

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

Prüfung 2019

**Prüfungsteil 1: Situative Fragen
(Aufgaben 13 bis 24)**

Prüfungszeit: 180 Minuten

Aufgabe	Punkte
13	6
14	6
15	3
16	6
17	6
18	6
19	3
20	3
21	6
22	6
23	6
24	3
Total	60

Beachten Sie bitte folgende Punkte:

Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 14 Seiten inklusive Deckblatt.

Verwenden Sie für jede Aufgabe ein gesondertes Lösungsblatt und schreiben Sie auf jedes Lösungsblatt Ihren Namen, Ihre Kandidatennummer und die Nummer der Aufgabe.

Ordnen Sie die Lösungsblätter in der richtigen Reihenfolge und legen Sie die Lösungsblätter und allfällige Notizblätter in das Prüfungscouvert.

Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.

Im Interesse der Lesbarkeit ist bei Personenbezeichnungen meist nur entweder die männliche oder die weibliche Form aufgeführt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Übersicht Prüfungsaufgaben		
Aufgabe	Thema	Punkte
13	Sortimentsgestaltung	6
14	Innovationsentscheidung	6
15	Preisgestaltung	3
16	Cross-Selling	6
17	Wirkungsvolle Kundenbindung	6
18	Ausstellungsteilnahme	6
19	Kundenumfrage mittels Fragebogen	3
20	Entscheidungsgrundlagen für Sortimentsplanung	3
21	Produktbeurteilung	6
22	Widerstand bei Veränderungen	6
23	Budgetierung	6
24	Personalentwicklung	3

Aufgabe 13

6 Punkte

Sortimentsgestaltung

Ausgangssituation

Sie arbeiten als Marketing- und Verkaufsleiterin eines Gemüsegrosshändlers. Zu Ihren Kunden gehören Grossverteiler aus allen Kanälen (Supermärkte, Discounter¹, Warenhäuser, Fachgeschäfte), Gastronomiebetriebe (Hotels und Restaurants), Kantinen und Privatpersonen. Um sämtliche Kundenwünsche jederzeit befriedigen zu können, ist Ihr Sortiment im Laufe der Zeit stark gewachsen.

Vor kurzem hat in Ihrem Betrieb ein neuer Category-Manager² seine Stelle angetreten. Er ist erstaunt über die breite und tiefe Sortimentsdimension. Seiner Meinung nach ist der Zustand nicht weiter tragbar, denn er befürchtet eine massive Renditeschmälerung durch hohe Einkaufs-, Lager- und Abschreibungskosten. Sein Antrag an die Geschäftsleitung geht dahin, das Sortiment massiv zu verkleinern.

Sie lehnen diese Idee ab. Die Geschäftsleitung erwartet Ihre Stellungnahme, insbesondere klare Aussagen und Begründungen zu Ihrer ablehnenden Haltung.

Aufgabe

- 13.1 Vertreten Sie Ihre Haltung zum Antrag, den der Category-Manager gestellt hat und begründen Sie Ihre Aussagen.
- 13.2 Entwerfen Sie eine Alternative zur bestehenden Sortimentsdimension unter Berücksichtigung der bestehenden Kundengruppen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Wird die Problemstellung ganzheitlich erkannt?
- Wird eine nachvollziehbare Alternative abgeleitet?

¹ Discounter = Geschäft, welches sich durch tiefere Verkaufspreise als die Konkurrenz auszeichnet

² Category-Manager = Gemeinsamer Steuerungs- und Koordinationsprozess von Hersteller und Handel

Aufgabe 14

6 Punkte

Innovationsentscheidung

Ausgangssituation

Sie sind als Marketing- und Verkaufsleiter einer Grossbäckerei auch Mitglied einer betriebsinternen Fachgruppe und nehmen an der wöchentlichen Innovationssitzung teil. Deren Aufgabe ist es einerseits, bestehende Produkte weiterzuentwickeln, andererseits aber auch, völlig neue Ideen zu kreieren.

In der Vergangenheit ist es immer wieder vorgekommen, dass mehrere neue Produkte gleichzeitig für die Markteinführung vorgeschlagen wurden. Es ist aber ein Grundsatzentscheid der Geschäftsleitung, dass pro Monat maximal ein neues Produkt eingeführt wird.

