



Höhere Fachprüfung für Detailhandelsmanager und Detailhandelsmanagerinnen

Prüfungsteil 1: Analyse einer Fallstudie

Position 1.1: Analyse

Status 0-Serie (Beispiel)

Stand 2023

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

Arbeitsauftrag

Ausgangssituation

1.1 Ausgangslage

Das Möbelgeschäft GIDA AG wird seit zwei Generationen von der Familie Inauen geführt und ist komplett in privater Hand. Die Unternehmung betreibt 5 Filialen in den grössten Kantonen der Schweiz und verkauft sehr viele Schweizer Produkte um das Thema Wohnen in den mittleren und oberen Preislagen. Die Zentrale befindet sich in Winterthur. Sie, Daniel Inauen, Sohn des aktuellen Geschäftsführers sind seit 5 Jahren Vertriebsleiter bei GIDA AG. Sie sind vorgesehen, in den nächsten Jahren, die GIDA AG als CEO zu übernehmen und erfolgreich in die Zukunft zu führen.

1.2 Gesamtmarkt

Der Möbelmarkt ist zurzeit stark schwankend und schwer abschätzbar in der Entwicklung. Ausländische Anbieter stärken die Präsenz in der Schweiz und haben begonnen, bekannte Möbelhäuser aufzukaufen. Traditionelle Marken verschwinden und werden in neuen Formaten und Ausrichtungen weitergeführt. Im Moment verteilt sich der Markt auf einige wenig grosse Möbelketten:

- Ikea
- XXL Lutz mit MöMax, Möbel Pfister, Möbel Egger und Svoboda, Conforama, LIPO
- Micasa
- Livique
- OTTOS

Nebst den grossen Möbelhausketten wird der Markt von kleineren Betrieben mit 5-10 Filialen, wie die GIDA AG, bearbeitet. Schlussendlich gibt es zudem zahlreiche Anbieter, welche stark spezialisiert sind und im Design High-End Bereich in der oberen Preislage anbieten. Ein Phänomen verändert im Moment zudem nachhaltig den Markt. Kleine Boutiquen für Textil, Accessoires und Wohnraumgestaltung kombiniert mit dem Zugriff auf ein grosses Online-Angebot finden ebenfalls mehr und mehr ihren Platz im Markt. Diese Formate (z.B. Depot, Casa, H&M Home, Micasa Home, Depot) mischen den Markt auf, da sie in der Regel näher beim Kunden sind und die Möglichkeiten des stationären und des online Handels ideal auf kleinster Fläche kombinieren und stark auf Saisonalität (Frühling / Ostern / Sommer / Weihnachten etc.) setzen.

1.3 Trends in der Beschaffung und Einkauf im Möbelmarkt

Seit Beginn der Pandemie sind die Lieferketten aus Fernost weitgehend und umfassend gestört. Aufgrund der Pandemie kann die Produktion und auch der Transport für gefertigte Produkte auf dem Schiffweg nicht mehr in gleichem Masse erfolgen. Schwer getroffen ist ebenfalls der Rohstoff- und Zuliefermarkt. Rohstoffe oder Halbfertig-Produkte sind nicht mehr in kurzer Zeit verfügbar. Die Bedeutung der Saisonalität in der Wohn- und Einrichtungsbranche ist erheblich und ist stark betroffen von dieser neuen Herausforderung der Beschaffung. Bereits vor der Pandemie haben einige Möbelhändler erkannt, dass Einkaufspreis und Liefergeschwindigkeit gegeneinander abgewogen werden müssen. Sind bei Fern-Ost Beschaffungen nur immer ganze Schiffscontainer bestellbar, können aus dem europäischen Festland, Osteuropa oder der Türkei auch kleinere Mengen z.B. ein Lastwagen oder sogar einzelne Paletten bestellt werden. Produktionen in der Schweiz werden immer interessanter, vor allem bei saisonalen Produkten in der zweiten Bestellrunde nach vollständigem Verkauf der ersten Charge. Zudem sind vor allem hochwertige Holz- und Schaumstoffprodukte aufgrund der höheren Verkaufspreise kommerziell sehr interessant. Namentlich sind hier vor allem das Matratzengeschäft oder auch das Mass-Geschäft im Wohn-, Arbeits- oder Küchenbereich zu nennen.

