

Ausgangslage Fallstudie 2020

Autocenter «Oberli AG»

Höhere Fachprüfung (HFP)

Diplomierte Betriebswirtin im Automobilgewerbe
Diplomierter Betriebswirt im Automobilgewerbe

Prüfungsjahr 2020

«Total 11 Seiten»

Kandidaten-Nr.:

Präambel:

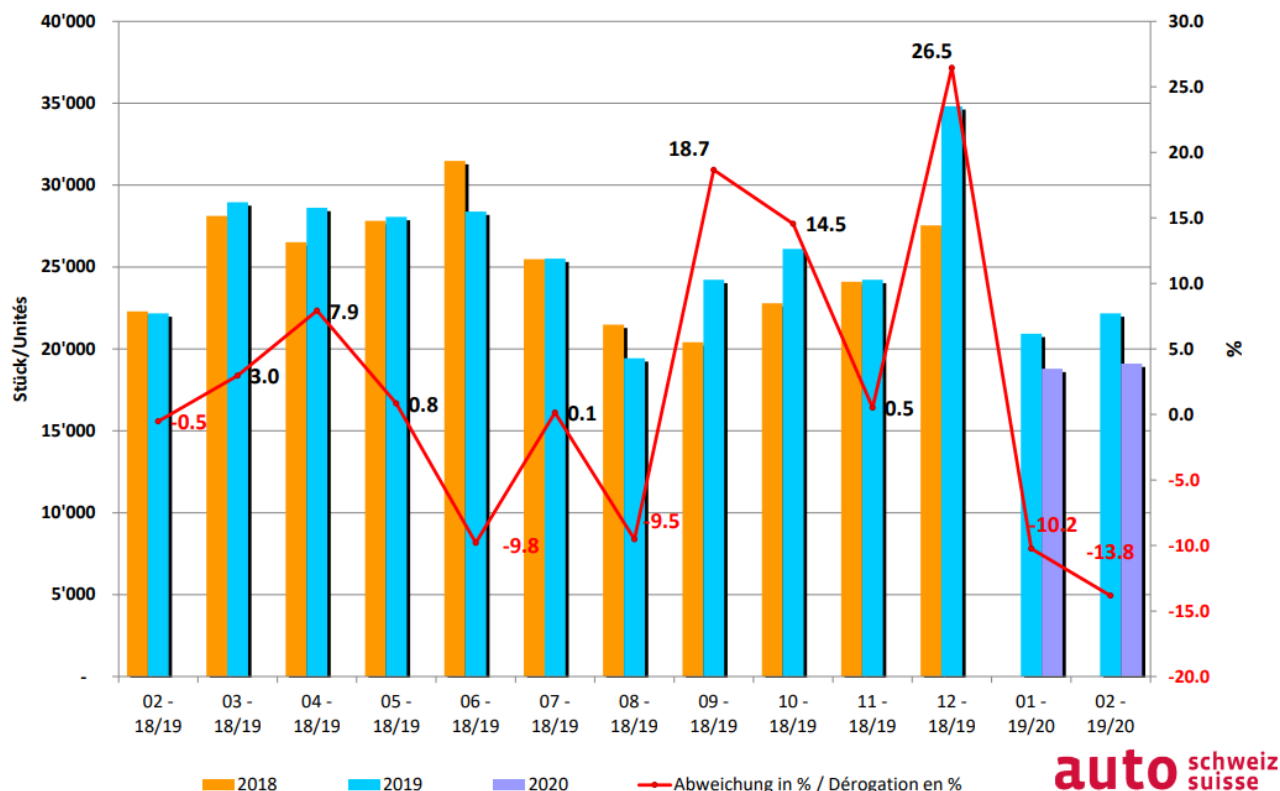
1. Die Fallstudie wird elektronisch (Laptop) erstellt. Von Hand geschriebene Blätter müssen abgegeben werden. Diese werden bei der Benotung der Fallstudie **NICHT** berücksichtigt.
2. Erstellen Sie vor Arbeitsbeginn auf dem Memory-Stick einen Ordner. **Speichern Sie darauf ihre Arbeiten laufend ab, da bei Stromausfall oder nach Ausschalten des Computers Ihre Daten NICHT auf der Festplatte gespeichert bleiben!**
3. Ausgangslage ist die vorliegende Aufgabe zur Fallstudie.
4. Arbeiten Sie mit den Mitbewerbern, wie sie in der Fallstudie beschrieben werden.
5. Annahmen dürfen die Fallstudie nicht verändern!
6. **Erlaubte Hilfsmittel:**
 - Rechner ohne gespeicherte Formeln
 - Lehrmittel «Integrale Betriebswirtschaftslehre»: Hugentobler, Schaufelbühl, Blatter.
(ohne persönliche Notizen oder zusätzlich erarbeitete Einlageblätter, ein zusätzlich erarbeitetes Inhaltsregister ohne Lösungen/Beispiele ist erlaubt)
7. Es dürfen **KEINE** Smart-Phones, Smart-Watches und eigene Speichermedien verwendet werden.
8. Erarbeiten und speichern Sie die Präsentation aus der Fallstudie für den Vortrag (Prüfungsteil 2: Vortragsdauer: ca. 25 bis max. 30 Minuten) während den vorgegebenen 330 Minuten ebenfalls auf demselben Memory-Stick ab. **Merken Sie sich:** Sie präsentieren Ihre Arbeiten und Ihre daraus gefolgerten Erkenntnisse dem Verwaltungsrat.
9. **Vor der Abgabe des Memory-Sticks** kontrollieren Sie, dass sämtliche Arbeiten/Dokumente, welche Sie erarbeitet haben, **vorhanden und abgespeichert** sind.
10. Der PC darf am Ende Ihrer Arbeiten **NICHT** heruntergefahren/abgestellt werden!

