
Höhere Fachprüfung für Detailhandelsmanager und Detailhandelsmanagerinnen

Prüfungsteil 3: Vorgehenskonzept Fallstudie

Position 3.1: Erstellen eines Vorgehenskonzepts

Status: 0-Serie (Beispiel)

Stand: 2022

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

Arbeitsauftrag

Vorbemerkung

Beachten Sie, dass diese Konzeptaufgabe eine eigenständige Aufgabe darstellt und nur thematisch an den bereits absolvierten Prüfungsteil Analyse anknüpft. Beachten Sie dazu weiter folgende Punkte: Verwenden Sie für das Lösen dieses Teils nur die Informationen, die Sie in dieser Aufgabenstellung vorfinden.

- Beziehen Sie keine Annahmen und Lösungsansätze, welche Sie in der Analyse erarbeitet haben, in die Konzeptaufgabe ein.
- Ziehen Sie aus den Angaben, die Sie in dieser Aufgabe finden, keine Rückschlüsse auf Ihre Lösung aus dem Prüfungsteil Analyse.

Die Ausgangssituation entspricht vollumfänglich den Angaben aus dem Prüfungsteil Analyse. Nachfolgend finden Sie den Entscheid des Verwaltungsrats beschrieben.

Entscheid des Verwaltungsrats

Gestern präsentierten Sie dem Verwaltungsrat Ihre Analyse möglicher zukünftiger Strategien:

1. «Tankstellen selbst entwickeln»: Eigene Entwicklung der neun nicht entwickelten Tankstellen zu Tankstellen mit Verkaufsstellen.
2. «Tankstelle im Franchising entwickeln»: Abschluss eines Franchising Vertrages mit einem führenden Franchisepartner für alle zehn Verkaufsstellen. Die Tankstellen werden alle mit dem Standardkonzept des Franchisepartners ausgebaut.
3. «Bestehendes Portfolio nicht weiterentwickeln»: Beibehaltung der bestehenden Strategie und keine Weiterentwicklung der neun Selbstbedienungstankstellen.

Der Verwaltungsrat sieht, dass für den erfolgreichen und längerfristigen Fortbestand des Unternehmens alle Tankstellen zu Tankstellen-Shops entwickelt werden sollten und dafür ein standardisiertes Konzept eines renommierten Franchisepartners gewählt werden soll.

Der Verwaltungsrat der Kellerhals AG hat einstimmig beschlossen, dass:

1. Alle nicht ausgebauten neun Tankstellen sollen in den nächsten fünf Jahren zu Tankstellen mit Verkaufsstellen ausgebaut werden.
2. Der Betrieb aller zehn Verkaufsstellen mit **einem** Franchising Partner erfolgen soll.
3. Das Treibstoffgeschäft weiterhin in der Hand und unter dem **Namen** Kellerhals AG betrieben werden soll.
4. Der Ausbau mit eigenen Mitteln ab 2023 beginnen soll. Ende 2028 sollen alle zehn Tankstellen mit Verkaufsstellen entwickelt sein. Für die Entwicklung der neun Filialen stehen 4'5 Mio. CHF zur Verfügung. Das eingesetzte Investitionskapital wird zu einem Zinssatz von 2% / Jahr ab Eröffnungsdatum jährlich verzinst.

Aufgabe

Sie erhalten vom Verwaltungsrat der Kellerhals AG folgende Aufträge:

Erstellen Sie ein nachvollziehbares, übersichtliches Grobkonzept für die Umsetzung des Ausbaus der Tankstellen zu Tankstellenshops. Ihr Konzept soll mindestens Lösungen zu untenstehenden Themen beinhalten (**inkl. Begründung zu jeder Aussage**):

A. Zeitplan

Zeigen Sie anhand eines Zeitplanes (2022 - 2028) die nächsten Schritte (Meilensteine) im Entwicklungsprozess der Kellerhals AG auf, abgeleitet von den sechs wichtigsten Handlungsfeldern. Legen Sie die Reihenfolge und Zeitabschnitte der Tankstellenumbauten fest.

B. Handlungsfelder

1. Sortimentsausrichtung

Stossrichtungen und Prioritäten im Shop-Sortiment definieren (Kundenzielgruppen, Sortimente & Dienstleistungen - welche entwickeln Sie, welche reduzieren, resp. streichen Sie).

2. Wahl des passenden Franchisepartners

Treffen Sie die Auswahl des Franchisepartners und begründen Sie diese. Die Konditionen sind bei allen Anbietern fast identisch. Ihnen ist wichtig, dass Sie weiterhin Ihr Treibstoffgeschäft als Kellerhals AG fortführen können und dass der Franchise-Geber regional in der Ostschweiz verankert ist.

