-Konzept Kommunikation und Zusammenarbeit, nutzt aber auch die Flächen effizient und flexibel.
- Auf allen Etagen herrschen offene Büroräume für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen vor. Gleichzeitig gibt es viele Möglichkeiten, sich für vertrauliche Gespräche oder zur Einzelarbeit zurückzuziehen.
- Das Design unterstützt das kreative Arbeiten im Innern ebenso wie die zeitgemäße Ausstattung des Büroumfelds, die über den üblichen Standard hinausgeht.
- In einem Innovation Lab sollen wechselnde interne und externe Mitarbeiter arbeiten hier in einem außergewöhnlich gestalteten Raum zusammen.
- Die Start-up-Atmosphäre ermöglicht einen noch stärkeren Fokus auf kreatives und projekthaftes Arbeiten. Dies soll eine bleibende Dynamik entfalten.
- Im Fokus steht dabei, wie die Digitalisierung die Branche verändert und welche Auswirkungen das auf Boehringer Ingelheim und sein Geschäftsmodell hat.
- Der Umwelt- und Klimaschutz liegt Boehringer Ingelheim auch bei den eigenen Gebäuden am Herzen. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes sind Nachhaltigkeit und Energieeffizienz besondere Anforderungen.

# Case O4: Arbeitsplatz der Zukunft für Boehringer Ingelheim

## Zielgruppe



**Dr. Sven Sommerlatte**

### Global Head of HR bei Boehringer Ingelheim

 **Chief Human Resources Officer**  
Boehringer Ingelheim · Unbefristet  
Apr. 2021–Heute · 1 Jahr 8 Monate

-  **Sanofi**  
19 Jahre
- [VP, Head of Human Resources, Global CHC Business Unit](#)  
Jan. 2016–Feb. 2021 · 5 Jahre 2 Monate  
Paris Area, France  
Scope of the role  
– 5 billion sales with strong growth ambition ... mehr anzeigen
  - Vice President HR Global Generics Division**  
Dez. 2013–Dez. 2015 · 2 Jahre 1 Monat  
Paris Area, France  
Scope of the role  
– 7000 employees worldwide with strong Industrial footprint ... mehr anzeigen
  - Vice-President Global Talent and Organisational Development**  
Mai 2012–Nov. 2013 · 1 Jahr 7 Monate  
Paris Area, France  
- Lead the global talent and performance management processes  
- Provide organisational development support t ... mehr anzeigen

Alle Berufserfahrungen 10 anzeigen →

 **Senior Consultant**  
Arthur D. Little, Paris  
März 2000–Feb. 2002 · 2 Jahre  
Functional expertise in strategy and organization with focus on: business process redesign, ambition driven strategy, as well as coaching, facilitation and team-building. ... mehr anzeigen



**Daniel Becker**

### Betriebsrat bei Boehringer Ingelheim

 **Betriebsrat**  
Boehringer Ingelheim  
Mai 2006–Heute · 16 Jahre 7 Monate  
Biberach

# CASES

## Markt & Vertrieb & Produktion

**Cases & Presentation**

WS 2022/2023

Connected Classroom



Foto: Hubert Hornsteiner

## Case S5: Skigebiet der Zukunft

**Der Hausberg Mittenwalds ist der Kranzberg mit einem nostalgischen Skigebiet. Der Kranzberg wird im Sommer vor allem durch Wanderer genutzt. Das Skigebiet steht aufgrund des Klimawandels vor dem Aus. Ist das Skigebiet zu retten? Können Sie der Inhabersfamilie Wurmer helfen?**

### Situation

Seit nunmehr 52 Jahren besteht das Familien Skiparadies Kranzberg in Mittenwald. 1969/70 aufgebaut von Dietlinde und Pepi Wurmer. Die erste Aufstiegshilfe wurde am Luttensee, nach langen und harten Verhandlungen aufgebaut. Der erste Lift wurde durch einen Panzermotor angetrieben. Mit viel Engagement, Schweiß und Arbeit wurden Anlage und Pisten peu a peu erweitert. Die Philosophie hat sich seit den ersten Schritten bis heute nicht geändert. Familie Wurmer möchte den Gästen ein gemütliches familiäres Skigebiet mit bestmöglichen Pisten bieten.

