

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

**Prüfungsfall 2019**

**Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie**  
**Prüfungsposition 2.1: Analyse (ML, VL, KAM)**

**Prüfungszeit: 240 Minuten**

**Punktzahl: 24**

**Beachten Sie bitte folgende Punkte:**

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 11 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

### 1.1 Ausgangssituation

Die Swatch Group ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das sowohl im Uhrenbereich mit 18 Marken als auch im Schmuckbereich in allen Markt- und Preissegmenten vertreten ist. Hinzu kommt eine sehr starke industrielle Position mit einem hohen Grad an Vertikalisierung im Bereich Produktion sowie dem strategisch wichtigen Bereich Elektronische Systeme. Corporate umfasst indessen die allgemeinen Dienste des Konzerns mit Organisationseinheiten, welche für den ganzen Konzern Leistungen erbringen.

MARKEN UND GESELLSCHAFTEN DER SWATCH GROUP				
UHREN	DISTRIBUTION	PRODUKTION	ELEKTRONISCHE SYSTEME	CORPORATE
<b>Prestige- und Luxussegment</b> Breguet Harry Winston Blancpain Glashütte Original Jaquet Droz Léon Hatot Omega	<b>Tourbillon</b>  <b>Hour Passion</b>	<b>Uhren</b> ETA Mecor CHH Microtechnique Nivarox-FAR Comadur Rubattel et Weyermann MOM Le Prélet Universo Manufacture Ruedin Lascor Simon Et Membrez Novi Swatch Group Assembly	<b>EM Microelectronic</b>  <b>Renata</b>  <b>Micro Crystal</b>  <b>Swiss Timing und ST Sportservice</b>	<b>Swatch Group Forschung und Entwicklung</b> (Asulab, Moebius, CDNP)  <b>Belenos Clean Power</b>  <b>ICB Ingénieurs Conseils en Brevets</b>  <b>Swatch Group Quality Management</b>  <b>Swatch Group Services</b> (European Distribution Center, Swatch Group Logistics, Swatch Group Information Technologies, Swatch Group Corporate Customer Service, Real Estate Development)
<b>Oberes Preissegment</b> Longines Rado Union Glashütte				
<b>Mittleres Preissegment</b> Tissot Balmain Certina Mido Hamilton Calvin Klein		<b>Schmuck</b> Dress Your Body (DYB)		
<b>Basissegment</b> Swatch Flik Flak				<b>Swatch Group Immobilien</b>

Abbildung 1: Übersicht über Marken und Gesellschaften

Die Swatch Group hat eine divisionale Management- und Organisationsstruktur und weist auf allen Ebenen schlanke und effiziente Führungsstrukturen auf. Während sich der Verwaltungsrat mit den obersten Führungs-, Strategie- und Überwachungsaufgaben beschäftigt, obliegen der Konzernleitung die operativen Führungsaufgaben, in welchen sie durch die erweiterte Konzernleitung unterstützt wird. Die Rechnungslegung sämtlicher Gesellschaften ist konsolidiert und mit Ausnahme der The Swatch Group AG ist keine Gesellschaft börsenkotiert.

## 1.2 Uhren und Schmuck

Das Portfolio der Swatch Group mit 18 Uhrenmarken spricht alle Marktsegmente an. Darüber hinaus ist eine Anzahl von Marken in den Schmuckmarkt eingetreten. Jede Marke verfügt über ihre eigene unverwechselbare Identität und richtet sich mit ihren Produkten an unterschiedliche Zielgruppen.

## 1.3 Distribution

Der Vertrieb der Swatch-Group-Produkte erfolgt grösstenteils über das weltweite Vertriebsnetz, das sorgfältig von den Tochtergesellschaften der Gruppe, von einem von ihnen beauftragten Agenten oder direkt vom Hauptsitz der Gruppe ausgewählt wird. In den Ländern, in denen die Swatch Group keine Vertriebstochtergesellschaft unterhält, wird sie durch vom Schweizer Hauptsitz genehmigte Distributionsunternehmen vertreten.

