



Höhere Fachprüfung für Detailhandelsmanager und Detailhandelsmanagerinnen

Prüfungsteil 1: Analyse einer Fallstudie

Position 1.1: Analyse

Status 0-Serie (Beispiel)

Stand 2025

Hinweis: In der vorliegenden Aufgabenstellung wird im Interesse der Lesbarkeit ausschliesslich die männliche Form verwendet. Damit werden jedoch alle Geschlechter angesprochen.

Arbeitsauftrag

Ausgangslage

Die BricoBelle SA ist ein Familienunternehmen mit Sitz in Yverdon, Kanton Waadt. Die BricoBelle SA betreibt 14 Baumärkte in der Romandie. Die Baumärkte der BricoBelle SA sind in der Westschweiz sehr bekannt, gut verankert und gewinnen während Jahren konstant Marktanteile. Seit zwei Jahren ist sie Marktleaderin in der Romandie. Entsprechend verzeichnet der Anteil an langjährigen Stammkunden im Branchenvergleich einen Spitzenwert.

Der Patron und Hauptaktionär, Monsieur Henri Artisan, legt sehr hohen Wert auf fachlich versierte und gut ausgebildete Mitarbeitende. Im Durchschnitt sind je Verkaufsstelle 32 Mitarbeitende (26 Personaleinheiten) eingesetzt.

Die Verkaufsstellen der BricoBelle SA bieten eine umfangreiche Auswahl an Produkten für Heimwerker, Renovierer und Gartenliebhaber im mittleren bis höheren Preissegment an. Das Sortiment wird zentral durch die Kinder von Henri Artisan, Monique und Claude, für alle Filialen definiert. Sie legen grossen Wert auf ein einheitliches Sortiment in allen Verkaufsstellen.

Das **Sortiment** umfasst:

1. Werkzeuge:
 - Handwerkzeuge (Hammer, Schraubenzieher, Zangen)
 - Elektrowerkzeuge (Bohrmaschinen, Sägen, Schleifmaschinen)
 - Sicherheitsausrüstung (Handschuhe, Schutzbrillen)
2. Baumaterialien:
 - Holz (Bretter, Platten, Holzleisten)
 - Bauzubehör (Zement, Mörtel, Dämmmaterialien)
 - Farben und Lacke (Wandfarben, Sprayfarben, Lacke)
3. Gartenbedarf:
 - Pflanzen und Saatgut
 - Gartenwerkzeuge (Schaufeln, Rechen, Scheren)
 - Gartenmöbel und Dekoration
4. Sanitär und Elektro:
 - Sanitäranlagen (Waschbecken, Toiletten)
 - Elektroinstallationen (Leuchten, Kabel, Steckdosen)
 - Heizungs- und Klimaanlage
5. Inneneinrichtung:
 - Möbel und Dekoration
 - Bodenbeläge (Teppiche, Fliesen, Laminat)
 - Vorhänge und Gardinen



Dienstleistungen:

- **Beratung:** Kompetente Mitarbeitende stehen bereit, um individuelle Beratung zu bieten und die richtigen Produkte für jedes Projekt auszuwählen.
- **Werkzeugverleih:** Kundschaft kann Werkzeuge für ihre Projekte ausleihen, um Kosten zu sparen.
- **Holzzuschnittservice:** Materialien wie Holz und Platten werden nach Mass zugeschnitten.
- **Montageservice:** Professionelle Hilfe bei der Montage von Möbeln, Sanitäranlagen und anderen Produkten.
- **Kurse und Workshops:** Regelmässige Veranstaltungen, in denen die Kundschaft praktische Fähigkeiten im Heimwerken erlernen kann.

Monsieur Henri Artisan verinnerlicht die Mission «BricoBelle kombiniert Qualität mit einem freundlichen Service, um jedem Kunden zu helfen, seine Projekte erfolgreich umzusetzen!» konsequent in seinem Unternehmen. Der «welsche Charme» ist in allen Verkaufsstellen spürbar. Er leitet und führt das Unternehmen in der dritten Generation sehr erfolgreich.

Henri Artisan ist ein sehr konservativ eingestellter Geschäftsmann und Verkäufer mit Leib und Seele. Manchmal drückt sich die Hammermentalität nicht nur in der Sortimentierung, sondern auch in der Mitarbeitendenführung aus – getreu dem Motto «hart, aber herzlich» - oder etwas hemdsärmelig. Prozessoptimierungen, IT-Tools, Nachhaltigkeitsgedanken oder Supply-Chain-Ansätze sieht er eher als Gräuel, denn Segen.

