
Höhere Fachprüfung für Detailhandelsmanager und Detailhandelsmanagerinnen

Prüfungsteil 1: Analyse einer Fallstudie

Position 1.1: Analyse

Status: 0-Serie (Beispiel)

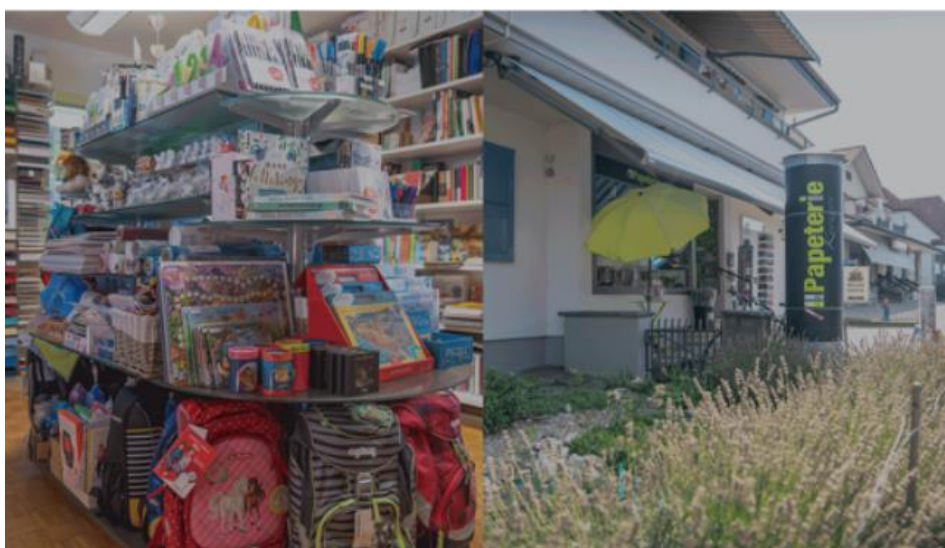
Stand: 2021

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

Arbeitsauftrag

Ausgangssituation

Sie werden per 1. September 2021 die Geschäftsführung der «Dorf Papeterie AG» in Münchenbuchsee von Ihren Eltern übernehmen. Münchenbuchsee liegt in der Agglomeration von Bern. Das Unternehmen befindet sich im Dorfzentrum direkt vis-à-vis eines Lebensmitteldetailhändlers und verfügt über fünf Gratis-Parkplätze.



Das Unternehmen wurde 1990 durch Ihre Mutter gegründet und befindet sich zu 100% in Familienbesitz. Sie arbeiten seit rund 10 Monaten aktiv im Unternehmen mit, um das Papeterie Business und insbesondere das Unternehmen kennenzulernen. Sie verfügen über fundierte Berufserfahrung im

Handel. Sie glauben an die Zukunft des Fachhandels und sind überzeugt, dass Sie mit einer entsprechenden Strategie auch längerfristig gegen national wie international tätige Bürobedarf Händler (on- und off-Line), aber auch den restlichen Handel (on- und off-Line), der entsprechende Sortimentsteile führt, bestehen können.

Das Unternehmen ist in der Region bekannt und verfügt über einen guten Ruf, insbesondere bezüglich der gelebten Kunden- wie Serviceorientierung, ganz nach dem Motto «es gibt immer eine Lösung». Auf «Google» verfügen Sie aktuell über 90 Bewertungen inkl. Kommentare mit einer totalen Bewertung von 4.8 von 5.0. Sie verfügen auch über ein geschäftliches «Facebook»-Profil auf dem Sie neben der Unternehmensseite (www.dorfpapeterie.ch) auch News posten.

Die zur Verfügung stehende Fläche von 400m² verteilt sich auf zwei Geschosse. Aktuell wird nur ein kleiner Teil des oberen Geschosses als Verkaufsfläche genutzt. Die Lager befinden sich im Keller. Im obersten Geschoss befindet sich eine 3-Zimmer Dachwohnung, die aktuell grösstenteils leer steht, mit Ausnahme der Küche, die als Aufenthaltsraum genutzt wird. Das Gebäude befindet sich im Besitz der «Dorf Papeterie AG».

Der Jahresumsatz betrug im Jahr 2020 CHF 1.7 Mio. Detaillierte Informationen entnehmen Sie der Beilage 1 [Erfolgsrechnung Dorf Papeterie AG (2016-2020)]. Neben Ihnen arbeiten aktuell Ihre Mutter sowie zwei langjährige Mitarbeitende in Teilzeit und eine Lernende (Total 4.4 FTE). Die Mutter will sich mit der vollständigen Übergabe des Geschäfts aus der Arbeitstätigkeit zurückziehen.

