

Open Education Week @ Campus Luzern

6. – 10. März 2023

Freitag, 11. März 2022

Lehrmaterialien der Aus- und Weiterbildung Open Access zugänglich machen

Prof. Sebastian Huber (Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie)

HSLU Hochschule
Luzern

UNIVERSITÄT
LUZERN

PH LUZERN
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE

zhb Zentral- und
Hochschulbibliothek
Luzern

Eindrücke vom CAS Business Excellence 2022

Sebastian Huber 胡士鼎 (He/Him) • You
Professor, Head CAS in International Management at Lucerne University of A...
3d • Edited • 🌐


Herzliche Glückwünsche an die Absolventinnen und Absolventen des CAS **#BusinessExcellence 2022** der **HSLU Hochschule Luzern**! Im gepflegten Rahmen der Penthouse Bar in Luzern durfte ich gemeinsam mit meinem Co- ...see more



with Maya Riegebauer and 12 others

Sebastian Huber 胡士鼎 (He/Him) • You
Professor, Head CAS in International Management at Lucerne University of A...
4mo • Edited • 🌐

#Prozessmanagement live erlebt heute beim activity-based management game mit **Marino Bundi** im CAS **#BusinessExcellence** an der **HSLU Hochschule Luzern**. Gut gemacht trotz Stress und mit Spass bei der Sache - **Jasmin Brun, C** ...see more



Sebastian Huber 胡士鼎 (He/Him) • You
Professor, Head CAS in International Management at Lucerne University of A...
5mo • 🌐

Auftakt zum CAS **#businessexcellence** heute an der **HSLU Hochschule Luzern** gemeinsam mit Co-Studienleiter **Dr. Kai Kruthoff**. Wir wünschen den Teilnehmenden **Muriel Brinkrolf, Jasmin Brun, Daniel Brunner, France!** ...see more



