

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2020

Integrierte Fallstudie

Antworten und Markierungen in diesen Blättern werden **nicht** bewertet.

Verwenden Sie für Ihre Antworten **ausschliesslich** die dafür vorgesehenen Lösungsblätter.

Dieser Prüfungsteil ... umfasst 5 Aufgabenstellungen und einen Fallbeschrieb.

Für das Lesen der Fallstudie und das Lösen der Aufgaben stehen insgesamt **150 Minuten** zur Verfügung.

Zum Lesen der Fallbeschreibung benötigen Sie ca. 20 Minuten. Für die Bearbeitung der **5** Teilaufgaben haben Sie dann noch 130 Minuten Zeit.

Die 5 Aufgaben ergeben folgende Punktzahlen:

Aufgabe 1:	24 Punkte
Aufgabe 2:	18 Punkte
Aufgabe 3:	9 Punkte
Aufgabe 4:	27 Punkte
Aufgabe 5:	12 Punkte
Total:	90 Punkte

Hinweis

Falls Ihnen Informationen für die Beantwortung der Fragen fehlen, können Sie entsprechende Annahmen treffen.
Bitte kennzeichnen Sie diese Annahmen explizit mit «Annahme: ...»

Fallbeschreibung

Fallstudie Swissshrimp AG¹

1.	Die Idee	2
2.	Das Unternehmen	2
3.	Prozessablauf Wareneingang bis Distribution	4
4.	Die Kunden	5
5.	Potential für Nebenerträge	6
6.	Grundsätzliches Problem der Anlagensteuerungen	7
7.	Einige Fakten und Zahlen	7
8.	Aktuelle Herausforderungen und Ziele	8
Teilaufgabe 1: Marketing / Unternehmensführung		10
Teilaufgabe 2: Personalmanagement		12
Teilaufgabe 3: Controlling / KPI		14
Teilaufgabe 4: Supply Chain Management		15
Teilaufgabe 5: Risikoanalyse		17

¹Die Swissshrimp AG gibt es tatsächlich. Alle anderen Firmeninformationen und -angaben, Personen und Zahlen in dieser Fallstudie sind jedoch frei erfunden. Ebenfalls frei erfunden sind die Aufgaben und Herausforderungen.

1. Die Idee

Schrimps (kleine Krebse, auch Crevetten genannt) erfreuen sich in der Schweiz einer wachsenden Beliebtheit. In den letzten 15 Jahren hat sich der Verkauf von Schrimps in der Schweiz auf über 10'000 Tonnen pro Jahr vervierfacht. Es wird mit einem weiteren Wachstum gerechnet.

Ökologisch ist die Produktion, die Distribution und der Konsum von Schrimps jedoch äusserst problematisch. Hier eine kurze Auflistung der grössten Probleme:

- Etwa ein Drittel der Schrimps wird im Meer gefischt (Wildfang). Bei dieser Methode werden pro Kilogramm Schrimps gleichzeitig auch 5 bis 9 Kilogramm Beifang (kleine Fische, andere Krustentiere) mitgefangen, die nicht verwendet werden können und vernichtet werden. Dadurch werden die Meere rasch überfischt.
- Die grosse Mehrheit der Schrimps stammt heute aus Zuchtkulturen in Ufernähe (vor allem in Südostasien). Um Platz für immer mehr Zuchtanlagen zu schaffen, müssen Bäume in den Agavenwäldern gerodet werden. Zudem werden die Schrimps massiv mit Chemikalien und Antibiotika behandelt, damit die Tiere nicht krank werden und verenden. Dadurch werden sowohl die Schrimps selber als auch die Becken vergiftet. Die Becken sind deshalb nach wenigen Jahren aufgrund ihrer chemischen Belastung nicht mehr benutzbar und es muss mit der Zucht immer wieder auf neue Becken ausgewichen werden.
- Bei beiden Arten – Wildfang und Zuchtkulturen – kommt dann noch der Transport in die Schweiz hinzu. Dafür muss man die Schrimps einfrieren. Die Einfuhr verursacht hohe Energie- und Transportkosten.

Die Swissshrimp AG startet nun mit der Produktion von Schrimps in Aquakulturen in der Schweiz. Diese kommen vollständig ohne Chemikalien aus und werden erst auf Bestellung gefangen, wodurch sie zu keinem Zeitpunkt tiefgefroren werden müssen. Dadurch sind die Schrimps nicht nur viel frischer, sondern auch gesünder und ökologischer. Die Swissshrimp AG wurde für diesen Durchbruch in der chemikalien- und antibiotika-freien und CO₂-reduzierten Zucht von Schrimps ausgezeichnet und hat als einziger Hersteller in der Branche die BIO-Zertifizierung erhalten.

2. Das Unternehmen

In den letzten 4 Jahren haben die drei Gründungspersonen – Anita Aregger (CEO, Verkauf, Marketing- und Unternehmenskommunikation, Personal), Bernd Baldegger (Leiter Produktion/Technik, Marketing) und Christoph Casetti (Finanzen) – verschiedene Testläufe betrieben, wie Schrimps ohne Zusatz von Chemikalien und Antibiotika hergestellt werden können. Erste selbst hergestellte Schrimps – total 600 kg – konnten auch bereits bei Migros und Globus verkauft werden (zum Preis von 110 bis 139 Franken pro Kilogramm). Dieser Testlauf verlief grossmehrheitlich gut. Sowohl die Endkunden wie auch die Vertriebspartner Migros und Globus haben aber die Preise als (zu) hoch empfunden.

Es wurde festgestellt, dass beim Zwischenlager der Stammtiere eine Maximallagerzeit nicht überschritten werden darf. Auch gab es einige technische Probleme in der Produktion: Einige Schrimps wurden vorzeitig krank.