Die Eltern sind auch nach der Geschäftsübergabe mit 40% am Aktienkapital der Unternehmung beteiligt, 50% halten Sie und die restlichen 10% Ihre Schwester. Ihren Anteil haben Sie mit privaten Mitteln erworben.

Das Unternehmen verfügt, auch aufgrund der Immobilie, welche sich im Besitz der Dorf Papeterie AG befindet, über eine gesunde Substanz. Umsatz und Ertrag sanken in den letzten Jahren kontinuierlich. Der Aufbau von neuen Dienst- und Serviceleistungen erfolgte bis heute durch eigene Mittel.

Die Verkaufsfläche im Erdgeschoss wurde letztmals vor drei Jahren sanft renoviert, d.h. ein Holzboden verlegt und teilweise eine LED-Beleuchtung für eine angenehmere Lichtstimmung installiert. Der obere Verkaufsraum, der mit einer Wendeltreppe erreicht werden kann, wurde im Hinblick auf die Geschäftsübergabe und der allfällig neuen Ausrichtung des Unternehmens bewusst nicht renoviert.

Im Jahr 2020 wurde kurz vor dem Corona bedingten Lockdown im Frühjahr, ohne begleitende Werbemassnahmen, ein einfacher Webshop eingeführt, auf dem rund 500 Artikel bestellt und nach dem System «Click & Collect» am Standort abgeholt werden können. Sie waren von der Resonanz positiv überrascht, wenngleich der erzielte Umsatz mit CHF 50'000.00 bescheiden ausfiel. Bis heute wurden keine Investitionen zur Vermarktung des «Click & Collect»- Angebotes vorgenommen.

Im Bereich des Marketings/Kommunikation wird jeweils ein ¼-seitiges Inserat in der 8x jährlich erscheinenden Dorfzeitung publiziert und punktuell Naturalpreise für örtliche Vereine abgegeben. Die Ansprache neuer, potenzieller Geschäftskunden erfolgt primär persönlich durch die Geschäftsführerin im Rahmen ihres Netzwerkes.

Sortiment

Das Sortiment wurde in den letzten zwei Jahren leicht erweitert. Sie bieten auch kleine Geschenke, meist durch Handwerker der Region erstellt, was dem allgemeinen Trend nach Nähe und Regionalität Rechnung trägt, sowie individuelle Stempel an.

Auszug der Webseite

Büro	Zubehör zum Organisieren, Archivieren, Drucken und Konferenzzubehör.
Schule	Das nötige Material zum angenehmen Schreiben, Zeichnen, Verschönern, ganzes Sortiment an Caran d'Ache zum Auffüllen an Lager, Riesenauswahl an Füllfederhalter, Tintenroller, Bleistifte.
Geschenke	Freude bereiten für Jung und Alt und jeden Geschmack. Geschenke lokaler Handwerker.
Glückwunschkarten	Riesenauswahl für jeden Anlass.
Bücher	Für Kinder und Jugendliche zum Verschenken Bücherbons – ganze Schweiz.
Stempel	Vom Holzstempel, über Datumsstempel bis zum Prägestempel.

Serviceleistungen

Aufgrund der weiterführenden Schulen (wie Gymnasium, Berufsfach- und Fachhochschule) verfügen sie z.B. über einen Kopier- wie Bindeservice an.

Auszug aus der Webseite

Kopieren	Schwarzweiss und farbig bis A3, grosse Auswahl an Papier weiss und farbig, Broschüren, Druck ab Vorlage, UBS-Stick, Mail, Mengenrabatt auf Anfrage.
Binden	Spiralbindung, Plastik oder Metall, Einbanddeckel Hochglanz, 8-30mm, Edle Bücher 17-140 Seiten in kurzer Zeit. Mengenrabatt auf Anfrage.
Bücher und Hefte einfassen	Passende Kunststoffhüllen in diversen Farben, für Bücher und Hefte, sekunden-schnell.
Laminieren	Kreditkartenformat bis A3.

Detaillierte Informationen zum Sortiment (Umsatz, Entwicklung, Marge) wie den Serviceleistungen entnehmen Sie der Beilage 2 [Umsätze nach Sortimentsbereichen Dorf Papeterie AG (2016-2020)].