Was	2016	2017	2018	2019
Bestand Personenwagen CH	4'571'402	4'620'630	4'665'390	4'704'261
Bestand PW Kanton Bern	527'314	531'863	535'407	537'981
Bestand PW SOLOCAR Marktgebiet Oberli AG	2'525	2'808	3'034	3'271
Absatz in Stück (Neuzulassungen) PW CH	317'318	314'028	299'716	311'466
Veränderung Marktvolumen PW CH	-2.0%	-1.0%	-4.6%	3.9%
Absatz in Stück PW SOLOCAR CH	23'842	26'081	25'661	26'730
Marktanteil PW SOLOCAR CH	7.5%	8.3%	8.6%	8.6%
Bestand NF < 3.5T CH	416'840	432'541	451'026	470'860
Bestand NF < 3.5T Kanton Bern	n.a.	n.a.	n.a.	57'663
Bestand NF < 3.5T SOLOCAR Marktgebiet Oberli AG	n.a.	n.a.	n.a.	461
Absatz in Stück (Neuzulassungen) NF < 3.5T CH	29'837	31'683	32'231	34'555
Veränderung Marktvolumen NF < 3.5T CH	-3.2%	+6.2%	+1.7%	+7.2%
Absatz in Stück NF SOLOCAR < 3.5T CH	2'121	2'357	2'946	3'335
Marktanteil NF SOLOCAR < 3.5T CH	7.1%	7.4%	9.1%	9.7%
Durchschnittlicher Marktpreis Gebrauchtwagen PW	20'554	22'255	21'323	22'457

Kennzahlen Oberli AG		2019	
Marktanteil SOLOCAR PW im Verantwortungsgebiet, Oberli AG		7.2%	
Absatz Neuwagen SOLOCAR PW von Oberli AG (inkl. Agent Niederli)		152	Stk.
Oberli AG PW Pump-Out		15	Stk.
Pump-In ins Verantwortungsgebiet Oberli AG		24	Stk.
Marktanteil SOLOCAR NF im Verantwortungsgebiet Oberli AG		7.5%	
Absatz Nutzfahrzeuge SOLOCAR NF < 3.5T von Oberli AG		34	Stk.
Übernahme Ex-Mietwagen und Ex-Servicewagen als Occ. vom Importeur *)		50	Stk.
Absatz Handel Gebrauchtwagen an Privatkunden, inkl. *)		80	Stk.
Absatz Handel Gebrauchtwagen an Händler		52	Stk.
Umsatz Gesamt		11'235'000	CHF
Umsatz Handel Neuwagen	Ø36'000	5'472'000	CHF
Umsatz Handel Gebrauchtwagen Privatkunden	Ø18'000	1'440'000	CHF
Umsatz Handel Gebrauchtwagen Händler	Ø8'000	416'000	CHF
Umsatz Handel Ex-Mietwagen an Verkaufsagent Niederli *)	Ø 23'000	230'000	CHF
Umsatz NF < 3.5T	Ø38'000	1'292'000	CHF
Umsatz Werkstatt		1'225'000	CHF
Ø H-Ansatz (gewichtet Kunde/Intern/Garantie)		135	
Arbeitszeit h/Tag (Ø 220AT pro Jahr)		8.3	
Umsatz Ersatzteillager/Zubehör		1'160'000	CHF
davon Umsatz Pneu		160'000	CHF
Auslastungsgrad (Werkstatt) (gearbeitete h / Anwesenheits-h)		72%	
Bruttogewinn Neuwagenhandel (PW + NF)		9.0%	
Bruttogewinn Agentenverkäufe (Niederli)		6.1%	
Bruttogewinn Gebrauchtwagenhandel (nach Bereitstellung)		3.2%	
Bruttogewinn Werkstatt (Arbeitsumsatz minus prod. Löhne inkl. Sozialkosten)		43%	
Bruttogewinn Ersatzteile		26%	
Bruttogewinn Pneu		21%	
SAF (Service-Absorptions-Faktor)		59%	
Bilanz 31.12.2019 Anzahl und Kapital in Occasionslager (Zahl stabil)	34 Occ	510'000	
Bekanntheitsgrad im Verantwortungsgebiet gestützt		32%	
Anteil Flottenkunden am NW-Verkauf		18%	
Kundenzufriedenheit Aftersales Ø Schweiz		84 / 100	
Kundenzufriedenheit Aftersales Oberli AG		62 / 100	
Kundenzufriedenheit Verkauf Ø Schweiz		86 / 100	
Kundenzufriedenheit Verkauf Oberli AG		69 / 100	

*) davon 40 Einh. in 'Absatz Handel Gebrauchtwagen an Privatkunden', 10 Einh. An Verkaufsagent Niederli