Spass an gutem Essen und hochwertigen Lebensmitteln liegt vor allem in der Deutschschweiz im Trend. Die Verknüpfung des Lebensmittelkonsums mit einem Lifestyle, der mit einer ausgeprägten Leidenschaft für qualitativ gutes Essen und Geniessen einhergeht, äussert sich in der wachsenden Beliebtheit von kulinarischen Formaten wie Food-Blogs oder Food-Festivals. Getragen wird dieser Trend durch Verbraucher, die sich selbst als «Foodies» bezeichnen und gerne neue Produkte ausprobieren und in Fachgeschäften wie z. B. Globus einkaufen.

Dank verschiedenen Partnerschaften konnte eine grosse und moderne Produktionsanlage gebaut werden. Aktuell laufen verschiedene Tests. Ab Herbst 2020 wird die Produktionsanlage den vollen Betrieb aufnehmen können. Die Produktionskapazität beträgt 70 Tonnen pro Jahr. Es wäre möglich, die Produktionskapazität durch Zusatzinvestitionen von 4 Mio. Franken auf 140 Tonnen pro Jahr zu verdoppeln.

Die aktuellen **Partnerschaften** sind:

Schweizer Salinen

Die Schweizer Salinen mit Hauptsitz in Rheinfelden sind ein Staatsbetrieb, der in der Schweiz Salz abbaut und verkauft. Die Produktionsanlage der Swissshrimp AG befindet sich unmittelbar neben der Saline in Rheinfelden. Dadurch kann das warme Wasser, das beim Salzabbau in den Salinen entsteht, genutzt werden. Dies ist sowohl sehr ökologisch wie auch sehr günstig, da ansonsten das Wasser auf die für die Zucht benötigten 28 bis 30 Grad erwärmt werden müsste. Zudem bezieht die Swissshrimp AG das Salz für die Salzwasserbecken direkt von den Schweizer Salinen.

Die enge Partnerschaft mit den Schweizer Salinen zeigt sich auch darin, dass die Schweizer Salinen 20 % der Aktien der Swissshrimp AG gezeichnet haben.

AEW Energie

AEW Energie ist ein Betrieb im Besitz des Kantons Aargau, der Strom produziert und im Kanton an die Haushalte und Unternehmen liefert. Die Swissshrimp AG bezieht den Strom von der AEW zu Vorzugskonditionen. Dafür darf die AEW das Unternehmen Swissshrimp als Beispiel in ihrer Werbung bzw. zu PR-Zwecken verwenden.

Die AEW Energie hält 5% der Aktien der Swissshrimp AG.

+GF+ (Georg Fischer AG)

Die Georg Fischer AG ist eine Schweizer Traditionsfirma im Bereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik. Mit der Georg Fischer AG wurden die Produktionsanlagen entwickelt und produziert.

