

## Modulprüfung SVF-ASFC

Nullserie 2013

### Nullserie (Modulbeschreibung 2013)

# Betriebswirtschaft

## Aufgabenstellung inkl. Lösungsempfehlung

**Dauer der Prüfung:**

90 Minuten

**Erlaubte Hilfsmittel:**

ZGB und OR

Netzunabhängiger, nicht programmierbarer Taschenrechner

Kleben Sie Ihre  
Prüfungsmarke hier auf!

---

Punkte: \_\_\_\_\_

Note: \_\_\_\_\_

Unterschrift Experte 1: \_\_\_\_\_

Unterschrift Experte 2: \_\_\_\_\_

## Die Probleme der Migros

Quelle: Tages-Anzeiger vom 29. März 2012; Romeo Regenass

**Der Gewinn bei der Migros ist eingebrochen. Drei Probleme sind dafür verantwortlich: Einkaufstourismus, Margenschwund und das Reisegeschäft.**

2011 war für den Detailhandel ein Jahr zum Vergessen. Die Migros-Gruppe traf es besonders stark, wie der Gewinneinbruch um 22 Prozent oder 193 Millionen Franken zeigt. 2010 hatte die Detailhandelsgruppe zwar einen Rekordgewinn erzielt, aber einen so abrupten Rückgang hat die Migros die letzten zehn Jahre nicht erlebt. Für das Resultat, das Migros-Chef Herbert Bolliger angesichts des schwierigen Umfelds als «solide» bezeichnet, waren externe und interne Faktoren verantwortlich.

Unter der weiteren Expansion der Discounter Aldi und Lidl und unter dem Einkaufstourismus litt die Migros noch stärker als die Konkurrenz. In Genf fielen die Umsätze im genossenschaftlichen Detailhandel drastisch um 7,3 Prozent, im Tessin um 5,8 Prozent. Schuld daran waren aber nicht nur fremdgehende Kunden. Hinzu kamen schweizweit sinkende Preise: Die Migros gab Preisvorteile beim Einkauf weiter, die sich aus dem hohen Franken und bei Früchten, Gemüse und Fleisch auch aus einem Überangebot ergaben. Insgesamt wurde das Einkaufen in den Supermärkten 3,9 Prozent günstiger. Trotz gestiegenen Mengen sanken dadurch die Beiträge an die Gemeinkosten und in der Folge die Gewinnmargen. Bei den Genossenschaften verringerte sich der Betriebsgewinn so insgesamt um 84 Millionen Franken.

[...]

Um Ertragskraft zurück zu gewinnen, haben die Genossenschaften wie alle anderen Bereiche in der Gruppe laut Finanzchef Jörg Zulauf nun Effizienzprogramme angestossen, bestehende werden weitergeführt. Dazu gehört auf nationaler Ebene zum Beispiel die umfassende Automatisierung der betrieblichen Abläufe in zwei nationalen Verteilzentren. Sie soll auch mithelfen, körperlich belastende Arbeit zu eliminieren. Ein Stellenabbau ist nicht geplant.

- 1.1 Im Zeitungsartikel werden – direkt bzw. indirekt – mindestens drei wesentliche Stakeholder beschreiben. Nennen Sie die Stakeholder und legen Sie dar, welche Ziele diese verfolgen. (9 Punkte)

Stakeholder-Gruppe	Ziele der Stakeholder
<i>Kunden</i>	<i>qualitative gute Lebensmittel zu preiswerten Konditionen kaufen</i>
<i>Mitbewerber (Aldi, Lidl)</i>	<i>Gewinnung von Marktanteil, Umsatzerhöhung, Gewinnerzielung</i>
<i>Mitarbeitende</i>	<i>faire Bezahlung für die Arbeit, sicherer Arbeitsplatz</i>

*Weitere mögliche Antworten: Management, Staat (Massnahmen gegen Einkaufstourismus usw.)*