Immatikulationen neuer Personenwagen der vergangenen 13 Monate Les immatriculations de voitures de tourisme neuves au cours des 13 mois écoulés



Fahrzeugstatistik 2018/2019

Immatikulationen von neuen Personenwagen (CH+FL)						Januar - Dezember 2019				
Stichtag: 31. Dezember 2019 lc										
	Marktanteil [%]						Marktanteil [%]			
Marken	Dez. 19	Dez. 18	Dez. 19	Dez. 18	+/- %	Kum. 19	Kum. 18	Kum. 19	Kum. 18	+/- %
GESAMT-TOTAL	100.0	100.0	34'825	27'539	26.5	100.0	100.0	311'466	299'716	3.9
4 x 4	57.3	50.9	19'963	14'005	42.5	51.4	49.1	160'078	147'038	8.9
DIESEL	22.4	31.9	7'808	8'789	-11.2	25.5	30.0	79'332	90'055	-11.9
Hybrid (Benzin)	10.8	5.7	3'761	1'578	138.3	7.2	4.9	22'432	14'775	51.8
Hybrid (Diesel)	1.9	0.8	652	211	209.0	1.2	0.3	3'839	867	342.8
Elektrisch	8.1	2.7	2'836	743	281.7	4.2	1.7	13'165	5'109	157.7
CNG	0.2	0.1	74	24	208.3	0.4	0.3	1'249	803	55.5
Wasserstoff / Elektr.	0.0	0.0	0	3	-100.0	0.0	0.0	25	29	-13.8
ALTERNATIV-ANTRIEB	21.0	9.3	7'325	2'559	186.2	13.1	7.2	40'714	21'591	88.6
Quelle: auto-schweiz / ASTRA/MOFIS 02.01.20 / source: auto-suisse / OFROU/MOFIS 02.01.20										

Neuimmatrikulationen

Leichte Nutzfahrzeuge bis 3.5 t «Januar bis Dezember 2019»

Leichte Sachentransportfahrzeuge < 3,5 t										Total		
GG	< 2.25 t	GG 2.25 < 2.6 t	GG 2.6 < 3.45 t	GG 3.45 < 3.5 t	Marktanteil [%]		Markentotal LNF					
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	+/- %
5'811	5'568	1'906	1'441	15'177	14'850	11'661	10'372	100.0	100.0	34'555	32'231	7.2
Schweiz / ASTRA/MOFIS 09.01.20 / source: auto-suisse / OFROU/MOFIS 09.01.20												

Absatz SOLOCAR nach Kategorien Schweiz

Kategorie	2018	31.12.19	Abweichung in % 2018 zu 2019
PW	25'661	26'730	+4.17
NF	2'946	3'335	+13.20
Total	28'607	30'065	+5.10

Absatzzahlen Oberli AG

Modell	Ziele Oberli AG 2020	Ist Oberli AG 2019	Abweichung zu Ziel 2020
PW	182	152	-16.5%
NF	44	34	-22.7%
Total	226	186	-17.7%

Vorgaben des Importeurs

- ➡ Steigerung der Verkaufszahlen PW auf Ø-Marktanteil Schweiz
- ➡ Steigerung der Verkaufszahlen NF auf Ø-Marktanteil Schweiz
- ➡ Investition in Ladeinfrastruktur für E-Mobile und E-Corner im Showroom in diesem Jahr abgeschlossen
- ➡ Schulung technisches Personal und Verkaufspersonal f. Elektrifizierung der Modellpalette
- ➡ Mindestens 1 Event pro Quartal und Teilnahme an den Marketingaktionen des Importeurs

Marketingplan des Importeurs

Zeitraum	2020											
Massnahmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Autosalon Genf												
Auto Zürich												
Basis-Werbekampagne												
Cabriolet												
SUV												
E-Offensive												
Familien Kombi												
Nutzfahrzeuge												
Produkteinführung												
0% Leasing-Aktion												
Aktion Cabriolet												
Cabriolet Event												
Fleet Event												
Event Nutzfahrzeuge												
Kundenbindung												

H1 = Lancierung 1. Hybridmodell (Facelift m. Hybrid)