1.4 Einkaufsverhalten in der Schweiz

Das Einrichten und die gesellschaftlichen Werte haben sich stark verändert. Es wird sehr stark online nach Produkten gesucht, um den passenden Style zu finden und Preise zu vergleichen. Unternehmen ohne starken Online-Auftritt haben immer mehr Mühe, Kunden zu gewinnen und auch zu behalten. Der stationäre Auftritt mit einer Ausstellung wird dennoch nie verschwinden. Kundinnen und Kunden wollen die Produkte sehen, anfassen und fühlen können. Das bedeutet aber nicht, dass sie dann auch im Einrichtungshaus kaufen. Vielmehr ist die Zukunft des Detailhandels hybrid. Das heisst, dass online und offline Handel komplett ineinander verschmelzen werden.

Die Corona-Pandemie hat den Wert von Wohnen und Einrichtung beschwingt. 2020 waren aufgrund des Lockdowns viele Detailhandelsflächen ganz geschlossen. Im Non-Food-Bereich hat der Ausfall des stationären Verkaufskanals in der zweiten Phase von Mitte März bis Mitte Mai zu einem historischen Einbruch der Umsätze im März (–21% ggü. Vorjahr) und April (–40% ggü. Vorjahr) geführt. Im Mai haben das gute Wetter und der Nachholeffekt nach der Wiedereröffnung vor allem bei DIY/Garten/Autozubehör sowie im Freizeitsegment einen Boom ausgelöst, was in rekordhohen Umsatz-Zunahmen von fast 58% und 45% ggü. Vorjahr mündete. Auch Personal Care und Gesundheit (10%), Haushalt und Wohnen (17%) und Heimelektronik (13%) haben sich ab Mitte Monat Mai stark entwickelt. Insgesamt verhalf dies dem Non-Food-Segment in der Schweiz zu einem Umsatzplus im Mai von 23% ggü. Vorjahr. Auch in der zweiten Jahreshälfte des Corona Jahres 2020 haben sich die oben erwähnten Bereiche gut entwickelt, was zu einer positiven Bilanz für das Gesamtsegment im Jahr 2020 geführt hat.

Das Einkaufsverhalten hat sich nachhaltig verändert. Der Anspruch auf grosse Ausstellungen mit sofortiger Liefer-Verfügbarkeit ist stärker als je zuvor. Eine gut strukturierter Online-Shop mit dem Anspruch an schnelle Auslieferung hin zu «Same Day Delivery» ist für jeden Möbelhändler Pflichtprogramm. Der Online-Anteil ist auch bei der GIDA AG stark wachsend.

1.5 Allgemeine Situation GIDA AG

Die GIDA AG hat eine starke Profilierung im Massgeschäft mit Schweizer Rohstoffen und Fertigung. Dies gestaltet sich, aufgrund der hohen Einkaufspreise, zunehmend schwieriger. Die Margen und damit auch die Rentabilität kommen immer mehr unter Druck. Aufgrund der geringen Einkaufsmengen kann der Einkaufspreis fast nicht nachverhandelt werden. Die GIDA AG sieht aber, dass trotz höherer Einkaufspreise die Nähe zum Kunden ein grosser Vorteil für sie darstellt. Die Preise steigen durch die Rohstoffknappheit und Lieferengpässe aus Fernost stetig. Bezugskosten und Bezugsnebenkosten sind sehr stark gestiegen und beeinflussen die Beschaffungskosten weiter negativ.

Die GIDA AG betreibt einen Online-Shop, der vor 5 Jahren aufgesetzt wurde. Die Lieferzeit von Produkten beträgt im Moment ca. 14 Tage (ohne Massmöbel). Grösstes Problem dabei sind die Bewirtschaftung der Lagervorräte und die knappen Transportkapazitäten. Das Lager an sich ist genügend gross, aber auch mit erheblichen Kosten verbunden. Der Online-Shop ist an das Möbelhaus in Basel angehängt und wird auch aus diesem Lager geführt und betrieben. Das Haus Basel erledigt auch alle anfallenden Logistikarbeiten und Belieferungen der anderen Filialen. Administrativ wird das Team in der Filiale Basel in Logistik-Angelegenheiten vom Einkaufsteam in der Zentrale betreut.