Im Hinblick auf die Ausgestaltung der neuen Strategie für das Unternehmen haben Sie während der letzten drei Monate nachfolgende Informationen zusammengetragen.

Zukunftsansichten der Branche

Die Papeterie Branche (Papier, Büroartikel und Schreibwaren) hat in den vergangenen Jahren rund 20% Umsatz eingebüsst. Dies hat, nebst dem zunehmenden Onlinehandel zu einem «Sterben» traditioneller Fachgeschäfte geführt.

Sie sind Mitglied des VSP (Verbandes Schweizer Papeterien) und profitieren dadurch z.B. auch von einem Rahmenvertrag mit DPD Schweiz AG (Paketdienstleister).

Gemeinde/Gewerbe

Münchenbuchsee ist eine Gemeinde mit rund 10'000 Einwohnern vor den Toren Berns. In den nächsten drei Jahren werden rund 200 neue Wohneinheiten realisiert, womit sich die Einwohnerzahl nochmals um ca. 400 Personen erhöhen wird.

Die Gemeinde verfügt über ein schulisches Angebot vom Kindergarten bis zur Sekundarschule mit rund 1'000 Kindern sowie ein Gymnasium mit 450 Schülern, das auch durch Schüler der angrenzenden Gemeinden besucht wird und eine der fünf Gehörlosenschulen der Schweiz. In Bern befinden sich verschiedene öffentliche und private Aus- und Weiterbildungsanbieter inkl. der Universität.

Die in der Gemeinde ansässigen Unternehmen bieten rund 5'000 Arbeitsplätze. Die Gemeinde verfügt über eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr (SBB: 20 Minuten in die Stadt Bern), wie an die Autobahn.

Trotz ihrer Grösse konnte die Gemeinde den Dorfcharakter und den Dorfkern erhalten. Aufgrund fehlender Nachfolge haben im letzten Jahr das Modegeschäft sowie eine der zwei Bäckereien mit Tea-Room per Ende Jahr schliessen müssen. Eines der drei Restaurants im Dorfkern hat nach dem Lockdown nicht mehr geöffnet, ein neuer Pächter konnte in den letzten Monaten noch nicht gefunden werden.

Die Post plant wie letzte Woche angekündet, auf Frühjahr 2022 eine Postagentur in einer bestehenden Unternehmung im Dorf einzurichten. Die Abklärungen beginnen nach den Sommerferien.

Das Gemeindeparlament hat den Gemeinderat im letzten Monat angehalten, Rahmenbedingungen zu schaffen um das «Lädelisterben» zu stoppen, d.h. dass nicht noch mehr Unternehmen schliessen, resp. ihre Geschäftstätigkeit an andere Standorte auslagern.

Die im Jahr 2020 durch die Gemeinde in Auftrag gegebene Befragung zeigte folgende Ergebnisse (Auszug): Die Pandemie hat das latente Bedürfnis, verstärkt über ein lebendiges Dorf zu verfügen und nicht zu einer Schlafstadt zu mutieren. Dies beinhaltet auch vor Ort und/oder online einkaufen zu können. Die ausgesprochene Bereitschaft lässt sich mit Beispielen im Bereich Food belegen. So bestehen im Dorf neben drei bekannten Lebensmitteldetaillisten auch ein privater Detaillist und ein italienisches Spezialitätengeschäft.

Die Mehrheit der Befragten hat sich dazu ausgesprochen, ein lebhaftes Dorf mit den entsprechenden Angeboten (Handel, Gastronomie) zu erhalten. Zwei der drei umliegenden Gemeinden verfügen über kein Papierterie Fachgeschäft.

Mitbewerber

Anbieter mit stationärem Handel in der näheren Umgebung

Mc Paperland ist seit 25 Jahren eine schweizweit tätige Papeteriekette mit 26 Filialen und Hauptsitz in Tuggen. Das Unternehmen beschäftigt 250 Mitarbeitende. Sortiment besteht aus einem Papeterie-, Büro-, Schreibsortiment, ergänzt mit Mal- und Bastelartikel für Privat wie Geschäftskunden. Für Geschäftskunden besteht ein Kundencenter (Bestellungen via Online-Shop, Mail, Telefon oder Aussendienst). Im Onlineshop werden über 250'000 Artikel angeboten. Regelmässige preislich attraktive Angebote/Aktionen.