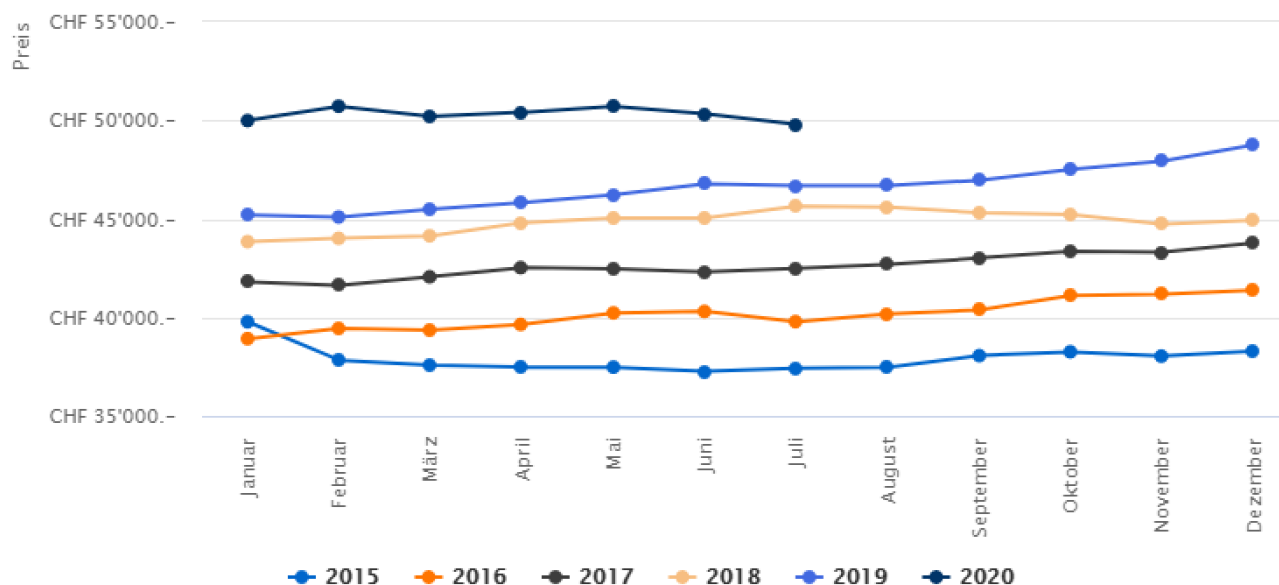
E1 = Lancierung 1. E-Modell

E2 = Lancierung 2. E-Modell

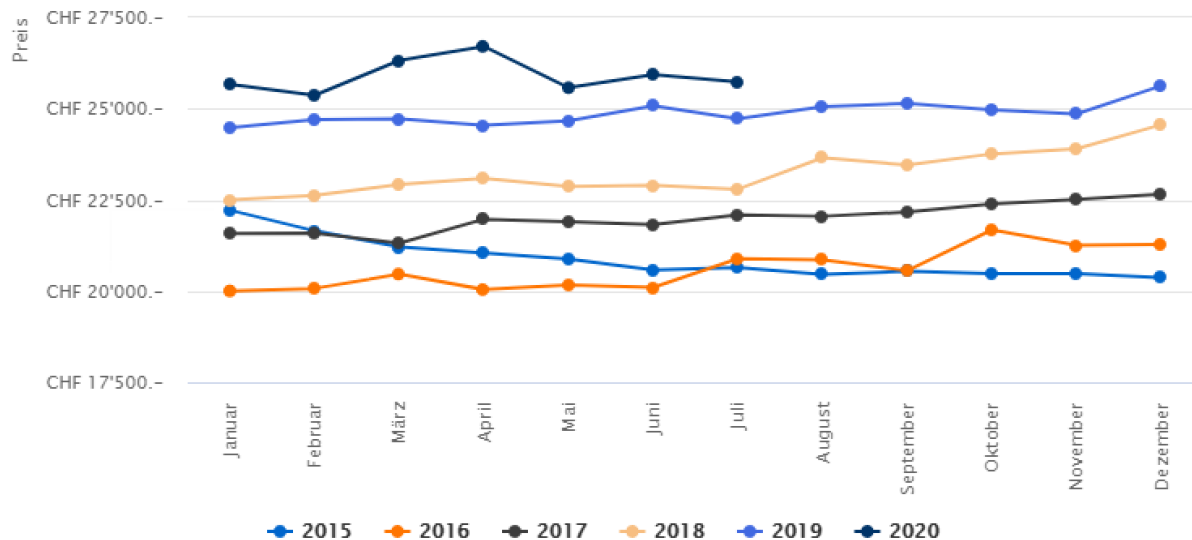
Entwicklung Marktindex

Der Marktindex von AutoScout24 stellt die Preisentwicklung (Durchschnittspreis) im Schweizer Fahrzeugmarkt dar. Er ist dank der breiten Datenbasis von AutoScout24 ein zuverlässiger Indikator für die Marktlage im Schweizer Neuwagen- und Occasions-Markt.

AutoScout24 Marktindex: Neuwagen



AutoScout24 Marktindex: Gebrauchtwagen



Vorgaben des Verwaltungsrates an Sie

- ➔ Steigerung Kundenzufriedenheit auf Ø Schweiz bis Ende 2021. Vorbereitung der Massnahmen bis Ende 2020
- ➔ Umsatzwachstum 15% im Neuwagenhandel (PW und NF) in Korrelation mit den Forderungen des Importeurs
- ➔ Erarbeitung eines Occasionskonzeptes zur Steigerung der Erträge aus diesem Bereich
- ➔ Für Marketingmassnahmen stehen 2.0% des letztjährigen Umsatzes zur Verfügung
- ➔ Ausserordentliche Massnahmen sind zu begründen und dem Verwaltungsrat zu beantragen
- ➔ Die Gesamtorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation) der Firma soll überprüft und bei Bedarf an die Bedürfnisse der Zukunft angepasst werden

Die Firma

Die Firma Oberli AG wurde vor über 60 Jahren gegründet und ist stetig gewachsen. Mit der Übernahme der Vertretung der neuen Marke wurde die Firma zur AG umgewandelt. Alphons Oberli (66) leitet das Familienunternehmen seit nunmehr 18 Jahren, nachdem er es von seinem Vater übernommen hatte. Seine Frau Judith Oberli (63 Jahre) arbeitet nur noch temporär im Betrieb und kümmert sich um das Lohnwesen und ein wenig um den HR-Bereich. Die beiden sind kinderlos und haben ihr ganzes Leben im Betrieb verbracht. Müde und ausgebrannt suchen sie seit einiger Zeit eine Nachfolgelösung.