Die GIDA AG ist mit ihrem Team gut durch die Krise gekommen. Nur wenige haben von sich aus die Firma verlassen. Während der Pandemie wurden auch keine Mitarbeitende entlassen. Der Eigentümer und CEO Hans Inauen ist überzeugt, dass er ein super Team hat und dass die Mitarbeiterzufriedenheit hervorragend sein muss. Eine kürzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigt jedoch ein alarmierendes Bild bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Vor allem die Bereiche «Persönliche Erfüllung» und «Ausgleich Beruf und Privatleben» fallen negativ auf.

1.6 Filial-Portfolio GIDA AG

Das Portfolio der GIDA AG umfasst 5 Filialen und einen Online-Shop. Es sind zwei sehr umsatzstarke Möbelhäuser, zwei mittelstarke und ein kleines Möbelhaus im Markt unter dem Namen GIDA unterwegs. Der Online-Shop hat insbesondere durch die Corona Pandemie an Umsatz zugelegt. Insgesamt erzielt die GIDA AG einen Umsatz von 45.4 Mio CHF im Jahr 2022:

BEILAGE B1: Portfolio GIDA AG

Portfolio GIDA AG														
Umsatz														
			<u>2017</u>	<i>Index</i>	<u>2018</u>	<i>Index</i>	<u>2019</u>	<i>Index</i>	<u>2020</u>	<i>Index</i>	<u>2021</u>	<i>Index</i>	<u>2022</u>	<i>Index</i>
Filiale	1	Dübendorf ZH	13'043'478		15'000'000	115%	15'450'000	103%	13'800'000	89%	12'700'000	92%	13'970'000	110%
	2	Basel BS	11'818'182		13'000'000	110%	13'390'000	103%	12'600'000	94%	11'500'000	91%	12'880'000	112%
	3	Lyssach BE	8'695'652		8'000'000	92%	8'240'000	103%	7'500'000	91%	6'100'000	81%	7'381'000	121%
	4	Sursee LU	8'333'333		7'000'000	84%	7'210'000	103%	6'300'000	87%	4'800'000	76%	5'664'000	118%
	5	Gossau SG	3'488'372		3'000'000	86%	3'090'000	103%	2'500'000	81%	2'300'000	92%	2'737'000	119%
Total Stores			47'422'680		46'000'000	97%	47'380'000	103%	42'700'000	90%	37'400'000	88%	42'632'000	114%
Online			400'000		500'000	125%	500'000	100%	1'351'850	270%	2'002'579	148%	2'799'822	140%
Total GIDA			<u>47'822'680</u>		<u>46'500'000</u>	97%	<u>47'880'000</u>	103%	<u>44'051'850</u>	92%	<u>39'402'579</u>	89%	<u>45'431'822</u>	115%
Δ Vorjahr CHF							1'380'000		-3'828'150		-4'649'271		6'029'243	

Die Jahre 2020 und 2021 haben sich aufgrund der Lockdown Massnahmen während der Corona Pandemie negativ auf die Ertragslage ausgewirkt. Die EBIT-Rechnung der letzten 5 Jahre präsentiert sich folgendermassen:

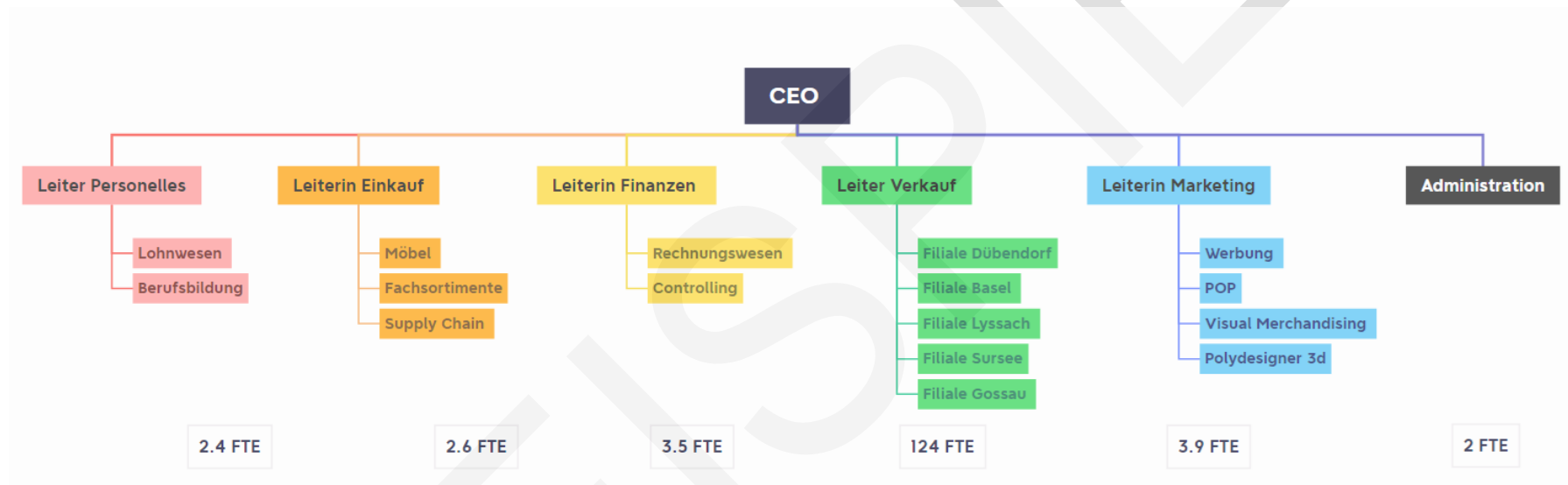
BEILAGE A1: EBIT Rechnung GIDA AG

EBIT Rechnung GIDA AG			2018		2019		2020		2021		2022	Index
0	FILIALGESCHÄFT	1 Dübendorf ZH	15'000'000		15'450'000		13'800'000		12'700'000		13'970'000	110%
		2 Basel BS	13'000'000		13'390'000		12'600'000		11'500'000		12'880'000	112%
		3 Lyssach BE	8'000'000		8'240'000		7'500'000		6'100'000		7'381'000	121%
		4 Sursee LU	7'000'000		7'210'000		6'300'000		4'800'000		5'664'000	118%
		5 Gossau SG	3'000'000		3'090'000		2'500'000		2'300'000		2'737'000	119%
		6 Online	500'000		500'000		1'351'850		2'002'579		2'799'822	140%
1	UMSATZ NETTO	CHF	46'500'000		47'880'000		44'051'850		39'402'579		45'431'822	
2	WARENAUFWAND	CHF	23'250'000	50%	24'418'800	51%	23'787'999	54%	21'671'418	55%	23'624'547	52%
3	NETTO MARGE	CHF %	23'250'000 50%		23'461'200 49%		20'263'851 46%		17'731'161 45%		21'807'275 48%	
4	PERSONALKOSTEN VERKAUF		8'319'790	18%	8'319'790	17%	8'319'790	19%	8'319'790	21%	8'319'790	18%
5	BETRIEBSKOSTEN VERKAUF (Miete/Strom/etc)		6'048'000	13%	6'048'000		6'048'000		6'048'000		6'048'000	
6	EBIT I		8'882'210	19%	9'093'410	19%	5'896'061	13%	3'363'371	9%	7'439'485	16%
7	ZENTRALKOSTEN		6'620'766	14%	6'620'766	14%	6'620'766	15%	6'620'766	17%	6'620'766	15%
8	EBIT II		2'261'444	5%	2'472'644	5%	-724'705	-2%	-3'257'395	-8%	818'719	2%

1.7 Organisation GIDA AG

Die GIDA AG ist als klassische Filialorganisation aufgestellt. Das Geschäft beinhaltet eine Organisation in der Firmenzentrale und eine dezentrale Filialorganisation vor Ort in den Möbelhäusern. Folgende Organisation ist im Moment umgesetzt:

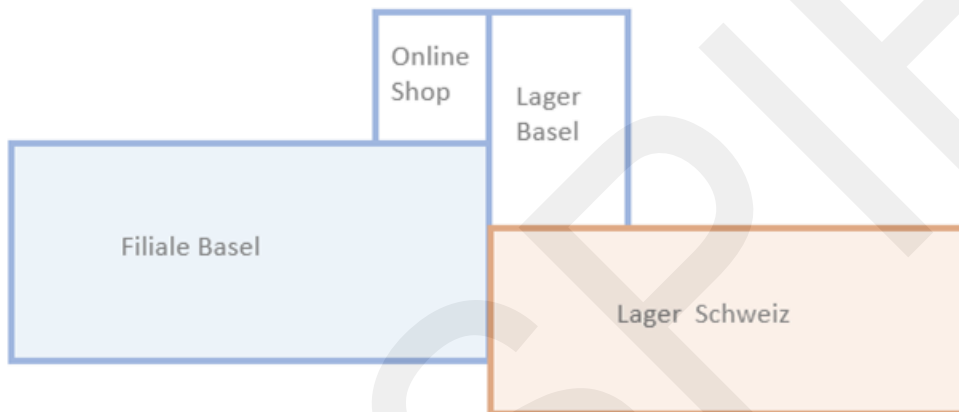
BEILAGE C2 - Organigramm GIDA AG



Die GIDA AG beschäftigt insgesamt 139.4 FTE (Full Time Employees, Vollzeitstellen 100%) im Unternehmen. Das Unternehmen ist in die Bereiche Personelles, Einkauf, Finanzen, Verkauf und Marketing unterteilt mit jeweils einer Person als Leitung. Die Verwaltungsmitarbeitenden sind direkt dem CEO Hans Inauen unterstellt.

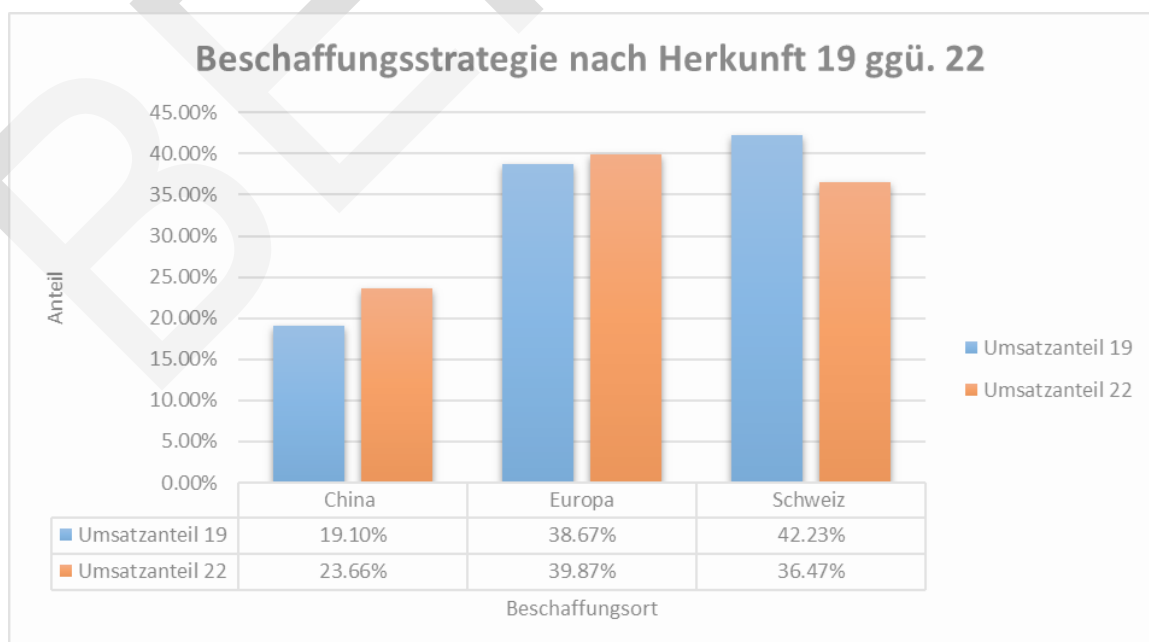
1.8 Logistik und Lager

Die Logistik der GIDA ist komplett an die Filiale in Basel integriert. Alle Lieferungen erfolgen mit einer fremden Spedition. Das zentrale Lager wird ebenfalls von Mitarbeitenden der Filiale Basel betrieben. Ein Grossteil der Waren an die Möbelhäuser wird nicht aus dem Zentrallager geliefert. Die Anlieferung erfolgt von den Lieferanten aus der Schweiz und dem europäischen Festland direkt. Nur die Waren aus Fernost und die Produkte aus dem Onlineshop werden an Lager gehalten. Das Team der Filiale Basel kommissioniert auch die Online-Shop Bestellungen neben ihrer täglichen Verkaufsarbeit. Die Durchlaufzeiten von Bestellung bis Auslieferung an die Online-Kundschaft betragen im Durchschnitt 14 Tage.