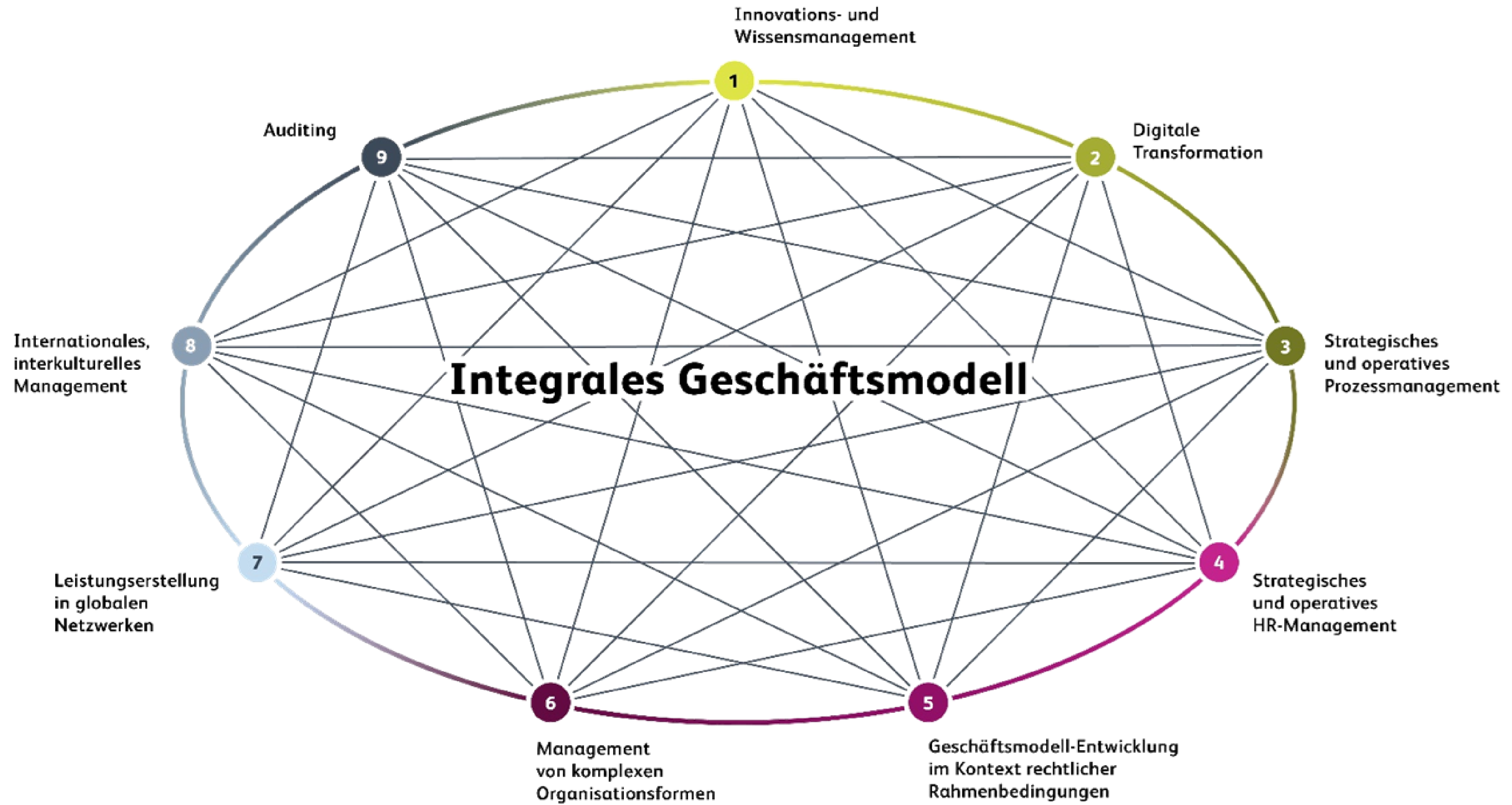
CAS Business Excellence

Das CAS Business Excellence vermittelt Expertenwissen zur integralen, nachhaltigen Unternehmensentwicklung

- Unternehmenskonzeptionelle Verbindung von Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensstrategien, Geschäftsprozessen, Organisationsstrukturen und Systemarchitekturen, bzw. aller Kurse innerhalb des CAS
- Entwicklung eines ganzheitlichen Verständnisses von nachhaltigen Geschäftsmodellen
- Berücksichtigung der Digitalisierung und Nachhaltigkeit als zentrale Treiber disruptiver Innovationen
- Hohe Praxisorientierung für die Umsetzung in Klein-, Mittel- und Grossunternehmen
- Anwendung in Konsumgüter-/Investitionsgütermärkten und Märkten mit konsumtiven und investiven Dienstleistungen



CAS Business Excellence



Leistungsnachweis Praxis- Gruppenmandat

Hintergrund:

Die Hochschule Luzern - Wirtschaft versteht sich als **praxisorientierte Bildungs- und Wissensinstitution**. In den Weiterbildungen sollen die Studierenden unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher, respektive wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, Konzepte und Modelle lernen, konkrete Problemstellungen zu benennen, zu erkunden, zu analysieren, zu verstehen und Lösungswege zu deren Bewältigung aufzuzeigen.

Grundgedanke des Leistungsnachweises CAS Operational Excellence:

Dieser Leistungsnachweis wird als **qualifizierte Projektarbeit** verstanden. Die Studierenden sollen **konkrete und aktuelle unternehmerische Problemstellungen für ein spezifisches Unternehmen behandeln** („living case“). Das Attribut ‚qualifiziert‘ bringt zum Ausdruck, dass die Studierenden angehalten sind, wissenschaftliche Verfahren und Methoden zur Anwendung zu bringen. Es handelt sich aber im engeren Sinne nicht um eine wissenschaftliche Arbeit – wie dies der Anspruch bei der Masterarbeit ist.

