

Höhere Fachprüfung für Marketingleiter mit eidg. Diplom

Prüfungsfall 2019

Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie

Prüfungsposition 2.2: Konzept

Marketingleiter

Prüfungszeit: 240 Minuten

Punktzahl: 24

Beachten Sie bitte folgende Punkte:

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 5 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 strategischen 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 Marketingspezialist erhalten Sie den Auftrag, für die strategische Initiative Swatch-Group-Smartwatch die konzeptionellen Grundlagen für die Umsetzung der VR-Vorgaben zu erarbeiten.

Bearbeiten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aufgaben:

3.1 Entwicklungsstrategie

Die strategische Initiative Swatch-Group-Smartwatch kann auf 2 unterschiedlichen strategischen Wegen angegangen und realisiert werden. 1. über eine organische (interne) und 2. über eine anorganische (Unternehmensverbindung/-kauf) Entwicklungsstrategie. Entwickeln Sie dazu eine Entscheidungsgrundlage für die Konzernleitung, in welcher Sie die 2 Optionen vergleichen, bewerten und eine Empfehlung herleiten. Mögliche Bewertungskriterien sind Risiken, Geschwindigkeit, Kosten, Kernkompetenzen, Eintrittsbarriere, Geschäftsmodell etc.

3.2 Markenportfolio

Die geplante Produktentwicklung wirft Fragen bezüglich des Markenportfolios auf. Die Einführung einer neuen Produkttechnologie birgt grundsätzlich Chancen und Gefahren für das Markenportfolio der Swatch Group. Aus markenstrategischer Sicht gibt es wiederum 2 strategische Alternativen, entweder die Einführung einer neuen Geschäftseinheit Smartwatches als neue eigenständige Marke und Unternehmung oder die Einführung einer Produktgruppe Smartwatches bei etablierten Marken. Zeigen Sie in einem Markenkonzept auf, welche Option Sie für die geplante Markteinführung von Smartwatches empfehlen. Berücksichtigen Sie die bestehende Positionierung des Swatch-Group-Markenportfolios und die Vorgabe, die Markenidentitäten nicht zu gefährden.

3.3 Zusatzdienstleistungen

Für Anwender von Smartwatches ist die Möglichkeit zur individuellen Aufrüstung von Smartwatches mit Zusatzprogrammen (Apps) ein wichtiges Entscheidungskriterium. Im Sinne eines raschen Markteintritts entscheidet sich die Konzernleitung in einem 1. Schritt dafür, eine bestehende Software-Plattform für die Entwicklung von Zusatzdienstleistungen zu wählen. Entwickeln Sie basierend auf den verschiedenen Plattformen (Anhang «Smartwatch-Plattformen») eine Angebotsstrategie, die 1. einen raschen Markteintritt und 2. ein grosses Angebot von Zusatzdienstleistungen für die Kunden ermöglicht.

3.4 Marketingkonzept

Erarbeiten Sie ein Marketingkonzept für die Swatch-Group-Smartwatch basierend auf der Annahme, dass eine neue Swatch-Group-Software-Plattform entwickelt wird. Inwiefern hängt die Plattform mit der Produkteinführung im Markenportfolio zusammen? Welches sind die Herausforderungen und wie begegnen Sie den mobilen Plattformen der Marktführer Android und iOS?

3.5 E-Commerce

Entwickeln Sie für den Schweizer Markt ein Pilotkonzept dafür, wie Sie E-Commerce als Vertriebskanal für die Swatch Group ausgestalten, um das strategische Ziel von 10 % des Nettoumsatzes zu erreichen. Zeigen Sie auf, wie Sie das Hour-Passion-Konzept entsprechend der Marktentwicklung im Vertrieb anpassen und erneuern. Welches sind die Vor- und Nachteile im Vergleich zu einer E-Commerce-Variante für einzelne Swatch-Group-Marken und wie gehen Sie kommunikativ damit um?

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 des Unternehmens 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 marktgerechte Marketingstrategien?
7. Zeigt der Kandidat ein vertieftes Verständnis für marketingrelevante Herausforderungen und marketingstrategische Entscheide?
8. Werden Konsequenzen differenziert eingeschätzt? Wird die Tragweite der Lösungen bewertet?