Stationär: Filiale Einkaufszentrum Schoppyland – Entfernung 10 Minuten mit dem Auto

Online: www.mcpaperland.officeprofi.ch

Office World ist im Besitz der österreichischen MHT Retail Group und ist mit 17 Fachmärkten und 2 City Shops, einem Onlineshop (Gratislieferung ab CHF 80.00), einer App und einem Callcenter der führende Multichannel-Anbieter von Office-Produkten und -Services in der Schweiz. Dies sowohl für Private wie auch anspruchsvolle Geschäftskunden (KMU und Einzelunternehmen) mit Bedarf an Papier- Schul- und Büroartikeln. Attraktive Preise, insbesondere für die Geschäftskunden (z.B. Mengenrabatte).

Stationär: Filiale Schönbühl – Entfernung 10 Minuten mit dem Auto

Online: www.officeworld.ch

Papeterie Hell GmbH ein unternehmergeführtes Fachgeschäft mit drei Mitarbeitenden. Das Sortiment fokussiert sich auf klassische Papeterieartikel, Verbrauchsmaterial zum Malen und Basteln sowie einen Copy Service. Ein Teil des Sortimentes, primär Verbrauchsartikel kann online bestellt werden. Hohe Zufriedenheit der bestehenden Kunden, primär Stammkundschaft.

Stationär: Zollikofen – Entfernung 5 Minuten mit dem Auto

Online: www.hell.ch

Online-Anbieter

Bekannte Onlineanbieter wie Orell Füssli, Brack, Microspot, Amazon, Iba, aber auch verschiedenste kleinere Anbieter in der Schweiz, bieten mehr oder weniger breite und tiefe Sortimente zu attraktiven Konditionen an.

Warenhäuser

Warenhäuser wie Manor, Globus, Coop City verfügen über entsprechende Sortimente off- wie auch vermehrt online. Die genannten Warenhäuser verfügen über eine Filiale in der Stadt Bern.

Retailer

Die meisten Retailer verfügen über ein Basissortiment, teilweise auch an Büchern und Spielwaren.

Spezialsortimente

Spezialsortiment «Spielwaren»

Ein umfassendes Spielwarensortiment ist aktuell nur in der mit dem öffentlichen Verkehr ca. 25 Minuten entfernten Stadt, oder in einem kleineren Umfang im 10 Minuten entfernten Einkaufscenter und online erhältlich.

Gemäss dem Marktforschungsinstitut GfK betrug im Jahr 2020 das durchschnittliche Budget für Spielwarengeschenke CHF 397.00. Inkludiert sind in dieser Summe aber auch angrenzende Bereiche wie Spielkonsolen, Kopfhörer, Handys. Die durchschnittliche Bruttomarge von klassischen Spielwaren beträgt ca. 38%. Der Anteil der Schweizer Konsumenten, die nur stationär einkaufen ist von 30% auf 22% zurückgegangen, der Anteil der Konsumenten die ausschliesslich online einkaufen, ist von 6% auf 12% gestiegen. Detaillierte Informationen entnehmen Sie der Beilage 3 (Branchendaten Sortiment Spielwaren).

Spezialsortiment «Bücher»

Sie verfügen aktuell über ein kleines auf Kinder- und Jugendbücher fokussiertes Sortiment. Die Konzentration im Büchermarkt (z.B. Orell Füssli, Ex Libris) sowie die Verlagerung auf online geht weiter. Gemäss einer Studie des Marktforschungsinstitutes GfK, stieg der Umsatz nach mehreren rückläufigen Jahren im Jahr 2019 in der Deutschschweiz erstmals um 1.5%. Dies primär aufgrund der Erhöhung des Durchschnittspreises um 3.1%, bei einer Mengenreduktion um 1.6%. Der Durchschnittspreis für ein Buch lag bei CHF 21.15. Eine positive Entwicklung zeigen die Bereiche «Ratgeber», «Kunst, Musik und Geisteswissenschaften» sowie «Kinder- und Jugendbücher».

Im Jahr 2020 erzielte der Markt das Umsatzniveau des Vorjahres, bei einer Mengenreduktion von 2.1% und einer Steigerung des Durchschnittspreises um 2.2%. Detaillierte Informationen zu den Umsatzanteilen entnehmen Sie der Beilage 4 (Branchendaten Sortiment Bücher).

