

Höhere Fachprüfung für Marketingleiter mit eidg. Diplom
Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom

Prüfung 2021

Prüfungssteil 1: Situative Fragen
(Aufgaben 1 bis 10)

Prüfungszeit: 180 Minuten

Punktzahl: 60 Punkte

Beachten Sie bitte folgende Punkte:

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst neben dem Deckblatt insgesamt 14 Seiten.
2. Verwenden Sie für jede Aufgabe ein gesondertes Lösungsblatt und schreiben Sie auf jedes Lösungsblatt Ihren Namen, Ihre Kandidatennummer und die Nummer der Aufgabe.
3. Antworten müssen grundsätzlich immer kurz begründet werden.
4. Ordnen Sie die Lösungsblätter in der richtigen Reihenfolge und legen Sie die Lösungsblätter und allfällige Notizblätter in das Prüfungscouvert.
5. Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.
6. Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form aufzuführen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Übersicht Prüfungsaufgaben

Aufgabe	Thema	Punkte
1	CRM-Lösung	6
2	B2B-Online-Shop	6
3	Budgetierung in schwieriger Wirtschaftslage	6
4	Produktlebenszyklus	6
5	Unter dem Einstandspreis	6
6	Markensteuerung	6
7	Mehr Marketing- und Verkaufsspirit	6
8	Rückgang von Kontakten und Aufträgen	6
9	Kennzahlen	6
10	Vertriebscontrolling	6

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 2 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------

Aufgabe 1

6 Punkte

CRM-Lösung¹

Ausgangssituation

Ihr Unternehmen ist in der Industrie tätig und betreibt Tochterstandorte in ganz Europa. Dazu gehören Produktionsstandorte und Vertriebsstandorte. 50 Mitarbeiter allein in Marketing und Vertrieb sind an allen Standorten für Sie tätig und rund die Hälfte davon in der Schweiz. Der Unternehmensumsatz beträgt CHF 45 Millionen, aufgeteilt auf die 3 Geschäftsbereiche Lebensmittelindustrie, Automobilindustrie und Elektroindustrie mit jeweils eigener Kundengruppe.

Ihr Unternehmen möchte in den nächsten 5 Jahren eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung einnehmen. Ihr heutiges System wird durch den Vertrieb stark genutzt. Allerdings ist das klassische lokal integrierte CRM¹ etwas in die Jahre gekommen. Die Ablösung ist in den nächsten 2 Jahren geplant. Eine Cloudlösung² wird in Erwägung gezogen. Ihnen als Verantwortlichem für Verkauf und Marketing wurde der Auftrag gegeben, sich Gedanken über das zukünftige CRM zu machen.

Aufgaben

- 1.1 Nennen Sie 6 Kriterien, an denen die verschiedenen CRM-Lösungen in einer Nutzwertanalyse gemessen werden. (3 Punkte)
- 1.2 Ihre Firma hat sich für eine Cloud-CRM-Lösung entschieden. Sie befürchten, dass die Migration Ihrer Daten von der lokalen Lösung zur Cloud-Lösung Risiken beinhalten könnte. Notieren Sie 3 konkrete und ausführliche Fragen bezüglich der möglichen Risiken, die Sie dem IT-Leiter und dem Datenschutzbeauftragten stellen möchten. (3 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die aufgeführten Kriterien und Fragen zielführend und fachlich korrekt?
- Ist die Begründung sinnvoll und nachvollziehbar?

¹ CRM = Customer-Relationship-Management/Kundenbeziehungsmanagement.

² Cloud = internetbasierte Datenspeicherung.

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 3 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------

Aufgabe 2

6 Punkte

B2B-Online-Shop^{1,2}

Ausgangssituation

Sie sind seit einigen Jahren Marketing- und Verkaufsleiter eines schnellwachsenden KMU. Sie stellen elektronische Bauteile wie Sensoren für die Bau-, Elektro-, Maschinen- und Fahrzeugindustrie her. Es handelt sich um B2B-Produkte, die in der Regel auf klassische Weise bestellt und abgerufen werden.

Immer öfter wurde der Wunsch nach einem Online-Shop an Ihre Firma herangetragen. Dabei reichen die Kundenanforderungen von Möglichkeiten zur Datenanbindung für Projekt- oder Baustellenlieferungen über Stücklisteneingabe und Lieferterminierungen bis hin zu Möglichkeiten für Expressbestellungen. Dem Management sollten unterschiedliche Berechtigungsstufen zugeordnet werden können.

