

**Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom**  
**Prüfungsfall 2019**

**Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie**  
**Prüfungsposition 2.2: Konzept**  
**Vertiefungsrichtung: Key-Account-Management**

**Prüfungszeit: 240 Minuten**

**Punktzahl: 24**

**Beachten Sie bitte folgende Punkte:**

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 8 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.

## 2.3 Stärkung Key-Account-Management bei der Swatch Group

Die einzelnen Ländermärkte werden organisatorisch in regionalen Clustern zusammengefasst: Europa, Amerika, Ozeanien, Ferner Osten, Naher Osten und Afrika (siehe Kapitel 1.3 «Distribution» in Beilage 3). In den bedeutendsten Ländermärkten unterhält die Swatch Group eigene Vertriebsgesellschaften, die jeweils über eine eigene Vertriebsorganisation verfügen. In denjenigen Ländern, die nicht über eigene Vertriebsgesellschaften bearbeitet werden, arbeitet Swatch mit ausgewählten Distributoren zusammen.

Zur Stärkung des Key-Account-Management in den Vertriebsgesellschaften wurde vom Swatch-Group-Qualitäts-Management eine neue Konzernvorgabe für die Vertriebsgesellschaften entwickelt. Die Struktur im Vertrieb sieht neu die Einführung eines Key-Account-Management für die Bereiche Retail (Einzelhandel) und Online-Handel (Handel im Internet) vor. Die operative Betreuung von kleineren Kunden wird über die bestehende Abteilung Regionalverkauf und Services abgewickelt.