- 1.2 Zielbeziehungen können sich im Zeitverlauf ändern. Legen Sie diese Tatsache an einem konkreten Beispiel aus den identifizierten Zielbeziehungen der Stakeholdergruppen dar. (6 Punkte)

Sich im Zeitverlauf ändernde Zielbeziehungen
<i>Grundsätzlich sind die Kunden an einer fairen Bezahlung der Mitarbeitenden interessiert (harmonische Zielbeziehung). Die marktgerechte Entschädigung der Mitarbeitenden der Migros führt zu einem qualitativ besseren Einkaufserlebnis. Wird nun die Entschädigung der Mitarbeitenden angehoben, so muss dies nicht unmittelbar auf die Verkaufspreise niederschlagen (neutrale Zielbeziehung). Wird aber die Entschädigung signifikant erhöht, so werden ab einem gewissen Punkt auch die Preise für die Produkte der Migros ansteigen. Dies ist jedoch nicht mehr im Interesse der Kunden (Ziel: preiswerte Produkte). In diesem Augenblick entsteht ein Zielkonflikt.</i>

## Aufgabe 2: Produktivität und Wirtschaftlichkeit

12 Punkte

Der Chef von Coop Schweiz, Joos Sutter, sagte kürzlich in einem Interview: „Primär profilieren wir uns über Nachhaltigkeit und Vielfalt. Die tiefen Preise werden durch ständige Effizienzfortschritte möglich. Kosteneinsparungen sind die Folge.“

Gleich verhält es sich auch für die Migros: So gilt es primär, die Produktivität sowie die Wirtschaftlichkeit gezielt zu erhöhen. Illustrieren Sie dies am Beispiel einer/eines Mitarbeitenden an der Kasse: Definieren Sie die beiden Begriffe und nennen Sie jeweils drei mögliche grundsätzliche Massnahmen, womit ein Grossverteiler die entsprechenden Formalziele erreichen kann. (2 x 6 Punkte)

	<b>Produktivität</b>
<b>Definition</b>	<i>Die Produktivität ist das mengenmässige Verhältnis zwischen Output und Input. Zum Beispiel Anzahl Artikel, welche pro Stunde über den Scanner gezogen werden.</i>
<b>Massnahme 1</b>	<i>Bar-Code wird auf drei Produktseiten aufgeklebt.</i>
<b>Massnahme 2</b>	<i>Moderne Kreditkartenterminal, welche die Kreditbezahlung beschleunigen</i>
<b>Massnahme 3</b>	<i>Schulung der Mitarbeitenden, Einführung Bonussystem, Erhöhung der Motivation, Ergonomische Kassen-Arbeitsplätze.</i>

	<b>Wirtschaftlichkeit</b>
<b>Definition</b>	<i>Die Wirtschaftlichkeit ist das wertmässige Verhältnis zwischen Output (Ertrag) und Input (Aufwand). Zum Beispiel Verkaufsertrag dividiert durch Personalaufwand der Mitarbeiterin.</i>
<b>Massnahme 1</b>	<i>Lohnreduktion vornehmen</i>
<b>Massnahme 2</b>	<i>Verkaufspreise erhöhen</i>
<b>Massnahme 3</b>	<i>Jede Massnahme, welche zu einer Produktivitätssteigerung führt, führt auch zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (vgl. oben)</i>

### Aufgabe 3: Effizienzsteigerung

19 Punkte

Die aktuellen Herausforderungen werden gemäss dem Zeitungsartikel zu Effizienzsteigerungsbemühungen führen.

