

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

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

## **Prüfung 2019**

### **Prüfungsteil 1: Situative Fragen**

**(Aufgaben 1 bis 12)**

**Prüfungszeit: 180 Minuten**

Aufgabe	Punkte
1	3
2	6
3	3
4	6
5	6
6	6
7	6
8	6
9	6
10	6
11	3
12	3
<b>Total</b>	<b>60</b>

**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!**

<b>Übersicht Prüfungsaufgaben</b>		
<b>Aufgabe</b>	<b>Thema</b>	<b>Punkte</b>
1	Schwierige Führungssituation	3
2	Kundenreklamationen	6
3	Neue Aufgaben und reduzierter Lohn	3
4	Verpackungsdesign	6
5	Marktkennzahlen	6
6	Optimaler Geschäftserfolg	6
7	Messekonzept	6
8	Werbemittel für neue Zielgruppen	6
9	Dialogmarketingkonzept	6
10	Beschaffung von Produktinformationen	6
11	Innovationsmanagement	3
12	Konkurrenzanalyse	3

## Aufgabe 1

3 Punkte

### Schwierige Führungssituation

#### Ausgangssituation

Im Rahmen einer Reorganisation werden aus bislang 4 Verkaufsteams 2 Verkaufsteams. Sie leiten das Verkaufsteam Nord. Ihnen werden 2 langjährige Mitarbeitende aus dem Verkaufsteam Ost zugeteilt, die fast am Ende ihrer beruflichen Tätigkeit stehen. Die beiden Mitarbeitenden signalisieren Ihnen gegenüber von Anfang an Widerstand. Zwar verrichten sie sehr gute Arbeit und sind fachlich Experten auf ihrem Gebiet aber in Sitzungen versuchen sie, das Team gegen Sie aufzubringen, lehnen Ihre innovativen Vorschläge zur Verbesserung der Organisation ab und verhalten sich destruktiv.

#### Aufgabe

Nehmen Sie eine Analyse vor: Beschreiben Sie die Führungssituation, begründen Sie, mit welchem Führungsstil Sie die Mitarbeitenden führen und nennen Sie 2 konkrete Massnahmen, die Sie zur Verbesserung der Situation treffen.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist die Ausarbeitung fachlich korrekt?

## Aufgabe 2

6 Punkte

### Kundenreklamationen

#### Ausgangssituation

Der Geschäftsführer eines grossen, bekannten Restaurants am See stellt fest, dass sich in letzter Zeit die Kundenreklamationen häufen. Auch die Bewertungen im Internet sind nicht mehr so gut wie bis vor einem halben Jahr. Häufiger werden ein unfreundlicher Service und lange Wartezeiten vor allem in Stosszeiten über Mittag als Mängel erwähnt. Als Marketing- und Verkaufsspezialist sollen Sie den Geschäftsführer beraten.

#### Aufgabe

- 2.1 Beurteilen Sie die Situation, indem Sie 4 mögliche konkrete Ursachen sowie die betroffenen Prozesse für die schlechten Rückmeldungen auflisten.
- 2.2 Schlagen Sie je 2 kurzfristige und 2 langfristige Massnahmen vor, durch die die Mängel behoben werden können.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Wird die Situation als Problemstellung ganzheitlich erfasst?
- Werden erfolgversprechende kurz- und langfristige Massnahmen vorgeschlagen?

### **Aufgabe 3**

**3 Punkte**

#### **Neue Aufgaben und reduzierter Lohn**

##### **Ausgangssituation**

Sie leiten das Aussendienstteam "unabhängiger Handel". Eine schwangere Aussendienstmitarbeiterin, die zu Ihrem Führungsbereich gehört, hat Ihnen ein Arztzeugnis vorgelegt. Dieses bescheinigt, dass sie aufgrund von Komplikationen bis zur Entbindung nicht im Aussendienst tätig sein darf, ihr aber eine Innendiensttätigkeit zugemutet werden kann. Nach Absprache mit Ihrem Vorgesetzten teilen Sie daher Ihrer Mitarbeiterin vorübergehend Aufgaben im Innendienst zu. Da solche Arbeiten mit einem geringeren Lohn als die Tätigkeit im Aussendienst entschädigt werden, soll eine entsprechende Lohnreduktion erfolgen. Ihre Mitarbeiterin ist von all dem nicht begeistert. Sie lehnt sowohl die Übernahme von Innendienstarbeiten als auch die Lohnreduktion ab mit dem Argument, sie sei schliesslich gemäss Arbeitsvertrag für den Aussendienst zu dem vereinbarten Salär angestellt. Sie bereiten sich auf das verabredete Gespräch mit Ihrer Mitarbeiterin vor.