Ihr Vorgesetzter hat Ihnen den Auftrag erteilt, an der nächsten Sitzung eine Entscheidungsmatrix zu präsentieren, die zum Einsatz kommt, wenn mehrere neue Produkte zur Auswahl stehen. Anhand dieser Matrix soll künftig entschieden werden, welches Produkt als Neuheit gewählt wird.

Aufgabe

Entwerfen Sie ein Raster für die verlangte Matrix. Schlagen Sie 8 Kriterien vor, welche für die Entscheidungsfindung relevant sein können und skizzieren Sie kurz, wie die Entscheidung zustande kommt.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist das Arbeitsergebnis fachlich und methodisch korrekt?

Aufgabe 15

3 Punkte

Preisgestaltung

Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsverantwortliche eines Unternehmens, das Möbel für Privathaushalte produziert und im Hochpreissegment verkauft. In 6 Monaten werden Sie eine neue Möbelkollektion rund um das Thema Kinderzimmer einführen. Um den Produktkatalog drucken und den Internetauftritt planen zu können, müssen die Verkaufspreise kalkuliert werden.

Aufgabe

Zeigen Sie zunächst auf, wie Sie für die Preisfestsetzung konkret vorgehen und geben Sie sodann gegenüber Ihrer Geschäftsleitung eine begründete Beurteilung dazu, welchen Faktor in Bezug auf die neu einzuführende Kollektion Sie bei der Preisfestsetzung am höchsten gewichten.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist die Ausarbeitung fachlich korrekt?

Aufgabe 16

6 Punkte

Cross-Selling¹

Ausgangssituation

Die Premium Wood AG ist Spezialistin für Holzbauten mit hohem Vorfertigungsgrad und als Generalunternehmerin für private Bauherren und Investoren sowie als Partnerin für Architekten in der ganzen Schweiz tätig. Das Unternehmen realisiert innovative, hochwertige Holzbauten in moderner Architektur und baut nachhaltige Wohn- und Arbeitsräume für die Bedürfnisse der 2'000-Watt-Gesellschaft.

Ein neuer Ansatz erobert die Bauwelt: Building Information Modeling, kurz BIM. Es handelt sich um eine Methode der optimalen Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mit Hilfe von Software. Aus Kundensicht ergeben sich verschiedene Vorteile, so zum Beispiel Planungssicherheit durch ein Koordinationsmodell mit Kontrollmethodik, Kontrolle über Geometrien, Masse, Mengen, gesetzliche und normative Vorgaben, hohe Prozess- und Ausführungsqualität, Effizienzsteigerung und weniger Fehler, sowie einfachere nachträgliche Änderungen am Bau.

«Wow, das müssen wir sofort bei den Kunden lancieren, am besten gleich im kommenden Monat ein erstes Angebot unterbreiten. Neben dem Bauen können wir unseren Kunden einen kompletten Wertschöpfungsprozess anbieten.» So die Aussage des Geschäftsführers Ihnen als Marketing- und Verkaufsverantwortlichen gegenüber.

Aufgabe

- 16.1 Analysieren Sie die Aussage des Geschäftsführers und beschreiben Sie die Herausforderungen, die sich Ihnen als Fachperson stellen.
- 16.2 Formulieren Sie 2 konkrete Vorschläge für ein entsprechendes Cross-Selling¹-Angebot.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Werden die Herausforderungen in der beschriebenen Situation ganzheitlich erkannt?
- Werden der Situation angepasste Vorschläge für das Cross-Selling-Angebot formuliert?

¹ Cross-Selling = bestehenden Kunden weitere Produkte und Dienstleistungen anbieten

Aufgabe 17

6 Punkte

Wirkungsvolle Kundenbindung

Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsleiterin eines schnell wachsenden KMU, welches im B2B¹-Bereich im Baunebengewerbe, insbesondere im Zuge von Maler-, Gips- und Schreinerarbeiten, tätig ist. Aufgrund des rasanten Wachstums hat man bisher nicht über Kundenbindungsmassnahmen nachgedacht, auch sind in der Vergangenheit keine wichtigen Kundendaten abgefragt bzw. erhoben worden.