Über einen Bekannten hat er gehört, dass Sie die Weiterbildung zur/m Betriebswirt/in im Automobilgewerbe abgeschlossen haben und ist so mit Ihnen ins Gespräch gekommen.

In diesen Gesprächen hat er Ihnen die Stelle als Geschäftsführer angeboten mit der Option, dass Sie sich mittelfristig an der AG beteiligen und diese später ganz übernehmen können.

Er hat Ihnen aber auch mitgeteilt, dass er eigentlich keine grossen Strukturen im Betrieb hat. Die Firma ist organisch gewachsen und er habe die Organisation im Kopf. Entscheide sind bisher aus der Situation heraus getroffen worden und immer richtig gewesen. Er hat nie grossen Wert auf Papierlösungen gelegt, merkt aber auch, dass ihm die Geschichte in den letzten Jahren teilweise immer mehr entglitten ist. Vor allem der Handel macht ihm Sorgen

Am 1. Juli 2020 haben Sie die Stelle bei der Firma Oberli AG als Geschäftsführer angetreten. Sie sind im Moment in der Einarbeitungsphase und werden von Alphons Oberli noch hie und da unterstützt. Der Plan sieht vor, dass Sie in dieser Phase den Betrieb kennenlernen, organisatorisch durchleuchten und dem Verwaltungsrat (Alphons und Judith Oberli), an den Sie rapportieren, im Herbst Vorschläge für die Neuorganisation machen. Er ist offen für jegliche Veränderungen, die auch aus seiner Sicht nötig sind. Er wollte diese einfach nicht mehr anpacken, bevor die Nachfolge geregelt ist. Dies im Hinblick darauf, dass der neue Geschäftsführer zum Jahreswechsel die volle operative Verantwortung übernehmen soll.

Alphons Oberli will sich per Ende Jahr ganz aus dem operativen Geschäft zurückziehen und zusammen mit seiner Frau den Ruhestand geniessen. Ab 2021 wollen sich die beiden nur noch den Verwaltungsratsaufgaben widmen.

Organisation

Im Unternehmen sind heute 33 Mitarbeiter in 3090 Stellenprozent beschäftigt. Sie haben die Personalunterlagen studiert und festgestellt, dass viele der Mitarbeiter sehr lange in der Firma angestellt, treu und loyal sind.

Im **Werkstattteam** verfügen sie über 4 Vollzeit-Automechaniker/Automobil-Mechatroniker, 1 Werkstattchef (Otto Boss, unproduktiv), der auch die Lehrlingsausbildung unter sich hat, einen Automobildiagnostiker (100% produktiv), einen Automechaniker zu 80% (Ausbildung zum Automobildiagnostiker) und einen Automobil-Fachmann, der von Mitte April bis Mitte Oktober im Betrieb arbeitet und den Rest des Jahres als Skilehrer abwesend ist. 2 Lernende Automobilmechatroniker (Nico Apprenti und Enrico Canotti, beide im 3. Ausbildungsjahr) ergänzen das Werkstatt-Team zusammen mit dem Occasionsaufbereiter.

Ein paar Einzelheiten:

- Der Werkstattchef 59 Jahre hat grosse Erfahrung auf der Marke, ist aber je länger je mehr überfordert mit den neuen Technologien (DMS, Schulungssysteme, Testverfahren, Elektronik, etc). Er beschränkt sich auf das Führen der Werkstatt, das hat er im Griff und da lässt er sich vom Kundendienstleiter nicht dreinreden. Mit dem es immer wieder Diskussionen gibt, weil ihm dieser in die Organisation eingreift.
- Die Automechaniker/Automobil-Mechatroniker (Michael Schrauber, Thomas Hämmerli, Urs Dreher und Giovanni Volta) und der Automobildiagnostiker (Mirko Suchic) sind alle zwischen 22 und 46 Jahre alt, gut ausgebildet auf der Marke und scheinen mehr oder weniger korrekt zu arbeiten. Trotzdem sehen Sie in den Zahlen, dass im letzten Jahr Kulanzarbeiten aus der Werkstatt für über CHF 10'800.- ausgeführt werden mussten. Im Jahr davor waren es gar CHF 12'400.-.
- Der junge Automobil-Mechatroniker (Dieter Fünkli), der in der Weiterbildung zum Automobil-diagnostiker steckt, ist sehr ehrgeizig und will nach seiner Ausbildung weiterkommen. Er ist allerdings im Team nicht sehr beliebt, da er immer auf seinen eigenen Vorteil achtet.
- Der Teilzeit-Automobil-Fachmann (Marcel Hirschi) ist ein Lebenskünstler. Er arbeitet, um zu Leben. Er zieht die Wintersaison auf den Pisten vor.
- Die beiden Lernenden könnten unterschiedlicher nicht sein. Nico ist bereits ein gewissenhafter und zuverlässiger junger Mitarbeiter, während Enrico Probleme in der Schule hat, häufig zu spät zur Arbeit kommt. Häufig gibt es seinetwegen Wiederholreparaturen.

