

Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom

Prüfungsfall 2019

Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie **Prüfungsposition 2.2: Konzept** **Vertiefungsrichtung: Verkaufsleitung**

Prüfungszeit: 240 Minuten

Punktzahl: 24

Beachten Sie bitte folgende Punkte:

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 6 Seiten (inklusive Deckblatt aber ohne Beilagen).
2. Schreiben Sie Ihren Namen und Ihre Kandidatennummer auf jedes Lösungsblatt.
3. Legen Sie die Lösungsblätter und allfällige Notizblätter in das Prüfungscouvert.
4. Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.
5. Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form aufzuführen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

1 Fallstudie Swatch Group

Der vorliegende Prüfungsteil basiert auf der gleichen Unternehmung Swatch Group, die Sie bereits am Vormittag kennengelernt haben. Bitte beachten Sie, dass die beiden Teile komplett getrennt zu bearbeiten sind. Stützen Sie sich daher für die Bearbeitung und Beantwortung der Aufgaben zwingend auf die nachfolgend beschriebene «Strategische Ausrichtung» und nicht auf Ihre am Vormittag ausgearbeiteten individuellen Lösungen. Die grundlegenden Informationen der Swatch Group stehen Ihnen in Beilage 3 zur Verfügung.

2 Strategische Ausrichtung

2.1 Die Swatch Group morgen

Auch in den kommenden Jahren wird die Hauptaktivität des grössten Produzenten von Fertighuhren der Welt weiterhin in der Uhrenindustrie liegen. Die Swatch-Group-Unternehmen haben ihre Markenproduktlinien kontinuierlich um innovative Uhren ergänzt, inspiriert von der bedeutenden schweizerischen Tradition in Sachen Qualität und Präzision und ermöglicht durch die Ressourcen, welche die Swatch Group den Forschungs- und Entwicklungsteams zur Verfügung stellt.

Im Prestige- und Luxussegment verstärkt die Swatch Group ihre Präsenz rund um den Globus mit einer wachsenden Anzahl von Monomarken-Boutiquen für die Marken Breguet, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz, Léon Hatot, Omega, Longines, Rado und Swatch. Das Portfolio der im gehobenen Segment angesiedelten Multimarken-Tourbillon-Boutiquen erweitert sich und bezeugt den Erfolg des Konzepts. Mehrere Unternehmen der Gruppe liefern Uhrwerke und Komponenten nicht nur an die Marken der Swatch Group, sondern an die gesamte Schweizer Uhrenindustrie sowie an gewisse Uhrmacher ausserhalb der Schweiz.

Die Swatch Group ist auch in der Entwicklung von Spitzentechnologiekomponenten für Computer, die Telekommunikation, medizinische Anwendungen, den Automobilbau und die Elektronik tätig. Der Marke Swatch ist es gelungen, die breite Erfahrung, das profunde Know-how und die enormen Produktionskapazitäten der Gruppe im mikromechanischen und mikroelektronischen Bereich zur Entwicklung ihrer Aktivitäten in den Sektoren Telekommunikation und Internet zu nutzen. Swatch Access (drahtlose Zugangskontrolle, Internetzugang, E-Commerce (elektronischer Handel)) ist nur eines von zahlreichen Beispielen, welche die bemerkenswerte Fähigkeit der Gruppe zur Umsetzung einer fortschrittlichen Technologie in erfolgreiche Produkte illustrieren.

2.2 Strategische Entscheidungen

Der Verwaltungsrat (VR) der Swatch Group hat im Rahmen der langfristigen Ausrichtung folgende strategische Entscheidungen getroffen, welche durch die Konzernleitung bis zum Jahr 2022 mit entsprechenden strategischen Initiativen aufgegleist und umgesetzt werden sollen:

