

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

**Prüfung 2021**

**Prüfungssteil 1: Situative Fragen**  
**(Aufgaben 11 bis 20)**

**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 15 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!**

<b>Übersicht Prüfungsaufgaben</b>		
<b>Aufgabe</b>	<b>Thema</b>	<b>Punkte</b>
11	Neuanschaffung	6
12	Kundenbindung	6
13	Neue Zielgruppen	6
14	Multi-Channel-Strategie	6
15	Strategieentwicklung und -umsetzung	6
16	Eintrittspreise	6
17	Verweigerung von internen und externen Meetings	6
18	Teamstimmung	6
19	Innovationsprozess	6
20	Zielerreichungsabhängiges Lohnmodell	6

**Aufgabe 11**

**6 Punkte**

**Neuanschaffung**

**Ausgangssituation**

Sie sind Verkaufs- und Marketingleiter der bekannten Textilreinigungsfirma HospTex. Die Firma ist spezialisiert auf die Reinigung von Spitalwäsche. Infolge der Covid-Pandemie nahm die Nachfrage nach dem Wäsche-Service massiv zu, sodass die Firma mit den bestehenden Waschmaschinen an ihre Kapazitätsgrenze gestossen ist. Der Geschäftsführer hat Sie nun beauftragt, ihm eine Kaufempfehlung für eine Neuanschaffung abzugeben.

In der engeren Auswahl steht neben dem bereits bekannten Modell EcoWasch der Firma Electroflux auch das Luxusmodell KraftWasch der Firma W-ZUG. Letzte Woche haben Sie beide Hersteller besucht, um vor Ort die jeweiligen Waschmaschinen auszuprobieren und um sich detaillierte Informationen zu beschaffen.

Allgemeine Angaben	Einheit	EcoWasch	KraftWasch
Reisekosten zu den Herstellern	CHF	450	325
Anschaffungskosten	CHF	140'000	216'000
Liquidationswert	CHF	35'000	0
Nutzungsdauer	Jahre	8	12
Materialkosten	CHF/Waschgang	20	18
Lohnkosten	CHF/Monat	4'600	6'250
Durchschnittlicher Ertrag	CHF/Waschgang	24	24
Anzahl möglicher Waschgänge	Waschgänge/Tag	60	?

Das effizientere Profimodell KraftWasch verkürzt die Waschzeit um 25 %, womit nun bei gleichbleibendem Absatzpreis mehr Waschgänge pro Tag möglich sind.

Zinssatz p. a.: 5,0 %

**Aufgaben**

- 11.1 Sie haben nun verschiedene Möglichkeiten, die beiden Waschmaschinen einander rechnerisch gegenüberzustellen. Füllen Sie die unten stehenden Vergleichsrechnungstabellen aus für Kosten, Gewinn, Rentabilität und Amortisation. (4 Punkte)
- 11.2 Entscheiden Sie sich für eine Maschine und begründen Sie Ihre Wahl. (2 Punkte)

11.1: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

**Kostenvergleichsrechnung** (Die Firma hat 360 Tage im Jahr geöffnet)

	Einheit	EcoWasch	KraftWasch
Betriebskosten pro Jahr	CHF/Jahr		
Abschreibungen pro Jahr	CHF/Jahr		
Zinskosten pro Jahr	CHF/Jahr		
<b>Gesamtkosten pro Jahr</b>	<b>CHF/Jahr</b>		

### Gewinnvergleichsrechnung

	Einheit	EcoWasch	KraftWasch
Gesamtertrag (Betriebseinnahmen)	CHF		
Gesamtkosten	CHF		
<b>Gewinn</b>	<b>CHF</b>		

### Rentabilitätsrechnung

	Einheit	EcoWasch	KraftWasch
Gewinn vor Zinsen	CHF		
Ø eingesetztes Kapital	CHF		
<b>Rentabilität</b>	<b>% (gerundet auf 1 Dezimalstelle)</b>		

**Berechnung der Amortisationsdauer** (Berechnung des Cashflows<sup>1</sup> vor Zinsen nach der direkten Methode)

	Einheit	EcoWasch	KraftWasch
Investitionssumme	CHF		
Cashflow vor Zinsen	CHF		
<b>Amortisationsdauer</b>	<b>Jahre (gerundet auf 1 Dezimalstelle)</b>		

### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgender Leitfrage bewertet:

- Sind die Berechnung der Kennzahlen und Ihre Beurteilung der Lage fachlich korrekt?