Ihr Vorgesetzter erteilt Ihnen den Auftrag, eine Kundendatenbank anzulegen. Die Datenbank soll sämtliche Informationen liefern, die für die Einleitung allfälliger Kundenbindungsmassnahmen nötig sind.

Aufgabe

- 17.1 Beschreiben Sie kurz Ihr Vorgehen, um alle nötigen wichtigen Kundendaten zu erhalten und erstellen Sie eine Liste mit den wichtigsten Kundendaten.
- 17.2 Schlagen Sie auf der Basis der erhobenen Daten 3 konkrete wirkungsvolle Kundenbindungsmassnahmen vor.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist das Vorgehen fachlich korrekt und enthält die Liste die wichtigsten Kundendaten?
- Sind die vorgeschlagenen Massnahmen wirkungsvoll?

¹ B2B = Business to Business, Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen

Aufgabe 18

6 Punkte

Ausstellungsteilnahme

Ausgangssituation

Die Töff Garage AG ist ein Familienbetrieb mit Sitz in Bern, leider mit rückläufigem Umsatz. In den letzten Jahren hat die Töff Garage jeweils im Oktober eine eigene Herbstausstellung durchgeführt. Die Besucherzahl ist jedoch leicht zurückgegangen. Dies wohl auch wegen der Messe Töff Bern, einer ähnlichen, gemeinsamen Veranstaltung von Mitbewerbern.

Nun bietet sich anstelle der eigenen Ausstellung die Möglichkeit zur Teilnahme an der Töff Bern. Die Werbewirkung der Messe mit sehr grossem Einzugsgebiet reicht bis in die Agglomeration Basel. Der Hauptlieferant Honda hat die Herbstausstellung der Töff Garage bis anhin mit einem Geldbetrag sowie mit Marketingmaterial (Prospekte usw.) unterstützt, die Unterstützung bei einer Teilnahme an der Töff Bern würde aber tiefer ausfallen.

Die Geschäftsleitung möchte, dass Sie prüfen, ob man an der Töff Bern teilnehmen (und auf die eigene Ausstellung verzichten) oder weiterhin die eigene Ausstellung organisieren (und auf die Teilnahme an der Töff Bern verzichten) soll.

Aufgabe

Erstellen Sie – in Ihrer Funktion als Verantwortlicher für Verkauf und Marketing – für die Geschäftsleitung eine Analyse mit je 2 Vor- und Nachteilen der beiden Veranstaltungen. Geben Sie der Geschäftsleitung Ihre mit 2 stichhaltigen Argumenten begründete Empfehlung ab.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Umfasst die Analyse die Problemstellung ganzheitlich?
- Ist eine nachvollziehbare, begründete Empfehlung abgeleitet?

Aufgabe 19

3 Punkte

Kundenumfrage mittels Fragebogen

Ausgangssituation

Die Exklusiv AG verkauft Spezialanlagen zum Produzieren von Exklusivsalben (speziell im Luxussegment), ist Weltmarktführerin und die Auftragsbücher sind gut gefüllt. Festzustellen ist ein zunehmender Druck auf die Verkaufspreise und somit auch auf die Erlöse, ausserdem stellen steigende Energie- und Rohstoffpreise eine Gefahr dar. Die Geschäftsleitung spielt mit dem Gedanken an eine Preiserhöhung um 10 %. Als Marketing- und Verkaufsverantwortliche möchten Sie nun genau wissen, wie elastisch die Verkaufspreise sind. Die Geschäftsleitung schlägt Ihnen vor, zu diesem Zweck einen selbst erstellten Fragebogen an die bestehenden Kunden zu versenden. Aus verschiedenen Gründen können Sie diesem Vorschlag nichts abgewinnen.

Aufgabe

Verfassen Sie zuhanden der Geschäftsleitung ein kurzes Memo und erläutern Sie darin anhand von 2 Argumenten, was gegen das vorgeschlagene Vorgehen spricht.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist die Ausarbeitung in fachlicher Hinsicht korrekt?

Aufgabe 20

3 Punkte

Entscheidungsgrundlagen für Sortimentsplanung

Ausgangssituation

Sie sind Verantwortlicher für Marketing und Verkauf bei einem internationalen Kaffee kapselvertrieber und haben eine erlesene Kaffeeneuheit aus Madagaskar angeboten bekommen. Nun stehen Sie vor dem Entscheid, ob Sie diese in Ihr Sortiment aufnehmen wollen.

