

Handout AC - Lösungen



Lösung Case 1

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, realistische Annahmen, Rechenweg

1. Schritt:

- Zuhören
- Notizen machen „Buch über Business in China“ „möchte sich mit dem Erlös aus dem Beratungsgeschäft zurückziehen“
- Wichtige Fakten beachten

2. Schritt:

- Informationslücken erfragen „Soll das Buch nur in Deutschland verkauft werden?“ -> „Ja, Deutscher Markt.“

3. Schritt:

- Nachdenken
- Wichtige Gedanken machen „Wie kann ein Lösungsweg aussehen?“ „Wer könnten Leser des Buchs sein?“ „Wie viele Leser interessieren sich für Bücher über Business? Über China?“ „Was kostet es, ein solches Buch herzustellen?“ „Wie hoch kann der Preis eines solchen Buchs sein?“

4. Schritt:

- Beide Fragen können nur beantwortet werden, wenn der mögliche Erlös des Buches errechnet wird.
- Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Größe des Markts ausrechnen -> Annahmen über mögliche Marktdurchdringung treffen -> mögliche Absatzzahl ermitteln -> Kosten kalkulieren -> Preis festsetzen -> Ertrag ausrechnen“

5. Schritt:

- Methodisch durch die Antwort arbeiten
- Mit wichtigen Punkten beginnen Markt: 50 Mio. Erwachsene in Deutschland
Marktdurchdringung: interessiert in Büchern? 20% / Davon über China? 5% Absatz: ergibt also 500.000 Stück
Kosten: Vertrieb 2 € + Marketing 3 € + Druck 3 € + Verlag 2 € = 10 € Preis:
realistischer Preis: 25 Euro Verkaufspreis Erlös: 15 € x 500.000 = 750.000 €

6. Schritt:

- Tipps des Interviewers beachten „Hmm, überprüfen Sie hinsichtlich realistischer Annahmen...“

7. Schritt:

ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse „Können wirklich 500.000 Stück verkauft werden? Vergleichen mit Bestseller-Auflagen. Nein, also Reduzierung der Annahme, Neukalkulation“ Neues Ergebnis auf Basis von 50.000 verkauften Stück: Erlös 75.000 € „Vermutlich reichen 75.000 € nicht, um sich zur Ruhe zu setzen!“

Lösung Case 2

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, realistische Annahmen, Rechenweg

1. Schritt:

- Zuhören
- Notizen machen „Verlagshaus für Magazine ähnlich Holtzbrinck, Wirtschaftswoche“ „Sonntagsbeilage“ „Entscheidung über Umsetzung“
- Wichtige Fakten beachten „Zwei Beilagen des Wettbewerbs am Markt“ „in über 90% der Zeitungen in Deutschland sonntags beigelegt“ „diese Beilagen werden kostenlos angeboten“

2. Schritt:

- Informationslücken erfragen „Steht ein Budget zur Verfügung, um den Wettbewerb aus strategischen Gründen aus dem Markt zu drängen? Nein. -> Das Blatt muss sich selbst finanzieren.“

3. Schritt:

- Wichtige Gedanken machen „Kann mit der Veröffentlichung der Beilage ein Gewinn erzielt werden?“ „Potentielle Einnahmequellen, Kosten, Reaktion der Mitbewerber“ „Passt die Beilage in die derzeitige Verlagsstrategie?“ „Haupteinnahmequelle ist das Anzeigengeschäft“ „Können zusätzliche Anzeigen in der Beilage von bestehenden Anzeigenkunden generiert werden?“ „Typisches Format einer Beilage: Leicht zu lesen, kostengünstig produziert, Beispiel: Bild Zeitung“ „Die Konkurrenz hat den Markt fest im Griff, 90% Penetration“ „Um in den Markt einzudringen, also die Wettbewerber, die kostenlos liefern, müssten den Zeitungsverlagen Bargeld geboten werden; dieses steht jedoch nicht zur Verfügung“ „Kosten: Fixkosten Erstellung, Druck, Vertrieb“

4. Schritt:

- Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Relevante Eingangsgrößen definieren -> einschätzen -> Urteil fällen -> Empfehlung geben“