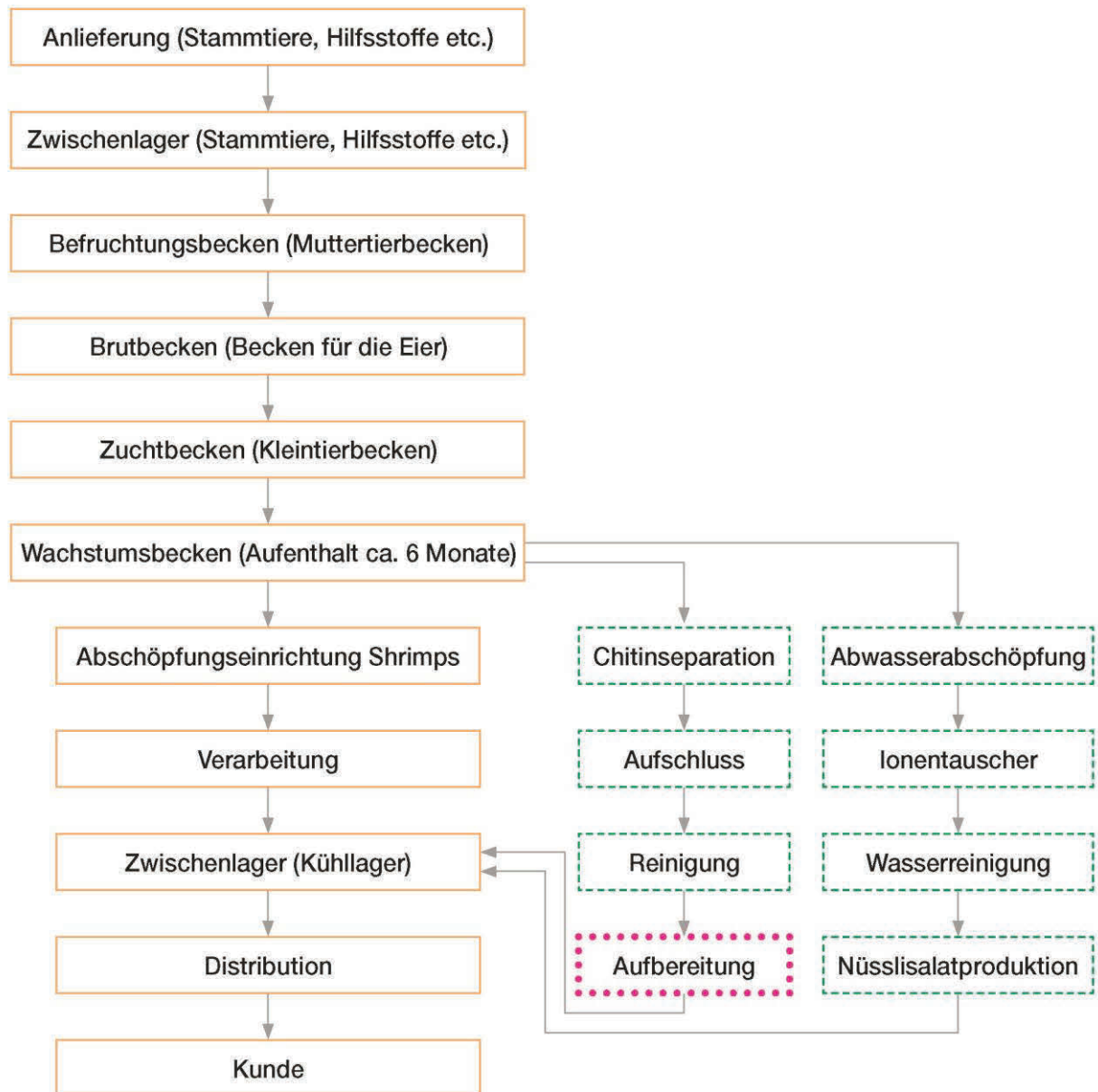
Agroscope

Agroscope ist das 2014 gegründete Kompetenzzentrum der Schweiz für landwirtschaftliche Forschung, das dem Bundesamt für Landwirtschaft angegliedert und dem Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung untergeordnet ist. Agroscope will einen bedeutenden Beitrag für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft sowie eine intakte Umwelt leisten und trägt damit zur Verbesserung der Lebensqualität in der Schweiz bei. Mit der Agroscope besteht eine Forschungskoooperation. Forscherteams der Agroscope helfen dabei, die ökologische Produktion von Schrimps zu ermöglichen und zu optimieren. Dies ist umso wichtiger, als dass die nachhaltige Schrimpsproduktion technisch sehr anspruchsvoll ist und die Gefahr besteht, dass die Jungtiere erkranken und frühzeitig sterben.

«Mit unserer Art der Zucht verfolgen wir eine ganz andere Philosophie. Wir wollen einen positiven Gegenpol zur importierten Massenware bilden», sagt Gründungsmitglied Anita Aregger dazu. «Wir haben uns viele Gedanken gemacht, was den biologischen Fussabdruck betrifft, den Umweltschutz und die Nachhaltigkeit. Wir wollen offen erklären können und nichts verheimlichen», betont sie.

3. Prozessablauf Wareneingang bis Distribution

Folgende Prozessschritte sind zur Herstellung der Shrimps nötig:



Legende:

— Hauptprozesse (aktuell, bestehend)

- - - geplante, noch nicht realisierte Prozesse für Nebenerträge

•••• zusätzliche Reinigungsstufe, Aufbereitung

4. Die Kunden

Schrimps werden überall dort verwendet, wo Menschen essen. In den Köpfen der Konsumenten – sei es zu Hause oder als Gast im Restaurant – findet seit einiger Zeit ein Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit statt, wodurch die Erwartungen an Anbieter von Schrimps steigen. Immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten erwarten von Unternehmen nicht nur, dass ihre Produkte ein bestimmtes Qualitätsniveau erfüllen, sondern auch, dass die Produktion unter fairen Bedingungen für Mensch und Umwelt erfolgt. In diesem Zusammenhang sind auch die «Foodies» zu sehen. Diese Verbrauchergruppe unterscheidet sich von anderen Verbrauchertypen durch eine überdurchschnittliche Kochleidenschaft, eine rege Teilnahme an kulinarischen Events und eine Vorliebe für neuartige Lebensmittel. Sie schätzen insbesondere das Essen in Gesellschaft und haben einen erhöhten Qualitätsanspruch (= authentische, frische, natürliche, regionale Produkte).

Von den rund 10'000 Tonnen Schrimps, die 2019 in der Schweiz verkauft wurden, waren:

- ca. 2000 Tonnen im Preissegment von CHF 15 bis 25
- ca. 7500 Tonnen im Preissegment von CHF 26 bis 45
- ca. 400 Tonnen im Preissegment von CHF 46 bis 85
- ca. 100 Tonnen im Preissegment von über CHF 86

(Bei allen Angaben handelt es sich um Detailhandelspreise pro Kilogramm.)

Die Swissshrimp AG möchte sich ganz klar im Hochpreisniveau platzieren, mit einem Premiumprodukt zu einem Preis von 90 bis 99 Franken pro Kilogramm (Detailhandelspreise).

Als **Kundensegmente bzw. Absatzkanäle** kommen folgende Varianten in Betracht:

Verkauf ab Farm mit eigenem Shop

- Vorteil: Hohe Marge (Verkaufspreis CHF 99 pro Kilogramm). Direkter Kundenkontakt.
- Nachteil: Infrastruktur. Verkaufspersonal.
- Offener Punkt: Öffnungszeiten? Nur auf Vorbestellung?

Online-Shop und Lieferung per Post in Mehrweg-Frischeboxen

- Vorteil: Hohe Marge (Verkaufspreis 99 Franken pro Kilogramm). Grosse Kundennähe.
- Nachteil: Logistik (Frischeboxen; Lieferkosten).
- Offener Punkt: Wie kommen die Mehrwegboxen wieder zurück zur Swissshrimp AG?

Detailhandel (Vereinbarungen mit Migros Basel, Migros Aare, Migros Zürich, einigen Coop-Märkten sowie Globus liegen vor)

- Vorteil: Grosse Volumen möglich. Zugang zu sehr vielen potenziellen Kund*innen, über Globus Zugang zu «Foodies» (= hauptsächlich Männer ab 45 Jahren mit überdurchschnittlichem Einkommen und grossem Gesundheitsbewusstsein, denen ökologische Produktion wichtig ist).
- Nachteil: Geringere Margen (Verkaufspreis ca. 60 Franken, Endverkaufspreis bei 90 bis 99 Franken im Shop), wenig Kundennähe.

Restaurants (gehobene Gastronomie).

- Vorteil: Hohe Marge (Verkaufspreis 89 Franken pro Kilogramm). Grosse Kundennähe. Die Swissshrimp AG hat bereits 5 Restaurants in der Umgebung beliefern können. Bis Ende 2021 will sie hier bis auf 300 Restaurants ausbauen. Man rechnet mit durchschnittlich 120 kg pro Restaurant und Jahr (das entspricht einem Umsatz von gut 10'000 Franken pro Restaurant).
- Nachteil: Verkaufsanstrengungen und Logistik.