<sup>1</sup> Cashflow = Geldfluss.

## Aufgabe 12

6 Punkte

### Kundenbindung

#### Ausgangssituation

Der Softwareanbieter Zeitify bietet eine Online-Lösung für die Arbeits- und Projektzeiterfassung in Unternehmen an. Zielgruppe sind typischerweise KMU mit 1 bis 10 Mitarbeitern, welche ein einfaches und kostengünstiges System suchen. Aktuell zählt das Unternehmen rund 15'000 Kunden (= Nutzer der Software) und ist vor allem in den ersten 2 Jahren nach der Gründung stark gewachsen. Im Angebot gibt es sowohl eine kostenlose Basisversion des Tools (mit eingeschränktem Funktionsumfang) sowie 3 Bezahl-Varianten (mit erweiterten Funktionalitäten und für jeweils mehrere Anwender pro Lizenz).

Seit rund 3 Jahren auf dem Markt, sieht sich Zeitify mit dem Umstand konfrontiert, dass die Kündigungsrate seiner Kunden über die letzten 12 Monate kontinuierlich angestiegen ist. Analysen zeigen, dass Kunden, welche die Software regelmässig einsetzen, weniger häufig kündigen und entsprechend loyaler sind. Der Anteil der Kunden von Zeitify, welche das Tool höchstens 1- bis 2-mal pro Monat nutzen, ist mit rund 50 % aktuell sehr hoch.

Als Leiter Operations (COO<sup>1</sup>) und Mitglied der Geschäftsleitung sind Sie u. a. verantwortlich für den gesamten Vertrieb, welcher neben dem Verkauf auch die Kundenbetreuung und den Support umfasst. Sie überlegen sich nun, mit welchen geeigneten Massnahmen die Kündigungsrate wieder gesenkt werden könnte.

#### Aufgaben

- 12.1 Formulieren Sie 4 Hypothesen als Erklärung für die erhöhte Kündigungsrate bei geringer Nutzungsintensität. (2 Punkte)
- 12.2 Beschreiben Sie für die Gründe, die Sie unter 12.1 genannt haben, 4 mögliche Massnahmen, mit welchen Sie der gestiegenen Kündigungsrate konkret entgegenwirken wollen. Zeigen Sie pro Massnahme auf, wie diese jeweils konkret wirkt und welcher Nutzen daraus sowohl für den Kunden als auch für Zeitify resultiert. (4 Punkte)

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Ausarbeitung fachlich korrekt?
- Sind die beschriebenen Gründe und Massnahmen realistisch und zielführend, ist der Bezug zur konkreten Aufgabenstellung vorhanden?

<sup>1</sup> COO = Chief Operating Officer = Manager, der das operative Geschäft leitet beziehungsweise betreut.

## Aufgabe 13

6 Punkte

### Neue Zielgruppen

#### Ausgangssituation

Mobility wurde 1997 gegründet, hat heute das grösste Carsharing-Angebot<sup>1</sup> der Schweiz und bietet an 1'530 Standorten in der Schweiz 3'120 Fahrzeuge an. Mobility weist eine breite Nutzerschaft und eine hohe Anzahl registrierter Nutzer aus, möchte jedoch weiterhin wachsen und neue Zielgruppen erschliessen. Um das Wachstumspotenzial besser abzuschätzen, entscheiden Sie als Marketingleiter, eine Befragung durchzuführen. Ziel der Befragung ist, das Potenzial von Mobility in 2 neu definierten Zielgruppen zu quantifizieren und mögliche Argumente für die Bearbeitung dieser neuen Zielgruppen zu identifizieren. Ein Mitglied Ihres Teams schlägt vor, die Umfrage im Mobility-Newsletter zu platzieren und dadurch mit marginalen Kosten eine hohe Anzahl Interviews zu generieren.