Nun hat Ihre Geschäftsleitung beschlossen, das Projekt umzusetzen. Da ein Online-Shop auch potenzielle Auswirkungen auf die Logistik haben kann, wurden Sie eingeladen, eine Einschätzung des Veränderungsbedarfs in der Logistik abzugeben.

Aufgaben

- 2.1 Nennen Sie die 3 wichtigsten Kundenanforderungen an den Online-Shop gemäss beschriebener Ausgangslage. Beschreiben Sie dazu je die zentrale Herausforderung an den Distributionsprozess sowie die zu deren Lösung notwendige Massnahme. (3 Punkte)
- 2.2 Der traditionelle Kaufprozess ist beratungsintensiv. Im E-Commerce entfällt diese direkte Beratung und Ihnen ist bewusst, dass dies zu Fehlkäufen führen kann. Beschreiben Sie, wie die nachfolgenden 3 Situationen proaktiv verhindert werden können. Erläutern Sie zusätzlich jeweils je 1 Konsequenz. (3 Punkte)
 - a) Falsch-Käufe (richtig im Online-Shop beschrieben, aber leider das Falsche gekauft)
 - b) Beschädigungen beim Transport
 - c) Falsche Produktbeschreibungen (richtig gekauft und falsch beschrieben)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die aufgeführten Einflussgrössen fachlich korrekt?
- Sind die gewählten Vorgehensweisen nachvollziehbar und haben diese das Potenzial, die Situation zu verbessern?

¹ B2B = Business to Business = Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen.

² Online-Shop = Website, über die ein Unternehmen Waren oder Dienstleistungen im Internet anbietet.

Aufgabe 3

6 Punkte

Budgetierung in schwieriger Wirtschaftslage

Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Vertriebsleiter in einem Handelsunternehmen, das vor 2,5 Jahren gegründet wurde. Sie sind mit Ihrem Aussendienstteam erfolgreich gestartet. Im 2. Jahr erzielten Sie ein Umsatzwachstum mit A- und B-Kunden von durchschnittlich 30 %. Aufgrund der diesjährigen sehr schwierigen Wirtschaftslage mussten Sie den aktuellen Umsatzplan stark nach unten korrigieren. Wirtschaftsexperten rechnen im kommenden Jahr mit Nullwachstum. Die Geschäftsleitung informiert Sie, dass sie erwägt, Personalkosten im Aussendienst einzusparen, falls der Umsatz nicht steigt. Fürs kommende Jahr erwarten Sie im Minimum einen Umsatz in Höhe von 80 % des Umsatzes vom 2. Jahr.

Aufgaben

Die Geschäftsleitung beauftragt Sie, den Budgetplan zu aktualisieren und einen Massnahmenkatalog zu erstellen, damit das Umsatzziel erreicht werden kann.

- 3.1 Analysieren Sie die 2 Tabellen. Nennen Sie 3 Schwachstellen und beschreiben Sie jeweils eine Massnahme zur Bekämpfung derselben stichwortartig. (3 Punkte)

in Tsd. Franken

Umsatz/Umsatzplanung	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr (aktuelles Jahr)*		4. Jahr (nächstes Jahr)**	
Mitarbeiter/Online-Shop	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden
3 Aussendienstmitarbeiter (Ostschweiz)	500	300	600	300	250	150		
4 Aussendienstmitarbeiter (Zürich/Zentralschweiz)	800	400	1100	500	400	200		
Online-Shop	50	20	70	30	150	100		
Total A-/B-Kunden	1'350	720	1'770	830	800	450		
Total Jahresumsatz	2'070		2'600		1'250			

* Hochrechnung

** Umsatzplanung

Besuchstage	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr (aktuelles Jahr)*		4. Jahr (nächstes Jahr)	
Mitarbeiter/Online-Shop	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden	A-Kunden	B-Kunden
3 Aussendienst-Mitarbeiter (Ostschweiz)	200	200	300	150	100	200		
4 Aussendienst-Mitarbeiter (Zürich/Zentralschweiz)	300	200	300	200	200	100		
Total A-/B-Kunden	500	400	600	350	300	300		

Kapazität: jährlich 200 Besuchstage pro Mitarbeiter

* Stand Oktober

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 5 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------

- 3.2 Budgetieren Sie die Umsätze für die Regionen/Kanäle und legen Sie die Anzahl Kunden-Besuchstage fürs Jahr gemäss Vorgaben der Geschäftsleitung fest. Zeigen Sie auf, wie sich die Massnahmen aus 3.1 im Budget 3.2 auswirken und warum. (3 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Ausarbeitung in fachlicher Hinsicht korrekt?
- Sind die budgetierten Zahlen realistisch und korrekt von den genannten Massnahmen hergeleitet?