Ablauf Praxismandate



Juli

Briefing Gruppenprojekt
(Online Kick-Off)



August

Meldung Praxisthemen,
Gruppenbildung



September

CAS-Start, Grobkonzept



**Oktober-
November**

Umsetzung



Dezember

Abgabe und Kolloquium

Unternehmen

curaden
better health for you

EM

GRAND
CASINO LUZERN

PISTOR

EH

Endress+Hauser

KURATLE JAECKER

Geistlich
Pharma

ABB

(zfv) Die Gastronomiegruppe

NOVARTIS

IMMOOS
Evacuation and
safety solutions

organize-it®
Prozesse. Projekte. Organisation.

seehospital

Schindler

Bisherige Themen von Projektmandaten

Digitalisierung

- Business-Modell - bedürfnisorientierter E-Commerce als Stärke in der Kundenbeziehung
- Erarbeitung eines neuen Beratungspakets für bestehende und neue Kunden mit Fokus auf die Digitalisierung von Archiven
- Digitalisierung der Human Resources Prozesslandschaft
- Der digitale Wandel als Herausforderung und Chance
- Impact of collaboration technology on the efficiency of the legal function

Organisation & Prozesse

- Weiterentwicklung eines Business Continuity Managements am Beispiel der Geschäftsbereiche Service und Reparatur
- Analyse von meldepflichtigen Vorkommnissen und Formulierung von Optimierungsvorschlägen mit dem Ziel eines Null-Fehler-Betriebs
- Erfolgsfaktoren für die Küchen und mögliche Handlungsmassnahmen

Geschäftsmodell & Markt

- Marktanalyse mit Umsetzungsempfehlung im Bereich medizinischer Sets
- Evaluierung einer Tochtergesellschaft Light
- Finden eines passenden Exportmarktes und Festlegung des entsprechenden Businessmodells
- Erhöhung der Wertschöpfung im Restaurant
- Next Level für Standard Service Packages

Logistik & Supply Chain

- Geschäftsmodell-Entwicklung für integrierte Logistik-Outsourcing-Lösungen
- Lageroptimierung

Beispiel 1: Auswirkung von kollaborativer Technologie auf die Effizienz der Rechtsabteilung (2018/19)

Auftraggeberin

- Grosskonzern, weltweite Organisation, Hauptsitz
- Projektleitung Compliance / Stabfunktion

Problemstellung

- «More for less» Druck → mehr Effizienz und Geschwindigkeit
- Anforderungen der jüngere Generation
- Rechtsabteilung mit traditioneller Arbeitsweise
- Trend Legal-Tech