Spezialsortiment «digitales, elektronisches Lernen»

Durch die fortschreitende Digitalisierung an den obligatorischen wie überobligatorischen Schulen, steigt der Bedarf für entsprechende Hardware wie z.B. E-Book, E-Reader, spezifische Tablets und Lernmedien. Der Verkauf dieser Sortimente ist in der Papeterie Branche noch nicht verbreitet, die Anfragen seitens Kunden nehmen aber zu. Detaillierte Informationen zu den Umsatzanteilen und Margen entnehmen Sie der Beilage 5 (Branchendaten Sortiment Multimedia).

Ausbau/Verlagerung des Geschäfts auf einen Onlineshop

Verschiedene Studien prognostizieren auch Ihrer Branche eine substanzielle Reduktion des stationären Angebotes und eine weitere Zunahme des Online-Absatzes. Sie sind sich bewusst, dass die aktuelle «Click & Collect» Lösung mit ca. 500 Artikeln für die Zukunft nicht ausreicht sei es angebotsmässig wie auch unter dem betriebswirtschaftlichen Aspekt. Die Kosten für ein entsprechendes Programm exklusive weiterer anfallender Kosten wie zum Beispiel Hardware, Personalkosten siehe Beilage 6 (Online Shop Pakete).

Poststellenagentur

Im Hinblick auf die Schliessung der Poststelle haben Sie seitens Post die Konditionen, Rahmenbedingungen wie auch die möglichen Einnahmen erhalten. Gemäss zwei Kollegen, die eine Poststellenagentur in ihrem Geschäft installiert haben, decken die durch die Post erhaltenen Provisionen die zusätzlichen Kosten. Das neue Angebot führte bei ihnen zu einer Frequenzsteigerung zwischen 8-11% und der Gewinnung von Neukunden. Die Details zum Konzept einer Poststellenagentur sind der Beilage 7 (Grundlagen Postfiliale mit Partner) zu entnehmen.

Gastronomie

Das Dorf verfügt seit der Schliessung der Bäckerei über kein Tea-Room. Sie haben von Ihren Kunden verschiedentlich vernommen, dass dies ein Bedürfnis wäre.

Ein Café bedingt entsprechend baulicher Anpassungen sowie eine Ausbildung/Patent, wenn auch Alkohol ausgeschenkt werden sollte. Der DB2 eines Cafés/Team-Room beträgt ca. 10%. Je nach Kostenstruktur kann dieser bis 15% betragen.

Fotografie (Pass- Bewerbungs- und Portraitbilder)

Nur in der nahegelegenen Stadt sowie in einem 30km entfernten Ort befindet sich noch ein Fotofachgeschäft in dem unter anderem Pass-, Bewerbungs- und Portraitfotos erstellt werden. Durch die Einführung des neuen biometrischen Passes, bei dem im Pass Büro das benötigte Passbild erstellt wird, ist die Nachfrage nach klassischen Passfotos mit einer guten Marge eingebrochen. Ein Bedarf an professionellen Bewerbungs- und Portraitaufnahmen (digital) besteht weiterhin.

Die Initialkosten für die Ausrüstung eines einfachen Fotostudios zur Umsetzung von Portraitfotos beträgt mind. CHF 10'000.00. Vier professionelle Passbilder/Bewerbungsfotos können für ca. CHF 35.00-40.00 und ein einfaches Fotoshooting für ca. CHF 80-100.00 verkauft werden.

Verkauf/Vermietung von Immobilien

Aufgrund der Zunahme von Home-Office ist aktuell die Nachfrage nach Büroflächen rückläufig. Die Mietpreise in der Region sind stabil mit einer leicht sinkenden Tendenz. Der Markt an Wohneigentum ist weiterhin auf einem hohen Niveau stabil.

Vergleichbare Wohn- und Geschäftsliegenschaften werden um ca. CHF 1'850'000.00 gehandelt. Der aktuelle Mietpreis für eine 3.5- Zimmerwohnung im Ort beträgt ca. CHF 1'700.00. Eine 4.5- Zimmerwohnung um ca. CHF 2'000.00. Eine Nettomietrendite sollte mind. 4% erreichen.

Finanzierung

Das Eigenkapital der Unternehmung beträgt 57%. Die Liegenschaft ist mit einer abgesicherten Hypothek von CHF 400'000.00 belastet. Ihre Hausbank hat Ihnen signalisiert, dass Sie bei Vorlage eines entsprechend fundierten und zukunftsorientierten Businessplans bereit ist, Ihnen Kredite zu gewähren. Sie müssen zwingend mit einem marktüblichen Lohn inkl. entsprechender Sozialleistungen für Ihre Funktion rechnen.