Der Garten- und Handwerkermarkt ist seit der Corona-Krise (Februar 2020 – Februar 2022) sehr starken Verwerfungen ausgesetzt. Das Kundenverhalten und die Einkaufsgewohnheiten haben sich markant verändert und der Onlinehandel hat weitere Marktanteile gewonnen.

Marktbereinigungen im gesamten Detailhandel und auch beim Baubedarfsmarkt sind im vollen Gange. Aufgrund dessen zog sich die Deutsche Baumarktkette «Garten und mehr», welche ihr Angebot hauptsächlich im Tiefpreissegment positionierte, Ende 2024 aus dem Schweizer Markt zurück. Die «Garten und mehr» fiel in der Vergangenheit durch ihre sehr präsenten Werbeaktivitäten auf.

Henri Artisan nutzte die Gelegenheit und übernahm anfangs 2025 kurzfristig eine Filiale der «Garten und mehr» in Köniz, Kanton Bern. Somit betreibt die «BricoBelle SA» ihre erste Verkaufsstelle in der Deutschschweiz.

Als erfahrener Detailhandelsmanager haben Sie anfangs Jahr die Verantwortung der neuen Filiale der «BricoBelle» übernommen. Leider entwickelt sich die Verkaufsstelle nicht wunschgemäss und Sie sind weit von den Zielvorgaben im Bereich Umsatz, Kosten, EBIT/DB3, aber auch Kundenfrequenz, Kundenfranken, Lagerumschlag, Reklamationsquote, Fluktuationsrate entfernt (siehe Beilagen 1 und 2).

Monsieur Artisan, aber auch Sie, sind mit der Situation unzufrieden und er beauftragte Sie heute Morgen, eine Standortbestimmung Ihrer Verkaufsstelle durchzuführen und ihm die Ergebnisse zeitnah zu präsentieren. Sie haben sich jedoch schon im Vorfeld Gedanken gemacht und bereits unterschiedliche Informationen zur Verkaufsstellensituation gesammelt.

Marktleistung BricoBelle Köniz (siehe auch Beilage 3)

Sortiment - identisches wie andere Filialen «BricoBelle» ohne:

- Sanitär und Elektro

Das Angebot (Marktleistung) wurde gegenüber dem Sortiment der «Garten und mehr» angepasst. Grössere Veränderungen wurden in folgenden Bereichen umgesetzt:



- Elektrowerkzeuge
- Farben und Lacke
- Heizungs- und Klimaanlage

Preise:

Das Sortiment wird in einer höheren bis Premiumpreislage angeboten. Monsieur Artisan vertritt die Meinung, wer Rabatte gibt, war vorher sowieso zu teuer. Aktionen werden deshalb kaum angeboten. Sie dienen meist dem Abbau von Überlagern.

Dienstleistungen - identisches wie andere Filialen «BricoBelle» ohne:

- **Werkzeugverleih:** Kunden können Werkzeuge für spezielle Projekte ausleihen, um Kosten zu sparen.
- **Kurse und Workshops:** Regelmässige Veranstaltungen, in denen Kunden praktische Fähigkeiten im Heimwerken erlernen können.

Systeme, Prozesse und Aufbauorganisation

Warenwirtschaftssystem

Das KI-unterstützte Warenwirtschaftssystem der «Garten und mehr», welches die Bestellvorschläge unter Berücksichtigung verschiedener Parameter wie Wetter, Ferien, vergangene Abverkäufe, Aktionen, Festtage, Events usw. errechnete, konnte nicht übernommen werden. Die Daten der vergangenen Jahre konnten jedoch übernommen werden.



Das Warenwirtschaftssystem der «BricoBelle SA» aus dem Jahre 2006 basiert im Grundsatz auf Nachschub. Sobald ein Artikel verkauft wird, löst es eine Bestellung aus. Diese wird ausgeliefert, sobald eine Liefermengeneinheit, zum Beispiel ein Karton, erreicht wird. Das System läuft sehr stabil und Ausfälle kommen kaum vor.

Die Algorithmen der mobilen Datenerfassungsgeräte MDE lassen einfache Manipulationen wie Bestellvorschlagsänderungen und Zusatzbestellungen zu. Die Menüführung auf dem MDE ist in Französisch gehalten. Weitere Aufgaben werden mittels telefonischen Austauschs, E-Mail oder ähnlichem erledigt.