- 3.1 Ein Vorgesetzter vertritt in diesem Zusammenhang die Meinung, die heutige schnelllebige Zeit verlange nach Erneuerung, Optimierung hingegen bringe keinen Erfolg. Erklären Sie die Begriffe „Erneuerung“ und „Optimierung“. (4 Punkte)  
Setzen Sie sich sodann mit der zitierten Ansicht des Vorgesetzten auseinander und legen Sie kurz dar, wie die beiden Begriffe zueinander stehen. (2 Punkte)

Begriffserklärungen	
<b>Erneuerung</b>	<i>Der Begriff Erneuerung fokussiert die radikale Neugestaltung einer Organisation. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von einer Revolution gesprochen.</i>
<b>Optimierung</b>	<i>Die Optimierung ist die punktuelle Anpassung einer Organisation an sich verändernde Umweltbedingungen. Oft wird dies auch als Evolution bezeichnet.</i>

Auseinandersetzung mit der Ansicht des Vorgesetzten
<i>Innerhalb einer Organisation gibt es oft zeitgleich Abteilungen, welche sich erneuern bzw. andere Abteilungen, wo Optimierungsmassnahmen umgesetzt werden. Es empfiehlt sich, mit der Erneuerung einen „Sprung“ vorwärts zu machen und dann das erreichte Niveau durch Optimierungsmassnahmen sukzessive zu sichern und zu verbessern. Sodann kann nach einer gewissen Zeit eine weitere Erneuerung einen zusätzlichen „Sprung“ ermöglichen.</i>

- 3.2 Um Veränderungen zielgerichtet umzusetzen, ist es wichtig, dass Führungspersonen über sinnvolle Kennzahlen verfügen. Entwickeln Sie für den Bereich „Kasse“ einer Migrosfiliale vier Kennzahlen, welche im Rahmen des Qualitätsmanagements verwendet werden könnten. (6 Punkte)

Kennzahlen für den Bereich „Kasse“	
<b>1</b>	<i>Anzahl Artikel pro Minute: Wie viele Artikel scannt eine Kassiererin / ein Kassierer durchschnittlich pro Minute</i>
<b>2</b>	<i>Fehlerquote: Wie viele Kassenbewegungen in % sind fehlerhaft?</i>
<b>3</b>	<i>Krankheitsstand: Wie viele Tage fehlen durchschnittlich Mitarbeitende?</i>
<b>4</b>	<i>Freundlichkeitsindex: Wie freundlich sind die Kassenmitarbeitende gegenüber den Kunden? Messung anhand von Testeinkäufen von Mystery-Shopper.</i>

- 3.3 Annahme: Die Migros plant eine grosse Benchmarking-Studie bezüglich Effizienz/Effektivität.  
Erklären Sie, was unter „Benchmarking“ konkret verstanden wird. (4 Punkte)  
Und bestimmen Sie ausserdem die Teilschritte, in welchen Sie die Benchmarking-Studie konkret umsetzen. (3 Punkte)

#### **Definition Benchmarking**

*Benchmarking bezeichnet die vergleichende Analyse von Produkten, Prozessen oder anderen unternehmerischen Ergebnissen mit einem festgelegten Bezugswert, wobei der Bezugswert intern (sog. internes Benchmarking) oder extern (sog. externes Benchmarking) sein kann. Ziel ist es, dadurch die eigenen Prozesse resp. Produkte zu optimieren und kontinuierlich zu verbessern.*

#### **Teilschritte einer Benchmarking-Studie**

- 1. Definition einer Kennzahl*
- 2. Messung dieser Kennzahl*
- 3. Vergleich der Kennzahl zwischen verschiedenen Teams, Standorten. Denkbar wäre auch ein Vergleich zwischen Konkurrenten.*
- 4. Identifikation von Abweichungen*
- 5. Analyse der Abweichungen (Lernen)*
- 6. Definition und Umsetzung von Massnahmen*

#### Aufgabe 4: Umweltsphären

18 Punkte

- 4.1 Nennen Sie die drei relevanten Umweltsphären und beschreiben Sie zu jeder Umweltsphäre zwei relevante Trends für die Migros. (10 ½ Punkte)