Forschungsfrage

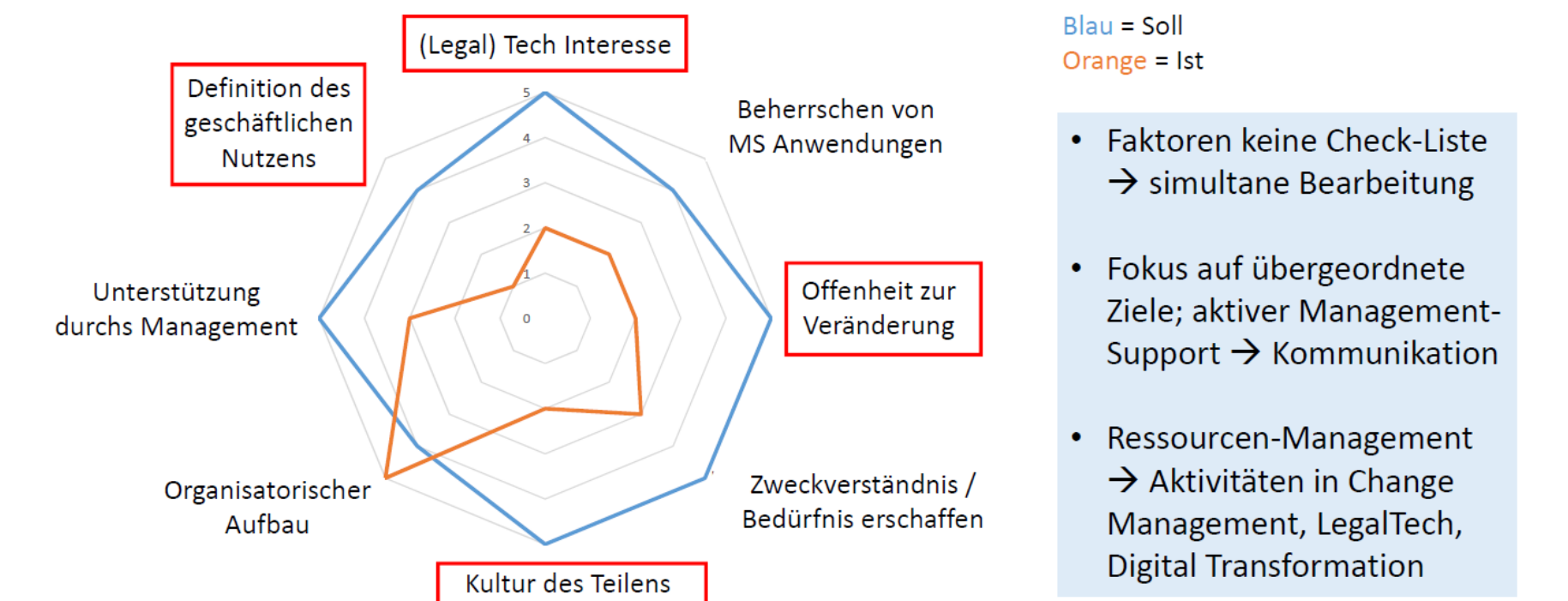
- Auswirkung von kollaborativer Technologie auf die Effizienz der Rechtsabteilung

Forschungsergebnisse



Rechtsabteilung	<ul style="list-style-type: none"> • + Vorhandene Netzwerke • + / - Know-how / Generationen-Mix • + Klare Kundenanforderung • - Veränderungsbereitschaft • - Teilen von Informationen • - Technologieversiert 	MS Teams Pilot-Projekt	<ul style="list-style-type: none"> • + Benutzerfreundlich (auf allen Plattformen) – „Hub“ • + Reduktion von Email-Versand • + Einfache zeitgleiche Zusammenarbeit an Docs • + Zentraler Ort um projektspezifische Informationen zu speichern • - „Business use only“ Dokumente • - Keine Archivierungsfunktion
Externe Sicht	<ul style="list-style-type: none"> • Grosses Interesse an virtueller Kollaboration; „ist die Zukunft“ • Personalressourcen oder Budget nicht vorhanden • Bedenken wegen Datensicherheit 	Strategisches HR / Komplexe Organisationsformen	<ul style="list-style-type: none"> • Von HR geleitete Fokusgruppe, die sich mit zukunftsorientierten Arbeitsarten beschäftigt • 1% der Mitarbeiter sind „Digital Natives“ • Rechtsabteilung → Matrixorganisation • Kollaborative Technologien: Auflösung von Hierarchien; Beachtung von „high und low-context“ Kulturen
Kollaborations-Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • + Informationsaustausch und Zusammenarbeit in Chats und an Dokumenten • + Einfache Nutzung → Multi-Plattform • - Eignet sich nicht bei MA mit Einzelinteraktionen • In Zukunft vermehrt neue Arten von Zusammenarbeit 	Digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsabteilung unterstützt die digitale Transformation von Novartis und durchläuft selbst eine Digitale Transformation • Rechtsabteilung hat Team, das sich ausschliesslich auf dieses Thema fokussiert • Verschiedene Initiativen und Pilot-Projekte

Entscheidende Erfolgsfaktoren



Beispiel 2: Finden eines passenden Exportmarktes und Festlegung des entsprechenden Businessmodells (2021/22)