##### **Aufgabe**

Verfassen Sie eine kurze schriftliche Gesprächsvorbereitung, indem Sie sich mit den rechtlichen Aspekten der vorgesehenen Zuteilung anderer Aufgaben sowie der damit verbundenen Lohnkürzung auseinandersetzen. Nennen Sie als Fazit, wie Sie sich zum genannten Einwand der Mitarbeiterin stellen werden.

##### **Beurteilung**

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist die Ausarbeitung in fachlicher Hinsicht korrekt?

## Aufgabe 4

6 Punkte

### Verpackungsdesign

#### Ausgangssituation

Die Zweifel Pomy-Chips AG, ein Familienunternehmen mit Tradition, positioniert sich als Chips-Pionierin im Schweizer Markt mit innovativen Ideen, einer ausgeprägten Qualitätsorientierung und dem Bekenntnis zur Schweiz. Regelmässig werden neue Chips- und Snacksorten aber auch neue Produktlinien lanciert. Zweifel gehört zu den stärksten Marken der Schweiz.

Zweifel bekennt sich seit jeher zu Schweizer Rohstoffen. Daher werden nun in Zukunft Schweizer Rapsöl, statt des teilweise importierten Sonnenblumenöls, sowie Schweizer Alpensalz, statt des Meersalzes verwendet, ohne dass geschmacklich Unterschiede entstehen. Die Chips und Snacks enthalten zukünftig also noch mehr Swissness<sup>1</sup>, weshalb auch die Verpackungen des traditionellen Familienunternehmens ein neues Design erhalten sollen.

#### Aufgabe

Beschreiben Sie in Ihrer Eigenschaft als Leiter Marketing und Verkauf in eigenen Worten anhand von 6 relevanten Aspekten, was bei der Entwicklung eines neuen Verpackungsdesigns für die Zweifel-Chips-Folienbeutel zu beachten ist.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist das Arbeitsergebnis fachlich korrekt?

<sup>1</sup> Swissness = Starke Schweizer Anbindung

## Aufgabe 5

6 Punkte

### Marktkennzahlen

#### Ausgangssituation

Sie sind verantwortlich für Marketing und Verkauf in einem innovativen Kleinunternehmen der Functional-Food-Branche<sup>1</sup>. In dieser Funktion sind Sie auch involviert, wenn es um die Einführung neuer Produkte geht. Die Entscheidung, ob Sie ein neues Produkt in den Markt einführen oder nicht, haben Sie bisher unter anderem auch unter Berücksichtigung der Kennzahlen Marktvolumen, Marktanteil und Marktpotenzial getroffen. Die Geschäftsleitung hat nun entschieden, den Entscheidungsprozess über die Einführung neuer Produkte zu überdenken. Sie haben den Auftrag, der Geschäftsleitung an der nächsten Sitzung Ihre Empfehlung mitzuteilen. Da Sie von Ihrem bisherigen Vorgehen überzeugt sind, bereiten Sie sich entsprechend vor.

#### Aufgabe

Entwerfen Sie eine übersichtlich gestaltete Präsentationsfolie, auf der Sie einerseits aufzeigen, welche wichtigen Erkenntnisse Sie aus den von Ihnen bevorzugten Kennzahlen gewinnen und andererseits mögliche Folgen darstellen, wenn diese Kennzahlen nicht mehr berücksichtigt würden.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Auftrags erledigung fachlich korrekt?
- Entspricht die Auftrags erledigung den verlangten formellen Erfordernissen?

<sup>1</sup> Functional Food = Lebensmittel, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen sollen (z. B. die Gesundheit fördern)

**Aufgabe 6****6 Punkte****Optimaler Geschäftserfolg****Ausgangssituation**

Das kleine Café Amico bietet tagsüber jeweils unterschiedliche Snacks und Menüs an. Je nach Konsumation verweilen die Gäste unterschiedlich lange im Restaurant. Es stehen die folgenden Daten zur Verfügung:

	Panini	Vegi-Hit	Tages-Hit
Preis in CHF	11	14	18
Variable Kosten in CHF	1	2	4
Aufenthaltsdauer (Erfahrungswerte)	15 Min.	20 Min.	30 Min

Die Geschäftsinhaberin hat das Ziel, den Geschäftserfolg zu optimieren. Etwas unsicher, was sie tun soll, sucht sie Rat bei Ihnen als Inhaber eines höheren Abschlusses im Bereich Marketing und Verkauf.