Umweltsphäre	Trends	
<i>Gesellschaft</i>	1	<i>Demografische Entwicklung (Überalterung der Gesellschaft, Familien mit 1-2 Kindern)</i>
	2	<i>Migration (neue Kundengruppen mit eigenen Bedürfnissen nach Lebensmitteln)</i>
<i>Technologie</i>	1	<i>E-Commerce (neue Distributionskanäle, Internet-Einkauf etc.)</i>
	2	<i>Lebensmitteltechnologie (neue Lebensmittel, welche die Gesundheit der Konsumenten positiv beeinflussen).</i>
<i>Wirtschaft</i>	1	<i>Starker CHF (Einkaufstourismus, Druck auf die Preise)</i>
	2	<i>Markteintritt von Aldi und Lidl (Geiz ist geil, Druck auf die Preise, zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs).</i>

- 4.2 Leiten Sie (aufgrund der Analyse in 4.1) drei verschiedene Massnahmen ab, wie die Migros sich innerhalb der Umwelt besser positionieren könnte. (7 ½ Punkte)

	Massnahmen
1	<i>Anpassung der Packungsgrössen (kleiner Packungen) und auch des Sortiments an die (neuen) Kundenbedürfnisse</i>
2	<i>Preisverhandlungen mit den (ausländischen) Lieferanten intensivieren um auch Preisvorteile an die eigenen Kunden weitergeben zu können.</i>
3	<i>Eigenes Profil schärfen (vgl. ein „M“ besser) um sich im Wettbewerb klarer gegenüber Aldi / Lidl abzugrenzen.</i>

## Aufgabe 5: Auswirkungen einer Preisänderung

10 Punkte

Ein Filialleiter der Migros stellt, bei einem aktuellen Gewinn von 50 Rappen pro Brotlaib (halbes Kilo), die folgende Überlegung an:

„Wenn ich den Preis für ein halbes Kilo Brot (regulärer Preis: CHF 3.--) um 10 % reduzieren würde, so könnte die Verkaufsmenge (reguläre Absatzmenge: 1'000 Brotlaibe pro Tage) um gut 20 % gesteigert werden. Dadurch könnte sowohl der Umsatz als auch der Gewinn massgeblich erhöht werden“.

- 5.1 Illustrieren Sie an einem Zahlenbeispiel diesen Zusammenhang. Weisen Sie rechnerisch sowohl die Auswirkungen auf den Umsatz als auch auf den Gewinn nach. (2 x 3 Punkte)

Auswirkung auf den Umsatz		
$CHF\ 3.-- * 1'000\ Laibe$	=	$CHF\ 3'000$
$CHF\ 2.70 * 1'200\ Laibe$	=	$CHF\ 3'240$
<i>Der Umsatz nimmt um CHF 240 zu.</i>		

Auswirkung auf den Gewinn		
$CHF\ 0.50 * 1'000\ Laibe$	=	$CHF\ 500$
$CHF\ 0.20 * 1'200\ Laibe$	=	$CHF\ 240$
<i>Der Gewinn nimmt um CHF 260 ab.</i>		

- 5.2 Um wie viele Rappen darf der Preis pro Laib Brot maximal gesenkt werden, sodass bei einer Erhöhung der Verkaufsmenge um 20 % keine Gewinnreduktion eintritt? (4 Punkte)

Maximale Preissenkung
$1'200 * x = CHF\ 500$
$x = 41.67\ Rappen$
<i>Der Preis darf maximal um 8.33 Rappen gesenkt werden.</i>



Der Filialleiter entschliesst sich – unabhängig von Ihrer Analyse – die Marketingmassnahmen umzusetzen. Er schreibt der Marketingabteilung eine E-Mail mit dem Text: „*Gezielte Aktion auf Brot: 10 % Rabatt*“.

Der Marketing-Assistent macht ganze Arbeit: Da er im Stress ist, ändert er den Preis nicht auf CHF 2.70 ab, sondern auf CHF 2.07.