TOCHTERGESELLSCHAFTEN DER SWATCH GROUP					
EUROPA	AMERIKA	OZEANIEN	FERNER OSTEN	MITTLERER OSTEN	AFRIKA
Belgien Dänemark Deutschland Finnland Frankreich Griechenland Grossbritannien und Irland Italien Luxemburg Niederlande Norwegen Österreich Polen Russland Schweden Schweiz Spanien Türkei	Brasilien Kanada Mexiko Vereinigte Staaten, Karibik und Lateinamerika	Australien	China Hongkong Indien Indonesien Japan Macau Malaysia Singapur Südkorea Taiwan Thailand	Vereinigte Arabische Emirate	Südafrika

Abbildung 2: Vertriebstochtergesellschaften weltweit

Um jederzeit die Bedürfnisse der Endverbraucher zu spüren, hat die Swatch Group eine Einzelhandelsabteilung eingerichtet, die globale Einzelhandelsstrategien und neue Wege entwickelt, um die Konsumenten anzusprechen. Einige Beispiele:

- Die Monomarken-Boutiquen zur Repräsentation von Swatch-Group-Marken wie Omega, Breguet, Blancpain, Léon Hatot und Jaquet Droz. Die Swatch Group ist an gut sichtbarer Lage in den prestigeträchtigsten Einkaufs-Distrikten rund um den Globus positioniert, von New York City bis Tokio, von Paris, London und Mailand bis Shanghai, Beijing und Hongkong.
- In exklusiven Multimarken-Tourbillon-Boutiquen, gelegen in noblen Ferienorten und Einkaufszentren, werden die vollständigen Kollektionen der Prestige- und Luxusmarken der Swatch Group sowie Sondermodelle von Swatch präsentiert und angeboten.
- Mit der Einzelhandelsmarke Hour Passion baut die Swatch Group ihre Präsenz an den internationalen europäischen und asiatischen Flughäfen weiter aus. Das weltweite Hour-Passion-Netz besteht heute aus 55 Mehrmarken-Boutiquen, welche durch die Swatch-Group-Tochtergesellschaft Tech-Airport geführt werden. Ab 2011 erfolgte mit der Anpassung an weitere Vertriebsumgebungen, etwa an die Zentren grosser Metropolen, Einkaufszentren und Village-Outlets (Fabrikverkauf direkt vom Hersteller in dorfähnlichem Ambiente), eine Feinabstufung des Konzepts. Im Gegensatz zu den Flughäfen, wo das Angebot gemischt und teilweise vielfältiger ist, haben die Hour-Passion-Boutiquen in städtischer Umgebung ausschliesslich Corporate-Marken mit Swiss-Made-Zertifizierung im Angebot, von Flik Flak im Eingangssegment bis hin zu Longines im oberen Preissegment.
- Für verschiedene Marken und in ausgewählten Märkten stehen Online-Shops (Einkaufsmöglichkeiten direkt auf der Webseite) zur Verfügung.

#### **1.4 Produktion**

Die Swatch Group nimmt eine bedeutende Stellung in der Produktion und Lieferung von Uhren, Uhrwerken und Komponenten ein. Mit ihren 150 Produktionszentren ist sie der grösste Uhrenhersteller der Welt. Sie fertigt und montiert nicht nur alle Modelle, die unter ihren 18 Marken und ihrer Einzelhandelsmarke verkauft werden, sondern liefert auch Teile und Komponenten an die gesamte Uhrenindustrie. Die Stärke der Swatch Group liegt darin, dass ihre Produktionsgesellschaften zusammen die Lieferung nahezu sämtlicher Komponenten für die Zeitmesser der Gruppe gewährleisten, vom Entwurf bis zur Montage. Dadurch wird eine komplett vertikale Produktion erreicht, welche auch die Echtheit und Glaubwürdigkeit der einzelnen Marken der Gruppe garantiert.

Weiter hat die Swatch Group ihrer Uhrenproduktion seit dem Jahr 2000 neue Dienstleistungen im Schmuckbereich hinzugefügt. Das Unternehmen Dress Your Body SA (DYB) erbringt Leistungen in den Bereichen Edelsteinfassungen, Bijouterie (Modeschmuck), Joaillerie sowie Haute Joaillerie (Schmuck- und Juwelierhandwerk) für die Marken der Swatch Group und zwar von der Konzeption der Schmuckstücke über sämtliche Produktionsetappen bis hin zum Verkauf.