Foodfestivals

- Vorteil: Hohe Marge, grosse Kundennähe.
- Nachteil: Hoher Aufwand (Personal, Material).

Die absatzmässig grössten Abnehmer stellen die Gastronomie dar. Die Swissshrimp AG möchte in ihrer Kommunikation jedoch auch Endverbraucher direkt ansprechen.

5. Potential für Nebenerträge

Bei jeder Schrimps-Zucht fällt aufgrund der Häutung der Schrimps ein wichtiges Nebenprodukt an: die Schalen der Krustentiere. Die Wirbeltiere häuten sich mehrmals bis zur Vollendung der Wachstumsphase. Diese Schalen können während der Ernte separiert respektive herausfiltriert und weiterverarbeitet werden. Die Schale besteht zu einem grossen Anteil aus Chitin. Dieses Polysaccharid wird in verschiedensten Branchen eingesetzt wie z.B. in der Pharma-, der Kosmetik- oder der Biotechnologiebranche. In der Pharmaindustrie wird Chitin zur Mikroverkapselung und gezielten Freisetzung pharmakologischer Wirkstoffe verwendet. Eine synthetische Herstellung von Chitin ist sehr kostspielig und deshalb kaum realisierbar. Deshalb ist Chitin für die Pharmaindustrie ein wertvoller Naturstoff.

Die Swissshrimp AG verfügt über die entscheidenden Kompetenzen, um das Chitin aus den Schrimps-Schalen zusammen mit den Schrimps zu ernten und dieses lukrative Nebenprodukt gewinnbringend zu veräussern.

Chitin in einer nicht aufbereiteten Qualität wird zu 20 Franken pro 100 g, in einer aufbereiteten und hohen Qualität zu 35 Franken pro 100 g gehandelt. Die Herstellkosten beim ersten Ausbauschritt der Anlagenkapazität von 70 t pro Jahr betragen 120 Franken pro Kilogramm beim nicht aufbereiteten und 160 Franken beim aufbereiteten Produkt mit hoher Qualität. Da die Produktionsanlage des Chitins bereits auf den Endzustand ausgelegt ist, ändern die Herstellkosten beim zweiten Ausbauschritt der Anlagenkapazität von 140 t pro Jahr bei beiden Qualitäten nur in einem vernachlässigbaren Rahmen. Pro Tonne Schrimps kann zuverlässig mit 40 kg Chitin der niederen respektive 28 kg der hohen Qualität gerechnet werden.

Die Firma Swissshrimp AG stellt sich im Endausbau eine Schrimpsproduktion in einem möglichst weitgehenden Kreislauf vor. Das aus dem Produktionsbecken abgezogene und nach der Filtration des Chitins freie Abwasser wird mittels Ionentauscher salzfrei gemacht und vorgereinigt. Dabei bleiben die Nährstoffe aus der Schrimpsproduktion erhalten, aber der Fischgeruch verschwindet gänzlich. Dieses nährstoffreiche Wasser würde auf dem Produktionsdach als Bewässerung und Düngung der Nüsslisalatproduktion in Bioqualität eingesetzt werden. Diese Salatproduktion wäre in einem doppelverglasten Treibhaus untergebracht, das sich über das gesamte Gebäudedach erstreckt. Die Abwärme der darunterliegenden Schrimpsproduktion, die Sonneneinstrahlung durch das Glas und das warme Prozessabwasser würden als Wärmequellen für das Wachstum genügen. Es würde keine zusätzliche Heizung benötigt. Das mittels dem Ionentauscher eliminierte Salz würde dem Produktionsprozess wieder zugeführt. Die Produktionsmenge an Schrimps wäre nahezu unabhängig für den Betrieb der Nüsslisalatproduktionsanlage, da die Nährstoffe in einem grossen Überschuss vorhanden sind. Das Dach des Produktionsgebäudes würde zuverlässig eine Nüsslisalatproduktion in mehreren Ernten von 20'000 kg pro Jahr erlauben. Der durchschnittliche Verkaufspreis läge bei 30 Franken pro Kilogramm in Bioqualität. Die Herstellkosten würden 12 Franken pro Kilogramm betragen. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil läge darin, dass die Kunden ausnahmslos dieselben sind wie bei den Schrimps. Zudem könnten mit dieser Investition mit dem Abwasserverband ausgehandelte Abwassergebühren in der Höhe von 20'000 Franken eingespart werden, was in der Wirtschaftlichkeitsrechnung Niederschlag finden würde.

Das neue Produktionsgebäude mit der neuen Produktionsanlage wurde statisch und erschliessungstechnisch bereits für die zusätzlichen Geschäftsfelder (Chitinproduktion, Nüsslisalatproduktion) vorbereitet und ohne grossen Investitionsaufwand umgesetzt.

6. Grundsätzliches Problem der Anlagensteuerungen

Schon die Grundanlage mit der Produktion der Krustentiere verlangt eine sehr genaue Parametrisierung und Einhaltung der Bedingungen. Es muss beachtet werden, dass ca. 350 Arten für den Verzehr gehandelt werden. Jede Art hat klar definierte Produktionsbedingungen (Salzgehalt, Temperatur, Sauerstoffgehalt, Abschöpfung des Abwassers respektive Wassertausch von 3 bis 5% pro Tag etc.). Mit einer entsprechend genauen Steuerung könnte auch die Art gewechselt werden. Das Zusammenspiel mit den Erweiterungen für die Nebenerträge erhöht die Anforderungen an die Steuerung nochmals. Aus den genannten Gründen wird die Anlage vollautomatisch ohne viel manuelle Arbeit betrieben. Das Betriebspersonal der Schrimpsproduktion hat hauptsächlich die Aufgabe, die Prozesse zu überwachen. Auch die Anlagen für die Nebenerträge sind planerisch im Automationskonzept einbezogen. Einzig das Ernten des Nüsslisalats erfolgt manuell.