Die Strategie der Geschäftsleitung besteht darin, dass nur Produkte neu auf den Markt gebracht werden, die mindestens so gut sind wie der Durchschnitt der 3 absatzstärksten vorhandenen Produkte.

Aufgabe

Skizzieren Sie die Schritte, wie Sie mittels Marktforschung die notwendigen Entscheidungsgrundlagen erheben.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Sind die Handlungen in der dargestellten Situation fachlich korrekt?

Aufgabe 21

6 Punkte

Produktbeurteilung

Ausgangssituation

Der wirtschaftliche Erfolg der Victorinox AG (1884 in Schwyz als Messerschmiedegeschäft gegründet) beruht noch heute auf der Bekanntheit des Original Swiss Army-Knife, beliebt sowohl bei Schweizerinnen und Schweizern als auch als Souvenir bei vielen ausländischen Touristen. Wegen des Umsatzrückgangs (aufgrund der strengen Sicherheitsauflagen im Flugverkehr und rückgängigen Tourismuszahlen) hat das Unternehmen die auf Messer fokussierte Angebotspalette um neue Produkte erweitert. Die Diversifikationsstrategie ist aufgegangen. Die Victorinox AG im Swiss-Knife-Valley mit eigenem touristischen Erlebnispark und Museum rund um den Standort Schwyz sowie mit seinen Taschenmessern und Multifunktions-Tools¹ für Beruf, Business (z. B. Cyber-Tool² für Computer) und Freizeit (u. a. Golfer) sowie mit Travel-Gear³, Uhren, Mode und Parfüm steht erfolgreich da.

Nun hat das Produktmanagement die Idee für eine kompakte Kombination von verschiedenen speziellen Werkzeugen in einem besonders für Velofahrer konzipierten Tool; die Entwicklungsingenieure haben bereits einen Prototyp entwickelt. Das Bike-Tool ist kaum 100 g schwer und umfasst alle erforderlichen Werkzeuge, um das Bike stets in einem Topzustand zu halten. Der Produktverantwortliche möchte überprüfen, wie dieses Victorinox-Bike-Tool bei potenziellen Nutzern ankommt und ob die Werkzeuge in der Realität eingesetzt werden können. Als Spezialist für Marketing und Verkauf sollen Sie ihn beraten.

Aufgabe

Erläutern Sie dem Produktverantwortlichen, wie Sie vorgehen und begründen Sie das vorgeschlagene Vorgehen anhand von aus Ihrer Sicht bestehenden Vor- und Nachteilen im Vergleich zu anderen Marktforschungsansätzen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Sind die beschriebenen Handlungen in der dargestellten Situation fachlich korrekt sowie vollständig erläutert und begründet?

¹ = Tool = Werkzeug/Instrument

² = Cyber-Tool = Taschenmesser, zusätzlich ausgerüstet mit Werkzeugen zur Bearbeitung von Elektronik

³ = Travel-Gear = Reiseausrüstung

Aufgabe 22

6 Punkte

Widerstand bei Veränderungen

Ausgangssituation

Die Erb AG ist Herstellerin von Kartonverpackungen. Wegen des technologischen Fortschritts und des veränderten Konsumentenverhaltens hat das Unternehmen diversifiziert und die Produktion des normalen Wellkartons mit neuen Verpackungsmaterialien ergänzt. Des Weiteren sind in letzter Zeit 2 Unternehmen dazugekauft worden (eine weitere Kartonfabrik sowie eine Folienfabrik). Nun möchte die Geschäftsleitung die 3 Betriebe zusammenführen und reorganisieren, wovon alle Mitarbeitenden in der einen oder anderen Art betroffen sein werden. Die Mitarbeitenden wissen lediglich, dass dies geplant ist und es sind bereits unterschiedlich motivierte Widerstände dagegen auszumachen. Als leitende Mitarbeiterin Marketing und Verkauf sind Sie nominiert, um in Kürze in der Projektgruppe Reorganisation mitzuarbeiten. Sie wollen sich auf die kommende Projektarbeit vorbereiten.