Aufgabe 4

6 Punkte

Produktlebenszyklus

Ausgangssituation

Sie arbeiten als Verkaufsleiter neu beim marktführenden Hersteller von Rasierklingen. Ihre Firma bringt regelmässig Produktinnovationen auf den Markt.

Vor wenigen Tagen wurden Ihnen die neuen Nielsen-Marktdaten präsentiert. Nach näherer Analyse haben Sie beim neuen, einjährigen Innovationsprodukt einen massiven Kundenverlust von 40 % bemerkt. Der Marketingleiter erklärt Ihnen, dass diese Verluste ein normales Phänomen der Branche sind. Ein wesentlicher Teil lässt sich jedoch mit der stetig steigenden Qualität der Konkurrenzprodukte erklären. Erfahrungswerte zeigen eine degressive Kundenverlustrate. Gemäss interner Prognose wird davon ausgegangen, dass nach 6 Jahren rund 80 % der Erstkäufer dieses Produkt nicht mehr kaufen. Im Folgenden geht es darum, aufzuzeigen, was dieser dynamische Produktlebenszyklus für das Unternehmen und für die Verkaufsleitung konkret bedeutet.

Aufgabe

Ihr Vorgesetzter bittet Sie, diese Zahlen zu analysieren und möglichst transparent darzustellen. Als Basis können Sie davon ausgehen, dass im Jahr des Produktlaunchs in der Schweiz 500'000 Erstkäufer das neue Produkt ausprobiert haben.

- 4.1 Vervollständigen Sie nachfolgende Tabelle. Beurteilen Sie die Auswirkungen Ihrer Analyse auf die Abteilungen Finanzen, Marketing, Verkauf und die Produktion und beschreiben Sie, was das für die jeweiligen Abteilungen konkret bedeutet. (3 Punkte)
- 4.2 Leiten Sie eine nachvollziehbare Verkaufsstrategie mit mindestens 4 Ausprägungen ab. (3 Punkte)

4.1: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Anzahl Kunden (in Tsd.)	500					
Kundentreue = Verlustrate zum Vorjahr						
Verlustrate zum Basisjahr						-80 %
Verbleibende Anzahl Kunden in %						20 %

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Ausarbeitung in fachlicher Hinsicht korrekt?
- Sind die Begründungen und Antworten nachvollziehbar?

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 7 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------

Aufgabe 5

6 Punkte

Unter dem Einstandspreis

Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsleiter im Druck- und Mediengewerbe. Ihr Team besteht aus 6 Aussendienstmitarbeitern (ADM). Anlässlich eines Kundenbesuchs mit Businesslunch hat einer Ihrer ADM zum wiederholten Mal ein mündliches Angebot für eine Lieferung gemacht, welche unter dem Einstandspreis an den Endkunden verkauft werden soll. Es handelt sich hier um einen sehr guten Kunden, der ausserdem ein knallharter Unternehmer ist. Entsprechend schnell hat dieser Kunde dieses Tiefstpreisangebot dankend angenommen und gleich einen Jahresbedarf im Umfang von CHF 3 Millionen bestellt. Bei Ihrem täglichen Rundgang sehen Sie per Zufall die Auftragsbestätigung, unmittelbar bevor diese dem Kunden per E-Mail zugestellt werden soll.

Aufgaben

- 5.1 Beurteilen Sie die rechtliche Lage dieses sehr grossen Auftrages und die Verpflichtung, dieses massive Negativgeschäft abzuschliessen. Verfassen Sie einen Plan, wie Sie die Kommunikation an den Kunden sicherstellen. Verändert sich etwas bei Ihrer Beurteilung, wenn die Auftragsbestätigung bereits versendet wurde? (3 Punkte)
- 5.2 Erstellen Sie stichwortartig einen 3-Punkte-Massnahmenplan zur Verhinderung solcher Vorfälle. (3 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Beurteilung und der Plan nachvollziehbar und fachlich korrekt?
- Sind die Begründungen nachvollziehbar?

Aufgabe 6

6 Punkte

Markensteuerung

Ausgangssituation

Sie arbeiten als Marketing- und Verkaufsleiter bei Ricardo, einem Unternehmen, das im Jahr 1999 im Kanton Zug als auktion24.ch gegründet wurde. Mit über 4 Millionen registrierten Usern und über 1,9 Millionen Angeboten pro Tag ist Ricardo heute der führende Schweizer Online-Marktplatz.