Auftraggeberin

- Inhabergeführtes Kleinunternehmen
- Internationaler Vertrieb

Problemstellung

- Zielmarkt Evaluieren und Festlegen
- Im Zielmarkt passende Geschäftsmodelle eruieren
- Konkrete Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen geben

Forschungsfrage

- Mit dieser Arbeit soll eine Entscheidungsgrundlage für die Internationalisierungs-Strategie erstellt werden

Marktanalyse und Scoring

			USA	Kanada	Spanien	Japan	Polen/ Tschechische Republik	
P	Einfluss	Kriterien						
	2.00%	Politischen Systems	5	5	4	5	4	
E	10.00%	Anzahl Bergbahnen	6	3	1	3	1	
	10.00%	Bahndichte (pro 1000km ²)	0	0	2	6	3	
	10.00%	Anzahl Skigebiete	5	3	0	6	6	
	2.00%	Realisierte Projekte	1	1	2	1	2	
	0.00%	Preisniveauindex (BigMac-Index)	5	5	4	3	3	
	0.00%	Exportgeschäfte	6	1	1	1	1	
	10.00%	BIP (pro Kopf)	6	1	3	4	2	
	5.00%	Sicherheitsbedürfnis	5	6	6	6	5	
S	8.00%	Sprache	5	6	3	1	2	
	15.00%	Bestehende Handelspartner	0	2	1	6	0	
T	0.00%	Technische Faktoren	0	0	0	0	0	
E	3.00%	Transportweg	0	0	3	0	6	
L	5.00%	Handelsabkommen vorhanden	1	6	6	6	6	
	5.00%	Importbestimmungen	1	6	5	6	5	
	15.00%	Normen	3	3	6	5	6	
100.00%			Score	49	48	47	59	52
			Score inkl. Gewichtung	2.5	2.7	3.0	4.1	2.8

Quelle: Eigene Darstellung

Businessmodell & Markenschutz

Handlungsempfehlung 1

Handelspartnerschaft
für Japan

Businessplan erstellen

Mandat S-GE
CH-Organisation für Exportförderung

Markenschutz (CH/JP)
"IMMOOS"

Wie können diese praktischen Fallstudien ein grösseres Publikum erreichen?

Rahmenbedingungen klären, Optionen prüfen

September 2021-Januar 2022

- Publikationsformate und Ihre Anforderungen recherchiert
- Projektarbeiten hinsichtlich Publikation geprüft
- Qualitätskriterien für die Projektberichte
- Rangliste der Publikationsformate
- Interessen / Hürden für Publikation von Projektarbeiten identifiziert (strukturiertes Fragebogen an Teilnehmende und Auftraggebende)

Konzept erstellen, Massnahmen konkretisieren

Januar-Juni 2022

- eine Praxisarbeit zur Eingabe in eine ausgewählte Publikation (OEPMS) aufbereitet
- Anpassungen der formalen und inhaltlichen Angaben zum Leistungsnachweis
- organisatorische Massnahmen (Eingabe der Praxisprojekte, Freigabe zur Publikation durch die Unternehmen, Verankerung und wissenschaftliche Begleitung im Studiengang)
- Regeln zur Autorenschaft bei Publikation

Test des Vorschlags, Durchführung

Juni 2022-März 2023

- Umsetzung Massnahmenpaket
- CAS Business Excellence 2022
- ausgewählte Fallstudien zur Publikation einreichen (Januar-März 2023)
- Publikationsvorhaben werden durch Dozierende des CAS Business Excellence begleitet

Evaluation und Übergang in den Regelbetrieb

März-Juni 2023

- Anpassungen für die Durchführung CAS Business Excellence ab 2023
- Übergang Regelbetrieb
- mit jedem Jahrgang eine ausgewählte Anzahl Fallstudien publizieren