5. Schritt:

- Methodisch durch die Antwort arbeiten
- Mit wichtigen Punkten beginnen Eingangsgrößen: „Einnahmequellen, Kostensituation, Konkurrenzsituation, Strategische Ausrichtung“
- Einschätzen:
- Einnahmequellen: „aus Anzeigenverkauf; bestehende Kunden haben aber kein Interesse => Vertriebskosten“
- Kostensituation: „Fixkosten Erstellung + Druck + Vertrieb => es fallen hohe, zusätzliche Kosten an, Synergien mit dem übrigen Geschäft sind gering“
- Konkurrenzsituation: „Es müsste ein extremer Kampf gegen den Wettbewerb geführt werden; Geldmittel stehen nicht zur Verfügung“

- Strategische Ausrichtung: „Anspruchslose Inhalte einer solchen Beilage passen nicht zum Qualitätsanspruch der eigenen Magazine“

6. Schritt:

- Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse Urteil fällen: „Besser nicht machen“ Empfehlung: „Zur Zeit keine Verfolgung der Idee, nur wenn definitive Anzeigenkunden geworben werden können und Interesse der Zeitungen besteht, eine weitere Beilage aufzunehmen. Aber dann auch nur unter einem anderen Brand-Namen, um die aktuellen Magazine zu schützen.“

Lösung Case 3

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, realistische Annahmen, Rechenweg

1. Schritt:

- Zuhören
- Notizen machen „American Express Kreditkarte“ „bekommt Konkurrenz“ „Jahresgebühr 50 Euro“
- Wichtige Fakten beachten

2. Schritt:

- Informationslücken erfragen „Wieviel Provision bekommt Amex vom Händler, wenn die Karte eingesetzt wird? – 1% des Kaufpreises“

3. Schritt:

- Wichtige Gedanken machen „Wie verdient Amex Geld?“ „Kann eine Abschaffung der Jahresgebühr durch gesteigerte Einnahmen aufgefangen werden?“ „Welche Faktoren beeinflusst die Abschaffung der Jahresgebühr?“

4. Schritt:

- Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Mindereinnahmen durch die Abschaffung kalkulieren -> Evtl. Mehreinnahmen durch die Abschaffung kalkulieren -> Differenz errechnen -> Entscheidung treffen“

5. Schritt:

- Methodisch durch die Antwort arbeiten
- Mit wichtigen Punkten beginnen Kalkulieren:
- Mindereinnahmen durch Abschaffung: Annahme: 4% der Deutschen besitzen eine Amex-Karte -> 50 Mio. Erwachsene x 0,04 = 2 Mio. -> 2 Mio. x 50 Euro = **100 Mio. Euro**
- Mehreinnahmen durch Abschaffung: Mechanismus 1: die bestehenden Karteninhaber setzen mehr um. Aber: Würden Sie mehr kaufen, wenn die Jahregebühr entfällt? Eher nicht – und es müsste jeder Kunde 5000 Euro pro Jahr mehr ausgeben, um die Differenz auszugleichen!
Mechanismus 2: Akquise von neuen Kunden: Annahme: Jeder Kunde setzt im Schnitt 1000 Euro pro Jahr um -> 2 Mio. Kunden x 1000 Euro x 1% = 20 Mio. Euro um die entgangenen 100 Mio. Euro Jahresgebühr aufzufangen, müssten also 5 x 2 gibt 10 Mio. neue Kunden geworben werden. Das sind 20% der Erwachsenen – unmöglich!

6. Schritt:

- Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse „Stimmen die Annahmen? Stellgrößen: Jahresumsatz pro Kunde, Anzahl Kunden“ Entscheidung, Empfehlung: „Jahresgebühr besser nicht abschaffen, da der Einnahmenverlust nicht ausgeglichen werden kann! Evtl. könnte ein Jahr die Kartengebühr erlassen werden.“

Lösung Case 4

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, Erkennen, dass relevante Informationen fehlen, qualitative Lösung

1. Schritt:

- Zuhören
- Notizen machen „2 Käsereien: Frank's und Bayern Milchprodukte“ „Premiumanbieter“ „30 Jahre Tradition“ „Vertrieb in Norddeutschland“ „je 30% Marktanteil“ „jeweils Gewinnrückgang“ „Frank's hat gestiegene Anzeigen-/Werbekosten“
- Wichtige Fakten beachten „5 Minuten Zeit“

2. Schritt:

- Informationslücken erfragen „Besondere Vorkommnisse, z.B. massiver Anstieg der Preise für Rohwaren? Streik von Bauern etc.? - Nein“ „Wurde die Produktpalette umgestellt? Änderung in Qualität, Sorten, Verkaufszahlen, Preis? – Nein, nur periodische Preisreduktion“

