

**Berufsprüfung für Technische
Kaufleute mit eidg. Fachausweis**

**Examen professionnel pour les
agents technico-commerciaux
avec brevet fédéral**

Lösungsvorschlag

Prüfung 2014

Prüfungsfach

Management

Zeit: 120 Minuten

Dieses Prüfungsfach basiert auf der allgemeinen Fallstudie (grauer Rand) und umfasst die Seiten 1 – 11.
Bitte kontrollieren Sie, ob Sie alles vollständig erhalten haben.



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute
Société suisse des cadres techniques
Società svizzera dei quadri tecnici

1. Mehrfachwahlaufgaben**(18 Punkte, pro Teilaufgabe 1 Punkt)**

→ Korrekte Lösung auf der jeweiligen Zeile mit einem deutlichen X eintragen.

Aufgabe	a	b	c	d
1.1.			X	
1.2.				X
1.3.	X			
1.4.			X	
1.5.	X			
1.6.		X		
1.7.		X		
1.8.			X	
1.9.				X
1.10.	X			
1.11.				X
1.12.		X		
1.13.		X		
1.14.			X	
1.15.	X			
1.16.		X		
1.17.			X	
1.18.		X		

2. Leitbild

(10 Punkte)

Unsere Leistung für unsere Kunden

- Vertrauen und langjährige Bindung unserer Kunden zu uns ist das Fundament unserer Geschäftstätigkeit. Langfristiger Kundennutzen steht über kurzfristiger Gewinnmaximierung.
- Mit all unserer Kompetenz betreuen wir alle Kunden bei Kauf, nachhaltigem Unterhalt und passendem Ersatz von Autos und Motorrädern.
- Wir verkaufen nicht nur Fahrzeuge – wir wollen unseren Kunden optimal zugeschnittene Mobilitätskonzepte vermitteln, indem sie aus einer breiten Palette von verschiedenen Fahrzeugangeboten und Zusatzdienstleistungen auswählen können.
- Unser Netz mit Garagen in Olten, Aarau, Solothurn, Bern, Biel und Fribourg stellt sicher, dass wir unseren Kunden im Notfall binnen weniger Stunden konkrete Lösungen (Bsp. Ersatzwagen, Reparaturangebote, etc.) anbieten können.

Mitarbeitende

- Unsere Mitarbeitenden sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung unserer Vision und für die Erfüllung der Kundenwünsche.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden nach Kräften in ihrem anforderungsreichen Engagement für unsere Kunden durch hochstehende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle und unserer loyalen Beziehung ihnen gegenüber.

Lieferanten

- Unsere Lieferanten werden regelmässig über unseren Geschäftsgang informiert und sie erhalten faire Konditionen.

Kapitalgeber

- Unsere Kapitalgeber (Fremd- und Eigenkapitalgeber) werden regelmässig über unseren Geschäftsgang informiert und sie erhalten eine angemessene/risikogerechte Abgeltung (Zinsen / Dividenden und Wertsteigerungen) für das zur Verfügung gestellte Kapital.

Unsere Region und die Öffentlichkeit

- Wir engagieren uns in unserer Region durch die ausgewählte Zusammenarbeit mit öffentlichen Partnern zur Förderung des alternativen Fahrzeugverkehrs und zu gemeinnützigen Zwecken.

Hinweis: je ein Beispielsatz reicht.

Weitere denkbare Anspruchsgruppen und passender, konkreter Beispielsatz:

Konkurrenz: "Wir streben einen fairen Wettbewerb mit Konkurrenten der Region an.", "Gemeinsam mit unseren Konkurrenten wollen wir das Interesse unserer Kundschaft an zukunftsweisenden Mobilitätslösungen wecken".

Staat: "Wir bekennen uns zur Lehrlingsausbildung, um den Arbeitsmarkt in der Region Olten zu stärken.", "Wir kooperieren mit kantonalen und städtischen Behörden, um gemeinsam und proaktiv Lösungen in Umweltschutz, Lehrlingsausbildung und anderen Bereichen zu erarbeiten."

Anwohner / Medien (Sub-gruppe der bereits aufgeführten Gruppe "Region und Öffentlichkeit"): "Wir bemühen uns um möglichst geringe Lärm- und Geruchsemissionen in der Nachbarschaft."