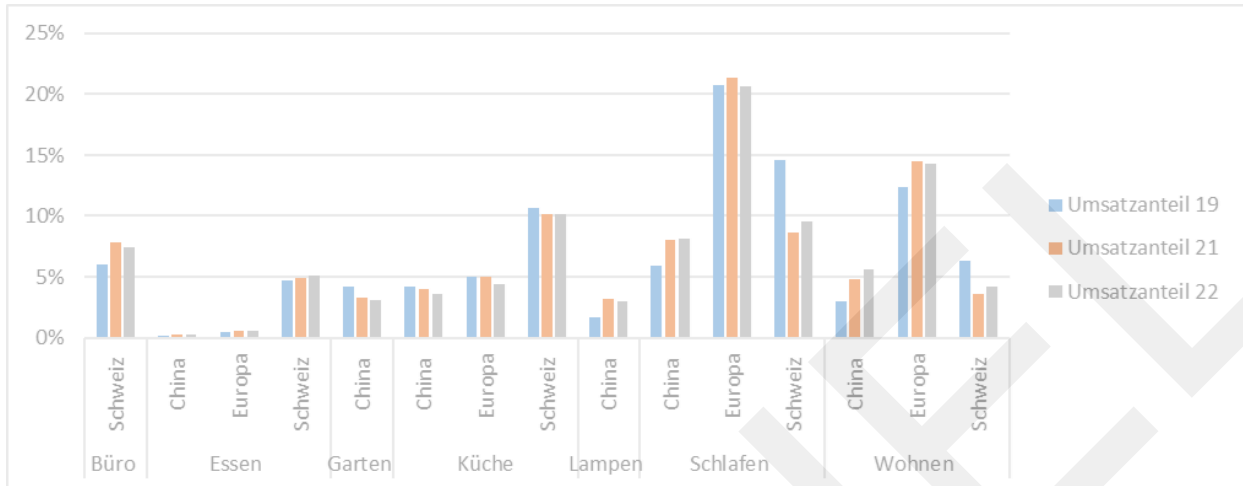


1.9 Einkauf und Beschaffung GIDA AG

Die GIDA AG beschafft ihre Waren aus Fernost, dem europäischen Festland und aus der Schweiz. Der Bezugsmix hat sich von 2019 zu 2022 folgendermassen verändert:



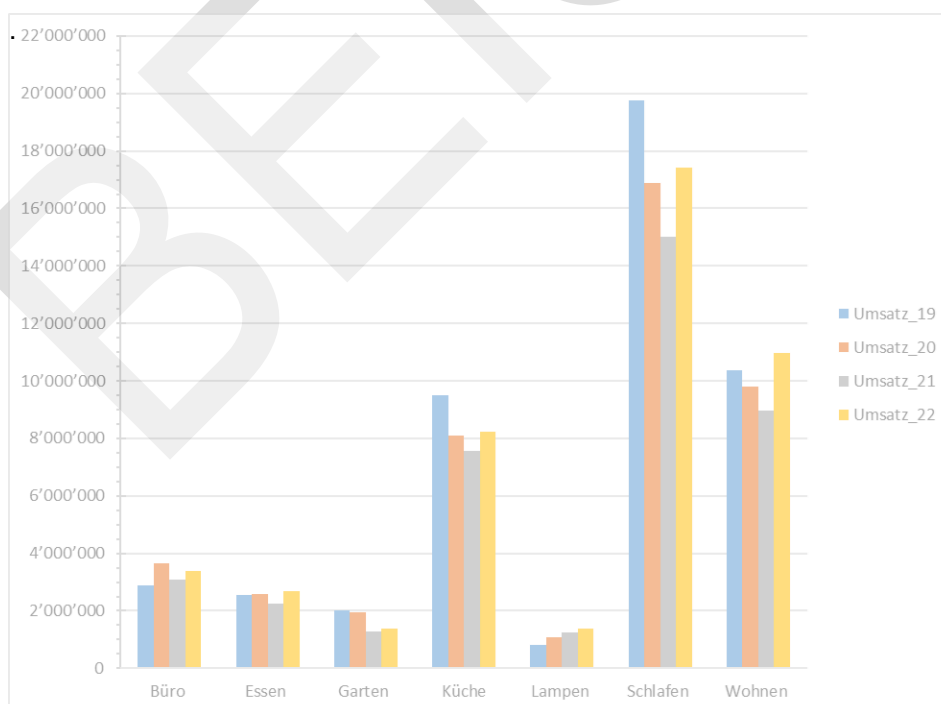
Bezüglich der Sortimentsbereiche stellt sich die Situation in Bezug auf den Beschaffungsort der GIDA AG folgendermassen dar:



Zusätzlich zum Einkaufspreis, der mit dem Lieferanten verhandelt ist, fallen immer Liefer- und Lagerkosten an. Diese sind unterschiedlich hoch und werden durch Zuschlagssätze auf die Bruttomarge als Kosten eingekalkuliert. Beim Einkauf der GIDA AG sind folgende Konditionen hinterlegt:

Bezug	Transport Kosten	Lagerkosten
Europa	4%	4%
Schweiz	1%	1%
China	8%	8%

Die GIDA AG bietet die Kernbereiche Büro, Essen, Garten, Küche, Lampen, Schlafen und Wohnen an. Diese Bereiche haben sich über die Jahre 2019 bis 2022 folgendermassen entwickelt:



Weiterentwicklung der GIDA AG

Der Verwaltungsrat der GIDA AG, bestehend aus Familienmitgliedern der Eigentümerfamilie Inauen, will sicherstellen, dass die GIDA AG langfristig am Markt bestehen kann. Die Sicherung der langfristigen Erträge ist für sie ein elementarer Schritt für eine sichere und nachhaltige Zukunft. Der Verwaltungsrat bittet Sie, als Teil der Geschäftsleitung und als zukünftiger Unternehmensleiter, um eine Analyse und Einschätzung der aktuellen Situation. Er gibt Ihnen 4 Bereiche vor, welche Sie tiefer analysieren sollen, und erwartet Massnahmen und Vorschläge zu diesen Themen, um die nachhaltige Steigerung der Gewinne langfristig zu sichern. Der Verwaltungsrat erwartet Massnahmen zur Kostenreduktion und ebenfalls zur Umsatzsteigerung bzw. Margensteigerungen zur Sicherung der Ertragsseite. Ihre Analyse wird die Grundlage der Festlegung der strategischen Stossrichtung sein.

Aufgabe

Sie erhalten Aufträge für die vier nachfolgenden Themen:

1. Umsatz und Ertrag

Der Verwaltungsrat bittet Sie, die verschiedene Finanzkennzahlen in der EBIT-Rechnung der letzten 5 Jahre zu analysieren. Analysieren Sie die EBIT-Rechnung der GIDA AG und definieren Sie einen Kernpunkt pro Bereich, der für die GIDA AG besonders wichtig ist. Geben Sie dem Verwaltungsrat eine begründete Handlungsempfehlung für jeden Kernpunkt:

- a. Umsatzentwicklung Filialen und Online Shop
- b. Personalkosten Entwicklung Verkauf
- c. Betriebskosten
- d. Zentralkosten
- e. EBIT Entwicklung

2. Sortimentsstrategie

Den Verwaltungsrat interessiert Ihre Einschätzung zur aktuellen Sortimentsgestaltung. Er möchte wissen, mit welchen Sortimenten die GIDA AG langfristig planen sollte.

- a. **Sortimentsbereiche Total:** Arbeiten Sie heraus, welche Sortimentsbereiche unbedingt in der neuen Strategie ausgebaut werden sollen. Machen Sie verständlich klar, welche Bereiche verkleinert bzw. ausgelistet werden sollten. Begründen Sie Ihre Entscheidung.
- b. **SWOT-Analyse - Sortimentsstrategie Online vs. Offline:** Arbeiten Sie heraus, wie sich die Sortimentsstrategie online zu offline unterscheiden sollte. Nehmen Sie dafür das Jahr 2022 als Referenz. Erstellen Sie dafür eine SWOT-Analyse und arbeiten Sie Ihre Positionierung auch innerhalb des Möbelmarktes Schweiz heraus, um Klarheit über die nächsten Schritte der Strategie zu gewinnen. Nennen Sie 2 Stossfelder, mit welchen sich die GIDA AG von der Konkurrenz abheben kann.