## 1.5 Elektronische Systeme

Die Unternehmen für elektronische Komponenten und Systeme der Swatch Group – EM Microelectronic, Micro Crystal, Renata und Swiss Timing – profitieren von ihrer technischen, kulturellen und geografischen Nähe und Verflechtung. Die vereinte Stärke der verschiedenen Kompetenzbereiche dieser Unternehmen verschafft ihnen einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil, um neue Marktanteile zu erobern, vor allem wenn es um gemeinsame Märkte wie die Automobilindustrie oder die industrielle oder endverbraucherorientierte Elektronik geht. Industriekunden (B2B) sind zunehmend an ganzheitlichen Lösungen oder Modulen interessiert, da nicht nur technisches Wissen gefragt ist, sondern auch die Fähigkeit, effiziente und kostengünstige Produktionsmittel anbieten zu können.

Zudem setzt Swiss Timing ihre exzellenten Kapazitäten weiterhin in der Sportzeitmessung und der Verarbeitung der elektronischen Daten ein, die sich aus der Zeit- und Punkte-messung im Sport ergeben. Das Unternehmen verfügt über eine führende Stellung in diesem Bereich und ist insbesondere bei den weltweit grössten Sportveranstaltungen tätig.

## 1.6 Corporate – Allgemeine Dienste

Unternehmen der Swatch Group, die für sämtliche Marken und Produktionsgesellschaften Aufgaben erfüllen, werden den so genannten Allgemeinen Diensten (Corporate) zugeordnet. Jedes dieser Unternehmen ist zuständig für spezifische Aufgaben in den Bereichen

- Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Herstellungsmethoden
- Design und Konstruktion von Uhren und Schmuck sowie elektronischen Systemen
- Verpackung von Uhren und Schmuck
- Vertriebsmethoden
- Organisation der Nachverkaufsdienstleistungen rund um den Globus für alle Marken
- Referenz- und normative Qualitätskriterien für die Herstellung, Montage und Lieferung der Produkte
- Juristische Fragen im Zusammenhang mit den Produkten und Patentanmeldungen
- Ausbildung des Verkaufspersonals
- Verwaltung von Immobilien und Produktionsgebäuden
- Anwendung von Rohstoffen bzw. deren Nachgebrauchsbehandlung in Übereinstimmung mit den einschlägigen Umweltschutz- und Sicherheitsbestimmungen

## 1.7 Entwicklung und Konzernrechnung

Sämtliche Tochterunternehmen der in der Schweiz domizilierten und an der BX Swiss kotierten Aktiengesellschaft The Swatch Group AG werden zusammen in der Konzernrechnung konsolidiert. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz der Swatch Group 2017 um 5,4 % auf CHF 7'960 Mio. Das Betriebsergebnis verbesserte sich insgesamt um 24,5 % auf CHF 1'002 Mio. Die operative Marge wuchs von 10,7 % im Vorjahr auf 12,6 %. Der Konzerngewinn ist um 27,3 % auf CHF 755 Mio. gestiegen, mit einer Nettomarge von 9,5 %, was eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr (7,9 %) darstellt.

<b>Swatch Group konsolidiert</b>		<b>2017</b>	2016	2015	2014	2013
<b>Nettoumsatz</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>7960</b>	7553	8451	8709	8456
– Veränderung zum Vorjahr	%	<b>5.4</b>	–10.6	–3.0	3.0	8.5
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>1002</b>	805	1451	1752	2314
– In % des Nettoumsatzes	%	<b>12.6</b>	10.7	17.2	20.1	27.4
<b>Konzerngewinn</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>755</b>	593	1119	1416	1928
– In % des Nettoumsatzes	%	<b>9.5</b>	7.9	13.2	16.3	22.8
– Veränderung zum Vorjahr	%	<b>27.3</b>	–47.0	–21.0	–26.6	20.2
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>1264</b>	1010	1404	1848	1309
– In % des Nettoumsatzes	%	<b>15.9</b>	13.4	16.6	21.2	15.5
<b>Eigenkapital</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>11289</b>	11073	11242	10674	9574
– In % der Bilanzsumme	%	<b>83.8</b>	84.5	84.7	83.7	82.3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>13479</b>	13106	13270	12747	11639
Personalbestand per 31.12.	Mitarbeiter	<b>35360</b>	35705	36313	35623	33590
Durchschnittlicher Personalbestand	Mitarbeiter	<b>35057</b>	35827	35783	34492	31114
Personalaufwand	Mio CHF	<b>2339</b>	2342	2384	2343	2144

  