Am nächsten Morgen stehen Hunderte von Kunden in der Filiale und verlangen den Laibbrot für CHF 2.07. Ein Blick in den Verkaufsraum zeigt, dass auf die Aktion einerseits per Flyer und per Plakat mit dem Titel „Wie Sie sehen: Wir sind immer günstiger als alle anderen!“ aufmerksam gemacht wird, und andererseits auch die Preisschilder einen Preis von CHF 2.07 ausweisen.

- 6.1 Die Kunden bestehen auf dem angeschriebenen Preis, während der Filialleiter einen Irrtum geltend macht. Was gilt? Legen Sie die rechtliche Situation unter Angabe des entsprechenden Gesetzesartikels dar. (3 Punkte)

#### **Darlegung der rechtlichen Situation**

*Die Kunden wollen das Angebot des Verkäufers annehmen. Bei diesem handelt es sich um einen verbindlichen Antrag, denn die Ware liegt mit Angabe des Preises in der Auslage (Art. 7 Abs. 3 OR). Durch die Annahmeerklärung der Kunden kann der Vertrag zustande kommen. Der Verkäufer muss zum angeschriebenen Preis verkaufen.*

- 6.2 Verstösst die beschriebene Marketingaktion gegen die Vorschrift von Art. 3 lit. f UWG? Begründen Sie Ihre Antwort. (6 Punkte)  
Beachten Sie Art. 2 und Art. 3 UWG auf der letzten Seite dieser Prüfung.

#### **Rechtliche Beurteilung der Marketingmassnahme**

*Art. 3 lit. f UWG betrifft so genannte Lockvogelangebote. Damit eine Aktion gegen die Vorschrift verstösst, müssen drei Voraussetzungen kumulativ erfüllt sein:*

- ein wiederholtes Anbieten ausgewählter Waren unter Einstandspreisen*
- eine besondere Hervorhebung dieser Angebote in der Werbung*
- eine dadurch hervorgerufene Täuschung der Kunden über die eigene Leistung oder die Leistungsfähigkeit von Mitbewerbern*

*Zwar bietet der Verkäufer die Ware unter dem Einstandspreis an und die Aktion kann tatsächlich zu einer Täuschung der Kunden führen. Jedoch ist nicht ersichtlich, dass das Angebot wiederholt so erfolgt. Zudem ist keine besondere Hervorhebung in der Werbung gegeben.*

*Eine Verletzung der genannten Vorschrift liegt damit nicht vor.*

- 6.3 Gegen welches andere Verbot im Lauterkeitsrecht verstösst die beschriebene Marketingaktion? Berücksichtigen Sie den Auszug aus dem UWG auf der letzten Seite dieser Prüfung. (3 Punkte)

**Beurteilung eines allfälligen Verstosses gegen das Lauterkeitsrecht**

*Problematisch ist der Slogan auf den Flyern und Plakaten „Wir sind immer günstiger als alle anderen!“. Die Aussage ist objektiv unrichtig (Migros ist nicht immer günstiger als alle anderen) und damit irreführend für Durchschnittskonsumenten. Damit liegt ein Verstoss gegen Art. 3 lit. b UWG vor.*

- 6.4 Variante zu Aufgabe 6.1: Der Marketing-Assistent hat den Preis nicht mit Fr. 2.07, sondern mit 0.27 angegeben. Wie ist die Rechtslage, wenn die Kunden auf dem Verkauf der Ware für diesen Preis bestehen? Legen Sie die rechtliche Situation unter Beizug der entsprechenden Gesetzesartikel dar. (4 Punkte)

**Darlegung der rechtlichen Situation**

*Grundsätzlich gilt das zu Aufgabe 6.1 Geschriebene. Es liegt ein Antrag vor, der von den Kunden angenommen wird. Damit kommt der Vertrag zustande.*