Umwelt (im Sinn von Umweltschutz)

"Bei all unserer Tätigkeit hat der Umweltschutz grosse Bedeutung. Mittels neuester Technologien und Prozessen soll die Umweltbelastung unserer Tätigkeit so gering wie möglich sein."

NGOs (Non-Governmental Organizations), Umweltverbände

"Wir nehmen Forderungen und Hinweise von Interessenverbänden auf und bringen uns aktiv in die gesellschaftliche Diskussion zu Themen von Verkehr und Gewerbetätigkeit ein."

Familie Bürki als separate Anspruchsgruppe wurde nur gewertet, wenn im Beispielsatz klar zum Ausdruck kam, in welcher Rolle die Familie als Anspruchsgruppe wahrgenommen wird (Rolle als Aktionäre/Eigentümer/Kapitalgeber; oder Nachfolgeregelung, Weiterführung der Schweizerhof-Garage als Familienbetrieb mit Tradition).

3. Operatives und strategisches Management

(10 Punkte)

Übertragen Sie Ihre Antworten in folgende Tabelle:

	Kurzerklärung (eine zentrale, zutreffende Nennung genügt)	Zeitlicher Horizon, ca. (Jahre)	Zuordnung der oben aufgeführten Managementtätigkeiten (Buchstabe a bis j genügt)
Strategisches Management	<p>Grundsätzliche Festlegung der Ausrichtung eines Unternehmens betreffend Zielmärkten, Geschäftsfeldern und Leistungsangebot, Geschäftsmodell und Leistungserstellung, und daraus abzuleitenden Investitionen, Finanzverhältnissen und gezielter Unternehmensinitiativen.</p> <p>- oder -</p> <p>Sicherstellung der langfristigen Lebensfähigkeit (auch überlebensfähigkeit von Organisationen auch bei unsicheren Umwelt-/Marktbedingungen und hoher Komplexität</p>	3 – 7 (5)	<ul style="list-style-type: none"> • b • c • e • f • i • j <p>(c ist ein Grenzfall – bei der Garage ist aber eher ein strategischer Entscheid, weil sie damit ein neues Geschäftsfeld eröffnen würde und sich über die langfristige Zusammenarbeit mit BP klar werden muss)</p>
Operatives Management	<p>Betrieb des aktuellen Geschäftsmodells unter den derzeit respektive in näherer Zukunft relevanten Umweltbedingungen und in den aktuellen Märkten, in denen die Unternehmung tätig ist.</p> <p>- oder -</p> <p>Umgehen mit knappen Ressourcen und Sicherstellung effizienter Prozesse und Problemlösungsroutinen</p>	1 – 3 (2)	<ul style="list-style-type: none"> • a • d • g • h <p>(g Budgetierung 2015 könnte nur dann als strategisch angeschaut werden, wenn explizit und ganz bewusst strategische Investitionen und deren Finanzierung in ein oder besser mehrere Jahresbudgets einfließen, resp. in der Fragestellung erwähnt wären)</p>

4. SWOT-Analyse

(4 Punkte)

A) Kombination von Stärken und Chancen, SO-Strategie, hierzu Beispiele (ein Beispiel reicht):

- **Starke Marktposition und Verankerung in der Region**
-> geben die notwendige Umsatzgrösse, um die Fixkosten für neue **Angebote insbesondere bezüglich der weiter wachsenden Mobilitätsnachfrage** abzudecken und die neuen Geschäftsfelder in absehbarer Zeit mit positiven Cash Flows betreiben zu können
- **Überdurchschnittliche Zuverlässigkeit und Qualität**
-> schreiben der Schweizerhofgarage die notwendige „Lösungs-Kompetenz“ zu, damit kann insbesondere das (im Markt steigende) **Bedürfnis nach prestigeträchtigen und zuverlässigen Fahrzeugen** gut abgedeckt werden.
- **Top-.Auspuffanlagen für den Rennsport**
-> technische Kompetenz und Begeisterung ist vorhanden, für Erwerb neuen Know-hows einsetzen, um sich von der Konkurrenz **gerade gegenüber Internetangeboten** abzuheben

B) Kombination von Stärken und Gefahren, ST-Strategie, hierzu Beispiele (ein Beispiel reicht):

- **Bekannt für überdurchschnittliche Zuverlässigkeit und Qualität**
-> Schweizerhof AG kann sich damit gegenüber dem absehbaren **Markteintritt von zusätzlichen Anbietern** abheben.
- **Top-.Auspuffanlagen für den Rennsport**
-> Durch das vorhandene Fachknow-How im Bereich Auspuffanlagen können **strengere Abgasnormen** besser verstanden und auch gegenüber der allgemeinen (nicht aus dem Rennsport kommenden) Kundschaft Lösungen (Bsp. Nachrüstung von bestehenden Fahrzeugen, um strengere Abgasnormen zu bestehen) angeboten werden.