#### Aufgaben

- 13.1 Bewerten Sie die Idee Ihres Teammitglieds aus marktforscherischer Sicht. (2 Punkte)
- 13.2 Schlagen Sie alternativ eine geeignete Marktforschungsmethode zur Beantwortung Ihrer Fragestellung vor und begründen Sie Ihre Antwort. Entwerfen Sie ein stichwortartiges Briefing für das Marktforschungsinstitut mit Fragestellungen, gewünschter Methode, Anforderungen an die Erhebung sowie einer realistischen Planung mit den notwendigen Schritten inkl. Timing und Budget. (4 Punkte)

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Bewertung aus marktforscherischer Sicht korrekt?
- Ist die vorgeschlagene Marktforschungsmethode geeignet und ist das Briefing für die Erhebung vollständig und fachlich korrekt beschrieben?

<sup>1</sup> Carsharing = «Autoteilen» = organisierte gemeinschaftlichen Nutzung eines oder mehrerer Automobile.

## Aufgabe 14

6 Punkte

### Multi-Channel-Strategie<sup>1</sup>

#### Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsleiter des Versandhandels Kochfreund, welcher ein breites und tiefes Sortiment an Haushaltswarenartikeln vertreibt. Das Sortiment setzt sich aus Markenartikeln, Eigenmarkenartikeln und No-Name-Artikeln<sup>2</sup> zusammen. Momentan verkaufen Sie Ihre Artikel nur über das Internet. Ihre Kunden bestellen im Online-Shop und erhalten die bestellten Artikel am übernächsten Tag per Post zugestellt. Während sich die meisten Händler überlegen, vom stationären in den Online-Handel zu wechseln, überlegt sich Ihr Vorgesetzter, den Weg einer Multi-Channel-Strategie zu gehen. Seine Gedanken gehen dahin, den Online-Shop beizubehalten und zusätzlich im stationären Handel jene Kunden abzuholen, welche Haushaltswaren aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit (Maschinen) oder des Designs oder einfach des Einkaufserlebnisses wegen auch künftig im stationären Handel kaufen wollen. Er gibt Ihnen den Auftrag, die Möglichkeiten im stationären Handel zu prüfen und entsprechende Vorschläge zu unterbreiten.

#### Aufgaben

- 14.1 Nennen Sie 3 mögliche Verkaufssysteme, welche sich eignen, um Ihre Produkte künftig im stationären Handel verkaufen zu können, und listen Sie pro Verkaufssystem je 1 Vor- und Nachteil auf. (4 Punkte)
- 14.2 Geben Sie Ihrem Vorgesetzten eine Empfehlung ab und begründen Sie diese mit 3 Argumenten. (2 Punkte)

14.1: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

Verkaufssysteme	Vorteile	Nachteile

14.2: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

Empfehlung	Argumente

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

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

<sup>1</sup> Multi-Channel-Strategie = Mehrkanal Strategie = Einsatz von mehreren Absatzkanälen

<sup>2</sup> No-Name-Artikel = Artikel, die ohne Markennamen verpackt und verkauft werden.

## Aufgabe 15

6 Punkte

### Strategieentwicklung und -umsetzung

#### Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsleiter der Grossbäckerei Brot&Co und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung. Ihr Wirtschaftsgebiet umfasst das gesamte Luzerner Hinterland. In den letzten Jahren ist das Unternehmen laufend gewachsen und betreibt mittlerweile 14 Filialen. Sie haben Ihre Preise im oberen Segment angesiedelt und gelten generell als teuer. Alle Filialen verkaufen ein identisches Sortiment zu einheitlichen Preisen. Sie pflegen seit Jahren eine enge Zusammenarbeit mit anderen KMU<sup>1</sup> aus der Region und setzen, wenn immer möglich, deren Rohstoffe und Halbfabrikate in der Produktion ein.

Im Rahmen der permanenten Weiterentwicklung der Geschäftsstrategie mit dem Ziel eines kontinuierlichen Wachstums hat der Verwaltungsrat einen Unternehmensberater damit beauftragt, eine SWOT-Analyse<sup>2</sup> zur Ist-Situation der Firma zu erstellen. Anlässlich der Präsentation der Analyseergebnisse zeigte der Unternehmensberater folgende Resultate:

	Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse
<b>Strengths</b>	S1 Bekanntheitsgrad S2 Finanzkraft S3 Verwendung regionaler Produkte
<b>Weaknesses</b>	W1 PR ist inexistent W2 Hochpreisimage W3 Verkaufsbereitschaft in den Filialen
<b>Opportunities</b>	O1 Strukturbereinigung in der Branche O2 Trend zu Regionalität O3 Trend zu nachhaltigen Rohstoffen
<b>Threats</b>	T1 Zunahme der Arbeitslosigkeit im Wirtschaftsgebiet T2 Verschiebung Marktanteile Richtung Grossverteiler und Discounter T3 Zunehmende Preissensibilität der Kunden

Die Geschäftsleitung ist mit diesen Erkenntnissen einverstanden und möchte die weiteren strategischen und operativen Massnahmen darauf aufbauen.