- Der Occasionsaufbereiter (Pedro Gonzales) wird durch die technische Abteilung eingesetzt und seine Aufbereitungsarbeiten (80% seiner Arbeitszeit) werden an die Verkaufsabteilung nach internen Ansätzen verrechnet.

Der **Kundendienst** besteht aus 1 Kundendienstleiter und 2 Kundendienstberater, 1 Garantiesachbearbeiter und 1 Dame im Verrechnungsbüro ergänzen das Serviceteam.

Ein paar Einzelheiten:

- Der Kundendienstleiter (Marcel Dürr) ist 52-jährig und seit 26 Jahren im Betrieb. Er kennt die Autos seiner Kunden in- und auswendig, kennt alle technischen Eigenheiten der Marke, führt seinen Bereich penibel genau. Jede erstellte Werkstattrechnung geht am Schluss zur Endkontrolle noch über seinen Tisch und er führt separate Statistiken zu allen Arbeits- und ET-Umsätzen. Dadurch weiss er sehr genau Bescheid über die erzielten Ergebnisse.
- Die beiden Kundendienstberater sind sehr unterschiedliche Charaktere. Herbert Morsch ist auch schon seit Jahren dabei, ursprünglich Automobiliagnostiker und technisch sehr versiert. Im Umgang mit den Kunden ist er manchmal schwierig, da er nur die technischen Probleme sieht und vielfach belehrend wirkt, was von Kundenseite häufig zu Reaktionen oder Beschwerden führt. Claudio Belmondo ist etwas jünger. Er ist sehr kommunikativ, hat einen sehr guten Draht zur Kundschaft und ist gut organisiert.
- Regine Jaisli im Verrechnungsbüro ist ebenfalls seit über 10 Jahren im Betrieb, war früher ebenfalls Kundendienstassistentin, macht aber seit ein paar Jahren die ganze Verrechnung aller Werkstattaufträge. Sie würde gerne mehr leisten, ist aber frustriert. Dies weil sie keinen Kundenkontakt mehr hat, da sie vom Kundendienst ins Backoffice verdrängt wurde und weil man ihrer Arbeit, wie sie es selbst ausdrückt, kein Vertrauen schenkt.
- Der Garantiesachbearbeiter (Daniele Santa) war früher in der Werkstatt, kann aber nach einem Arbeitsunfall keine körperlich schweren Arbeiten mehr ausführen. Deswegen hat man ihm vor ein paar Jahren die Garantiebearbeitung übertragen. Er ist häufig länger krank wegen psychischer Probleme und fällt dann jeweils mehrere Wochen aus.

Im **Verkauf** hat der Verkaufsleiter hat 3 Automobil-Verkaufsberater unter sich, 3 Personen arbeiten in der Dispo / Verkaufsadministration, eine davon halbtags.

Ein paar Einzelheiten:

- Der Verkaufsleiter (Reto Leiter) wurde vor 3 Jahren eingestellt. Er verkauft selber nur ganz wenig Autos und lässt in diesem Fall die ganzen administrativen Arbeiten durch die Dispo ausführen. Er führt die 3 Automobil-Verkaufsberater durch wöchentliche Verkaufsm Meetings und ist Ansprechpartner für den Zonenleiter. Er ist häufig in auswärtigen Meetings und Anlässen, zur Kundenpflege und Akquisition, wie er selber sagt.
- Die Automobil-Verkaufsberater sind unterschiedlich motiviert und klagen, dass sie zu wenig Zeit haben, um Autos zu verkaufen. Viel Zeit geht nach ihrer Ansicht mit interner Administration, Autos anschreiben und umstellen und Internetbörsen verloren. Der ältere Automobil-Verkaufsberater (Fritz Lüscher) ist im Fixlohn angestellt, die beiden jüngeren (Gian Commi und Luigi Missioni) auf Provisionsbasis. Zudem haben sie schon mehrfach interveniert, weil interne Abläufe für sie schwer nachvollziehbar sind. Vor allem die Eintauschtests und die Aufbereitung der Occasionen durch den Aufbereiter gehen aus ihrer Sicht zu lange.
- Die Dispo (Helena Crespi, Susanne Willig, beide mit 100%-Arbeitspensum und Dora Hässig mit 50%-Pensum) moniert, dass die Qualität der Neuwagenbestellungen des Agenten sehr schlecht sei und immer zu Rückfragen, vermehrt auch schon zu Falschbestellungen geführt hat, die dann vom Händler ans Lager genommen werden mussten.
- Ebenfalls reklamieren sie immer wieder beim Verkaufsleiter, dass bei der Handelsabwicklung die Eintauschfahrzeuge fehlen, da sie offensichtlich direkt an Occasionshändler weitergegeben werden. Der Verkaufsleiter will aber keine älteren Fahrzeuge auf dem Areal und hat die Verkäufer angewiesen, wenn immer möglich, einen Händler zu suchen, der diese Fahrzeuge direkt abnimmt.

Im **Ersatzteillager** hat der Lagerleiter hat 2 Mitarbeiter.