Aufgabe

Erarbeiten Sie für sich selbst eine mit konkreten Beispielen illustrierte Checkliste, einerseits mit 3 Regeln, wie Sie erfolgreich mit Widerstand umgehen und andererseits mit 3 Massnahmen, durch die Sie Widerstand erfolgreich mindern können.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die formulierten Regeln zielführend und fachlich korrekt?
- Sind die Massnahmen in der dargestellten Situation zielführend und fachlich korrekt?

Aufgabe 23

6 Punkte

Budgetierung

Ausgangssituation

Die San AG ist ein führendes Unternehmen für sanitäre Bauteile für Badezimmer- und Küchenausstattungen. Als Teamleiter am Standort Zürich führen Sie 5 Verkaufsspezialisten. Für Ihren Verkaufsstandort Zürich muss das Budget für das erste Halbjahr nach den folgenden Angaben erstellt werden:

Die Bruttolohnkosten je Mitarbeitende/r (MA) betragen im Durchschnitt CHF 6'500 pro Monat. Total gibt es 6 MA, alle mit 13. Monatslohn. Sozialaufwand 25 % vom Bruttolohn. Monatliche Mietkosten CHF 8'200, zusätzliche Nebenkosten 12 %. Zweimal pro Jahr (jeweils im Herbst und im Frühling) wird ein grösserer Teil der Ausstellung neugestaltet. Die Kosten im letzten Herbst beliefen sich auf Total CHF 124'000, für diesen Frühling wird mit Kosten von CHF 180'000 gerechnet; diese Kosten werden jeweils pro rata berücksichtigt. Zinskosten CHF 24'000 pro Jahr. Abschreibung (degressiv, 25 %) vom Restwert von CHF 84'000. Übrige Kosten pro Quartal CHF 18'000.

Aufgaben

- 23.1 Erstellen Sie das Budget für die Periode Januar bis Juni und dokumentieren Sie die Ergebnisse. Nachstehend die Kostenrechnung für das 2. Semester des Vorjahres:

Kostenstelle Zürich	Kosten 2. Semester Vorjahr
Lohnkosten	250'000
Sozialkosten	60'000
Miete	50'400
Nebenkosten	6'048
Ausstellungen	182'000
Zinsen	13'000
Abschreibungen	14'000
Übrige Kosten	36'000
Total Kosten	611'448

- 23.2 Begründen Sie, weshalb es zu Kostenabweichungen im Vergleich zum Vorjahr kommen kann. Nennen Sie stichwortartig zu beliebigen Kosten 3 mögliche Abweichungsursachen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Sind die Budgetzahlen korrekt ermittelt sowie vollständig dokumentiert und sind die angegebenen Gründe für Kostenabweichungen fachlich korrekt?

Aufgabe 24

3 Punkte

Personalentwicklung

Ausgangssituation

Nachdem in Ihrem Unternehmen viele Marketingarbeiten sehr lange durch externe Mitarbeitende übernommen werden mussten, ist nun vor einiger Zeit eine neue Stelle Marketingsupport¹ geschaffen worden. Über die Stelleninhaberin, die in Ihren Führungsbereich als Verkaufs- und Marketingverantwortliche gehört, erhalten Sie die folgende Notiz aus dem Beurteilungsbericht: *«Willig, interessiert, noch etwas unsicher und langsam, kann mit den anspruchsvolleren Computerprogrammen nicht gut umgehen, hält Prozesse nur teilweise ein (obwohl sie diese kennt), etwas geringe Dienstleistungsorientierung, wenig Gesamtinteresse, arbeitet sehr genau, hat ein Gespür für Prioritäten.»*

Nun wollen Sie als Vorgesetzte erreichen, dass die festgestellten Schwachstellen und Defizite behoben werden.

Aufgabe

Beschreiben Sie 3 konkrete Massnahmen, die Sie anordnen, damit die Mitarbeiterin fehlende Kompetenzen erwerben kann. Geben Sie dabei auch an, wie und durch wen die Kompetenzerweiterung erfolgen soll.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Werden erfolgversprechende Massnahmen abgeleitet?

¹ = Marketingsupport = Unterstützung im Marketing