7. Einige Fakten und Zahlen

Unternehmenssitz: Rheinfeldnerstrasse 1, Rheinfelden
Website: www.Swissshrimp.ch

Investitionssumme (Gebäude, Produktionsanlagen Schrimps, Steuerung etc.)	CHF 8 Mio.
Investitionssumme Nebenertrag «Chitin ohne Aufbereitung» (Separationsanlage, Aufschluss, Reinigung)	CHF 1.1 Mio.
Investitionssumme Nebenertrag «Chitin mit Aufbereitung» (Separationsanlage, Aufschluss, Reinigung, Aufbereitung)	CHF 1.4 Mio.
Investitionssumme Nebenertrag «Nüsslisalat» (Ionentauscher, Glasaufbau, Hochbeettische, Bewässerung)	CHF 1.32 Mio.
Aktienkapital	CHF 5 Mio.
Langfristiges Darlehen	CHF 4 Mio.
Anteil Gründungspersonen am Aktienkapital	60 %
Anzahl Aktionäre	8
Anzahl Angestellte (vor allem Produktion)	4 Personen
Mitarbeitende Gründungspersonen	3 Personen
Anvisierte Produktionskosten bei voller Auslastung	CHF 55 pro Kilogramm
Anvisierte Produktionskosten bei 50 % Auslastung	CHF 75 pro Kilogramm
Kalkulierter Break-even	60 Tonnen pro Jahr

8. Aktuelle Herausforderungen und Ziele

Die grössten Herausforderungen für die nächsten 2 Jahre sind:

- Hochfahren der Produktion
- Sicherstellung hoher Qualität
- Organisation des Verkaufs
- Aufbau eines hochpreisigen Brands
- Erzielen von ansprechenden Umsätzen. Da die aktuelle Liquidität gemäss Planung nur für 18 Monate, d. h. bis Dezember 2021 reicht, muss der Break-even dann erreicht sein oder zusätzliche Liquidität zugeführt werden.
- Einstellung von Mitarbeitenden für Verkauf, Marketing, Administration, Logistik. Bei der Rekrutierung will die Swissshrimp AG mit dem externen Personalvermittlungsbüro HRplus zusammenarbeiten. Bei der Rekrutierung legt die Swissshrimp AG Wert auf eine solide, praxisorientierte Ausbildung sowie erste praktische Erfolge im Berufsleben.

Die Swissshrimp AG hat sich folgende, sehr grob gehaltenen Ziele für 2020/21 gesetzt:

- Aufbau eines kompetenten, hoch motivierten Teams von zusätzlich 15 bis 18 Personen
- Aufbau von verschiedenen Verkaufskanälen mit langfristigen Partnerschaften mit angesehenen Distributoren
- Erreichen der Gewinnschwelle von 5 Tonnen pro Monat (ergibt 60 Tonnen pro Jahr) Ende 2021
- Investitionsentscheid getroffen, ob und wie die Nebenerträge Chitin und Nüsslisalat genutzt werden sollen

Diskussion an der letzten Geschäftsleitungssitzung

Anita Aregger (die derzeit für die Unternehmens- und Marketingkommunikation inkl. PR zuständig ist) und Bernd Baldegger (der sich derzeit um Produkt, Preis und Distribution kümmert) hatten vor zwei Tagen eine Sitzung. Dies ist ein Auszug aus dem Gespräch der beiden:

Bernd Baldegger: «Migros und Globus waren begeistert von unseren Schrimps. Für den weiteren Aufbau des Geschäfts müssen wir uns Gedanken zu einer eindeutigen und einzigartigen Marketingpositionierung unserer Schrimps machen.»

Anita Aregger: «Da gebe ich dir absolut recht. Wir sollten uns dort auf unsere beiden wichtigsten Stärken konzentrieren. Wichtig wäre auch, unser Unternehmensimage mit entsprechender PR breiter zu streuen.»

Bernd Baldegger: «Ja genau, unsere externen Bezugsgruppen müssen sich damit ein klares Bild von uns als Unternehmen machen können. Und bei den Schweizer Endverbrauchern müssen wir vorrangig unseren Bekanntheitsgrad erhöhen – 5% ist echt wenig. Ich schreibe diese Dinge genauso wie gerade besprochen in unser Beschlussprotokoll. Lass uns diese beiden Aufgaben in den nächsten Tagen angehen.»

Diskussion zum Thema Risiken mit der Bank im Rahmen der Kreditvergabe

Walter Wermelinger, Bank Kredit+, erteilte folgende Ratschläge:

«Eure Liquidität geht gemäss Businessplan zwar immer schön auf. Aber bereits kleine Abweichungen bei den Einnahmen (gegen unten) oder der Kosten (gegen oben) werden dazu führen, dass ihr in finanzielle Schwierigkeiten geratet. Zu beachten ist dabei auch, dass sich die Zahlungsmoral in den Branchen Gastgewerbe und Detailhandel in den letzten Jahren stark verschlechtert hat. Säumige Zahler lassen sich immer noch mehr Zeit.

Verkaufsanstrengungen sind zentral. Ohne Kunden – kein Überleben. Ihr müsst schnell viele Kunden gewinnen!

Euer Team ist noch viel zu klein. Ihr könnt weder die Produktion noch den Verkauf mit den bisherigen Mitarbeitenden stemmen. Ihr müsst schnell gute, motivierte Leute finden und ein schlagkräftiges Team werden!

Bei der Produktion von Nahrungsmitteln ist immer Vorsicht geboten. Verunreinigte, ja gar giftige Lebensmittel können zu Erkrankungen oder gar Todesfällen führen. Ihr braucht ein striktes Qualitätsmanagement-System und eine gute Haftpflichtversicherung.»