#### Aufgaben

- 15.1 Erstellen Sie auf Basis der oben erwähnten Erkenntnisse 3 für Ihren Bereich relevante strategische Massnahmen. (3 Punkte)
- 15.2 Erläutern Sie pro Massnahme, auf welchen Erkenntnissen (Kombinationen S oder W und O oder T) diese beruhen und was die langfristigen Zielsetzungen sind. (3 Punkte)

Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem Raster auf der nächsten Seite.

<sup>1</sup> KMU = kleines oder mittleres Unternehmen.

<sup>2</sup> SWOT = Strengths (Stärken); Weaknesses (Schwächen); Opportunities (Chancen); Threats (Gefahren).



15.1: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

	<b>Massnahmen</b>	<b>SW</b>	<b>OT</b>
1			
...			

15.2: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

<b>M</b>	<b>Langfristige Zielsetzungen</b>
1	
...	

### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

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

## Aufgabe 16

6 Punkte

### Eintrittspreise

### Ausgangssituation

Sie sind seit einem Jahr Marketing- und Verkaufsleiter der Seilpark «Alpenpark» AG. Diese liegt im schönen Berner Oberland und beschäftigt 35 Mitarbeiter. Der Seilpark macht gerade betriebswirtschaftlich schwierige Zeiten durch. Die Besucherzahlen liegen weit unter den erwarteten Prognosen, obwohl im Umkreis von 25 Kilometern kein anderer Park existiert. Im ganzen Berner Oberland sind 2 weitere Seilparks bekannt.

Die Geschäftsleitung hat eine Marktanalyse in Auftrag gegeben und diese kam zum Schluss, dass die Eintrittspreise der Konkurrenten im Schnitt um CHF 7 niedriger sind als beim «Alpenpark», welcher für Erwachsene CHF 42 und für Kinder von 6 bis 18 Jahren CHF 25 verlangt.

### Aufgaben

- 16.1 Ein befreundeter Seilpark in der Zentralschweiz hatte letztes Jahr seine Preise von CHF 28 auf CHF 32 bzw. von CHF 14 auf CHF 16 erhöht und erfuhr dabei einen Rückgang in Höhe von 15 % bei den verkauften Eintritten. Der wetterbedingte Rückgang in der Vergleichszeit dürfte rund 8 % des gesamten Rückgangs ausmachen. Sie rechnen mit der gleichen Preiselastizität und wollen mit diesem Instrument die Besucherzahl um 5 % steigern. Wie müssen Sie die Preise für Erwachsene und für Kinder anpassen? (2 Punkte)
- 16.2 Der «Alpenpark» ist stark von Touristen abhängig. Über 50 % der Gäste kommen aus dem Euro-Raum, wo vergleichbare Seilparkeintritte 25 € kosten. Nun steigt der Wechselkurs des Euro gegenüber dem Schweizer Franken von 1,10 auf 1,25. Welche Auswirkungen erwarten Sie in Bezug auf die Anzahl der Gäste aus dem Euro-Raum, wenn Sie von der gleichen Preiselastizität ausgehen wie in Aufgabe 16.1? (2 Punkte)
- 16.3 Wie beurteilen Sie Ihre Chancen bei Ihren Gästen aus dem Euro-Raum, wenn Sie sowohl Ihre neuen Preise als auch die beschriebene Veränderung des Wechselkurses in Betracht ziehen? (2 Punkte)

### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Wurden die Preiselastizitäten korrekt berechnet?
- Ist Ihre Beurteilung fachlich korrekt?

## Aufgabe 17

6 Punkte

### Verweigerung von internen und externen Meetings

#### Ausgangssituation

Sie sind Marketing- und Verkaufsleiter eines inhabergeführten und regional stark verankerten Autohauses. Seit der Covid-Pandemie haben Sie die geltenden Gesundheits- und Hygienevorschriften immer sehr rasch umgesetzt. Die 53 Mitarbeiter wurden immer transparent über die Änderungen informiert.