Die Implementierung des Systems erfolgte am Neujahrstag in einer «Nacht und Nebelaktion». Da bis Ende des Vorjahres keine Zugriffsmöglichkeit auf die Mitarbeitenden der «Garten und mehr» bestand, wurde die Ausbildung nach der Übernahme «ad hoc» und «on the job» durchgeführt.

Kassensystem

Das bewährte Payone-System (Software) der «Garten und mehr» konnte nicht übernommen werden. Am Neujahrstag wurde deshalb auch das hauseigene Kassensystem «BricoBelle gagner» auf den bestehenden NCR-Kassen (Hardware) implementiert. Die Bedienoberfläche der Kassen ist gegenüber Payone vollständig anders.

Leider zeigt sich das Kassensystem als fehleranfällig, da es möglicherweise Kompatibilitätsprobleme mit der Kassen-Hardware NCR gibt. Die Menüführung der Kassen ist in Französisch gehalten.

Personalplanungs- und Mitarbeiterführungssysteme



Personaleinsatz- und Ferienplanung

Die Personaleinsatz- und Ferienplanung erfolgt mittels Excelvorlagen, welche durch die Zentrale in Yverdon zur Verfügung gestellt werden. Die Kopfzeilen sind in Französisch beschrieben.

Personalmanagementprozesse

Es gibt seitens der Zentrale keine Vorgaben, wie die Personalrekrutierung, Ausbildung sowie Administration (zum Beispiel Mitarbeitendendossiers) vorgenommen werden sollen.

Führungsprozesse

In diesem Bereich gibt es keine Vorgaben. Grundsätzlich herrscht die Meinung vor, dass Sie als Geschäftsführer über genügend Kompetenzen verfügen sollen, durch eigene Entscheide und Massnahmen die gestellten Zielvorgaben erreichen zu können.

Kundenverwaltungs- und Bindungssysteme

Ihnen steht kein Customer-Relationship-Management-System (CRM) zur Verfügung. CRM ist eine Technologie zur Verwaltung aller Interaktionen Ihres Unternehmens mit Ihren aktuellen und potenziellen Kundinnen und Kunden. Das vorgegebene Ziel ist jedoch klar: Die geschäftlichen Beziehungen verbessern, damit Ihr Unternehmen wachsen kann. Die «BricoBelle SA» verfügt über keine Kundenkarten.

Da Sie wenig Aktionen anbieten, machen Sie kaum Werbung.

Aufbauorganisation

Monsieur Henri Artisan vertritt dezidiert die Meinung, dass jeder Mitarbeitende in jedem Bereich sehr hohe Kompetenzen aufweisen muss. Somit erübrige sich eine branchenübliche Organisations- und Führungsstruktur. Aktuell sind Ihnen 23 Mitarbeitende direkt unterstellt.

Kundinnen und Kunden der BricoBelle Köniz

Das Zentrum von Köniz wird gerade auch wegen der ansässigen umliegenden Geschäfte sehr gut frequentiert.

Die BricoBelle Köniz weist nun etwas mehr weibliche als männliche Kunden auf. Dies im Gegensatz zur Branche und insbesondere im Vergleich zu den anderen BricoBelle-Verkaufsstellen. Irgendwie haben Sie auch den Eindruck, dass der Altersdurchschnitt eher tiefer gegenüber Vergleichsverkaufsstellen ist.

Wie Sie beobachten, schätzt ein sehr hoher Anteil der Kunden im Grundsatz die Auswahl und Qualität der Produkte. Sie hören oft, dass die Zufahrt infolge der Geschwindigkeitsbegrenzung mit Tempo «30» und dem sehr starken Pendlerverkehr am Morgen, Mittag und Abend unangenehm ist.

Sie stellen fest, dass sich die Kundenfrequenz konstant negativ entwickelt, können sich dies aber nicht erklären.

Mitarbeitende

Sie haben sämtliche 28 Mitarbeitenden der «Garten und mehr» übernommen. Leider mussten Sie im Verlaufe des Jahres neun Kündigungen der Fachspezialisten entgegennehmen.

Ihnen ist die Ursache nicht klar. Aufgefallen ist Ihnen, dass auf Juni vier Mitarbeitende gleichzeitig kündigten.