Ein paar Einzelheiten:

- Der jüngere Lagermitarbeiter (Albert Teiler) ist 22 Jahre alt, hat seine Lehre im Betrieb als Automobil-Assistent absolviert, ist sehr kommunikativ und kümmert sich auch um die Kunden am externen Schalter.
- Der andere Lagermitarbeiter (Beat Sucher) wurde vor 4 Jahren eingestellt, da der Lagerverantwortliche dauernd überlastet war. Er ist gelernter Detailhandelsfachmann Autoteile-Logistik, motiviert und wäre auch hilfsbereit gegenüber den Mechanikern.
- Der Lagerleiter (Heinrich Lager) kümmert sich vor allem um die Teilebestellungen und Lieferungen, die Garantieteile und die nötigen Kontakte mit dem Parts-Aussendienst, mit dem er persönlich befreundet ist. Intern ist er nicht sehr beliebt, weil er sehr pedantisch sein kann und einen Mechaniker auch schon mal warten lässt, wenn sich dieser nicht an seine Vorgaben hält oder eine Teileinformation nicht genau ist. Aber er hat seinen Laden im Griff. Überall herrscht penible Ordnung und er hat praktisch keine Teileverluste oder Falschbestellungen in seiner Abteilung.

Die **Verwaltung** umfasst den Inhaber, seine Frau (40%) für die Löhne, 1 Finanzchef (Christian Wehrli), 1 Buchhalterin für Kreditoren (Anna Batzeli, 70%), 1 Marketingverantwortliche (Regula Placcati) und 1 Dame (Martina Benvenuti) am Kundenempfang.

Ein paar Einzelheiten:

- Die Empfangsdame stellt sicher, dass der Empfangsschalter immer besetzt ist und bedient die Telefonzentrale. Alle Kleinigkeiten, die sonst niemand erledigen will, landen auf ihrem Tisch. Allgemeine Mailanfragen, die Post, die Kaffeemaschine, Briefe, die zu frankieren sind, Blumen giessen und... und... und. Manchmal ist es schwierig, bei all dem Druck, den Kunden nicht spüren zu lassen, wie gestresst sie ist.
- Die Marketingverantwortliche kümmert sich um alle Ausstellungen und Aktivitäten im Betrieb und um die Werbung. Sie wäre sehr kreativ und hat viele Ideen für die Umsetzung auch auf digitalen Kanälen und elektronischen Medien. Sowohl der Verkaufsleiter, aber auch Herr Oberli müssen sie immer wieder einbremsen, da die beiden für die Werbung voll auf den klassischen Printkanal setzen. Das andere «Zeugs» ist viel zu teuer und bringt nichts. Sie hat inzwischen resigniert und keinen Marketingplan mehr erstellt. Sie hat ja den Plan des Importeurs und macht Dienst nach Vorschrift.

Verkaufspartner Niderli

Auf der anderen Seite der Stadt ist dem Betrieb der Verkaufsagent Niderli zugeteilt. Ein kleiner sauberer Betrieb, der die Marke seit vielen Jahren vertritt. Der Inhaber, dem auch die Immobilien gehören, ist ebenfalls bereits 66-jährig und hat die Nachfolgeregelung bisher nicht angepackt, obwohl er nicht mehr motiviert ist. Die Auflagen zur Standard-Erfüllung und der Umgang mit der Informatik überfordern ihn schon seit längerer Zeit und er würde lieber heute als morgen aufhören. Entsprechend sind seine Verkaufsleistungen (gerade noch etwa 25 Neuwagen und 10 Ex-Servicefahrzeuge, die er wie die Neuwagen über die Oberli AG bezieht) und 50 eigene Occasionen. Er kümmert sich um die Kundenannahme, hat 3 Automechaniker, eine kleine, rentable und renommierte Karosserie mit einem versierten Karosseriespengler mit einem Lehrling und einen Automobil-Verkaufsberater sowie 2 Angestellte in Administration und Buchhaltung.

In einem vergangenen Gespräch mit Ihnen hat Herr Niderli, zu dem Sie persönlich innert kurzer Zeit einen guten Draht aufgebaut haben, angedeutet, dass er ev. einen Käufer für seinen Betrieb suche. Aufgrund der Geschichte und persönlicher Ressentiments möchte er lieber nicht an Herrn Oberli verkaufen oder mit ihm verhandeln und mit dem Verkaufsleiter will er gar nichts zu tun haben.

Grundsätzlich: Betrachten Sie 2020 als ein normales Geschäftsjahr ohne besondere wirtschaftliche Vorkommnisse. Sondereinflüsse (COVID-19) dürfen nicht in die Aufgabenstellung integriert und demnach auch nicht zur Lösungsfindung oder als Argumentarium verwendet werden.

Aufgabenstellung

1. IST – Analyse Organisation

Führen Sie je eine begründete **SWOT-Analyse** durch, um die Organisations- und Führungsstruktur zu beurteilen (Aufbau- und Ablauforganisation).