### Komplikation

Allerdings wurde das Skigebiet nie den modernen Gegebenheiten angepasst. Die Gemeinde Mittenwald hat schon mehrfach versucht, den Kranzberg insgesamt attraktiver zu machen. Es scheiterte bisher an vielen Dingen, vor allem aber am Willen der Mittenwalder und der dem Geld. Familie Wurmer hat viele Versuche unternommen, musste aber feststellen, dass mit der Vielzahl der Beteiligten keine Einigung zu erzielen war. Die Gründe sind vielfältig: Neid, Missgunst, Naturschutz, Nostalgie etc.

Familie Wurmer hat realisiert, dass es schwierig ist, den Kranzberg besser zu erschließen. Sämtliche Versuche, eine moderne Sesselbahn oder eine Gondelbahn dort zu etablieren, sind bisher gescheitert. Familie Wurmer

hat daher schon vor einigen Jahren ein weiteres Standbein etabliert, einen Bootsverleih am Lautersee.

Der Klimawandel macht dem Skigebiet zu schaffen. Wärmere Temperaturen und zunehmende Niederschläge führen zunehmend zu Problemen. In „normalen“ Wintern lässt sich das Skigebiet profitabel betreiben, wird es zu warm, hat Familie Wurmer ein großes Problem.

Der Winter 2023/2024 war mau. Nur 34 von 90 möglichen Betriebstagen konnte das Skigebiet öffnen. An vielen der Öffnungstage war der Betrieb dann auf wenige Lifte eingeschränkt bzw. die Schneelage eines Alpensports unwürdig. Die finanziellen Reserven waren aufgebraucht und das Unternehmen musste im Frühjahr 2024 einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellen. Das Unternehmen hat nur eine Zukunft, wenn eine positive Fortführungsprognose aufgestellt werden kann. Dies bedeutet, dass ein profitables Geschäftsmodell erarbeitet werden muss. Dies kann auch Elemente des Sommertourismus mit einbeziehen. Um den Winterbetrieb zu retten, denkt Familie Wurmer über eine Crowdfunding-Aktion nach. Zudem könnten Mittenwalder Bürger über die Vereine vielleicht helfen, zumal der Ski Club Mittenwald und lokale Skischulen den Kranzberg gern als Gebiet für Anfänger nutzen.



Foto: Hubert Hornsteiner

## Case S5: Bilanz der Wurmer Skiliftanlagen GmbH & Co. KG

Skiliftanlagen Wurmer GmbH & Co. KG  
Klais, Gemeinde Krun

Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2021 bis zum 31.12.2021

Bilanz			
Aktiva			
	31.12.2021	31.12.2020	
	EUR	EUR	
A. Anlagevermögen	20.692,00	37.338,00	
B. Umlaufvermögen	46.454,73	96.732,02	
C. Rechnungsabgrenzungsposten	17.727,27	5.000,00	
D. Nicht durch Vermögenseinlagen gedeckter Verlustanteil Kommanditisten	322.510,46	251.182,75	
<b>Aktiva</b>	<b>407.384,46</b>	<b>390.252,77</b>	
Passiva			
	31.12.2021	31.12.2020	
	EUR	EUR	
A. Eigenkapital	0,00	-31.299,57	
B. Rückstellungen	31.622,60	15.070,00	
C. Verbindlichkeiten	375.761,86	406.482,34	
davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	343.568,70	367.309,22	
davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	0,00	7.795,00	
<b>Passiva</b>	<b>407.384,46</b>	<b>390.252,77</b>	

Quelle: bundesanzeiger.de

## Teilnehmer an der Präsentation



**Klaus Wurmer**  
Inhaber des Skigebiets

- Möchte das Familienunternehmen erhalten
- Der Lebensunterhalt der Familie soll damit gesichert werden
- Ist für alle Optionen offen