Sie hörten, dass sich in Ihrem Team eine Unzufriedenheit bemerkbar machte und ihr Hauptkonkurrent in Schönbühl aktiv auf die Mitarbeitenden zukam und ihnen ein Angebot unterbreitete.

Der Fachkräftemangel macht sich auch im Raum Bern bemerkbar. Mit Mühe und Not konnten Sie dieses Jahr vier Mitarbeitende ins Team holen. Zwei davon werden am 1. Juli 2025 starten.

Infolge der unbefriedigenden Umsatzentwicklung ist der Kostendruck zusätzlich stark gestiegen.

Ladengestaltung

Im Grundsatz entspricht die einfach, funktional gehaltene Ladengestaltung noch derjenigen der «Garten und mehr». Wegen des Zeitdrucks der Übernahme wurden nur punktuell Akzente der «BricoBelle» unter Berücksichtigung der Sortimentsanpassungen eingebaut. Es ist das Ziel von Monsieur Artisan, den bewährten «wel-schen Charme» auch nach Köniz zu bringen.



Ein klarer Trend im Bereich der Ladengestaltung geht Richtung Erlebnis-Marketing. Dazu gehört neben den meistgenannten Marketing-massnahmen auch die Ladengestaltung. Renommierete Detailhandels-spezialisten messen diesem Punkt sehr grosse Bedeutung zu. Die Verkaufslokale der Zukunft sind emotional gestaltet (Visual Merchandising).

Dies wird zu erheblichen Investitionen in die Einrichtung von Geschäften, so vor allem in Beleuchtung, Warenträger, Boden, Energieeffizienz, aber auch in die Logistik führen.

Gesetze und Verordnungen sowie zunehmender Druck durch die Stakeholder haben zur wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit beigetragen. Der Konsumgütersektor misst diesem Aspekt, einen Reputationsgewinn durch eine Nachhaltigkeitsstrategie erzielen zu können, bereits starke Bedeutung zu.

Das bestehende Ladenlokal in Köniz darf deshalb nicht gerade als trendsetzend bezeichnet werden.

Mitbewerber

Im Grossraum Bern, im Umkreis von 30 km, sind sämtliche noch in der Schweiz verbliebenen Baumarktketten vertreten. Die Marktintensität ist sehr hoch, was sich in den Marktbearbeitungsmassnahmen wie Aktionen und Aktivitäten zeigt, welche sehr stark beworben werden.

Sie spüren, dass Ihnen die Hauptkonkurrenz aus der Firma «Profi Plus» in Schönbühl erwächst.

An der Branchentagung «Swissmarket», an welcher Sie kürzlich teilnahmen, haben Sie erfahren, dass sich die Mitbewerber verstärkt mittels Cross-Channeling den Markt bearbeiten.

Konkurrenzanalyse: Sortimentskennzahlen Mitbewerbers «Profi Plus»

Im Rahmen einer Ihrer vorhergehenden Tätigkeiten und Beziehungen sind Ihnen untenstehende Angaben bezüglich des Einkaufsverhaltens der Kunden in Schönbühl bekannt.

Diese Angaben beziehen sich auf die Entwicklung der einzelnen Sortiments- und Markenentwicklungen der Verkaufsstelle «Profi Plus» in Schönbühl auf:

Umsatzentwicklung Sortiment	Wert Index/VJ %	zu	Umsatzentwicklung Sortiment	Wert Index/VJ %	zu
Werkzeuge	111		Sanitär und Elektro	139	
Baumaterialien	157		Inneneinrichtung	89	
Gartenbedarf	97				

Markteinschätzungen von Daniela Beeri,**Vizedirektorin der «Schweizerischen Detailhandels-Treuhand AG (SDH-Treuhand)»**

Sie haben Frau Beeri nach ihrer Meinung und Erfahrung in Bezug auf die Herausforderungen einer erfolgreichen Betriebsführung gefragt. Nach diesem Gespräch haben Sie folgende Notizen festgehalten:

- Umsatz je VST/Jahr: > CHF 9'200'000.—
- Umsatz je Mitarbeitenden/Jahr: > CHF 420'000.—
- Personalkosten in % < 14.3%
- Personalkosten in CHF/Jahr: < CHF 1'315'000.—

- Mitarbeitende:
 - hohe Fachkompetenz
 - ausgeprägte Kundenorientierung
 - Potential in der Führungsfähigkeit

- Marketing:
 - hohe Marktbearbeitungsintensität
 - Profilierung (USP)

Auftrag Monsieur Artisan, CEO BricoBelle SA

Wie bereits erwähnt, ist Monsieur Artisan mit der Situation unzufrieden. Zeigen Sie ihm auf, wie Sie die Situation der «BricoBelle Köniz» insbesondere bezogen auf die Finanzen, Kunden und Märkte, Sortiment, Prozesse (Balanced Scorecard) einschätzen und leiten Sie daraus erste Handlungsansätze ab.