- **Swatch-Group-Smartwatch:** Der VR bewertet die Entwicklungen von Wearable Computing Devices (Wearables) – sprich tragbaren Computersystemen wie Smartwatches (elektronische Uhren), Activity-Trackern (Peilsender zur Aktivitätsmessung), Brillen oder Kleidungsstücken – als langfristig disruptiv für die Uhrenbranche. Um die Marktposition der Swatch Group gegenüber den neuen Mitbewerbern Apple und Samsung zu stärken, soll die Entwicklung von konzern-eigenen Smartwatches, die über zusätzliche Sensoren, Aktuatoren (z. B. Vibrationsmotor) sowie Computerfunktionalitäten und -konnektivitäten verfügen, vorangetrieben werden. Der VR möchte eine Swatch-Group-Smartwatch, die neben der Uhrzeit weitere Informationen darstellen kann und vom Anwender durch zusätzliche Programme (Apps) individuell mit neuen Funktionen aufgerüstet werden kann.
Der VR ist der Meinung, dass unabhängig von bereits bestehenden Angeboten einzelner Marken der Swatch Group die Entwicklung und der Markteintritt von Smartwatches auf Konzernebene strategisch bewertet und entschieden werden sollen.
- **Swatch-Group-E-Commerce:** Weiter erachtet der VR den Trend zum digitalen Vertrieb aufgrund des sichtlich veränderten Kauf- und Nutzungsverhaltens der Kunden als erfolgskritisch. Die Vermarktung und der Absatz von Produkten der Swatch Group über digitale Vertriebswege sollen mit einer Intensivierung der Online-Präsenz gestärkt werden. Durch die Stärkung des E-Commerce sollen die Online-Verkaufszahlen im Business-to-Consumer (B2C) -Geschäft stark ausgebaut werden. Innerhalb der nächsten 5 Jahre strebt die Swatch Group hier eine Anteilssteigerung beim Nettoumsatz von 1 % auf 10 % an.
- **Swatch-Group-Key-Account:** Die Swatch Group betrachtet die Vertriebsorganisation als strategischen Erfolgsfaktor für die Konsolidierung und den zukünftigen Ausbau der weltweit hohen Marktanteile. Die Tochtergesellschaften der Swatch Group stellen mit professionellen Vertriebsstrukturen, -prozessen und -systemen sicher, dass die Produkte weltweit über die entsprechenden und zur Markenpositionierung passenden Kanäle vertrieben werden. Mit der Stärkung des Key-Account-Managements sollen die wichtigsten Distributionspartner in Europa, Amerika und im Fernen Osten darin unterstützt werden, im härter werdenden Marktumfeld die Wettbewerbssituation der Swatch Group zu verbessern und den Marktanteil um 5 % zu steigern.

3 Aufgaben

Sie sind Mitglied der Konzernleitung und als Verkaufsmanagementspezialist erhalten Sie den Auftrag, für die strategische Initiative Swatch-Group-E-Commerce die konzeptionellen Grundlagen für die Umsetzung der VR-Vorgaben zu erarbeiten.

Bearbeiten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aufgaben:

3.1 Verkaufsstrategie

Die Initiative Swatch-Group-E-Commerce soll, unabhängig von bestehenden Online-Shops einzelner Marken der Swatch Group, auf Konzernebene strategisch bewertet und konzipiert werden. Zur Diskussion stehen die 2 strategisch unterschiedlichen Ansätze eines Einzelhandels- und eines Direktvertriebsmodells. Stellen Sie diese einander gegenüber und formulieren Sie eine Handlungsempfehlung zuhanden der Konzernleitung.

- Die Variante Einzelhandelsmodell sieht den Aufbau einer eigenen Swatch-Group-Online-Distributionsplattform vor, die in Konkurrenz zu den stärksten nationalen und internationalen Marktplayern wie z. B. Digitec, Zalando und Amazon tritt. Eine Option bei dieser Variante wäre die Weiterentwicklung der Einzelhandelsmarke «Hour Passion» zu einem Online-Vertriebskanal.
- Die Variante Direktvertriebsmodell sieht den Aufbau von markenspezifischen Online-Shops für das Swatch-Group-Markenportfolio vor.