Seit einiger Zeit häufen sich die Absenzen bei einem Verkaufsmitarbeiter. Der Mitarbeiter erscheint zum 2. Mal nicht am wöchentlichen Verkaufsmeeeting. Nach Rücksprache erfahren Sie, dass der Mitarbeiter aus Angst vor einer Ansteckung nicht mehr seinen Pflichten nachkommen möchte. Er kommt weiterhin zur Arbeit, verweigert jedoch den Besuch der wöchentlichen Verkaufsmeeetings sowie die Kundenbesuche.

Sie melden den Vorfall dem Geschäftsführer und erhalten den Auftrag, die Situation rechtlich abzuklären.

#### Aufgaben

- 17.1 Kommentieren Sie Ihre Einschätzung der rechtlichen Lage. Inwiefern ist dieses Fernbleiben von internen und externen Meetings legitim? (2 Punkte)
- 17.2 Der Geschäftsführer schätzt diesen langjährigen Mitarbeiter und möchte diesen schnellstmöglich wieder in den Betrieb integrieren. Skizzieren Sie, wie Sie diese Situation in einem Gespräch lösen wollen, und begründen Sie Ihr Vorgehen. (2 Punkte)
- 17.3 Empfehlen Sie den Führungsstil, der in dieser Situation am besten passt, und begründen Sie Ihre Empfehlung in maximal 2 Sätzen. (2 Punkte)

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

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

## Aufgabe 18

6 Punkte

### Teamstimmung

#### Ausgangssituation

Nach erfolgreichem Bestehen der Marketing- und Verkaufsleiterprüfung sind Sie in einer Beratungsfirma für Organisationsentwicklung als Partner aufgenommen worden. Eines Ihrer ersten Mandate ist die Holzbaufirma Hobelmeister. Der Eigentümer, Patrick Hobelmeister, wendet sich mit folgender Problemstellung an Sie:

Die Firma wurde 1995 von ihm gegründet. Die Firma ist letztes Jahr mit mässigem Erfolg in den Trendbereich Hochbeete eingestiegen. Für das Jahr 2021 wurde entschieden, den Marktanteil für Hochbeete zu steigern.

Der Bereich wurde Peter Hofer, dem Leiter des Verkaufsinendienstes, übertragen. Ernst Bucher und Thomas Grüter aus dem Bereich Gebäudebau wurden ihm dafür zugewiesen. Zusätzlich wurde der noch unerfahrene, doch ambitionierte Hans Wicki rekrutiert. Das erarbeitete Verkaufsförderungskonzept wurde vom Markt gut aufgenommen. Für den Verkauf gab es einen 3-Monats-Wettbewerb, bei dem Ernst Bucher eine wertvolle Reise gewann, da er mit etwas Glück gleich 3 Grossaufträge realisieren konnte. Thomas Grüter kam nicht auf seine gewünschten Umsatzzahlen und Hans Wicki war überfordert.

Dem Geschäftsbereich Gebäudebau wurden seit Januar mehrere Grossprojekte zugesprochen, was zu starken Produktionsengpässen und zusätzlich zu vielen qualitätsbedingten Reklamationen führte. Hans Wicki wurde vom Verkauf abgezogen und er kümmert sich jetzt um die Reklamationsbearbeitung. Ernst Bucher und Thomas Grüter kümmern sich kaum mehr um den Verkauf der Hochbeete, weil dieser problematisch ist und man für die Anstrengung nicht belohnt wird. Das äusserten die beiden Herren auch an einer Krisensitzung. Dies frustrierte Patrick Hobelmeister derart, dass er den Wettbewerb spontan für ungültig erklärte. Das löste eine unschöne Auseinandersetzung mit Herrn Bucher aus. Darauf wurde die Sitzung vertagt und mittlerweile wurde eine gute Lösung für die Kapazitätsprobleme gefunden.

Sie erhalten den Auftrag, die verfahrenere Situation wieder in Ordnung zu bringen.