3. Schritt:

- Wichtige Gedanken machen „OK, keine größeren äußeren Einflüsse.“ „Kosten sind nicht signifikant gestiegen, Absatz hat sich nicht signifikant verringert.“

Rücksprung 2. Schritt:

- Informationslücken erfragen „Frank's Käserei hat mehr Werbekosten und periodische Preissenkungen, wahrscheinlich aufgrund größerer Konkurrenz? Ja, die Geschäfte bieten billigere Käsesorten zum halben Preis an.“ „Wie ist die Qualität der Billigkäsesorten und wer kauft sie? - Die Qualität ist schlechter. Es gibt zwei Kundentypen, die einen kochen hochwertig und nehmen nur Frank's Käse, die anderen kaufen einfach nur den billigsten Käse.“ „Warum wurde der Preis bei Frank's gesenkt, ist der Umsatz zurückgegangen? - Nein, einfach wegen Druck von Seiten der Discounter, den Preis anzupassen.“

4. Schritt:

- Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „alle Zwischenergebnisse systematisieren und strukturiert vortragen = Analyse“ „Empfehlung auf Basis der Erkenntnisse geben = Empfehlung“

5. Schritt:

- Methodisch durch die Antwort arbeiten
- Mit wichtigen Punkten beginnen

6. Schritt:

- Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse „Frank's Käserei und die Bayern Milchprodukte haben auf Druck der Discounter und Billiganbieter die Preise gesenkt und die Werbekosten erhöht. Das schmälerte den Gewinn und birgt die Gefahr, Stammkunden zu verlieren, durch den Verlust des hochqualitativen Images.“

Empfehlung:

- Weiter im Hochpreis-Segment verbleiben
- Billigeren Käse unter einem anderen Namen produzieren
- Werbebudget nutzen, um die Vorteile von hochwertigem Käse zu kommunizieren

Lösung Case 5

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, Anwendung des passenden Frameworks, systematische aber gleichzeitig flexible Abarbeitung

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen

Relevante Informationen

Sie wurden vom Abteilungsleiter für die Sparte „Desserts“ der Firma Kraft engagiert, um ihm bei einem Problem mit der Marke „Luftig und Leicht“ (ein **milchfreies Dessert Topping**) zu helfen. „Luftig und Leicht“ war für das Unternehmen eine **„Cash Cow“** mit einem **Marktanteil von 80%**, **niedrigen Produktionskosten** und **hoher Gewinnspanne**.

Trotz **hohen Vertriebsanstrengungen** ist der **Umsatz** des Produktes in den letzten drei Jahren **zurückgegangen**. Der Abteilungsleiter ist der Meinung, dass das Produkt mit 80% Marktanteil seinen Höhepunkt erreicht hat und will keine weiteren Anstrengungen unternehmen. Aber der Vorstand des Unternehmens erwartet einen **Report zur Umsatzentwicklung** der Cash Cow des Unternehmens. Bevor nun der Abteilungsleiter seine Präsentation hält, möchte er wissen, ob

- 1. Ob Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung in Deutschland bestehen**
- 2. Welche Faktoren von Bedeutung sind, um auf einem fremden Markt Fuß zu fassen**
- 3. Welche Punkte er vor der Präsentation noch zu klären hat.**

☑ Wichtige Fakten beachten „Luftig und Leicht“ besteht aus 90% Luft, 10% Wasser und chemischen Zusätzen Das Werk läuft nur mit einer Kapazitätsauslastung von 70% „Luftig und Leicht“ hat eine patentierte Technologie, die es dem Produkt erlaubt einen hohen Prozentanteil an Luft zu „binden“.