*Nach Art. 23 OR ist der Vertrag aber für diejenigen unverbindlich, der sich beim Abschluss in einem wesentlichen Irrtum befunden hat. Der geschilderte Sachverhalt geht davon aus, dass der Irrende (Verkäufer) sich eine Gegenleistung von erheblich geringem Umfang hat versprechen lassen, als es sein Wille war (Fr. 0.27 statt Fr. 2.70). Dies stellt nach Art. 24 Abs. 1 Ziffer 3 einen wesentlichen Irrtum dar, der den Vertrag für den Verkäufer unverbindlich macht. Eine Berufung der Kunden auf Art. 26 Abs. 1 OR (Schadenersatz bei fahrlässigem Irrtum) kommt nicht in Frage, da die Kunden den Irrtum hätten erkennen sollen.*

## **Auszug aus dem Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)**

### **Art. 2 Grundsatz**

Unlauter und widerrechtlich ist jedes täuschende oder in anderer Weise gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstossende Verhalten oder Geschäftsgebaren, welches das Verhältnis zwischen Mitbewerbern oder zwischen Anbietern und Abnehmern beeinflusst.

### **Art. 3 Unlautere Werbe- und Verkaufsmethoden und anderes widerrechtliches Verhalten**

Unlauter handelt insbesondere, wer:

- a. andere, ihre Waren, Werke, Leistungen, deren Preise oder ihre Geschäftsverhältnisse durch unrichtige, irreführende oder unnötig verletzende Äusserungen herabsetzt;
- b. über sich, seine Firma, seine Geschäftsbezeichnung, seine Waren, Werke oder Leistungen, deren Preise, die vorrätige Menge, die Art der Verkaufsveranstaltung oder über seine Geschäftsverhältnisse unrichtige oder irreführende Angaben macht oder in entsprechender Weise Dritte im Wettbewerb begünstigt;
- c. unzutreffende Titel oder Berufsbezeichnungen verwendet, die geeignet sind, den Anschein besonderer Auszeichnungen oder Fähigkeiten zu erwecken;
- d. Massnahmen trifft, die geeignet sind, Verwechslungen mit den Waren, Werken, Leistungen oder dem Geschäftsbetrieb eines anderen herbeizuführen;
- e. sich, seine Waren, Werke, Leistungen oder deren Preise in unrichtiger, irreführender, unnötig herabsetzender oder anlehnender Weise mit anderen, ihren Waren, Werken, Leistungen oder deren Preisen vergleicht oder in entsprechender Weise Dritte im Wettbewerb begünstigt;
- f. ausgewählte Waren, Werke oder Leistungen wiederholt unter Einstandspreisen anbietet, diese Angebote in der Werbung besonders hervorhebt und damit den Kunden über die eigene oder die Leistungsfähigkeit von Mitbewerbern täuscht; Täuschung wird vermutet, wenn der Verkaufspreis unter dem Einstandspreis vergleichbarer Bezüge gleichartiger Waren, Werke oder Leistungen liegt; weist der Beklagte den tatsächlichen Einstandspreis nach, so ist dieser für die Beurteilung massgebend;
- g. den Kunden durch Zugaben über den tatsächlichen Wert des Angebots täuscht;
- h. den Kunden durch besonders aggressive Verkaufsmethoden in seiner Entscheidungsfreiheit beeinträchtigt;
- i. die Beschaffenheit, die Menge, den Verwendungszweck, den Nutzen oder die Gefährlichkeit von Waren, Werken oder Leistungen verschleiert und dadurch den Kunden täuscht;
- k. es bei öffentlichen Auskündigungen über einen Konsumkredit unterlässt, seine Firma eindeutig zu bezeichnen oder den Nettobetrag des Kredits, die Gesamtkosten des Kredits und den effektiven Jahreszins deutlich anzugeben;
- l. es bei öffentlichen Auskündigungen über einen Konsumkredit zur Finanzierung von Waren oder Dienstleistungen unterlässt, seine Firma eindeutig zu bezeichnen oder den Barzahlungspreis, den Preis, der im Rahmen des Kreditvertrags zu bezahlen ist, und den effektiven Jahreszins deutlich anzugeben;

...

*Ende der Prüfung*