#### Aufgaben

- 18.1 Konzentrieren Sie sich auf die für die Verbesserung der Teamstimmung relevanten 3 Personen in der Firma Hobelmeister. Nennen Sie deren Namen und beschreiben und begründen Sie deren motivationale und emotionale Gefühlslage aus Sicht von Organisation und Führung. (2 Punkte)
- 18.2 Formulieren Sie je 1 Zielsetzung für die unter 18.1 ausgewählten Personen aus Sicht von Organisation und Führung. (2 Punkte)
- 18.3 Unterbreiten Sie Patrick Hobelmeister für die unter 18.1 erwähnten Personen jeweils 3 Lösungsmassnahmen, beschreiben und begründen Sie diese. (2 Punkte)

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Analyse in fachlicher Hinsicht korrekt?
- Sind die abgeleiteten Massnahmen realistisch und korrekt?

## Aufgabe 19

6 Punkte

### Innovationsprozess

#### Ausgangssituation

Das Traditionsunternehmen WohnRaum GmbH ist ein etabliertes KMU<sup>1</sup> mit 6 Filialen in der Nordostschweiz und 40 Angestellten. Ihre Produkte und Dienstleistungen vertreibt die GmbH bisher nur über den stationären Handel vor Ort im Geschäft. Das Sortiment umfasst Möbel für den Wohn-, Büro- und Küchenbereich im mittleren Preissegment. Jüngst wurde die Palette zudem um eine Möbel-Linie für den Garten- und Aussensitzplatz-Bereich erweitert.

Aufgrund der aktuellen und anhaltenden erschwerten Rahmenbedingungen durch die Covid-Pandemie (wiederholte Ladenschliessungen durch staatlich verordnete Lockdowns) kämpft WohnRaum in jüngster Zeit verstärkt mit erheblichen Umsatzrückgängen. Neue Mitbewerber verschärfen die Situation. Um langfristige strukturelle Kostensenkungs-Massnahmen wie z. B. Entlassungen und Filialschliessungen zu vermeiden, hat der Geschäftsführer des Unternehmens vor 2 Wochen ein entsprechendes Entwicklungsprojekt unter dem Titel WohnRaum 4.0 lanciert.

Sie sind als Vertriebschef Mitglied der Geschäftsleitung und rapportieren direkt an den Geschäftsführer, welcher Sie zum Projektleiter für das erwähnte Vorhaben ernannt hat. Ihr Auftrag ist es, zusammen mit dem Projektteam einen Innovationsprozess für das Unternehmen einzuführen und erste Ideen für neue Services und Produkte zu entwickeln. Ziel des neuen Angebots soll es sein, in Zukunft auch mit digitalen Services online am Markt präsent zu sein, um die Abhängigkeit vom stationären Handel und vom klassischen Geschäft mit Möbeln zu reduzieren.

Man erwartet von Ihnen in 2 Monaten erste Ergebnisse in Form eines Prozessbeschriebs und eines möglichen Angebotskatalogs.

#### Aufgabe

- 19.1 Skizzieren Sie anhand eines Phasenmodells, wie ein möglicher Innovationsprozess für WohnRaum aussehen könnte. Beschreiben Sie jede der genannten Phasen kurz und benennen Sie dabei die wichtigsten Ergebnisse pro Phase. (3 Punkte)
- 19.2 Beschreiben Sie, wie ein mögliches Online-Angebot<sup>2</sup> für WohnRaum künftig aussehen könnte. Nennen und erläutern Sie 4 Beispiele digitaler Produkte bzw. Services, mit welchen sich WohnRaum am Markt entsprechend differenzieren könnte. Geben Sie dabei auch an, über welche Online-Kanäle Sie die neuen Angebote platzieren und vermarkten wollen (mindestens 3 verschiedene Kanäle). (3 Punkte)

Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem Raster auf der nächsten Seite.

<sup>1</sup> KMU = kleines oder mittleres Unternehmen.

<sup>2</sup> Online = in direkter Verbindung mit der Datenverarbeitungsanlage arbeitend, direkt mit dieser gekoppelt.

19.2: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

<b>Angebot</b>	<b>Beschrieb</b>	<b>Online-Kanal</b>					
		a)	b)	c)	d)	e)	...

**Beurteilung**

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Ausarbeitung fachlich korrekt?
- Sind die beschriebenen Angebote realistisch und zielführend, ist der Bezug zur konkreten Aufgabenstellung vorhanden?