Alle Aufgaben beziehen sich auf die Swissshrimp AG. Wo immer möglich, sind die Informationen aus dem Fall zu berücksichtigen. Sollten für gewisse Aufgaben Informationen fehlen, können sinnvolle Annahmen getroffen werden.

Teilaufgabe 1: Marketing / Unternehmensführung

Ausgangslage

Die Geschäftsleitung muss für den Bereich Marketing verschiedenste Aktivitäten planen und danach umsetzen.

Teilaufgabe 1.1.

Arbeiten Sie für Bernd Baldegger, basierend auf den Angaben und Beschlüssen im Fall, eine Positionierung mithilfe eines Positionierungskreuzes aus. Der Preis stellt für die vorliegende Aufgabe explizit **kein** Positionierungsmerkmal dar. Seien Sie konkret. Beschriften Sie alle Achsen sowie deren Ausprägungen/Attribute deutlich und genau und zeichnen Sie das Produkt der Swissshrimp AG ein. Zeichnen Sie auch einen beispielhaften Wettbewerber ein.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind alle Zeichnungen und Beschriftungen gemäss Aufgabenstellung korrekt vorgenommen?
 - Sind beide Achsen mit einem Positionierungsmerkmal beschriftet und sind jeweils 2 konkrete Ausprägungen dazu eingetragen?
 - Wurde das Produkt der Swissshrimp AG sowie ein Wettbewerber richtig eingezeichnet?
-

Informationen zu den Teilaufgaben 1.2. bis 1.4.

Anita Aregger beauftragt Sie, sich zu folgenden Punkten eines **rein auf Endverbraucher** zugeschnittenen Werbekonzepts für die Swissshrimp AG in der Schweiz Gedanken zu machen.

Teilaufgabe 1.2.

Zielgruppe der Werbung: Beschreiben Sie basierend auf den Angaben des Falls detailliert und umfassend die **Hauptzielgruppe**, auf die die Werbemassnahmen der Swissshrimp AG zugeschnitten werden sollen, mit **8** unterschiedlichen Merkmalen. Ziel ist es, dass auf Basis der Beschreibung entsprechend passende Werbekanäle bzw. Werbeträger ausgewählt werden können.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die gewählte Zielgruppe die korrekte Hauptzielgruppe?
 - Basiert die gewählte Hauptzielgruppe auf den Informationen des Falles?
 - Wurden 8 unterschiedliche Merkmale für die Beschreibung der Hauptzielgruppe verwendet?
 - Basieren die Ausführungen auf den Informationen des Falls und der Aufgabenstellung und sind sie detailliert und umfassend?
-

Teilaufgabe 1.3.

Zielsetzung der Werbung: Definieren Sie basierend auf den Angaben des Falls das **wichtigste taktische** Ziel, das die Swissshrimp AG im Bereich der Werbung verfolgen soll. Achten Sie darauf, dass die Zielformulierung alle nötigen Bestandteile eines korrekt formulierten Ziels aufweist.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Wurde das Ziel basierend auf den Angaben der Fragestellung und des Falls formuliert?
- Wurde das Ziel SMART formuliert?

Teilaufgabe 1.4.

Werbebotschaft: Eine Verpackung ist auch ein Kommunikationsmittel. Formulieren Sie basierend auf den Angaben des Falls eine eindeutige und klare Werbebotschaft, die auf der Schrimps-Verpackung der Swissshrimp AG für den Detailhändler Globus genutzt werden soll. Ziel ist es, dass das Produkt im Regal hervorsteht und sich von der Konkurrenz abgrenzt. Achten Sie darauf, dass Sie sowohl die Basisbotschaft, die Nutzenbotschaft sowie die Nutzenbegründung (reason why) in die Werbebotschaft integrieren.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Werbebotschaft klar und eindeutig formuliert?
- Ist der korrekte Fall- und Aufgabenbezug gegeben?
- Sind die 3 Elemente der Werbebotschaft enthalten?

Teilaufgabe 1.5.

Schreiben Sie für Anita Aregger basierend auf den Angaben und Beschlüssen im Fall einen optisch wie inhaltlich ansprechenden und überzeugenden PR-Text (max. 1 Seite). Berücksichtigen Sie, welchen Zweck die PR hat und welche Elemente ein PR-Text enthalten muss.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Deckt der PR-Text die Zielsetzungen gemäss Aufgaben- und Fallvorgabe ab?
- Ist der korrekte Fallbezug gegeben?
- Sind alle Elemente eines PR-Textes vorhanden?
- Ist der PR-Text sprachlich/inhaltlich und vom Layout her ansprechend und überzeugend?

Teilaufgabe 2: Personalmanagement

Ausgangslage

Um die ambitionierten Wachstumsziele zu erreichen, benötigt die Swissshrimp AG zusätzliches Personal im Bereich Verkauf.

Die gesamten Verkaufsanstrengungen werden von Anita Aregger geleitet. Als erstes soll eine motivierte Person angestellt werden, die Anita Aregger beim Aufbau des Verkaufs unterstützt. Es gilt, passende Vertriebspartner zu finden und langfristig zu binden sowie im Direktverkauf Kund*innen zu finden (Privatpersonen, Restaurants). Darüber hinaus soll die neue Person Anita Aregger auch in den Bereichen Marketingkommunikation und PR unterstützen sowie mithelfen, den Verkaufs-Innendienst aufzubauen.

Teilaufgabe 2.1.

Erstellen Sie als erstes ein Stelleninserat für die Swissshrimp AG mit folgenden Angaben:

- a) Nennen Sie **7** Elemente, die in ein Stelleninserat gehören.
 - b) Machen Sie für jedes dieser 7 Elemente einen konkreten Textvorschlag für den vorliegenden Fall.
-

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind 7 Elemente eines Stelleninserates in der Tabelle unter a) eingefügt?
 - Sind die Textvorschläge in der Tabelle unter b) basierend auf dem Falltext klar und nachvollziehbar formuliert?
-

Teilaufgabe 2.2.