Fallstudien aus Praxismandaten der Weiterbildung publizieren

Projektbeschreibung

Teilnehmende im Weiterbildungsprogramm CAS Business Excellence der HSLU-W bearbeiten als Leistungsnachweis eine aktuelle Fragestellung aus der Unternehmenspraxis an einem konkreten Firmenbeispiel. Obwohl viele dieser Projektarbeiten aktuelle Themenfelder strukturiert darstellen und aus der aktuellen Forschung mittels eigener Empirie fundierte Lösungsvorschläge entwickeln, konnten bisher diese angewandten Forschungsergebnisse der weiteren Lehre zugänglich zu machen. Im Rahmen des Projekts soll überprüft werden, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit eine praxisnahe Projektarbeit und die daraus resultierenden Forschungsergebnisse im Format einer Fallstudie der angewandten Lehre zugänglich gemacht werden können.

Ergebnisse/Outcomes

- Kriterienbasierte Liste der möglichen Publikationsformate für praxisnahe Fallstudien;
- Anpassungen im Studienreglement CAS Business Excellence für eine bessere publikationsfähigkeit von Praxisberichten;
- Noch nicht formalisierte Erfahrungswerte zu Ablauf und Aufwand für die Publikation von Fallstudien;
- Zur Publikation eingereichte Fallstudie (Peer Review positiv, geringfügige Anpassungen)

Nächste Schritte

- Finale Publikation der Fallstudie nach Überarbeitung Reviews
- Systematisierung des Prozesses
- Kostenübersicht: Budgetierung und Leitfaden zur Übernahme in andere Weiterbildungsformate



Projektbeteiligte

- Prof. Sebastian Huber, HSLU
- Marco Eichenberger, HSLU
- Dr. Kai Kruthoff, HSLU


Seitens der ersten Fallstudie, Teilnehmende im CAS Business Excellence 2021:

- Danica Hafner
- Marco Zimmermann
- Florian Immoos
- Jana Richter
- Gloria Betschart

Lessons learned

- Es braucht mehr Ressourcen für die Transformation in eine Fallstudie als erwartet
- Die Bereitschaft zur Mitarbeit für eine Publikation ist bei Teilnehmenden von Weiterbildungsprogrammen überschaubar

Fallstudie Immoos (ausgewählte Seiten)



KMU International
anhang

Abstract. Für kleine und ein zunehmend wichtiger In dieser Fallstudie w Praxisbeispiels eines Sch internationalen Marktexp theoretischen Grundlagen unterschiedlicher Fragest

Open Education Platform – oepms.org

Inhaltsverzeichnis	
1. Fallstudie	1. Fallstudie
1.1. Einführung	1.1. Einführung
1.2. Analyse	1.2. Analyse
2. Fragestellungen	2. Fragestellungen
2.1. Chancen zur Internatio	2.1. Chancen zur Internatio
2.1.1. SWOT	2.1.1. SWOT
2.1.2. Leitbild Internatio	2.1.2. Leitbild Internatio
2.1.3. Chancen der Märkte	2.1.3. Chancen der Märkte
2.1.4. Risiken der Märkte	2.1.4. Risiken der Märkte
2.2. Internationaler Märkte	2.2. Internationaler Märkte
2.2.1. Nutzwertanalyse	2.2.1. Nutzwertanalyse
2.2.2. Gewichtung Kriterien	2.2.2. Gewichtung Kriterien
2.2.3. Scoring	2.2.3. Scoring
2.3. Markteintrittsstrategie	2.3. Markteintrittsstrategie
2.3.1. Vor- und Nachteile	2.3.1. Vor- und Nachteile
2.3.2. Markteintrittsformen	2.3.2. Markteintrittsformen
2.3.3. Marktbearbeitungsstr	2.3.3. Marktbearbeitungsstr
2.3.4. Strategische Position	2.3.4. Strategische Position
3. Literaturverzeichnis	3. Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1: Entwicklung neuer S	
Abbildung 2: Generische Wettbew	
Abbildung 4: Markteintrittsstrateg	