**Enrico Corongiu**  
1. Bürgermeister des Marktes Mittenwald

- Möchte den Kranzberg attraktiver machen
- Kann keine Zuschüsse der Gemeinde geben und den Betrieb damit subventionieren
- Hat viele andere Projekte, die Probleme aufwerfen wie z. B. eine insolvente Eishalle und ein fehlendes ansprechendes Wellnessbad für Touristen



## Case S5: Quellen/Bildquellen/weiterführende Links

Skiparadies Kranzberg Website

<https://www.skiparadies-kranzberg.de>

Alpenwelt Karwendel

<https://www.alpenwelt-karwendel.de>

Chronik 50 Jahre Kranzberg (2019)

[https://www.skiparadies-kranzberg.de/newsleser/chronik-50-jahre-skiparadies-kranzberg.html?file=files/Content/Aktuelles/2022/2022-Chronik/BroschuSkiKranzb\\_chronik50\\_web.pdf&cid=125093](https://www.skiparadies-kranzberg.de/newsleser/chronik-50-jahre-skiparadies-kranzberg.html?file=files/Content/Aktuelles/2022/2022-Chronik/BroschuSkiKranzb_chronik50_web.pdf&cid=125093)

Masterstudie Kranzberg (2017)

[http://www.masterstudie.kranzberg-info.de/20170718\\_AbB\\_Kranzberg\\_final.pdf](http://www.masterstudie.kranzberg-info.de/20170718_AbB_Kranzberg_final.pdf)

Wetterkontor Temperatur-/Niederschlagsstatistik (2024)

<https://www.wetterkontor.de/de/wetter/deutschland/monatswerte-station.asp?id=10963>

Merkur Heimatzeitungen

<https://www.merkur.de/lokales/garmisch-partenkirchen/>

# CASES

# Transformation

**Cases & Presentation**

WS 2023/2024

Connected Classroom



## Case T3: Renditeverbesserung der Brose Gruppe



Renditeverbesserung

**Dr. Philipp Schramm, Vorsitzender der Geschäftsführung der Brose Gruppe, möchte von der Uni Münster ein Konzept zur Verbesserung von Liquidität und Profitabilität der Brose Gruppe.**

### Profil

Die Brose Fahrzeugteile SE & Co. KG ist ein Automobilzulieferer. Das Familienunternehmen hat seinen Sitz in Coburg.

Die Brose-Unternehmensgruppe entwickelt und produziert an weltweit 68 Standorten in 24 Ländern mechatronische Komponenten und Systeme für Fahrzeugtüren, -sitze und Karosserie. Zu den Kunden zählen rund 80 Automobilhersteller sowie rund 40 Automobilzulieferer und 50 E-Bike-Hersteller. Das Familienunternehmen beschäftigte im Jahr 2023 weltweit rund 32.000 Mitarbeiter inklusive des Joint Ventures Brose Sitech. Im Geschäftsjahr 2022 erwirtschaftete die Gruppe einen Umsatz in Höhe von 7,5 Milliarden Euro. Die Gesellschaft ist unter anderem Hauptsponsor der Basketballmannschaft Brose Bamberg.

### Mechatronische Komponenten und Systeme für Automobile

Die Kernkompetenz von Brose liegt in der Verbindung von Mechanik, Elektrik, Elektronik und Sensorik. Jeder zweite Neuwagen weltweit ist mit mindestens einem unserer Produkte ausgestattet. Für den Autofahrer meist nicht sichtbar, sorgen sie für Sicherheit, Komfort und Effizienz.

### Elektrofahrradantriebe

Seit 2014 entwickelt und produziert die in Berlin angesiedelte Tochter Brose Antriebstechnik GmbH und Co. KG Antriebe für Elektrofahräder und bedient damit ein völlig neues Geschäftsfeld. Es handelt sich dabei um Mittelmotor-Systeme mit verschiedenen Leistungs- und Unterstützungsstufen, die mittlerweile von fast 30 E-Bike-Herstellern verbaut werden. Brose erreichte im Jahr 2021 einen Marktanteil von ca. 10 %, dieser werde vorwiegend im Bereich hochpreisiger Mountainbikes erzielt.