Ricardo erhebt zur Markensteuerung mehrmals pro Jahr die wichtigsten Branding-KPI^{1, 2} mit einem Brand-Tracking³. Mittels Online-Befragung werden unter anderem ungestützte und gestützte Bekanntheit, die Nutzung von Ricardo und Mitbewerbern (inkl. präferierter Website für Kauf und Verkauf von Produkten allgemein), die Werbeerinnerung sowie die Markenpositionierung erhoben.

Als Marketingleiter von Ricardo wird Ihnen folgender Auszug von Daten aus dem aktuellsten Brand-Tracking vorgelegt, welches direkt nach der letzten nationalen Kampagne erhoben wurde.

Juli 2021	Deutschschweiz	Westschweiz
Ungestützte Bekanntheit <i>Welche Internetseiten kennen Sie, auf denen man Produkte kaufen und verkaufen kann? (offene Nennungen)</i>		
Ricardo	76 %	55 %
Mitbewerber 1	57 %	5 %
Mitbewerber 2	19 %	54 %
Mitbewerber 3	11 %	17 %
Gestützte Bekanntheit (mindestens dem Namen nach) <i>Welche der folgenden Internetseiten, mobilen Portale oder Apps kennen und/oder nutzen Sie?</i>		
Ricardo	99 %	98 %
Mitbewerber 1	93 %	34 %
Mitbewerber 2	72 %	96 %
Mitbewerber 3	56 %	57 %
Werbeerinnerung <i>Von welcher/welchen der folgenden Marken ist Ihnen in den letzten Monaten Kommunikation/Werbung/Reklame/Sponsoring etc. aufgefallen?</i>		
Ricardo	15 %	16 %
Bevorzugte Plattform zum Kauf <i>Welche der folgenden Seiten bevorzugen Sie zum Kauf von Produkten allgemein?</i>		
Ricardo	30 %	11 %
Mitbewerber 1	22 %	0 %
Mitbewerber 2	3 %	20 %
Mitbewerber 3	8 %	13 %

Bevorzugte Plattform zum Verkauf		
<i>Welche der folgenden Seiten bevorzugen Sie zum Verkauf von Produkten allgemein?</i>		
Ricardo	44 %	14 %
Mitbewerber 1	37 %	1 %
Mitbewerber 2	6 %	44 %
Mitbewerber 3	12 %	19 %

Aufgaben

- 6.1 Analysieren Sie die Kennzahlen und formulieren Sie die 4 wichtigsten Erkenntnisse.
(2 Punkte)
- 6.2 Da Sie mit der Westschweiz wenig vertraut sind, entscheiden Sie sich, mittels einer Marktforschung die Situation in der Region Westschweiz vertiefter zu analysieren. Ziel ist es, fundierte Hypothesen zu den Gründen zu generieren, welche zur aktuellen Situation führen. Erstellen Sie das Marktforschungsbriefing mit den 6 wichtigsten Unterpunkten. (2 Punkte)
- 6.3 Geben Sie den finanziellen und zeitlichen Rahmen vor und begründen Sie Ihre Vorgabe.
(2 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Analyse nachvollziehbar und fachlich korrekt?
- Ist Ihr gewähltes Studiendesign zielführend und fachlich korrekt?
- Entsprechen Kosten- und Zeitaufwand Ihrem gewählten Lösungsansatz?

¹ Branding = Entwicklung/Etablierung einer Marke.

² KPI = Key-Performance-Indicators = Schlüsselkennzahlen.

³ Brand-Tracking = Messung wichtiger Marken-KPI/Schlüsselkennzahlen.

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 10 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------

Aufgabe 7

6 Punkte

Mehr Marketing- und Verkaufsspirit

Ausgangssituation

Die Schweizer Privatbank Monetas hat ihren Hauptsitz in Zürich. Monetas ist bekannt als traditionsgebundenes Unternehmen mit dem Prädikat «sicher und diskret». Dieses Prädikat ist für den Unternehmenserfolg im heutigen Marktumfeld jedoch nicht mehr ausreichend. Deshalb hat die Geschäftsleitung durch einen beigezogenen Unternehmensberater ein entsprechendes Marketing- und Kommunikationskonzept erarbeiten lassen.