Allgemeine Hinweise zur Bewertung der Aufgabe:

Grundvoraussetzung war, dass korrekt eine Stärke oder Schwäche der Unternehmung (intern) mit einer externen Gefahr oder Chance kombiniert wurde. Für eine reine Auflistung von einzelnen SWOTs ohne korrekte Kombination der Dimensionen, oder nur eine Kombination von Stärken mit Schwächen (nur intern) oder Chancen mit Gefahren (nur extern) wurden keine Punkte zugeteilt.

Es wurden nur SWOT-Kombinationen anerkannt, die auf den SWOTs, die in der Fallstudie aufgelistet wurden, basieren. (Dies war explizit in der Fragestellung verlangt worden: "In der Fallstudie sind Stärken und Schwächen, resp. Chancen und Gefahren aufgelistet, wie sie im Rahmen eines Kadermeetings zusammengetragen wurden. [...]")

Weitere mögliche Lösungen:**Schwächen + Chancen:**

- (1) Schwäche: IT und ERP-Systeme veraltet
 Chance: Tendenz zu Verkauf und Vermarktung der Auspuffanlagen über das Internet
 Massnahme: In IT-Systeme investieren, um Vermarktungschancen im Internet zu nutzen
- (2) Schwäche: Kaum Marketingaktivitäten vorhanden
 Chance: Tendenz zu Verkauf und Vermarktung der Auspuffanlagen über das Internet
 Massnahme: Marketing über Internet forcieren
- (3) Schwäche: Wenig Know-how im Bereich Elektromobilität
 Chance: Bedürfnis nach ökologischeren Fahrzeugen weiterhin wachsend
 Massnahme: Gezielt Kompetenz im Bereich Elektromobilität aufbauen, um vom Trend zu ökologischeren Fahrzeugen zu profitieren

Schwächen + Gefahren:

- (1) Schwäche: Veralteter Showroom für die Mercedes-Modelle
 Gefahr: Verschärfung der Anforderungen des Herstellers an Showroom
 Massnahme: Showroom frühzeitig, pro-aktiv erneuern bevor die Garage vom Hersteller unter Druck kommt
- (2) Schwäche: Schrumpfender Marktanteil bei der Tankstelle, kein Tankstellenshop
 Gefahr: Markteintritt zusätzliche Anbieter wahrscheinlich
 Massnahme: Tankstellenshop einrichten, um Attraktivität zu erhöhen
- (3) Schwäche: Schrumpfender Marktanteil bei der Tankstelle, kein Tankstellenshop
 Gefahr: Markteintritt zusätzliche Anbieter wahrscheinlich
 Massnahme: Verkauf der Tankstelle, um keine Verluste zu generieren. Verkaufserlös in andere, erfolgversprechendere Bereiche der Garage investieren

5. Unternehmensrisiken**(8 Punkte)****Delkrederere / Debitorenausfallrisiko**

- Per Ende 2013 wurde ein hoher Debitorenbestand von TCHF 620 ausgewiesen. Angesichts des ungenügenden Betriebsgewinns (TCHF 50 per 2013) sowie des ausgewiesenen Eigenkapitals von TCHF 920 könnte ein Ausfall eines grösseren Teils der Debitoren die Existenz des Unternehmens gefährden. Es wäre abzuklären, ob der Debitorenbestand aus vielen kleinen offenen Positionen besteht oder die Garage von wenigen grossen Debitoren abhängig ist.

Refinanzierungsrisiko / Liquiditätsrisiko

- Die Schweizerhof AG weist per Ende 2013 kurzfristige Verbindlichkeiten von TCHF 1'200 und langfristige Schulden von TCHF 3'300 aus. Den kurzfristigen Verbindlichkeiten von TCHF 1'200 stehen nur flüssige Mittel von TCHF 350 sowie Forderungen von TCHF 620 gegenüber. Somit ist die Schweizerhof AG aktuell in erheblichem Masse einem Liquiditätsrisiko ausgesetzt und vom Goodwill der kurzfristigen Fremdkapitalgeber abhängig. Angesichts dessen, dass das Geschäft der Schweizerhof AG keinen stetigen Cashflow generiert sondern von einer hohen Umsatz- und Warenumlaufgeschwindigkeit abhängt, kann ein Liquiditätssengpass verheerende Auswirkungen für den Betrieb haben.