**Aufgabe**

Die Café-Inhaberin möchte von Ihnen wissen, welches dieser Angebote in Stosszeiten über Mittag besonders beworben werden soll und welchen Preis man in Stosszeiten für das Menü Tages-Hit verlangen muss, wenn keine Deckungsbeiträge eingebüsst werden sollen. Begründen Sie Ihre Antworten in einer Weise, dass auch ein Laie die Gedankengänge nachvollziehen kann.

**Beurteilung**

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Sind die gegebenen Antworten fachlich korrekt und nachvollziehbar begründet?



## Aufgabe 7

6 Punkte

### Messekonzept

#### Ausgangssituation

Die Food AG ist Importeurin für Lebensmittel und erst vor kurzem in den Schweizer Markt eingetreten. Der Fokus liegt auf Kunden in den Bereichen Hotel, Restaurant und Kantine. Letztes Jahr entschied die Geschäftsleitung kurzfristig, zum ersten Mal mit einem Stand an der Internationalen Fachmesse für Hotellerie, Gastronomie, Take away<sup>1</sup> und Care<sup>2</sup> in Basel teilzunehmen mit dem Ziel, sich einem breiten Publikum zu zeigen. Die bestehenden Kunden wurden per E-Mail persönlich eingeladen und mit Gratistickets versorgt.

Während der Messe wurde der Stand stark frequentiert. Aufgrund des grossen Andrangs war es für die Mitarbeitenden indessen kaum möglich, Kunden persönlich zu begrüssen und Verkaufsgespräche zu führen. Besucher bemängelten, dass die Mitarbeitenden für Interessenten gar nicht als solche erkennbar oder zeitweise zum Teil nicht anwesend oder für längere Zeit besetzt waren. Das Bedürfnis nach Prospekten oder Werbegeschenken konnte ebenfalls nicht befriedigt werden.

6 Monate nach der Veranstaltung ist festzustellen, dass die Messe keine nennenswerte Wirkung auf die Resultate des Unternehmens gezeigt hat. Sie sind verantwortlich für Marketing und Vertrieb und haben den Auftrag, künftig für erfolgreiche Messeauftritte zu sorgen.

#### Aufgabe

- 7.1 Verfassen Sie eine Analyse der Fehler, die aus Ihrer Sicht beim vergangenen Messeauftritt gemacht wurden.
- 7.2 Entwerfen Sie einen groben Massnahmenplan mit dem Raster WAS – WER – WANN und dem Ziel, die nächste Messe (diese findet vom 1. bis 15. Oktober 2020 statt) erfolgreich zu planen.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Sind die Fehler in der Analyse vollständig vorhanden und fachgerecht aufbereitet?
- Ist der Massnahmenplan bzw. die Messeplanung fachlich korrekt?

<sup>1</sup> Take-away = Restaurant, in dem Speisen und Getränke (auch) zum Mitnehmen gekauft werden können

<sup>2</sup> Care = Pflege

## Aufgabe 8

6 Punkte

### Werbemittel für neue Zielgruppen

#### Ausgangssituation

Die Ricola AG, eine der modernsten und innovativsten Bonbonherstellerinnen der Welt, exportiert Kräuterspezialitäten in mehr als 50 Länder und ist bekannt für Schweizer Qualität. Ricola hat mit über 100 Bauern aus dem Schweizer Berggebiet fixe Abnehmerverträge, bekennt sich zu einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Unternehmensführung und ist für rund 400 Mitarbeitende ein verantwortungsbewusster Arbeitgeber.

Ricola lanciert neu Limited<sup>1</sup>. Ab Herbst sind die beliebten Ricola Kräuterbonbons Bergminze, Apfelminze, Cranberry und Holunderblüten für begrenzte Zeit in neuem Gewand erhältlich. Das Besondere daran: Eine professionelle Kreativ-Community<sup>2</sup> sowie Konsumenten wurden aktiv und direkt in den Gestaltungs- und Auswahlprozess der Designs eingebunden.