Tabellenverzeichnis	
Tabelle 1: SWOT-Matrix IMMOOS	
Tabelle 2: Nutzwertanalyse mit P	
Tabelle 3: Gewichtung der Kriteri	
Tabelle 4: Kriterien zur Scoring-A	
Tabelle 5: Vor- und Nachteile dre	
Tabelle 6: Kriterien zur Auswahl d	

1. Fallstudie

1.1. Einführung

Die IMMOOS GmbH (www.immoos.ch) im Kanton Schwyz, ist seit 1999 im Bereich Seilbahnbergungssysteme, per 2011 durch die Eröffnung von Steigschutzzeirichtungen. Das Familienunternehmen beschäftigt seit 2011 150 Mitarbeiter. Die Personalfluktuation zeugt von einer hohen Mitarbeiterbindung. Die bedeutendste Produktgruppe ist die Seilbahn. Das eigens entwickelte Seilbahnbergungssysteme werden für verschiedene Produktgruppen von hochwertigen Produkten, sondern von der Seilbahn. Vor rund vier Jahren hat IMMOOS ein neues Leistungsangebot lanciert, was in der Schweiz Anklang gefunden hat. Das Unternehmen hat das Thema Seilbahnbergung an. Beim 2011 wurde Material bei der Auftraggeber. Revisionsarbeiten und/oder Ersatzteile definierten Preis, welcher für zehn Jahre gültig ist. IMMOOS bewegt sich ausschliesslich in der Schweiz, technisch sehr ausgereift, was sich in der Schweiz ist die Firma sehr gut vernetzt und in beiden wichtigsten Zielgruppen sind. Die Kunden finden sich weltweit. Hauptmarkt auf die Schweiz und Österreich ist IMMOOS Marktführer in Frankreich und Italien. In einigen Ländern sind IMMOOS auch in der Schweiz tätig. Die Entwicklungen der letzten Jahre und Umbauten in der Schweiz rücken das Kerngebiet die Seilbahnen sind, das Unternehmen ist bereits international tätig, jedoch vor allem im Zusammenhang mit Neubauten in der Schweiz.

obligatorische Schulung durch. Davon profitieren von weiteren Dienstleistungen. Aufgrund dieser Entwicklungen möchte IMMOOS nun für die folgenden Jahre ihre Strategischeschwerpunkte festlegen, wobei eine Marktexpansion mitberücksichtigt werden soll. Grundlage dafür hat sich die Geschäftsleitung eine SWOT-Analyse erarbeitet, um sich mit den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken auseinander zu setzen.

Strengths (Stärken)
<ul style="list-style-type: none"> • Marke IMMOOS, Bekanntheit im Seilbahnmarkt und bei Behörden (im Alpenraum) • Innovative Eigenprodukte • Internationale Kunden • Speziallösungen mit Seilwinden selbstfahrenden Seilfahrgestelle • Kunden- und lösungsorientiert • Neues Geschäftsmodell (IMMOOS Safety Management)
Opportunities (Chancen)
<ul style="list-style-type: none"> • Behördliche Vorgaben werden erfüllt • Beratungs- und Schulungsbedarf im Seilbahnmarkt • Tendenz zu schwierigeren Bauprojekten • Urbane Anlagen • Anforderung an Retter und Techniker steigen

Tabelle 1: SWOT-Matrix IMMOOS

Open Education Platform – oepms.org

2. Fragestellungen

2.1. Chancen zur Internationalisierung

2.1.1. SWOT

Analysieren Sie die SWOT-Matrix in Hinblick auf eine internationale Markteintrittsstrategie. Wofür (WO, WT) mindestens einmal bei jeder strategischen Option kurz.