Marktrisiko / Umsatzrückgang

- Fehleinschätzung der Marktentwicklungen können zu erheblichem Rückgang von Erträgen und Cash Flow führen. Die Abhängigkeit von wenigen Produkten als Hauptumsatzträger (Cash Cows) ist möglichst zu vermeiden.

Lieferantenrisiko / Ausfall der Lieferantenkette

- Abhängigkeit von wenigen respektive von einem exklusiven Lieferanten kann zu massiven Ertragseinbrüchen führen, falls die Lieferkette unterbrochen wird und Fertigprodukte (sprich Fahrzeuge) oder notwendige Komponenten (Ersatzteile für Servicedienstleistungen) nicht mehr geliefert werden können.
- Ebenso ist die finanzielle Stabilität der Hauptvertragspartner seitens Automobillieferanten regelmässig zu prüfen – bei zu enger Bindung an eine Marke setzt sich die Schweizerhof AG einer massiven Abhängigkeit hinsichtlich Modellpolitik, Weiterentwicklungsfähigkeit etc. des Hauptlieferanten aus (Beispiel: Konkurs des Autobauers Saab in der Finanzkrise 2008 /2009).

Hinweis: Je eine korrekte Nennung pro Risiko reicht.

Weitere, mögliche Beispiele**Vermögensverluste durch Haftpflichtfälle, Gewährleistung und Verletzung der Sorgfaltspflicht im Auftragsrecht**

- Bei Autohandel und Servicedienstleistungen kann die Schweizerhof AG schadenersatzpflichtig werden falls sie haftbar wird für Leistungen aus Garantie oder in Verletzung von Sorgfaltspflichten. Massnahmen wie Instruktion und Kontrolle der Mitarbeitenden, Qualitätskontrolle im Allgemeinen sowie der Abschluss von (Berufs-)Haftpflichtversicherungen sind zum Schutz vor derartigen Fällen vorzukehren.

Vermögensverluste durch ungetreue Geschäftsführung, Betrug

- Die Geschäftsführung der Schweizerhof AG ist verantwortlich für die getreue Geschäftsführung gegenüber den weiteren Aktionären sowie zB auch die korrekte Führung der Bücher gegenüber Kapitalgebern und öffentlichen Anspruchsträgern (zB Steuerbehörden). Das Risiko ist umso grösser, wenn nur wenige Personen Einblick in die Geschäftsführung haben. Externe Führung der Buchhaltung, Revision und zB regelmässige Überprüfung der durch die Geschäftsführung eingegangenen vertraglichen Verpflichtungen dienen der Verhinderung entsprechenden Missbrauchs.

Hinweis zur Bewertung:

Risiken, welche versicherbar sind, können grundsätzlich ebenfalls unternehmerische Risiken beinhalten. Versicherbare Risiken, werden nur dann als korrektes, unternehmerisches Risiko gewertet, wenn das entsprechende, unternehmerische Risiko klar bezeichnet/erläutert wurden. Beispiel:

Personenschäden im Betrieb und Ausfall von „Schlüsselmitarbeitern“

- Mitarbeitende der Schweizerhof AG könnten durch Unfälle am Arbeitsplatz Personenschäden erleiden. Heilungskosten bei Unfall sind durch die Betriebliche Unfallversicherung abgedeckt. Die Geschäftsführung der Schweizerhof AG muss jedoch zusätzlich sicherstellen, dass wichtiges Know How für den Betrieb durch mehrere Personen abgedeckt werden kann; dies kann durch klare Regelung von Stellvertretungen, Job Rotation etc. erreicht werden.

6. Wirtschaftlichkeit

(7 Punkte)

Definition:

Die Betriebsgewinnmarge drückt das Verhältnis zwischen Betriebsgewinn und Umsatz aus. Die wichtigsten Komponenten der Betriebsgewinnmarge können der summarischen Erfolgsrechnung in der Dokumentation der Fallstudie entnommen werden: Verkaufserlös (Umsatz), Warenaufwand, Betriebsaufwand, Verwaltungs- und Vertriebsaufwand.