Für Limited werden neue Zielgruppen in der Werbung angesprochen. Als Marketing- und Verkaufsverantwortliche sollen Sie die Kampagne vorbereiten.

#### Aufgabe

- 8.1 Entscheiden Sie sich anhand der gängigen Kriterien für 2 mögliche Zielgruppen. Beschreiben Sie diese und begründen Sie Ihre Entscheidung.
- 8.2 Beschreiben und begründen Sie darauf aufbauend 2 für die Kampagne besonders geeignete Werbemittel.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Zielgruppenbestimmung samt Begründungen fachlich korrekt?
- Sind die vorgeschlagenen Werbemittel samt Begründungen passend und fachlich korrekt?

<sup>1</sup> Limited = Produktlinie, die nur in einer begrenzten Stückzahl hergestellt bzw. nur für eine begrenzte Zeit angeboten wird

<sup>2</sup> Kreativ-Community = Gemeinschaft, die kreative Aufgaben übernimmt

## Aufgabe 9

6 Punkte

### Dialogmarketingkonzept

#### Ausgangssituation

Sie sind Teamleiter der in der Schweiz bekannten Traditions-Naturkosmetikmarke Verde (Vertrieb ausschliesslich über den Fachhandel – sprich Apotheken und Drogerien –, Warenhäuser und grosse, zum Teil ökologisch orientierte Verbrauchermärkte sowie Reformhäuser). In den letzten Jahren verlieren die Produkte zunehmend Marktanteile. Vor allem jüngere Käuferschichten kaufen vermehrt internationale Marken, die einen starken eigenen Direktvertrieb mit Monobrand-Stores<sup>1</sup> und Kundenbindungssystemen haben.

Die Aktivierung von Verde-Verbrauchern findet bisher ausschliesslich über klassische Kampagnen (TV, Print, etc.) und am POS<sup>2</sup> statt. Nach Aussage Ihrer Vorgesetzten (Leiterin Marketing und Vertrieb) bestehen Potentiale in den Bereichen Online- und Mobile<sup>3</sup> Marketing, E-Commerce<sup>4</sup> und klassisches Dialogmarketing. Von wichtigen Influencern<sup>5</sup> und Endverbrauchern in der Zielgruppe besteht eine gute CRM<sup>6</sup>-Datenbasis, die bisher kaum zur Aktivierung genutzt wird. Eine entsprechende Analyse und Aktualisierung der eigenen Kundendaten betreffend Quantität und Qualität ist teilweise bereits erfolgt. Es besteht der Anspruch, zukünftig die einzelnen Touchpoints<sup>7</sup> besser und sinnvoll miteinander zu verbinden. Sie werden damit beauftragt, ein Konzept für ein umfassendes, erfolgversprechendes Customer-Relationship-Management<sup>7</sup> zu erarbeiten.

#### Aufgabe

Beschreiben Sie für die Erarbeitung des verlangten Konzepts inhaltlich die einzelnen Projektschritte bzw. das aus Ihrer Sicht sinnvoll strukturiert und phasenweise Vorgehen.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist das Vorgehen vollständig beschrieben bzw. sind die Projektschritte fachlich korrekt und erfolgversprechend?

<sup>1</sup> Monobrand-Stores = Geschäfte, die nur Waren einer Marke/eines Herstellers verkaufen

<sup>2</sup> POS = Point of Sale, Ort an dem der Verkauf durchgeführt wird

<sup>3</sup> Mobile Marketing = Marketingmassnahmen über Mobilgeräte

<sup>4</sup> E-Commerce = Kauf und Verkauf von Waren über elektronische Medien/Verbindungen

<sup>5</sup> Influencer = bekannte/einflussreiche Person, die Zielgruppen beeinflussen kann

<sup>6</sup> CRM = Customer-Relationship-Management, Kundenbeziehungsmanagement

<sup>7</sup> Touchpoints = Berührungspunkte/Schnittstellen, an welchen Konsumenten mit der Marke in Berührung kommen