Henri Artisan lässt sich nicht mit Vermutungen von Veränderungen überzeugen. Deshalb wünscht er, dass Sie Ihre Einschätzung der Situation möglichst auch auf konkrete Zahlen, unter anderem Umsatz sowie Deckungsbeitrag DB3, abstützen.

Die Ergebnisse Ihrer Analyse sowie Ihre Empfehlungen werden an einer Sitzung des Verwaltungsrats diskutiert. Neben Ihnen werden an der Sitzung die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie zwei Berater teilnehmen. Diese fokussieren sich jeweils stark auf einer Erarbeitung einer «Balanced Scorecard».

Sie haben sich auch bereits mit der Situation auseinandergesetzt und sich ebenfalls eine Meinung gebildet.

Im Anhang dieser Aufgabe finden Sie folgendes Zusatzmaterial:

Beilage 1: Übersicht Erfolgsrechnung und Entwicklung 2019-2025 «BricoBelle» sowie «Garten und mehr»

Beilage 2: KPI «BricoBelle» sowie «Garten und mehr» (Kundenfrequenz, Kundenfranken, Lagerumschlag)

Beilage 3: Übersicht Umsatzanteile

Aufgabe

Erstellen Sie im Hinblick auf die Verwaltungsratsitzung eine Situationsanalyse aus Sicht Ihrer Verkaufsstelle. Dabei berücksichtigen Sie **besonders** folgende Perspektiven aus der **«Balanced Scorecard»**:

1. Finanzen/betriebswirtschaftliche Situation und Entwicklung
2. Kunden und Märkte/Marktentwicklungen
3. Sortiment und Dienstleistungen
4. Prozesse und Systeme (Warenwirtschaftssystem, Kassensystem, Personalprozesse usw.)

Zeigen Sie dabei dem Verwaltungsrat nachvollziehbar den Handlungsbedarf auf und begründen Sie weiter Ihre Prioritäten.

Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragestellung wie folgt vor:

1. Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial. Das Fallmaterial enthält alle wichtigen Informationen in Form von Originaltexten (diese sind nicht aufbereitet), sowie ergänzenden Dokumenten.
2. Analysieren Sie die Ausgangslage **ganzheitlich**.
3. Analysieren Sie die zentralen Fragestellungen und Herausforderungen unter Berücksichtigung der **«Balanced Scorecard»-Perspektiven**.
4. Ziehen Sie erste Schlüsse aus Ihrer Analyse und überlegen Sie sich, welches die nächsten Vorgehensschritte sein könnten.

Erwartungen

Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse auf den folgenden Seiten dar. Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen für Dritte nachvollziehbar sind. Erwartet werden 4-8 Seiten A4. Beschriften Sie jede Seite nur einseitig, nummerieren Sie diese und kennzeichnen Sie jede Seite oben rechts mit Ihrem Namen und Ihrer Kandidatennummer.

Beurteilung

Ihre schriftliche Analyse wird nach untenstehenden Leitfragen bewertet:

- Nimmt die Kandidatin/der Kandidat eine ganzheitliche Analyse im Sinne des Problemlöseschemas unter Berücksichtigung der «Balanced Scorecard»-Perspektiven vor?
- Setzt die Kandidatin/der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens bei der Analyse geeignete Methoden und Techniken ein?
- Nimmt die Kandidatin/der Kandidat bei der Analyse eine betriebswirtschaftliche Sicht ein?
- Bezieht die Kandidatin/der Kandidat die verfügbaren Informationen in geeignetem Rahmen in die Analyse ein?
- Sind die Analysen der Kandidatin/des Kandidaten **inhaltlich belegt, begründet** und somit **nachvollziehbar**?
- Zieht die Kandidatin/der Kandidat aufgrund der Informationen der Situation angemessene erste Schlussfolgerungen zu vier verschiedenen unternehmerischen Themenbereichen?

Organisation

Zeit 180 Minuten zur Erstellung der Analyse