<b>The Swatch Group AG</b>		<b>2017</b>	2016	2015	2014	2013
Erträge aus Dividenden	Mio CHF	<b>848</b>	1005	1055	1071	1565
<b>Jahresgewinn</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>840</b>	992	1028	1074	1880
Beteiligungen	Mio CHF	<b>3475</b>	3422	3116	3113	3056
Aktienkapital	Mio CHF	<b>125</b>	125	125	125	125
Eigenkapital	Mio CHF	<b>7100</b>	6808	6541	5928	5215
– In % der Bilanzsumme	%	<b>96.7</b>	95.1	97.5	96.8	96.3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>Mio CHF</b>	<b>7343</b>	7162	6707	6127	5415
<b>Dividende</b> <sup>1)</sup>	<b>Mio CHF</b>	<b>417</b> <sup>2)</sup>	357	403	407	407
– In % des Aktienkapitals	%	<b>333.6</b>	285.6	322.4	325.6	325.6

<sup>1)</sup> Keine Dividendenausschüttung auf eigene Aktien, welche durch den Konzern gehalten werden.  
<sup>2)</sup> Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung.

Abbildung 3: Entwicklung Swatch Group (konsolidiert)

Die Aktivitäten des Konzerns umfassen zahlreiche einzelne Geschäftseinheiten (Profit-Centers), die in 2 Geschäftssegmente zusammengefasst werden:

- Uhren und Schmuck – Design, Produktion und Kommerzialisierung von Uhren und Schmuck
- Elektronische Systeme – Design, Produktion und Kommerzialisierung von elektronischen Komponenten, Zeitmessungsaktivitäten für Sportveranstaltungen

Die Geschäftssegmente generieren ihre Umsätze hauptsächlich durch die Produktion und den Verkauf von Produkten an Dritte oder an andere Gesellschaften des Konzerns. Die Organisationseinheit Corporate ist kein Geschäftssegment und umfasst Aktivitäten der Holding-, Finanz-, Forschungs- und Entwicklungs-, Immobilien- und einiger anderer Gesellschaften.

<b>Erfolgsrechnung</b>					
<b>2017</b> (Mio CHF)	<b>Uhren &amp; Schmuck</b>	<b>Elektronische Systeme</b>	<b>Corporate</b>	<b>Eliminationen</b>	<b>Total</b>
– Dritte	7 701	254	5		7 960
– Konzern	1	13	5	– 19	–
<b>Nettoumsatz</b>	<b>7 702</b>	<b>267</b>	<b>10</b>	<b>– 19</b>	<b>7 960</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1 104</b>	<b>5</b>	<b>– 107</b>	<b>–</b>	<b>1 002</b>
– In % des Nettoumsatzes	14.3	1.9			12.6
<b>2016</b> (Mio CHF)	<b>Uhren &amp; Schmuck</b>	<b>Elektronische Systeme</b>	<b>Corporate</b>	<b>Eliminationen</b>	<b>Total</b>
– Dritte	7 304	244	5		7 553
– Konzern	1	16	6	– 23	–
<b>Nettoumsatz</b>	<b>7 305</b>	<b>260</b>	<b>11</b>	<b>– 23</b>	<b>7 553</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>894</b>	<b>10</b>	<b>– 99</b>	<b>–</b>	<b>805</b>
– In % des Nettoumsatzes	12.2	3.8			10.7

Abbildung 4: Geschäftssegmente

## 1.8 Marktstruktur und -entwicklung

Der Marktanteil der Schweizer Uhren bei mechanischen Armbanduhren beträgt weltweit geschätzt 80 %. Ausserhalb der Schweiz werden vor allem in Deutschland Luxusarmbanduhren über CHF 1'500 gefertigt. An 3. Stelle folgt Japan, wo Marken wie Seiko, Citizen und Casio neben preisgünstigen Quarzuhren auch, in wesentlich geringeren Stückzahlen, teure Quarzuhren sowie mechanische Uhren herstellen. Zu den wichtigsten Playern im Luxusuhrenmarkt zählen heute zum einen die Konzerne Swatch Group (18 Marken) und Richemont (11 Uhrenmarken) sowie LVMH (4 Marken) (siehe Beilage 1). Zum anderen sind es die beiden äusserst erfolgreichen Marken Rolex (im Besitz einer Stiftung) und Patek Philippe (in Familienbesitz).