3.2 Vertriebspartnerschaft

Die geplante Intensivierung der Online-Präsenz und Steigerung des Marktanteils wirft Fragen bezüglich der Vertriebspartnerschaften auf. Welche Überlegungen stellen sich aus vertriebsstrategischer Sicht? Erstellen Sie für das Markenportfolio der Swatch Group ein Partnerkonzept, das verschiedene Distributions- und Vertriebsoptionen für unterschiedliche Segmente (Prestige- und Luxus-, oberes, mittleres und Basis-Preissegment) im Markt Schweiz aufzeigt.

3.3 Cross-Channel-Vertriebskonzept

(Vertrieb über verschiedene mediale, telekommunikative oder institutionelle Kanäle)

Entwickeln Sie ein geeignetes Vertriebskonzept basierend auf der Annahme einer neu entwickelten weltweiten Swatch-Group-Online-Vertriebsplattform namens Online Passion. Welche Möglichkeiten eröffnen sich durch den eigenen Online-Absatzkanal in Bezug auf einen bei der Zielgruppe stark ausgeprägten ROPO-Effekt («research online, purchase offline»; beschreibt den Umstand, dass Konsumenten sich online informieren, bevor sie dann offline kaufen)?

3.4 Verkaufsförderung

Nach Einführung der Online-Vertriebsplattform Online Passion lassen die Besucherzahlen noch zu wünschen übrig. Erstellen Sie ein Verkaufsförderungskonzept, um Interessenten in den Sales-Funnel (Verkaufstrichter im Vertriebsprozess) zu bekommen und die Online-Verkäufe anzukurbeln.

3.5 Smartwatch

Für Anwender von Smartwatches ist die individuelle Ausstattung von Smartwatches mit Zusatzprogrammen (Apps) ein wichtiges Entscheidungskriterium beim Kauf. Erklären Sie, welche Bedeutung die Software-Plattform einer Smartwatch für die Angebotsentwicklung von Zusatzdienstleistungen durch Drittanbieter hat. Welche Empfehlung geben Sie dem internen Entwicklerteam aus Vertriebsicht und in Anbetracht der aktuellen Marktsituation bei den Plattformen?

4 Beilagen

Als Anhang zu diesem Prüfungsfall finden Sie folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Unternehmens- und Marktinformationen
- Beilage 2: Credit Suisse Global Research – Schweizer Uhrenindustrie
- Beilage 3: Kapitel 1 «Fallstudie Swatch Group» aus der Prüfungsposition 2.1
- Beilage 4: Zusatzinformationen, Prüfungsposition 2.2

5 Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragestellung wie folgt vor:

- Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial und analysieren Sie die Ausgangslage. Das Fallmaterial enthält wichtige Informationen in Form von Originaldokumenten und ist nicht aufbereitet.
- Beurteilen Sie die Ausgangssituation, ziehen Sie Ihre Schlüsse und konzipieren Sie entsprechende Lösungen für die zentralen Fragestellungen.

6 Beurteilung

Ihre schriftliche Konzeption wird auf Basis der folgenden Leitfragen bewertet:

1. Zeigt der Kandidat inhaltlich relevante Lösungen/Aspekte auf?
2. Ist die Lösung der Aufgabe vollständig und umfassend? Sind alle inhaltlichen Aspekte abgedeckt? Ist der Kern der Aufgabe getroffen?
3. Schätzt der Kandidat die Relevanz der Entscheide realistisch ein und kann er die daraus resultierenden Konsequenzen situationsgerecht auf die Zukunftsgestaltung der Unternehmung transformieren?
4. Nimmt der Kandidat bei der Planung des Vorgehens eine betriebswirtschaftliche Sicht ein?
5. Ist in der Lösung des Kandidaten das vernetzte Denken erkennbar? Identifiziert und entwickelt der Kandidat Lösungen, welche allen Involvierten zu Gute kommen?
6. Entwickelt der Kandidat zielgerichtete Vertriebs- und Verkaufsförderungsstrategien?
7. Zeigt der Kandidat ein vertieftes Verständnis für vertriebsrelevante Herausforderungen und vertriebs- und verkaufsstrategische Entscheide?
8. Werden Konsequenzen differenziert eingeschätzt? Wird die Tragweite der Lösungen bewertet?