- | | |
|---|-----------|
| 1.1 Analyse Aufbauorganisation | 14 Punkte |
| Analysieren Sie aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Stärken und die drei wichtigsten Schwächen der Aufbauorganisation.
Sie erkennen und definieren je Stärke und je Schwäche eine Chance und eine Gefahr. | |
| 1.2 Analyse Ablauforganisation | 14 Punkte |
| Analysieren Sie aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Stärken und drei Schwächen der Ablauforganisation.
Sie erkennen und definieren je Stärke und je Schwäche eine Chance und eine Gefahr. | |

2. Ist-Analyse Kennzahlen Aftersales

Interpretieren Sie die Zahlen aus dem Aftersalesbereich

- | | |
|--|----------|
| 2.1 Errechnen und kommentieren Sie den heutigen Ertragsindex der Werkstatt. Analysieren Sie Ihr Ergebnis. | 8 Punkte |
| 2.2 Interpretieren Sie den Werkstattumsatz. Zeigen Sie Ihre Schlüsse nachvollziehbar auf und erläutern Sie Ihre Erkenntnisse detailliert. | 8 Punkte |
| 2.3 Aufgrund Ihrer Erkenntnisse in 2.1 und 2.2 sehen Sie Handlungsbedarf. Welche konkreten Massnahmen werden Sie umsetzen? Begründen Sie und zeigen Sie den Einfluss der Massnahmen auf. | 9 Punkte |

3. Ist-Analyse Verkauf

Interpretieren Sie die Zahlen aus dem Verkaufsbereich

- | | |
|--|-----------|
| 3.1 Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus den Neuwagenzahlen der Oberli AG? Begründen Sie Ihre Argumente. | 8 Punkte |
| 3.2 Sie haben die Vorgabe des Verwaltungsrates, ein Occasionskonzept zu erarbeiten. Dazu interpretieren sie zuerst die Kennzahlen aus diesem Bereich. Welches sind Ihre Erkenntnisse? Begründen Sie Ihre Aussagen. | 8 Punkte |
| 3.3 Erstellen Sie ein Grobkonzept für die Einführung eines Occasionsmanagements. Listen Sie auf, welche inhaltlichen Aspekte für Sie wichtig sind, damit Occasionen zu einem interessanten Geschäftsfeld werden. | 13 Punkte |

4. Wettbewerbsstrategie Verkauf

Aus Sicht der heutigen Marktsituation muss sich die «Oberli AG» für eine Wettbewerbsstrategie im Verkauf von PW, NFZ & Occ. entscheiden. Behalten Sie dabei die Vorgaben des Importeurs und des Verwaltungsrates im Auge.

- | | |
|--|-----------|
| 4.1 Vergleichen Sie dazu vier Ihnen bekannte Verkaufsstrategien. Erstellen Sie mittels einer Nutzwertanalyse (mit 5 Entscheidungskriterien) eine Wettbewerbsstrategie. | 10 Punkte |
| 4.2 Definieren Sie je eine Chance und je eine Gefahr pro Strategie. | 6 Punkte |

- 5. Zusammenarbeit mit dem Verkaufsagenten Niederli**
Sie haben erkannt, dass Sie mit der heutigen Leistung des Verkaufsagenten Niederli die vom Importeur zwingend geforderten Steigerungen nicht erreichen können. Sie überlegen sich, wie Sie mit der Situation umgehen wollen und wie Sie Ihr Verantwortungsgebiet in Zukunft betreuen wollen.
 - 5.1 Zeigen Sie auf, welche Massnahmen Sie treffen, um die Verkaufsleistung im Marktgebiet kurzfristig zu steigern. 6 Punkte
 - 5.2 Erstellen Sie eine Entscheidungsmatrix, wie Sie Ihr Verantwortungsgebiet mittel- und längerfristig bearbeiten wollen. Begründen Sie ihre Entscheidung und leiten Sie daraus stichwortartig einen Umsetzungsplan ab. 9 Punkte

- 6. Verkauf und Marketing**
Ihnen ist klar, dass es Ihnen gelingen muss, die Anzahl der Flottenkunden zu erhöhen, wenn Sie die Verkaufsziele erreichen wollen.
In Relation zum vorhandenen Potential sehen Sie, dass das möglich ist. Andererseits sehen Sie, dass Sie das Marketing professionalisieren müssen, um langfristig bessere Ergebnisse und einen höheren Bekanntheitsgrad zu erzielen.
 - 6.1 Erarbeiten Sie einen Vorgehensplan nach SMART, wie Sie innerhalb der nächsten 6 Monate 15 neue Kunden im Business-Segment gewinnen können. Unterteilen Sie Ihre Massnahmen chronologisch. 11 Punkte
 - 6.2 Analysieren und begründen Sie aus Ihrer Sicht die 3 wichtigsten quantitativen und die 2 wichtigsten qualitativen Ziele im Marketing bezogen auf das Unternehmen. 8 Punkte

- 7. Controlling**
 - 7.1 Erarbeiten Sie ein Controlling-System um die in Aufgabe 6.2 definierten Ziele erfolgreich zu führen und weiter zu entwickeln. 6 Punkte

- 8. Organigramm 2021**
 - 8.1 Zeichnen Sie das neue **Soll-Organigramm ab 1. Januar 2021** «Fit für die Zukunft» mit Ihnen als Geschäftsführer. Berücksichtigen Sie dabei alle Stellen, die Sie benötigen, um die Ziele zu erreichen und den Betrieb in eine gute Zukunft zu führen. Begründen Sie detailliert die Wahl Ihrer Organisation und begründen Sie, falls Sie Änderungen gegenüber der heutigen Situation machen. 12 Punkte