Die Uhrenzentren der Schweiz befinden sich heute in Genf und im Schweizer Jura – mit der Vallée de Joux und der Gegend um La Chaux-de-Fonds/Le Locle als Schwerpunkten. In der Schweiz sind die mit Abstand meisten hochwertigen Uhrenmarken beheimatet. In Deutschland gibt es über 100 Marken, die Armbanduhren anbieten. Dabei besitzen aber die wenigsten eine nennenswerte Fertigungstiefe. Meist werden Werke und Gehäuse extern eingekauft. Ausnahmen bilden die Uhrenzentren im sächsischen Glashütte und im Schwarzwald.

Die Umsatzzahlen der Uhrenindustrie sind ein gut gehütetes Geheimnis der Branche. Einblick geben nur Schätzungen, die mit entsprechender Vorsicht zu geniessen sind. Marktkenner gehen davon aus, dass derzeit 7 Marken beim Umsatz die Milliardenschwelle knacken können. 2015 war für die Schweizer Uhrenbranche ein Krisenjahr, 1. wegen des starken Schweizer Frankens (Euromindestkurs) und 2. wegen der Antikorruptionspolitik der chinesischen Regierung. Erstmals seit Jahren waren die Exportzahlen rückläufig, verharrten aber noch immer auf hohem Niveau. Trotz des massiven Einbruchs in den vergangenen 2 Jahren ist Hongkong für die Uhrenindustrie nach wie vor der wichtigste Verkaufsplatz im Ausland. Deutlich dahinter folgen die USA und China (ohne Hongkong).



## 1.9 Vertriebsmodelle und Marketingmassnahmen

Die Luxusuhrenindustrie ist allgemein sehr stark vom Fachhandel geprägt, der ihr direkter Kunde ist. In Deutschland werden die meisten hochwertigen Uhren traditionell über Juweliere verkauft. Alle Luxusuhrenmarken haben mit dem Fachhandel selektive Distributionsverträge abgeschlossen. Damit sichern sie sich zu, dass sie nicht jeden Händler, der ihre Ware vertreiben will, beliefern müssen, sondern es sich aussuchen können. Begründet wird das damit, dass eine Luxusuhr ein bestimmtes Ambiente, eine kompetente Beratung etc. braucht. Diese ausgewählten Fachhändler führen eine begrenzte Anzahl an Marken als offizielle Konzessionäre. Die Margen der Juweliere werden durch Kapitalbindung, hohe Mieten und Personalkosten, hohe Versicherungsbeiträge, Kosten für die Sicherheitsausstattung und letztlich auch Rabatte, die der Fachhändler den Kunden gewähren muss, geschmälert. Ausserdem sind die Uhrenmarken in den letzten Jahren dazu übergegangen, in den grossen Metropolen eigene Boutiquen zu eröffnen. Sie dienen den Marken eher zur Imagepflege und als Schauwindow. Geld verdienen die meisten Marken damit nicht. Die Gründe dafür liegen in den hohen Mieten für die 1-a-Lagen, den teuren Personalkosten und der eingeschränkten Auswahl durch das Monomarken-Konzept.

Noch vor gut einem Jahrzehnt warnten praktisch alle Luxusuhrenmarken auf ihren Websites die Kunden davor, Uhren im Internet zu kaufen. Heute sind bereits viele Marken selbst im E-Commerce (elektronischen Handel) tätig und die E-Commerce-Umsätze steigen seit Jahren kontinuierlich. Von diesem Trend wollen auch die Hersteller profitieren. Gerade Richemont hat in den letzten Jahren viel in die Online-Präsenz der Konzernmarken investiert. Sehr teure Uhren sind oft noch vom E-Commerce ausgenommen aber der Trend geht eindeutig in Richtung Internetverkauf. Anders als in den eigenen Boutiquen soll im Internet tatsächlich Geld verdient werden. Das Potenzial dafür ist mit den niedrigen Kosten und der hohen Marge vorhanden. Der Fachhandel sieht diese Entwicklung mit Sorge und würde lieber selber über das Internet verkaufen. Das aber lassen die meisten Marken nicht zu. Natürlich haben auch andere das Internet als Handelsplattform entdeckt. So kann man zum Beispiel über Chrono24 nicht nur gebrauchte Uhren kaufen, sondern findet meistens auch die aktuellen Modelle mit einem ordentlichen Preisnachlass. Diese sogenannte Grauware wird von Konzessionären an andere Händler weitergegeben. Entweder weil sie die Verkaufsaussichten in ihrem Ladengeschäft als gering einstufen oder weil sie Umsatzvorgaben der Marken nicht anders erreichen können. Dieses Vertriebsmodell ist den Herstellern ein Dorn im Auge. Letztlich sind sie aber durch Preise, die sich nicht immer durchsetzen lassen und ebenso durch ambitionierte Umsatzvorgaben auch ein Treiber dieser Entwicklung.