## Aufgabe 20

6 Punkte

### Zielerreichungsabhängiges Lohnmodell

#### Ausgangssituation

Sie sind neu in ein Handelsunternehmen für Frühstückscerealien, Müesli und Frühstücksflocken eingetreten und leiten als neuer Marketing- und Verkaufsleiter auch ein Team von 6 Aussendienstmitarbeitern (ADM). Dem Team steht unterstützend ein Verkaufsinendienst (VID) von 4 Personen zur Seite. 3 VID-Mitarbeiter sind vollumfänglich für die Erstellung von teils recht komplexen Angeboten zuständig. 1 VID-Mitarbeiter löst die Rechnungen aus und leitet das Debitorenmanagement. Bei der Besuchsbegleitung des dienstältesten ADM wird Ihnen bestätigt, dass die aktuelle Zusammenarbeit mit dem VID aussergewöhnlich gut und sehr eingespielt ist. Der VID-Support für den ADM gilt als Schlüsselfaktor für die Erfolge in der Vergangenheit.

In den ersten 100 Tagen Ihrer neuen Tätigkeit haben Sie viele Analysen vollzogen. Unter anderem stellen Sie fest, dass die Auftragslage seit Jahren rückläufig ist und dass die Verkaufsziele nicht klar vorgegeben sind. Auch fällt Ihnen auf, dass alle ADM einen fixen Lohn ohne Leistungskomponente haben. Aktuell haben die ADM einen fixen Jahreslohn von CHF 95'000 (ohne Sozialleistungen), dazu kommen Spesen und Fahrzeug im Wert von je CHF 12'000. Zusätzlich erhält jeder ADM noch CHF 3'000 Vergünstigungen für direktbezogene Produkte, Versicherungen etc. Der Arbeitgeberanteil beläuft sich auf CHF 11'000, was totale Lohnkosten von CHF 133'000 pro ADM ergibt. Die aktuelle Situation mit den fixen Kosten ist so kritisch, dass der Verwaltungsrat schon sehr bald zu unliebsamen Sparmassnahmen gezwungen sein wird. Sie können diesen Schritt vermeiden, wenn es Ihnen gelingt, innerhalb eines Jahres einen Turnaround<sup>1</sup> einzuleiten, um so die Rentabilität des Unternehmens wieder zu steigern. Sie wollen als Erstes klare Verkaufsziele vorgeben und ein attraktives Lohnmodell mit einem variablen Anteil und einer Incentivierung<sup>2</sup> vorschlagen.

#### Aufgabe

- 20.1 Definieren und begründen Sie 6 wesentliche Verkaufsziele mit Zielinhalt und Zielgrösse. Leiten Sie aus den Zielen messbare Kennzahlen ab und erläutern Sie, wie Sie die Zielerreichung jeweils kontrollieren wollen. (3 Punkte)
- 20.2 Erstellen Sie eine übersichtliche Tabelle, aus welcher ersichtlich wird, wie der neue ADM-Lohn mit einem variablen und einem leistungsabhängigen Anteil gestaltet wird. Begrenzen Sie den möglichen Lohn auf maximal CHF 154'000. Zeigen Sie im Anschluss auf, wie die Incentivierung<sup>2</sup> der ADM für das Unternehmen einen Mehrwert darstellt, und begründen Sie diesen. (3 Punkte)

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

20.1. Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss folgendem Raster:

Zielinhalt	Zielgrösse bzw. Zielmenge	Zielkontrolle KPI

20.2: Erstellen Sie Ihre Lösungen gemäss dem nachfolgenden Raster:

Erster Teil mit folgender Darstellung:

Kostenstelle für ADM	Altes Lohnsystem	Neues Lohnsystem	%

Zweiter Teil in dieser Darstellung:

Teilziel zur Erreichung	Zielgrösse	Unterperformer <sup>3</sup> in %	Performer <sup>3</sup>	Überperformer <sup>3</sup> in %

## Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgender Leitfrage bewertet:

- Sind Ihre Ausführungen und Begründungen fachlich korrekt und sind die Kennzahlen und das neue Lohnmodell zielführend?

<sup>1</sup> Turnaround = Umschwung, besonders in der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens, um eine Krise zu überwinden.

<sup>2</sup> Incentivierung = von einem Unternehmen angebotene Belohnungsmassnahme (z. B. in Form von Geld, Sachleistungen oder Incentivereisen), die zur Leistungssteigerung anreizen soll.

<sup>3</sup> Performer = Leistungserbringer/jemand, der die geforderte Leistung erbringt.