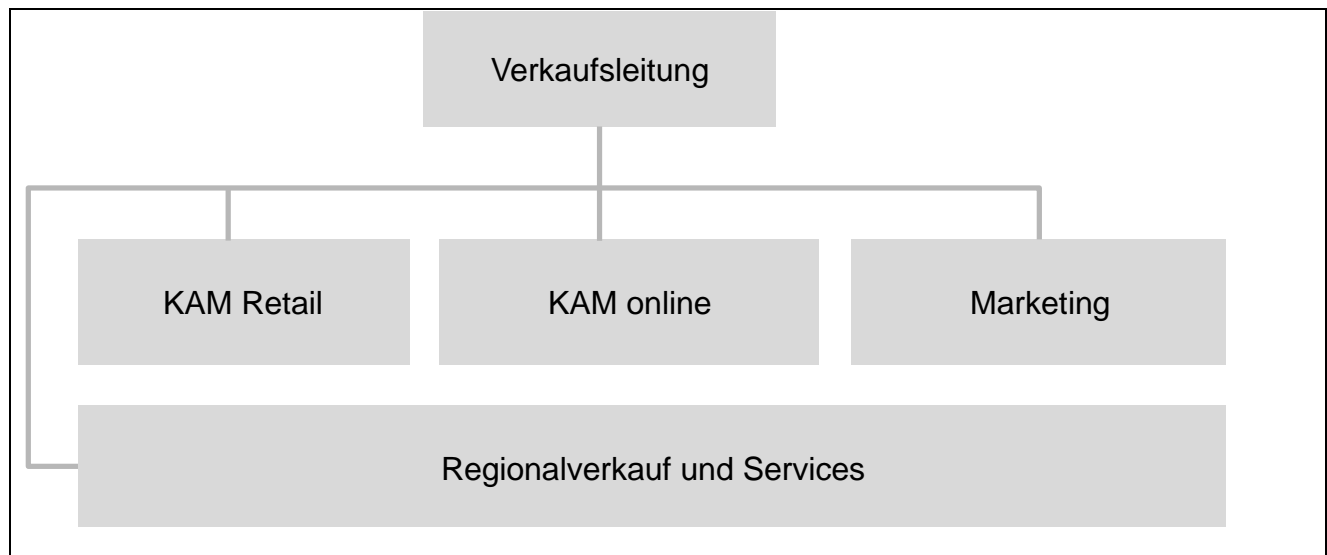


Abbildung 1: Vertriebsorganisation Swatch-Group-Vertriebsgesellschaften

Die Schlüsselaufgaben des Key-Account-Management bei Swatch umfassen zum einen das Management der Kundenbeziehung und zum anderen die Gesamtverantwortung für die Verkäufe an die entsprechenden Schlüsselkunden. Ein Key-Account-Manager bei Swatch ist somit verantwortlich für die Entwicklung eines zugewiesenen Key-Account-Portfolios einer oder mehrerer Marken und unterstützt – im Sinne einer Partnerschaft – die Einzelhändler bestmöglich darin, die Produkte der Swatch Group zu verkaufen. Das exemplarische Pflichtenheft eines Key-Account-Managers umfasst folgende Aufgaben:

### Im Bereich Analyse:

- Detaillierte Analysen der Verkaufsdaten für Key-Accounts (Erstellung der Verkaufsreporte)
- Vorbereitung der jährlichen Verkaufsprognosen und Zielvorgaben für jeden betreuten Schlüsselkunden
- Daten- und Informationsfluss managen um sicherzustellen, dass das Verkaufsteam in der Fläche die Informationen erhält

### Im Bereich Verkauf:

- Regelmässigen Kontakt (Besuche) mit allen zugewiesenen Key-Accounts/ Schlüsselkunden der Marke um sicherzustellen, dass die Key-Accounts in Bezug auf die Markenentwicklungen immer auf dem aktuellen Stand sind
- Entwickeln und Aufbauen von Beziehungen mit den Verkäufern in der Flächenorganisation und Organisation von regelmässigen Trainings und Meetings
- Das Sortiment in Key-Account-Stores steuern/managen und eine effiziente Einführung neuer Produktlinien bzw. Aussteuerung alter Produktlinien sicherstellen
- Lagersteuerung: Steuerung der Lagerauffüllung der Schlüsselkunden, so dass keine Verkäufe aus Gründen fehlender Lagerverfügbarkeit verloren gehen
- Sicherstellen, dass Handelsverträge mit Schlüsselkunden mit der Firmenpolitik kongruent sind
- Kontinuierliche Verbesserung der Swatch-Position im Laden durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Marketing zur Umsetzung aller Marketinginitiativen bei den Kunden
- Unterstützung des Marketing-Managers bei der Umsetzung des Shop-in-Shop-Programms (eigener Ladenbereich in einem Ladengeschäft) für Key-Accounts

### 3 Aufgaben

Sie sind neu in der Funktion als Key-Account-Manager Retail der Swatch Group Schweiz und für die Betreuung der 5 grössten strategischen Handelskunden (Key-Accounts) mit stationärem Filialvertrieb verantwortlich (Bucherer, Kurz, Christ, Gübelin, Lang).

Bearbeiten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aufgaben:

#### 3.1 Kundenentwicklung

Eine zentrale Aufgabe des Key-Account-Managements ist die strategische Weiterentwicklung der zugewiesenen Schlüsselkunden. Ihr bedeutendster Schweizer Key-Account, die Uhrenhandelskette Bucherer, ist bereits über den Heimmarkt Schweiz hinaus in mehreren europäischen Märkten mit eigenen Filialen vertreten: Deutschland, Österreich, Grossbritannien, Dänemark. Aus den Medien haben Sie erfahren, dass Bucherer in Europa weiter expandieren möchte. Die NZZ hat berichtet, dass Bucherer 2020 zunächst die Beneluxstaaten und ab 2022 in einem 2. Schritt osteuropäische Märkte, erschliessen möchte. Sie sind überrascht, dass Sie von dieser Entwicklung aus den Medien erfahren.

Wie gehen Sie mit dieser Information um? Erarbeiten Sie eine sinnvolle Vorgehensweise, um Bucherer bestmöglich bei diesem Vorhaben zu unterstützen.

Wie können Sie die Kundenbeziehung so gestalten, dass Sie zukünftig die relevanten Informationen über Ihre Key-Accounts vollständig und frühzeitig erhalten?