3. Logistik und Beschaffung

Den Verwaltungsrat interessiert ebenfalls Ihre Einschätzung zur aktuellen Logistik-Organisation und der Beschaffungsstrategie.

- a) **Beschaffungsstrategie:** Der Verwaltungsrat bittet Sie, die aktuelle Beschaffungsstrategie nach Corona zu beurteilen. Arbeiten Sie heraus, welchen Beschaffungsmix die GIDA AG nach Corona führen sollte. Welchen Mix würden Sie aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten für die Zukunft empfehlen und warum? Beurteilen Sie dazu den aktuellen Sortimentsmix und begründen Sie Ihre Antwort.

- b) **Logistik Modell:** Der Verwaltungsrat stellt Ihnen zum Thema Logistik folgende Fragen und fordert von Ihnen begründete Antworten:
- Wie beurteilen Sie das aktuelle Logistik-Modell und wie beurteilen Sie die Zukunftsfähigkeit des aktuellen Modells, dass die gesamte Logistik an die Filiale Basel angehängt ist?
 - Wie sehen Sie die Einbindung und Organisation des Online-Shops in die bestehende Struktur?
 - Wie würden Sie das in Zukunft organisieren?
 - Wie kann die GIDA AG die Liefergeschwindigkeit für den Online-Shop erhöhen? Machen Sie einen Vorschlag für die Zukunft und begründen Sie.

4. Vertriebsmodell und Personal

Als Leiter Vertrieb in der GIDA AG interessiert natürlich der Verwaltungsrat, wie Sie die Zukunft der Struktur Ihrer Verkaufsorganisation sehen.

- a. **Portfolio Analyse:** Stellen Sie eine Portfolio Analyse zusammen, die Ihnen aufzeigt, welchen Beitrag jede Filiale zum Ergebnis leistet. Verwenden Sie dazu die Beilage F1 - Portfolio Analyse Arbeitsblatt.
- b. **Potentiale Filialnetz:** Welche Empfehlungen geben Sie dem Verwaltungsrat hinsichtlich der Portfolio Struktur und begründen Sie Ihre Empfehlung.
- c. **Potentiale Zentrale:** Welche Empfehlungen geben Sie dem Verwaltungsrat hinsichtlich Ihrer Erkenntnisse im Zentralkosten-Bereich. Welche Handlungsfelder sehen Sie hier?

Beilagen

- BEILAGE A1: EBIT Rechnung GIDA AG
- BEILAGE B1: Portfolio GIDA AG
- BEILAGE C1: Organigramm DIGA AG
- BEILAGE C2: Personalkosten Rollen GIDA AG
- BEILAGE C3: Personal Kennzahlen
- BEILAGE D1: Sortimentsstruktur 2019 GIDA AG
- BEILAGE D2: Sortimentsstruktur Umsatzverteilung 2019 bis 2022
- BEILAGE D3: Umsatz Sortiment pro Filiale 2022
- BEILAGE E1: Warenkosten und Nettomargen 2019
- BEILAGE E2: Marge pro Filiale 2022
- BEILAGE E3: Margen Übersicht 2019
- BEILAGE F1: Portfolio Analyse Arbeitsblatt
- BEILAGE F2: SWOT Analyse

Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragestellung wie folgt vor:

Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial (Fall und Beilagen). 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 und begründen Sie Ihre Entscheidungen und Antworten.

Erwartungen

Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse auf den folgenden Seiten dar. Verwenden Sie die Vorlage Portfolio Analyse im Anhang. Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen für Dritte nachvollziehbar sind und Sie Ihre Aussagen hinreichend begründen. Erwartet werden 4-8 Seiten A4. Beschriften Sie jede Seite nur einseitig und kennzeichnen 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» und «Portfolio-Analyse» zur Definition von strategischen Stossrichtungen 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?

Organisation

Zeit 180 Minuten zur Erstellung der Analyse