Zwei Hebel: Umsatz und Kosten

Die zwei Hebel zur Verbesserung der Betriebsgewinnmarge sind absolute oder zumindest überproportionale Steigerung des Umsatzes im Verhältnis zu den Kosten; oder absolute oder zumindest überproportionaler Rückgang der Kosten im Verhältnis zum Umsatz. Massnahmen müssen somit immer im Hinblick ihrer Wirkung auf Umsatz und Kosten beurteilt werden.

In der Fallstudie sei insbesondere auf das Organigramm mit Personalbeständen hingewiesen, aus dem wichtige Rückschlüsse hinsichtlich ungenügender Kosten/Ertrags-Verhältnisse geschlossen werden können.

Massnahmen auf der Umsatzseite (Hinweis: Kurzerläuterung von zwei konkreten Massnahmen reicht aus. Es wird keine derart ausführliche Antwort wie in diesen Lösungshinweisen erwartet.)

Der bestehende Fixkostenblock wird besser ausgenutzt durch Steigerung der Umsätze:

- Ein **Tankstellenshop** wird mittels Ausbaus der bestehenden Tankstelleninfrastruktur eingerichtet. Es sind verhältnismässig geringe Investitionen in den Innenausbau notwendig, und für den Verkauf im Tankstellenshop kann auf bestehendes Personal aus der Administration (Finanzen/HR/Immo), inklusive den 3 Lernenden, zurückgegriffen werden. Zudem bietet dies die Möglichkeit, den 3 Lernenden im Betrieb eine abwechslungsreiche Erfahrung im Verkaufsbereich des Tankstellenshops zu offerieren.
- Die **Umsätze je Verkaufsperson in der Abteilung „Verkauf“ müssen gesteigert werden**. Im Durchschnitt hat jeder der 12 Verkäufer im Jahr 2013 nur 15.7 Autos verkauft, sprich: 1.3 Autos pro Monat. Damit dürfte der Bruttogewinn aus dem Autohandel die Personalkosten der Verkaufsabteilung kaum gedeckt haben, geschweige denn dass ein weitergehender Deckungsbeitrag für andere Gemeinkosten erzielt worden wäre. Der Verkaufserlös kann gesteigert werden durch intensivere Bearbeitung des Occasionshandels (allenfalls mit gezielter Ausrichtung auf ökologisch nachhaltige Occasionen; oder z.B. die Aufwertung von Occasionen mittels gezielter Massnahmen), die Aufnahme neuer Vertriebspartner und deren Angebote (z.B. Tesla, Ergänzung mit Motorradangeboten) sowie ein intensivere Marktbearbeitung für den Vertrieb von Mercedes und Smart.

Massnahmen auf der Kostenseite (Hinweis: Kurzerläuterung von zwei konkreten Massnahmen reicht aus. Es wird keine derart ausführliche Antwort wie in diesen Lösungshinweisen erwartet.)

Kostenblöcke müssen reduziert werden oder besser für die Unternehmung eingesetzt werden:

- Der **Personalbestand in der Abteilung „Administration“** (Finanzen, HR, Immo) ist mit 9 Mitarbeitenden zu gross im Verhältnis zu Gesamtpersonalbestand und Umsatz der Schweizerhof AG. Entweder muss Personal entlassen werden oder einzelne Mitarbeitende müssten so eingesetzt werden, dass sie besser zur Wertschöpfung beitragen können. Dies könnte z.B. der Betrieb eines neuen Tankstellenshops, gezielte Unterstützung von Verkaufs- und Auspuffabteilung mittels Ausbaus des Webshops oder konsequente Bearbeitung des Occasionsmarktes sein. Eine Reduzierung des Personalbestandes in der Administration ist allenfalls erst nach erfolgter Erneuerung der ERP-System-Infrastruktur

möglich.

- **Bilanzoptimierung:** die Schweizerhof AG weist kurz- und langfristige Verbindlichkeiten von gesamthaft TCHF 4'500 mit entsprechender Zinsbelastung aus. Das Organigramm (Administrationsabteilung hat explizit auch „Immobilien“ in ihrem Aufgabenbereich) deutet darauf hin, dass anscheinend Immobilienbestände im relativ hohen Anlagevermögen von TCHF 5'400 vorhanden sind. Diese Immobilien sind wahrscheinlich nicht mehr betriebsnotwendig und könnten anderweitig besser genutzt werden. Mittels Verkaufs der nicht betriebsnotwendigen Immobilien könnten die Verbindlichkeiten und der damit verbunden Zinsaufwand erheblich reduziert werden.