## Aufgabe 10

6 Punkte

### Beschaffung von Produktinformationen

#### Ausgangssituation

Superfood<sup>1</sup> und Smoothies<sup>2</sup>: Gesund und voller Energie. Als Hersteller von Smoothies möchten Sie neben den Standardaromen (Orange-Limone, Ananas-Mango, Erdbeer-Banane und Kiwi-Mango) neue Aromen einführen. Die Arbeiten im Testlabor haben 3 marktfähige Varietäten ergeben: «Activate», «Energy» sowie «Tropical-Protein». Die Drinks werden in Flaschen zu 0,25 l und 0,4 l an den Detailhandel ausgeliefert. Aus Platzgründen sind in den Regalen nicht bei allen Verteilern beide Flaschengrößen und alle Aromen gelistet. Es stellt sich die Frage, ob die bestehenden gelisteten Aromen durch die neuen Aromen ersetzt werden müssen oder ob die neuen Aromen zusätzlich eingeführt werden können. Als Marketing- und Verkaufsverantwortliche haben Sie die relevanten Daten (Produktinformationen) zu beschaffen.

#### Aufgabe

Schreiben Sie zuhanden der Geschäftsleitung eine Empfehlung für das Vorgehen: Erklären Sie zuerst 3 relevante zu beschaffende Produktinformationen und formulieren und begründen Sie dann 2 konkrete Massnahmen für eine erfolgreiche Einführung der neuen Aromen.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Erklärungen fachlich korrekt?
- Sind erfolgversprechende Einführungsmassnahmen formuliert und begründet?

<sup>1</sup> Superfood = Lebensmittel mit Gesundheitsvorteilen

<sup>2</sup> Smoothies = kaltes Mixgetränk aus pürierten Früchten

## Aufgabe 11

3 Punkte

### Innovationsmanagement

#### Ausgangssituation

Die Holzer AG mit heute 50 Mitarbeitenden wurde rund 30 Jahre lang vom Gründer geführt. Das Unternehmen ist schnell gewachsen. Produziert werden Tische, Stühle und Sideboards<sup>1</sup>, verfügbar ist ein reicher Fundus an Hölzern und Lackierungen. Vor kurzem hat der Sohn des Gründers die Leitung übernommen und Sie als Marketing- und Verkaufsverantwortlichen eingesetzt. Am Ende einer Sitzung äussert er sich Ihnen gegenüber wie folgt: *«Mir macht die zukünftige Entwicklung etwas Sorge. Mein Vater hatte immer Erfolg, obschon er sich nie aktiv um Innovationen und Trends gekümmert hat. Ich möchte dies in Zukunft offensiv angehen. Bitte befassen Sie sich damit und beraten Sie mich über Möglichkeiten und Methoden.»*

#### Aufgabe

Beschreiben Sie zuhanden des Geschäftsführers einen Vorschlag, wie ein künftiger Innovationsprozess (von der Ideensammlung bis zur Markteinführung) im Unternehmen gestaltet werden könnte.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist der vorgeschlagene Innovationsprozess erfolgversprechend sowie fachlich korrekt beschrieben?

<sup>1</sup> Sideboard = längeres, niedriges Möbelstück, das als Buffet, Anrichte oder Ähnliches dient

## Aufgabe 12

3 Punkte

### Konkurrenzanalyse

#### Ausgangssituation

Sie arbeiten als Marketing- und Verkaufsleiterin bei einem Detailhändler im Bereich Warenhäuser. In dieser Funktion sind Sie auch verantwortlich für eine Filiale in der Agglomeration Zürich.

Vor 6 Monaten hat ein Konkurrent eine neue Filiale in unmittelbarer Nähe eröffnet, was bei Ihnen zu Umsatzeinbussen von rund 20 % geführt hat. Die Geschäftsleitung ist nicht bereit, dies so einfach hinzunehmen und erteilt Ihnen den Auftrag, den Konkurrenten, insbesondere die neu eröffnete Filiale, zu analysieren. Sie erwartet von Ihnen aufgrund der Analyse einen konkreten Vorschlag, welche Massnahmen kurzfristig zur Verhinderung von weiterem Umsatzverlust getroffen werden könnten.

#### Aufgabe

Führen Sie zunächst 3 mögliche Quellen oder Instrumente für die Konkurrenzanalyse auf, die Ihnen in diesem Fall weiterhelfen würden. Entscheiden Sie sich sodann für ein Instrument und zeigen Sie das Vorgehen bei dessen Einsatz auf.

#### Beurteilung

Ihre Leistung wird nach der folgenden Leitfrage bewertet:

- Ist die Ausarbeitung angesichts der dargestellten Situation fachlich korrekt?