3. Interne Kommunikation

Legen Sie fest, wann Sie was an Ihre Mitarbeitenden kommunizieren.

4. Personalplanung & Entwicklung

Zeigen Sie auf, welchen Personalbedarf in Stellenprozent Sie für eine Doppelbesetzung pro Filiale benötigen und zeigen Sie auf, welche Massnahmen Sie mit Ihren bestehenden Mitarbeitenden umsetzen, um die neue Ausrichtung und das Wachstum Ihrer Unternehmung wirtschaftlich erfolgreich zu bewältigen. Wichtiger Hinweis: Rechnen Sie mit 360 Tagen à 16 Std., fünf Wochen Ferien und 42 Std. Wochenarbeitszeit pro Mitarbeitende.

5. Organisation

Zeichnen Sie ein Organigramm der Kellerhals AG per 31.12.2025. Zeigen Sie mittels des Organigramms auf, welche Anpassungen Sie vorgenommen haben. Begründen Sie kurz die Anpassungen.

6. Finanzen

Zeigen Sie mit einer Planerfolgsrechnung, basierend auf der Erfolgsrechnung 2021 und dem Angebot, welches Paul Kellerhals erhalten hat, die mögliche finanzielle Entwicklung ab 2023 bis 2025 auf.

Planen Sie mit dem Wachstum, welches Sie im Zeitplan erarbeitet haben. Treffen Sie realistische Annahmen betreffend Ihrer Plan-Erfolgsrechnung und erklären Sie diese zusätzlich. Nutzen Sie dafür die Beilage 5 (Plan-Erfolgs-Rechnung Kellerhals AG).

Gehen Sie davon aus, dass ein neuer Shop von 2023-2025 gleich viel Umsatz macht, wie in der Erfolgsrechnung 2020. Rechnen Sie mit folgenden Annahmen:

- Tankstelle mit Shop: Umsatz Shop Sortiment 1.5 Mio. und Treibstoffumsatz 0.91 Mio.
- Tankstelle ohne Shop: Treibstoffumsatz 0.8 Mio.

Angebot:

- Ladengrösse bis 120m²
- Investitionsbedarf max. CHF 500'000.– pro Shop Standort CHF
- Marge Frische 35%
- Marge Food 50%
- Marge Near-/Nonfood 44%
- Einmalige Franchisevertragsabgabe von CHF 5'000.– (fällig bei Eröffnung)
- Franchising Gebühr 5% vom Shop Umsatz
- Marketing-Gebühr 1% vom Shop Umsatz
- Relaunch - Investitionen für den bestehenden Shop werden übernommen

Beilagen

Im Anhang dieser Aufgabe finden Sie folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage 1: Tankstelle mit Verkaufsmöglichkeit (bisherige Beilage)
- Beilage 2: Sortimentsstruktur (bisherige Beilage)
- Beilage 3: Erfolgsrechnung (bisherige Beilage)
- Beilage 4: Lohnstruktur der Firma Kellerhals AG (bisherige Beilage)
- Beilage 5: Plan-Erfolgsrechnung Muster (neue Beilage)
- Beilage 6: Beschreibung Situation Kellerhals AG (Ausgangslage aus Prüfungsteil Analyse)

Erwartungen

Stellen Sie Ihr Vorgehen auf den folgenden Seiten schriftlich dar (Seiten nur einseitig beschriften). Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen für Dritte nachvollziehbar sind und Sie Ihre Aussagen hinreichend begründen. Als Richtgrösse werden 4-8 Seiten A4 erwartet, der effektive Umfang Ihrer Arbeit wird nicht bewertet. Beschriften Sie jede Seite oben rechts mit Ihrem Namen und Ihrer Kandidatennummer.

Beurteilung

Ihr schriftliches Vorgehenskonzept wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist das Vorgehen bei der Planung strukturiert im Sinne der Aufgabenstellung?
- Werden im Rahmen des Problemlösevorgehens bei der Erarbeitung des Grobkonzeptes geeignete Methoden und Techniken eingesetzt und angewendet?
- Wird bei der Planung des Vorgehens eine betriebswirtschaftliche Sicht eingenommen?
- Werden aufgrund der definierten Ausgangslage angemessene Zielsetzungen & Massnahmen abgeleitet?
- Entscheidet sich der Kandidat für eine geeignete Vorgehensweise (Grobkonzept)?
- Werden beim Vorgehenskonzept alle inhaltlich relevanten Punkte gemäss Aufgabenstellung in angemessener Weise berücksichtigt?

Organisation

Zeit: 180 Minuten zur Erstellung des Vorgehenskonzepts