Das Inserat war ein grosser Erfolg. Es haben sich insgesamt 115 Personen beworben. Erklären Sie, wie das weitere Vorgehen aussehen soll, um die geeignete Person anzustellen. Beschreiben Sie, wie die Swissshrimp AG in **3** Schritten aus diesen 115 Bewerbenden genau 1 Person auswählen kann. In der Lösungstabelle ist in der letzten Kolonne angegeben, wie viele Kandidat*innen am Ende des jeweiligen Selektionsschrittes noch im Rennen sein sollen.

- a) Notieren Sie **3** zielgerichtete Selektionsschritte
 - b) Geben Sie zu jedem Schritt an, wer diesen Selektionsschritt ausführen soll.
 - c) Geben Sie für jeden Schritt **2** Auswahlkriterien an, die für die Selektion herangezogen werden.
-

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind 3 sinnvolle, nachvollziehbare Selektionsschritte genannt?
 - Sind die ausführenden Stellen konkret beschrieben und aufgrund der Informationen aus dem Fallbeschrieb richtig gewählt?
 - Sind für jeden Schritt 2 geeignete Auswahlkriterien genannt?
-

Teilaufgabe 2.3.

Als junges Unternehmen hat die Swissshrimp AG nur limitierte finanzielle Möglichkeiten. Das Lohnniveau in der Swissshrimp AG befindet sich am unteren Ende des marktüblichen Lohnbandes.

Beschreiben Sie **2** Argumente, welche die Swissshrimp AG ins Feld führen kann, um bei den Kandidat*innen trotzdem als attraktiver Arbeitgeber dazustehen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Werden die 2 Argumente überzeugend und klar formuliert?
- Sind die 2 Argumente unabhängig voneinander?

Teilaufgabe 3: Controlling / KPI

Ausgangslage

Die Swissshrimp AG möchte ein einfaches Kennzahlensystem einführen, um den Fortschritt ihrer Anstrengungen laufend überwachen zu können.

Teilaufgabe 3.1.

Definieren Sie für die Swissshrimp AG für die Bereiche Gastro, Mitarbeitende und Liquidität jeweils **2** konkrete Ziele sowie für jedes Ziel **1** passende Kennzahl, um die Erreichung des Zieles überprüfen zu können. Die Ziele müssen auf den Fallinformationen basieren und SMART formuliert sein.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Kriterien bewertet:

- Sind die Ziele inhaltlich konkret und formal korrekt (SMART) formuliert?
- Basieren die Ziele auf dem Falltext?
- Kann mit der definierten Kennzahl die Zielerreichung gemessen werden?

Teilaufgabe 4: Supply Chain Management

Ausgangssituation

Die Geschäftsleitung benötigt Entscheidungsgrundlagen für zusätzlich zu tätige Investitionen. Dazu gehören die Anlagen für die Produktion der Zusatzprodukte Chitin und Nüssli-salat, die zusätzlich in die Supply Chain eingebaut werden könnten, und die verschiedenen Möglichkeiten zur Verdopplung der Produktionskapazität.

Teilaufgabe 4.1.

Amortisationsrechnung (Payback-Zeit)

Die Hauptinvestition ist getätigt. Für den Entscheid, ob die Investitionen für die Nebenerträge (Anlage für Chitinproduktion, Glasaufbau und Installationen für die Nüssli-salatproduktion) getätigt werden, muss eine Amortisationsrechnung (Payback-Zeit) durchgeführt werden. Führen Sie diese separat für beide Nebenerträge durch (Chitinproduktion und Nüssli-salat). Beachten Sie dabei die unterschiedlichen Chitin-Qualitäten und Ausbaustufen bezüglich der Kapazitäten (70 t/a und 140 t/a). Es wird angenommen, dass die Kapazitäten der Ausbaustufen ausgeschöpft werden und gleichzeitig nur eine Chitinqualität (mit oder ohne Aufbereitung) produziert werden kann.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Basieren die eingesetzten Zahlen auf den Angaben im Fall?
- Ist die Berechnung sauber strukturiert, nachvollziehbar und korrekt?
- Sind die beiden Chitinqualitäten und die beiden Ausbaustufen berücksichtigt?
- Sind die Resultate als Schlussresultate erkennbar und korrekt?

Teilaufgabe 4.2.

Verdoppelung der Schrimps-Produktionskapazität von 70 auf 140 Tonnen pro Jahr:

Die Firmenleitung der Swissshrimps AG steht vor dem Entscheid, die Produktionskapazität von 70 Tonnen pro Jahr auf 140 Tonnen pro Jahr zu verdoppeln. Dabei werden folgende Varianten respektive Möglichkeiten gegenübergestellt:

- Erweiterung der bestehenden Anlage
- Aufbau einer zweiten Produktionsstrasse

Beide Varianten sind möglich und im Grundkonzept der Anlage vorbereitet. Sie sollen den Produktionsleiter, Bernd Baldegger dabei unterstützen, eine Gegenüberstellung aufzubereiten, sodass ein Antrag für den Variantenentscheid an die Geschäftsleitung formuliert werden kann.

- a) Mit welcher Methode können die zwei Varianten verglichen werden?
Nennen und beschreiben Sie **1** mögliche Methode mit wenigen, kurzen Sätzen.
- b) Welche Vergleichskriterien können zum Variantenvergleich eingesetzt werden?
Nennen Sie deren **4** und begründen Sie, warum diese sinnvollerweise benützt werden sollen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Methode in wenigen Sätzen korrekt und nachvollziehbar beschrieben?
- Können die 2 Varianten mit der aufgeführten Methode sinnvoll verglichen werden?
- Sind korrekte Vergleichskriterien in der geforderten Anzahl aufgelistet?
- Ist ausgeführt, weshalb die genannten Vergleichskriterien zielführend sind?