Das Management der Bank stellt sich voll hinter das Konzept. Dennoch können sich der Marketinggedanke und das damit verbundene verkäuferische Denken und Verhalten nicht bis zur Basis durchsetzen. Vor allem die mittleren und unteren Kader, welche das Konzept in schriftlicher Form erhalten hatten, konnten oder wollten sich damit nicht identifizieren.

Die Geschäftsleitung suchte deshalb eine Marketing- und Verkaufsfachperson mit Erfahrung im Ausbildungsbereich. Sie sind die dafür geeignete Person, welche in der Funktion «Ausbildungsleitung» von der Geschäftsleitung mit der Problemlösung beauftragt wird.

Das Konzept ist noch ohne Bezug zur gelebten Verkaufspraxis. Es sind eine Anleitung und eine Ausbildung zur praktischen Umsetzung notwendig.

Aufgaben

- 7.1 Beschreiben Sie stichwortartig die Ausgangslage und die damit verbundenen Ziele, Massnahmen, Zielgruppen und Verantwortungen für ein Ausbildungskonzept. (2 Punkte)
- 7.2 Skizzieren Sie ein Ablaufschema mit den 5 wichtigsten Phasen von der Planung bis zur Verwirklichung. (2 Punkte)
- 7.3 Leiten Sie zu Handen der Geschäftsleitung ein Ausbildungskonzept für die Führungskräfte der Privatbank Monetas mit den 6 wichtigsten Eckwerten ab. (2 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist der beschriebene Zielzustand inhaltlich plausibel und sinnvoll?
- Enthält das Ablaufschema die wichtigsten Phasen/Arbeitspakete?
- Passen die abgeleiteten Eckwerte zu Ihrem Lösungsansatz?

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 11 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------

Aufgabe 8

6 Punkte

Rückgang von Kontakten und Aufträgen

Ausgangssituation

Sie sind Marketingleiter in einem KMU¹ in der Schweiz mit 50 Mitarbeitern und CHF 15 Millionen Umsatz. Ihr Unternehmen stellt Maschinen zur Kunststoffbearbeitung her. Ihnen ist auch der Vertrieb dieser erklärungsbedürftigen Produkte unterstellt. Bis anhin haben Sie alle Herausforderungen am Markt gut gemeistert und die Firma ist stetig gewachsen. Ihre Firma setzte immer schon stark auf den persönlichen Kundenkontakt. Ihre Aussendienstmannschaft besteht aus erfahrenen und langjährigen Mitarbeitern. Die Geschäftsleitung hat eine B2B-Plattform² und einen Online-Shop bisher immer abgelehnt. Es existiert bis heute nur eine Website.

In der derzeit herrschenden Pandemie-Situation kann der Aussendienst seine bisherige Tätigkeit nicht mehr im gleichen Masse aufrechterhalten. Es ist offensichtlich, dass die neuen Video-Meetings die fehlenden Aussendienstbesuche qualitativ nicht vollständig ersetzen können. Über die letzten Monate ist der Auftragseingang um 20% zurückgegangen. Ihr Ziel ist, es dem Vertrieb zu ermöglichen, die Nachfrage wieder deutlich zu steigern.

Aufgaben

- 8.1 Formulieren Sie 3 mögliche Hypothesen für die Gründe, die zum Rückgang des Auftrags-
eingangs in den letzten Monaten geführt haben. (3 Punkte)
- 8.2 Auswertungen Ihrer CRM-Daten³ haben ergeben, dass deutlich weniger vertriebliche Kon-
takte stattfanden. Ein Grund dafür ist, dass die neuen Instrumente nicht gut angenommen
wurden. Beschreiben und begründen Sie 3 Massnahmen, mit welchen Sie Ihren Vertrieb
schnell unterstützen können, um die Kontaktfrequenz deutlich zu verbessern. (3 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Hypothesen in fachlicher Hinsicht korrekt und berücksichtigen Sie alle Marktteilneh-
mer?
- Sind die abgeleiteten Massnahmen realistisch, zielführend und korrekt?

¹ KMU = kleines oder mittleres Unternehmen.

² B2B = Business to Business = Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen.

³ CRM = Customer-Relationship-Management/Kundenbeziehungsmanagement.