## 2 Aufgaben

Sie erhalten als externer Strategieberater den Auftrag, die Situation der Swatch Group zu analysieren und den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in strategischen Fragen zu unterstützen.

Bearbeiten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aufgaben:

### 2.1 SWOT-Analyse

Die Swatch Group ist solide aufgestellt. Erstellen Sie aus den Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen eine SWOT-Analyse für die 2 Divisionen Distribution und Produktion (Beilage 1 – Operative Organisation) der Swatch Group. Beschränken Sie sich dabei auf die jeweils wichtigsten Aspekte (Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren) für die langfristige strategische Ausrichtung des Gesamtkonzerns. Erläutern und bewerten Sie Ihre Analyse. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?

### 2.2 Branchenentwicklung

Die Entwicklung der Mitbewerber im Geschäftssegment Uhren und Schmuck (Design, Produktion und Kommerzialisierung) interessiert Sie besonders. In welcher Geschäftseinheit der Swatch Group sehen Sie bezüglich der Branchenattraktivität den grössten Handlungsbedarf? Beschreiben Sie, wie Sie vorgehen, um die Mitbewerber besser kennenzulernen und zu analysieren. Welche relevanten Schlüsse ziehen Sie und welche Empfehlungen geben Sie für die strategische Ausrichtung und Entwicklung der Swatch Group?

### 2.3 Swiss Made

Die neue Swiss-Made-Verordnung für Uhren verändert die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Swatch Group massgeblich. Identifizieren und analysieren Sie die Vor- und Nachteile 1. für das aktuelle Geschäftsmodell mit Quarz- und mechanischen Uhrwerken und 2. für ein mögliches zukünftiges Geschäftsmodell mit Smartwatches.

### 2.4 Innovation

Innovationen, künftige wirtschaftliche Entwicklungen und Trends sind von wesentlicher Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Identifizieren Sie mögliches Potenzial im Zusammenhang mit dem Megatrend Digitalisierung. Benennen und analysieren Sie mögliche strategische Ansatzpunkte für den Bereich Corporate der Swatch Group.

### 2.5 Markt, Umfeld und Trends

Wie bewerten Sie die Entwicklungen im globalen Umfeld für das Vertriebsmodell der Uhrenbranche? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für die Swatch Group? Welche weiteren Informationen würden Sie sich im Rahmen einer strategischen Informationsanalyse wünschen und über welche Methode würden Sie sich diese beschaffen?

### **3 Beilagen**

Als Anhang zu diesem Prüfungsfall finden Sie folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Unternehmens- und Marktinformationen
- Beilage 2: Credit Suisse Global Research – Schweizer Uhrenindustrie

### **4 Vorgehen**

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen wie folgt vor:

- Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial. Das Fallmaterial enthält wichtige Informationen aus dem Strategieprozess in Form von Originaldokumenten. Diese Unterlagen sind nicht aufbereitet.
- Erfassen Sie die Ausgangslage ganzheitlich und analysieren Sie die zentralen Fragestellungen und Herausforderungen.
- Ziehen Sie Ihre Schlüsse aus der Analyse und überlegen Sie sich, wie mögliche weitere Schritte und Massnahmen aussehen könnten.

### **5 Beurteilung**

Ihre schriftliche Analyse wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

1. Nimmt der Kandidat eine ganzheitliche Analyse im Sinne der Ausgangssituation vor?
2. Setzt der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens bei der Analyse geeignete Methoden und Techniken ein?
3. Sind die Analysen des Kandidaten inhaltlich belegt und nachvollziehbar?
4. Führt der Kandidat aufgrund der vorhandenen Informationen angemessene Konkurrenzanalysen durch?
5. Berücksichtigt der Kandidat die inhaltlich relevanten Informationen/Aspekte?
6. Ist die Lösung der Aufgabe vollständig und umfassend? Sind alle inhaltlichen Aspekte abgedeckt?
7. Beurteilt der Kandidat die Situation fall- und marktbezogen, zielorientiert und realistisch?
8. Schätzt der Kandidat die Relevanz von Innovationen und Trends realistisch ein und kann er diese situationsgerecht in die Zukunftsgestaltung des Unternehmens transformieren?