Opportunities (Chancen)
1)
Threats (Risiken)
2)
3)

Open Education Platform – oepms.org

2.2. Internationaler Markteintritt

Nun stellt sich die Frage, welche Märkte für IMMOOS als potenzielle Exportmärkte in Betracht kommen sollten. Sie sollen systematisch analysiert werden. Die wesentlichen Trends in den Zielländern zu analysieren. IMMOOS hat sich für Bergbahnen (Dahms, 2021). Als es um die Internationalisierung geht, sind Russland, Polen und die Tschechien ausgeschlossen, da die Bergbahnen in diesen Ländern und Südamerika. Nun geht es darum, Abklärungen über die Internationalisierungsstrategie zu machen. Die Geschäftsleitung damit beauftragt, die internationalen Markteintritt von IMMOOS zu analysieren.

Kriterien	Gewicht
Anzahl Bergbahnen	
Bahndichte (pro 1000km ²)	
Anzahl Skigebiete	
Bestehende Handelspartner	
BIP (pro Kopf)	
Transportweg (Oberarth - Landeshauptstadt)	
Staatliches Handelsabkommen vorhanden	
Normen (Produkt- und Systemnormen)	
Score	
Score inkl. Gewichtung	

Tabelle 2: Nutzwertanalyse mit P

Open Education Platform – oepms.org

2.3. Markteintrittsstrategie

2.3.1. Vor- und Nachteile

Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen für den Markteintritt zu gestalten (vgl. Abbildung 3). Die unterstehende Tabelle kategorisiert die Markteintrittsstrategien in direkter Export, Handelsvertretung (indirekter Export) und Franchising. Bitte nennen Sie zu jeder Strategie die Vor- und Nachteile.

Kriterien	Vorteile
Direkter Export	
Handelsvertretung (indirekter Export)	

Open Education Platform – oepms.org

Open Education Platform – oepms.org

Die Wahl der Marktbearbeitungsstrategie zählt zur grundlegenden strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Sie definiert schliesslich, wie sich das Unternehmen im Vergleich zum bestehenden Wettbewerb positioniert. Ein etabliertes Konzept dafür ist die Wettbewerbsmatrix von Michael E. Porter (Abbildung 3). Diese kategorisiert die wettbewerbsrelevanten Positionierungsmöglichkeiten eines Unternehmens einerseits nach dem strategischen Vorteil (Kostenvorsprung vs. Differenzierung), andererseits nach der Wettbewerbsbreite (Gesamtbranche vs. Teilbranche). Jede Positionierungsart birgt ihre Vor- und Nachteile, auch für IMMOOS.

Wettbewerbsfeld		branchensweit	
		Kostenführerschaft	Differenzierung
segmentenspezifisch*		Kostenfokus	Differenzierungsfokus
		Wettbewerbsvorteil	

* (bez. Abnehmergruppe, Produktprogramm und/oder geografischer Ausrichtung)

Abbildung 3: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter (Lombriker & Abplanalp, 2018)

2.3.3. Marktbearbeitungsstrategie

Welche zwei der vier Positionierungen nach Michael E. Porter sind Ihres Erachtens für IMMOOS die interessantesten? Erläutern Sie für jede der beiden gewählten Positionierungen die konkreten Wettbewerbsvorteile sowie auch die Risiken bei der Umsetzung dieser Strategie.

2.3.4. Strategische Positionierung

Welche der beiden Positionierungen erachten Sie als die beste Wahl für IMMOOS? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Open Education Platform – oepms.org

Ausblick

Publikation «Open Access»

- erreicht ein grösstmögliches Publikum
- löst keine Widerstände in Unternehmen aus
- ermöglicht die freie Nutzung in Aus- und Weiterbildung
- bietet gute Möglichkeiten der Sichtbarkeiten für die Autoren und den CAS Studiengang

Herausforderungen

- Ressourcenbedarf (und Finanzierung)
- Menge und Qualität der Arbeiten
- Standardisierung des Ablaufs



Fragen? Fragen!

**Hochschule Luzern
Wirtschaft**

Prof. Sebastian Huber
Dozent

T direct +41 41 228 99 26
sebastian.huber@hslu.ch



Sebastian Huber 胡士鼎

Professor, Head CAS in International
Management at Lucerne University of Appli...