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 12 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------

Aufgabe 9

6 Punkte

Kennzahlen

Ausgangssituation

Sie sind seit 4 Jahren Gründer und Eigentümer des Handelsunternehmens frisch&fit im Conveniencebereich¹. Neben dem Import von Fertigprodukten betreiben Sie 4 eigene physische Verkaufsstellen in der Stadt Zürich. Daneben beliefern Sie noch eine grosse Anzahl anderer Detailhandelsbetriebe sowie einige Hotels, Restaurants und Kantinen mit Ihren Produkten. Die Geschäftsliegenschaft mit Büroräumlichkeiten und der Logistik sowie 2 der 4 Verkaufslöokale sind im Besitz Ihrer Familie. Als Marketing- und Verkaufsleiter gehört Ihr Herzblut voll und ganz Ihren Kunden und Ihren Verkaufsstellen. Für die finanziellen Angelegenheiten wie Buchhaltung, Controlling sowie Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse haben Sie einen Treuhänder engagiert, welcher Sie regelmässig mit Finanzkennzahlen versorgt.

Bewegten sich in der Vergangenheit immer alle erfolgsrelevanten Kennzahlen im grünen Bereich, sieht der Halbjahresabschluss per Juni 2021 in einigen Bereichen nicht rosig aus. Ihr Treuhänder informiert Sie darüber, dass die Nettogewinnmarge stark gesunken ist, der Lagerumschlag abgenommen hat und die «Goldene Bilanzregel» nicht eingehalten wird. Ihnen ist klar, dass Sie hier eingreifen müssen, um das Ruder wieder herumzureissen.

Aufgabe

- 9.1 Erklären Sie die Kennzahlen Nettogewinnmarge und Lagerumschlag. Zeigen Sie für diese 2 Kennzahlen je 2 mögliche Gründe auf, welche zur momentanen Situation geführt haben könnten. Erarbeiten Sie pro Kennzahl je 1 konkrete, auf die Gründe bezogene Massnahme, um wieder auf Kurs zu kommen. (4 Punkte)
- 9.2 Erklären Sie die «Goldene Bilanzregel», nennen Sie den empfohlenen Richtwert und benennen Sie die Kennzahlen, die Sie benötigen, um die Regel anwenden zu können. (2 Punkte)

Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss den Rastern auf der nächsten Seite.

¹ Convenience = Fertiggerichte.

9.1: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

Kennzahl	Erklärung	Gründe	Massnahmen
Nettogewinnmarge			
Lagerumschlag			

9.2: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

Erklärung «Goldene Bilanzregel» inkl. Richtwert	Benötigte Kennzahlen

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Erklärungen der Kennzahlen und der «Goldenen Bilanzregel» vollständig und fachlich korrekt?
- Sind die abgeleiteten Massnahmen nachvollziehbar und zielführend?

Höhere Fachprüfungen für Marketingleiter und Verkaufsleiter Prüfung 2021	Situative Fragen (Aufgaben 1 bis 10)	Seite 14 von 14
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------

Aufgabe 10

6 Punkte

Vertriebscontrolling

Ausgangssituation

Als Marketing- und Verkaufsleiter haben Sie am 1. Juni 2021 eine neue Stelle im schweizweit tätigen Logistikunternehmen LOGOS CH AG angetreten. Der Aussendienst ist historisch in die 3 Regionen Deutschschweiz, Westschweiz und Tessin gegliedert. Ihr Vorgänger, welcher jahrelang in der Firma tätig war, führte seine Regionen mehr oder weniger aus dem Bauch heraus. Dementsprechend sind auch keine detaillierten Kennzahlen vorhanden, welche regelmässig aktualisiert und aufbereitet wurden. Sie sind ein Verfechter des Systems «Führen durch Zahlen». Aufgrund der fehlenden Datenbasis haben Sie beschlossen, Ihrem Vorgesetzten einen Vorschlag für die Entwicklung und Einführung eines Reports zu unterbreiten.

In 2 Wochen haben Sie das nächste Meeting mit Ihrem Vorgesetzten. Bereiten Sie sich entsprechend darauf vor und stellen Sie im Vorfeld folgende Überlegungen dazu an:

Aufgabe

- 10.1 Nennen und beschreiben Sie stichwortartig 4 Argumente, mit welchen Sie Ihren Vorgesetzten von der Entwicklung und Einführung eines Vertriebsreports überzeugen wollen. (2 Punkte)
- 10.2 Nennen Sie 4 zentrale und konkrete Kennzahlen, welche im Report aufgezeigt werden sollen. Begründen Sie die durch Sie gewählten Kennzahlen aus finanzieller Sicht. (4 Punkte)

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgender Leitfrage bewertet:

- Sind Ihre Argumente und Begründungen fachlich korrekt und sind die Kennzahlen zielführend?