Teilaufgabe 4.3.

Verbrauchsfolgeverfahren im vorliegenden Fall für «Zwischenlager für Stammtiere»:

Bei der Beschreibung der Prozesse im Zwischenlager für Stammtiere wird unter anderem auch das Verbrauchsfolgeverfahren definiert (z. B. FIFO = «highest in, first out»).

- a) Welche Verbrauchsfolgeverfahren kennen Sie? Nennen Sie deren **3** (exkl. FIFO).
- b) Benennen Sie das **richtige** Verbrauchsfolgeverfahren und argumentieren Sie, wieso dieses Verfahren im vorliegenden Fall das richtige ist.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Verbrauchsfolgeverfahren in der geforderten Anzahl korrekt aufgeführt?
- Ist das für den vorliegenden Fall richtige Verbrauchsfolgeverfahren ausgewählt?
- Sind die Argumente für das gewählte Verbrauchsfolgeverfahren nachvollziehbar und richtig?

Teilaufgabe 5: Risikoanalyse

Ausgangssituation

Die Swissshrimp AG ist ein ziemlich junges Unternehmen. Die nächsten Jahre werden den Beweis erbringen, ob das Geschäftsmodell erfolgreich funktioniert.

Mit Hilfe einer Risikoanalyse will die Geschäftsleitung aufzeigen, was alles schiefgehen könnte und wie sie allenfalls darauf reagieren will. Die Risikoanalyse soll alle wichtigen Risiken der Swissshrimp AG enthalten. Ein erster Entwurf der Risikoanalyse liegt vor (siehe nächste Seite).

Teilaufgabe 5.1.

Lesen Sie in der untenstehenden Tabelle die formulierten Risiken (1 bis 4) sowie deren Beschreibung. Nennen Sie anschliessend in der Spalte «Umgang mit Risiko» pro Risiko jeweils 2 konkrete, voneinander unabhängige Massnahmen, die Sie ergreifen, um das Risiko zu bewältigen respektive zu managen. Beschreiben Sie diese jeweils detailliert.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Massnahmen konkret, klar, detailliert und nachvollziehbar formuliert?
- Sind 2 voneinander unabhängige Massnahmen je Risiko genannt und beschrieben?
- Sind die Massnahmen passend und geeignet, das vorgegebene Risiko zu bewältigen bzw. zu managen?

Tabelle möglicher Risiken

Bezeichnung des Risikos	Beschreibung / Erklärung	Umgang mit Risiko
1. Veränderung in der Konkurrenz-situation	Anita Aregger hat über Kontakte bei Agroscope gehört, dass ein neues Startup im Aufbau ist, das mit einem sehr ähnlichen Konzept ebenfalls Schrimps in der Schweiz züchten möchte. Gemäss den Informationen wird der neue Mitbewerber bei ausreichender Finanzierung gegen Ende 2021 auf den Markt treten.	<i>Im Lösungsblatt auszufüllen!</i>
2. Mangelnde Preisakzeptanz im Markt	Migros, als derzeit wichtigster und grösster Detailhandelspartner, signalisierte Anita Aregger an einer Sitzung im Juli, dass sie Probleme sehe, die Hochpreispositionierung der Schrimps der Swissshrimp AG langfristig am Markt durchzusetzen. Die Migros stellt in Aussicht, dass, wenn sich diese Situation bis Juli 2021 nicht verbessert bzw. stabilisiert hat, sie den Regalplatz der Swissshrimp AG in den Migros-Filialen reduzieren würde.	
3. Änderungen in der Zulieferkette	Das Futter für die Schrimps muss in BIO-Qualität hergestellt werden, damit die Swissshrimp AG ihre BIO-Zertifizierung weiter behalten kann. Weltweit gibt es 4 mögliche Lieferanten für dieses spezielle Futter. Der derzeitige Lieferant der Swissshrimp AG aus Deutschland wird seine Produktionsanlagen im Frühjahr 2021 modernisieren um noch mehr Futter nach BIO-Richtlinien herstellen zu können. Auf Anfrage gibt der Lieferant nur sehr vage Auskünfte darüber, wie und in welchem Umfang die Swissshrimp AG von dieser Umrüstungsphase betroffen sein wird bzw. inwiefern die Lieferungen beeinträchtigt sein könnten.	
4. Ausfall zentraler Mitarbeitenden	Bei der Swissshrimp AG arbeiten derzeit 4 Angestellte in der Produktion. Jede Person ist dabei jeweils für einen speziellen Teilbereich der Produktionssteuerung zuständig. In der Produktionsanlage ist der Boden produktionsbedingt immer wieder sehr nass und birgt daher ein Unfallpotential.	

Teilaufgabe 5.2.

Identifizieren und analysieren Sie einen weiteren konkreten Risikobereich, mit dem sich die Swissshrimp AG bis Ende 2021 konfrontiert sieht. Dieser Risikobereich muss auf den Angaben des Falls basieren und sich deutlich von den in der letzten Aufgabe aufgeführten Risiken unterscheiden.

Gehen Sie dabei wie bei der letzten Aufgabe aufgezeigt vor:

- Bezeichnen Sie das Risiko
- Beschreiben / erklären Sie das Risiko detailliert
- Beschreiben Sie ausführlich **1** konkrete Massnahme, die Sie ergreifen, um das Risiko zu bewältigen respektive zu managen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach den folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist das Risiko fallbezogen, klar benannt und ausführlich beschrieben?
- Ist die Massnahme konkret, klar, detailliert und nachvollziehbar formuliert?
- Ist die Massnahme passend und geeignet, das vorgegebene Risiko zu bewältigen bzw. zu managen?