Mitarbeitende

Frau Lisa Nydegger, Ihre Mutter, 62-jährig, arbeitet aktuell zu 100%, will sich aber nach der Übergabe des Unternehmens an Sie vollständig aus dem Unternehmen zurückziehen. Sie ist Mitglied in verschiedenen Vereinen der Gemeinde.

Frau Lara Meier, 24-jährig, ehemalige Lernende, arbeitet seit Abschluss der Grundbildung vor rund 5 Jahren als Detailhandelsfachfrau Papeterie, mit einem 80% Pensum. In der Freizeit ist sie leidenschaftliche Köchin und in verschiedenen Vereinen des Dorfes aktiv. Sie bringt immer wieder Ideen ein, was noch Neues ins Sortiment, als Dienstleistung aufgenommen werden kann.

Frau Veronique Blaise, 45-jährig, gelernte Papeteristin, stieg vor rund 4 Jahren mit einem 60% Pensum wieder ins Berufsleben ein. Sie verfügt über ein fundiertes Wissen und zeichnet sich durch eine ausgesprochene Kundenorientierung aus. Aus ihrer Sicht sollte sich das Unternehmen primär auf den Verkauf von klassischen Papeterie Artikeln und – Dienstleistungen fokussieren und sich nicht mit anderen Angeboten verzetteln. In der Freizeit ist sie begeisterte Fotografin und hat mit ihren Portraitbildern in der Dorfbibliothek schon eine Ausstellung umsetzen können.

Janik Heinrich, 18-jährig, Lernender im zweiten Lehrjahr, wohnhaft in der Gemeinde.

Sie, sind vor drei Jahren wieder in die Gemeinde zurückgekehrt. Letztes Jahr wurden Sie in den Vorstand des örtlichen Gewerbeverbandes gewählt. Zudem sind Sie Mitglied der Schulkommission.

Aufgabe

Führen Sie anhand der zur Verfügung stehenden Informationen eine **umfassende und detaillierte SWOT-Analyse** durch und beurteilen die Optionen für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.

Beschreiben Sie als Schlussfolgerung, basierend auf Ihrer Analyse, verständlich die aus Ihrer Sicht mindestens **sechs wichtigsten Handlungsfelder** und begründen diese **quantitativ und qualitativ** nachvollziehbar.

Beilagen

Beilage 1: Erfolgsrechnung 2016 – 2020

Beilage 2: Umsätze nach Sortimentsbereich 2016 – 2020

Beilage 3: Branchendaten Sortiment Spielwaren (bezogen auf das Jahr 2020)

Beilage 4: Branchendaten Sortiment Bücher (bezogen auf das Jahr 2020)

Beilage 5: Branchendaten Sortiment Multimedia (bezogen auf das Jahr 2020)

Beilage 6: Online Shop Pakete

Beilage 7: Grundlagen Postfiliale mit Partner

Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragestellung wie folgt vor:

- Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial. Das Fallmaterial enthält alle wichtigen Informationen in Form von Originaltexten, von frei erfundenen Texten und Zahlenmaterial.
- Analysieren Sie die Ausgangslage ganzheitlich mit den zentralen Fragestellungen, Herausforderungen und Einschränkungen.
- Ziehen Sie erste Schlüsse aus Ihrer Analyse und überlegen Sie sich, welches die wichtigsten Handlungsfelder sind.

Erwartungen

Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse auf den folgenden Seiten in Form einer übersichtlichen SWOT-Analyse schriftlich dar (Seiten nur einseitig beschriftet). Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen für Dritte nachvollziehbar sind und Sie Ihre Aussagen hinreichend begründen. Als Richtgrösse werden 4-6 Seiten A4 erwartet, der effektive Umfang Ihrer Arbeit wird nicht bewertet. Beschriften Sie jede Seite oben rechts mit Ihrem Namen und Ihrer Kandidatennummer.

Beurteilung

Ihre schriftliche Analyse wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Nimmt der Kandidat eine ganzheitliche Analyse vor?
- Setzt der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens die Methodik „SWOT-Analyse“ ein?
- Berücksichtigt der Kandidat bei der Analyse konsequent betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte?
- Zieht der Kandidat die verfügbaren Informationen in geeignetem Rahmen in die Analyse ein?
- Sind die Analysen des Kandidaten inhaltlich belegt und nachvollziehbar?
- Zieht der Kandidat aufgrund der Informationen der Situation angemessene Schlussfolgerungen zu Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen?

Organisation

Zeit 180 Minuten zur Erstellung der Analyse