#### 3.2 Mehrkanal-Management: Integration des E-Commerce-Verkaufskanals

Aus Sicht der Verkaufsleitung ist für den nachhaltigen Aufbau neuer Online-Kanäle die Gewinnung zentraler Grosskunden aus dem Segment Online-Plattformen und -Versandhandel von zentraler Bedeutung. Diese Einschätzung gilt für sämtliche geografischen Verkaufsregionen.

Vor dem Hintergrund dieser strategischen Initiative hat die Verkaufsleitung eine 2. Key-Account-Manager-Rolle zur Betreuung dieser Plattformen und Online-Händler geschaffen. Diese Einheit schliesst derzeit Rahmenvereinbarungen mit verschiedenen Online-Plattformen (u. a. in der Schweiz) wie beispielsweise Digitec, Galaxus, Zalando und Amazon ab.

Entwickeln Sie ein Konzept dafür, wie Sie mit der neuen Situation sowie möglichen Reaktionen und Auswirkungen auf die Beziehung zu den von Ihnen betreuten Kunden umgehen.

### 3.3 Kundengespräche

Die Jahresendgespräche mit Ihren Key-Accounts sind für Ende Oktober geplant. Einer Ihrer Schweizer Kunden, der Uhrenhändler Lang, liegt im laufenden Jahr 30 % hinter dem geplanten Budget zurück. Zudem investiert Lang derzeit ebenfalls in den Aufbau eigener Online-Verkaufskanäle. Erläutern Sie, wie Sie sich auf dieses Gespräch vorbereiten und schildern Sie, wie Sie die für Sie zentralen Themen aktiv in das Gespräch einbringen.

### 3.4 Messen als Kundenbindungsinstrument

Für Sie als Key-Account-Manager waren die grossen Uhrenmessen bislang die bedeutendste Möglichkeit, Ihre Kunden zu treffen und Verkaufsgespräche zu führen. Teilweise konnten Sie bis zu  $\frac{3}{4}$  des Jahresumsatzes an den grossen Uhrenmessen machen. Aufgrund der Entscheidung der Swatch-Group-Konzernleitung, nicht mehr an der Uhrenmesse Basel (Baselworld) teilzunehmen, entfällt dieses wichtige Vertriebsinstrument.

Schildern Sie für Ihre Key-Accounts Bucherer und Gübelin, welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, Ihre Key-Accounts dennoch weiterhin eng zu betreuen und – vor allen Dingen – die Vertragsabschlüsse zu sichern.

### 3.5 Projektmanagement

Der Bereich Marketing entwickelt kontinuierlich neue Marketingkonzepte, die Ihnen als Key-Account-Manager für die Betreuung der Schlüsselkunden zur Verfügung stehen und für deren Umsetzung Sie gemeinsam mit Ihren Key-Accounts verantwortlich sind. Für 2020 steht ein neues Konzept – Pop-up-Stores (kurzfristiges und provisorisches Einzelhandelsgeschäft, oft in leerstehenden Geschäftsräumen) zu betreiben im Fokus der Marktbearbeitung.

Führen Sie eine Situationsanalyse durch und nehmen Sie eine Projektplanung zur Umsetzung von Pop-up-Stores im regionalen Markt Schweiz vor. Für die gesamte Umsetzung dieses Projekts haben Sie 24 Wochen Zeit.

### 3.6 Verkaufswettbewerb Regionalverkauf

Als Key-Account-Manager arbeiten Sie eng mit dem Regionalverkauf zusammen. Die Vertriebsleitung will für den Regionalverkauf ein Anreizsystem in Form eines Wettbewerbs lancieren, um die Verkaufszahlen in diesem Jahr sicherzustellen. Entwickeln Sie einen praxisnahen, fairen Wettbewerbsrahmen für den Aussendienst im Regionalverkauf, der nicht im Konflikt mit der Betreuung der Retail-Key-Accounts steht.

#### **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 Fragen 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 Beteiligten zu Gute kommen?
6. Setzt der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens bei der Planung des Vorgehens geeignete Methoden und Techniken ein?
7. Behandelt der Kandidat den Schwerpunkt Kundenbeziehung vertieft und detailliert?
8. Werden konkrete und relevante Entwicklungsmodelle und Massnahmen erarbeitet?