### Situation

Der fränkische Autozulieferer Brose hat Probleme mit der Rendite und der Mitarbeiterzufriedenheit. Das kann man einer Pressemitteilung (siehe Link unten) entnehmen, die genauso überschrieben ist: "Probleme mit Rendite und Mitarbeiterzufriedenheit." Allerdings sind dies nicht die einzigen Probleme: Mit der Mitteilung hat sich Brose gleich das nächste geschaffen.

Eigentlich geht es darin primär um die "ungenügenden" Geschäftszahlen, die Gesellschafter und Beirat des Unternehmens monieren. Wegen Renditen auf "absolut unbefriedigendem Niveau" habe das Unternehmen erstmals Bankkredite aufnehmen müssen - "in beachtlichem Ausmaß". Die deutschen Standorte machten seit vier Jahren Minusgeschäfte. All das: wenig missverständlich.

Für Unverständnis - oder, wie es nun aus der Chefetage heißt: ein Missverständnis - sorgt ein anderer Teil der Mitteilung: Die Motivation der weltweit mehr als 31 000 Mitarbeiter an 69 Standorten in 25 Ländern bereite Sorgen. Was sich ein wenig liest wie: Die Angestellten haben keinen Bock. Manche Medien veranlasste das zu Überschriften wie dieser: "Autozulieferer Brose zählt eigene Mitarbeiter schroff an,,

<https://www.brose.com/de-de/presse/probleme-mit-rendite-und-motivation.html>

<https://www.sueddeutsche.de/bayern/brose-stoschek-motivation-mitarbeiter-1.5806687>

# Case T3: Renditeverbesserung der Brose Gruppe

## Teilnehmer an der Präsentation

### Dr. Philipp Schramm

#### Vorsitzender der Geschäftsführung Brose Gruppe

Dr. Philipp Schramm ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Brose Gruppe. In dieser Funktion verantwortet er auch Entwicklung und Innovation, Elektronik, Vertrieb, Kommunikation und Marketing sowie die Märkte China und Nordamerika. Zudem ist er verantwortlich für das kaufmännische Ressort der Brose Gruppe und die Funktionen Einkauf, Recht und Compliance sowie Informationstechnologie.

Philipp Schramm studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Eichstätt-Ingolstadt, an der er auch promovierte. Seine berufliche Laufbahn begann er 2003 als Berater bei einem chinesischen Unternehmen. Nach weiteren Stationen, unter anderem bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers, übernahm Schramm ab 2010 im In- und Ausland verschiedene Führungsaufgaben innerhalb der Webasto Gruppe. Zuletzt verantwortete er dort als Executive Vice President den Bereich Einkauf und Lieferantenqualität. Im Oktober 2020 wechselte er in die Brose Gruppe. Schramm leitete den Zentralen Einkauf, bevor er im März 2021 als Kaufmännischer Leiter in die Geschäftsführung berufen wurde, deren Vorsitz er zum September 2023 übernahm.



### Bernhard Blauth

#### Geschäftsführer Organisation und Personal

Bernhard Blauth leitet den Zentralbereich Organisation und Personal der Brose Gruppe.

Bernhard Blauth studierte Rechtswissenschaften in Münster, Lausanne und Freiburg und legte den Master of Law in San Diego ab. Nach einer Tätigkeit als Anwalt in Frankfurt leitete er in verschiedenen Industrieunternehmen die Personal- und Rechtsabteilung, darunter sechs Jahre bei dem Automobilzulieferer Preh GmbH in Bad Neustadt. Von 2013 bis Mitte 2023 war Herr Blauth Leiter Personal Europa Schienenfahrzeuge beim Familienunternehmen Knorr-Bremse in München. Im September 2023 wechselte er in die Geschäftsführung der Brose Gruppe.