7. Zielbeziehungen

(10 Punkte)

Art der Zielbeziehung (Typ)	Begründung Ihrer Antwort
Zielbeziehung 1: Ziel 1 und 2: Neutral Bei guter Begründung auch ‚gegenläufig‘ akzeptiert	Keine Abhängigkeit zwischen den beiden Zielen
Zielbeziehung 2: Ziel 2 und 3: Neutral Bei guter Begründung auch ‚unterstützend‘ akzeptiert	Keine Abhängigkeit zwischen den beiden Zielen.
Zielbeziehung 3: Ziel 1 und 3: (eher) komplementär (unterstützend)	Zufriedene Mitarbeiter leisten tendenziell mehr.
Zielbeziehung 4: Ziel 4 und 5: Unterstützend (komplementär, harmonisch)	Reduktion der Kostenbasis ermöglicht ceteris paribus die Erzielung eines höheren Gewinns und erlaubt somit eher die Ausschüttung einer Dividende.
Zielbeziehung 5: Ziel 4 und 6: Gegenläufig (konkurrenzierend/konkurrierend, konfliktär)	Das Ziel, das Lohnniveau überdurchschnittlich zu gestalten, führt zu einer Erhöhung des Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebsaufwands.

8. Business Plan

(15 Punkte)

A. Geschäftsidee im Kontext der strategischen Ausrichtung der Garage Schweizerhof AG

Die Garage Schweizerhof AG will sich konsequent als kompetenter Anbieter von ökologisch ausgerichteten und insbesondere auch mit Alternativantrieben versehenen Fahrzeugen im westlichen Mittelland zwischen Aarau und Fribourg positionieren. Das Angebot der Tesla Schweiz AG zur Eröffnung des vierten schweizerischen Tesla-Zentrums in Bern stellt eine ausserordentliche Gelegenheit dar ein fundamentales Element dieser Strategie binnen kurzer Zeit realisieren zu können. Die Verbindung der Schweizerhof AG mit der publizitätsträchtigen Marke Tesla stellt zudem einen wichtigen Signaleffekt dar, welcher unsere Strategie publikumswirksam untermauert.

B. Leistungsangebot und anvisierte Zielmärkte / -segmente und Marktbeurteilung

Import, Verkauf und Wartung von Tesla Elektrofahrzeugen. Ergänzende Dienstleistungen (Verleih von Tesla-Elektrofahrzeugen, Tesla-Mobility).

- Auch mit dem Tesla wollen wir unsere bisherigen Hauptkundensegmente von 30 – 50jährigen Männern sowie 30-40 jährigen Frauen ansprechen, uns aber zusätzlich auch bei einer ökologiebewussten jüngeren Kundschaft ab 25 positionieren. Wir wollen auch den technologischen Reiz und das mit dem Besitz eines hochklassigen Elektrofahrzeugs verbundene Prestige dazu nutzen, eine vornehmlich männliche Kundschaft im Alter über 50 Jahren verstärkt an uns zu binden. Die Kundenbindung hat bisher im Segment der über 50jährigen Männer markant abgenommen, weil das häufige Downsizing in diesem Kundensegment oft zu einem Markenwechsel weg von Mercedes geführt hat. Diesen Kunden kann zukünftig eine attraktive Anschluss-Alternative in Form des Tesla offeriert werden. Ebenso stellt der Tesla eine Alternative für Smart-Käufer.
- Im westlichen Mittelland mit den Feintechnologie-Zentren um Solothurn/Grenchen, Bern/Biel und Freiburg ist der Anteil von technologie-interessierten und ökologiebewussten potentiellen Kunden über dem Schweizer Durchschnitt. Dieses Segment weist auch eine höhere Zahlungsbereitschaft für Tesla Modelle auf.
- Der angestammte Standort Olten wird ergänzend auch für den Vertrieb von Tesla-Fahrzeugen genutzt werden, so dass das Potenzial im westlichen Mittelland mit der Eröffnung nur eines neuen Standortes äusserst effektiv genutzt werden kann.

C. Marktbearbeitung / Marketing

- Für Tesla Fahrzeuge wird der Markt „Westliches Mittelland“ primär vom Standort Bern aus bearbeitet, ergänzt durch selektive Angebote am Standort Olten. An beiden Standorten werden gezielte Marketing-Aktionen umgesetzt werden.
- Die Internet-Website wird komplett neu gestaltet, um den mit den Marken Tesla, Swatch und Mercedes verbundenen Werte von hochstehender und fortschrittlicher Technologie und hohe Qualität vollumfänglich zur Geltung zu bringen. Der bestehende Showroom in Olten wird aus demselben Grund modernisiert.
- Für Mitarbeiter grosser Betriebe aus dem westlichen Mittelland werden gezielte Flottenrabatte gewährt.
- Die Garage Schweizerhof wird Special Promotion Offers anbieten, wie z.B. günstige Wochenend-Mietangebote, Kombi-Rabatt für Werkstattleistungen wenn mehrere Fahrzeuge aller Marken bei der Garage Schweizerhof gekauft und unterhalten werden.

D. Personen / Team (allenfalls verbunden und Organisation

- Der Tesla-Standort wird von Familienangehörigen geleitet, welche grosses Erfahrungswissen und Fachkompetenz einbringen: Rolf Bürki, 56, als Verwaltungsrat) und Lukas Bürki, 25. Zudem wird das Team um zwei ausgewiesene Verkaufstalente mit guter Vernetzung ergänzt werden.

E. Finanzen und Umsetzungspläne: Finanzpläne, Investitionsaufwand (einmalige Investitionen) und Antrag an Empfänger des Business Plans

- Plan-Erfolgsrechnung, aus welcher die Ertragsmechanik und die Kostenstruktur ersichtlich wird
- Mittelflussrechnung
- Investition in Tesla-Standort Bern: CHF 500'000, Positionen erläutert
- Nächste Schritte, Umsetzungskonzept, Umgang mit möglichen Risiken
- Antrag an Bank: Erhöhung der langfristigen Kreditlimite um CHF 300'000.-

9. Standortbeurteilung anhand einer Nutzwertanalyse (18 Punkte)

9.1 Standortfaktoren (5 Punkte)

Siehe 9.3 erste Spalte

9.2 Analyse (3 Punkte)

- Inhaltsanalysen/Desk Research (ich analysiere vorhandene Daten bei Amtsstellen der Standortgemeinde/des Standortkantons wie Bsp. vorhandene Ergebnisse von Verkehrszählungen)
- Beobachtungen (ich beobachte und analysiere die potenzielle Laufkundschaft am Standort B), Einholen von Offerten
- Umfragen (ich befrage AnwohnerInnen, PassantInnen, AutomobilistInnen zum Standort B, resp. zum eigenen Konsumverhalten in Bezug auf einen möglichen Shop am Standort B)
- Tests / Experimente

9.3 Nutzwertanalyse (6 Punkte)

Kriterien (*)	Gewichtung	Standort A	Berechnung	Standort B	Berechnung
Parkierungsmöglichkeiten	Musskriterium	ok		ok	
Örtliche Lage (Kunden-nähe, Distanz zu Konkurrenten), Attraktivität für Kunden	40	Hier Punkte eintragen			
Verkehrsinfrastruktur/-frequenzen	25				
Arbeitsmarktbezogene Kriterien (Bsp. verfügbare Arbeitskräfte)	15				
Steuersituation und Kostenstruktur	10				
	100		(*)		(**)

(*) weitere Möglichkeiten (Auswahl):

Erweiterungsmöglichkeiten, Kaufkraft in der Region, Bodenpreise

Muss-Kriterium muss immer erfüllt sein, ansonsten fällt Standort raus. Bei den übriggebliebenen wird jener Standort mit der höchsten Gesamtpunktzahl (**) gewählt.

9.4 Vor- und Nachteile der Methode

(4 Punkte)

Vorteile

- Einfach erstellbar (Methode ist in der Praxis weitverbreitet und muss nicht lange erlernt werden, keine technischen Hilfsmittel notwendig)
- Transparent und nachvollziehbar (die Berechnungslogik ist transparent, Resultate können auch von Aussenstehenden nachvollzogen werden)

Nachteile

- (Oft) subjektive Kriterienwahl (Kriterien werden oft nach Massgabe persönlicher Präferenzen definiert, was das Ergebnis beeinflusst)
- Starker Einfluss des Erstellers (Gefahr der Manipulation dergestalt, dass das subjektiv gewünschte Resultat ‚konstruiert‘ werden kann)