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen „Mit Hilfe welchen Frameworks lässt sich das Problem lösen?“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Zur Lösung des Cases können als Framework die „3 Cs“ verwendet werden.“
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 37 von 60

Geeigneter Framework: Add On´s (3 Cs) [oder Luxus (Porter´s Five Forces)]

- ☐ Customer /Kunde
- ☐ Welche Kundenstruktur finde ich auf dem Markt
- ☐ Welche Trends zeigt der Markt
- ☐ Welche Marktsegmente finde ich
- ☐ Company/Unternehmen
- ☐ Stärken und Schwächen des Unternehmens
- ☐ Interne Ressourcen
- ☐ Firmenstrategie
- ☐ Competition/Wettbewerb
- ☐ Konkurrenzsituation auf dem neuen Marktfeld
- ☐ Wie reagiert die Konkurrenz auf dem bestehenden Markt auf die Expansion
- ☐ Wie unterscheiden sich die Produkte, gibt es ähnliche Produkte

5. Schritt:

Die Schritte 5, 6, 7 werden hier eher iterierend abgearbeitet aufgrund höherer Komplexität des Falls

- ☐ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☐ Mit wichtigen Punkten beginnen

Frage 1) Möglichkeiten der Umsatzsteigerung

- ☐ Neue Geschmacksrichtungen (Kirsch, Erdbeere, usw.)
- ☐ Neue Verwendung (Suppe, o.ä.)
- ☐ Neue Verpackung (Pumpflasche, Einzel-Dosis, o.ä.)
- ☐ Neue Verkaufskanäle (Café, Lieferservice, usw.)
- ☐ Zu-Packung zu anderen Produkten (Kucken, Kekse, usw.)
- ☐ u.v.m.

Alternative Wege zur Umsatzsteigerung

- ☐ Verkauf des Patentes zur „Luftbindung“ an andere Industriezweige
- ☐ (Styropor-Schaum, Baumaterialien, Schiffsbau, usw.)
- ☐ Nutzung freier Produktionskapazitäten, um eine „Zweitmarke“ herzustellen

Frage 2) Neuer Markt

- ☐ Marktpotential für Luftig und Leicht auf einem fremden Markt
- ☐ Wie ist die Konkurrenzsituation?
- ☐ Kann das Produkt zu einem angemessenen Preis angeboten werden?
- ☐ Besteht bereits eine Auslandsniederlassung?

Frage 3) Offene Punkte

- ☐ Wo ist ein Markt mit hohem Dessert-Konsum (Frankreich z.B.)?
- ☐ Gibt es dort analoge Produkte oder passende Produkte (Eis, Sahne, usw.)?
- ☐ Wer ist der oder sind die Konkurrenten auf dem Markt?
- ☐ Verbraucheranalyse, ob das Produkt akzeptiert wird
- ☐ Ist das Unternehmen Kraft auf dem neuen Markt bereits präsent (Produktion, Marketing, Vertrieb)?

6. Schritt:

- ☐ Tipps des Interviewers beachten
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 38 von 60

7. Schritt:

☐ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse
Assessmentcenter Training Case Book Seite 39 von 60

Lösung Case 6

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, Erarbeiten einer schlüssigen Argumentation, quantitative Aufbereitung und Abarbeitung

1. Schritt:

- ☒ Zuhören
- ☒ Notizen machen „Wäscheproduzent“ „Neuseeland, hohe Importzölle“ => „per Gesetz“ abgeschotteter Markt „einziger Zulieferer“ „Importzoll 50% der Herstellungs- und Versandkosten“ „soll 5% p.a. über 10 Jahre gesenkt werden“
- ☒ Wichtige Fakten beachten „Auf dem Markt existiert zurzeit nur Vicki's Secret. Das Unternehmen denkt alles getan zu haben, um die Umsätze weiter zu steigern“ „Das Unternehmen produziert manuell auf hohem Qualitätsstandard“

2. Schritt:

- ☒ Informationslücken erfragen "Wie ist unsere Kostenstruktur: Arbeitskräfte, Rohmaterialien, Design, Produktion, Vertrieb, Marketing, Overhead?" Antwort: „Die durchschnittlichen Herstellungskosten eines Teiles beträgt 10 Euro, 50 % der Kosten sind Lohnkosten, 50% alle übrigen Kosten Die Produktion ist also sehr arbeitsintensiv = 5 Euro pro Teil“

"Kennen wir die Kostenstruktur der Konkurrenz?" Antwort: „pro Teil 1 Euro Lohnkosten, 2 Euro Versand, 5 Euro sonstige Kosten“

3. Schritt:

- ☒ Wichtige Gedanken machen „Vor dem Hintergrund des zu erwartenden Verlaufs der Importzölle: wann lohnt sich der Markteintritt für den Wettbewerb?“

4. Schritt:

- ☒ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Kostenanalyse -> Verlauf der Kostenstruktur über die nächsten 10 Jahre -> Interpretation -> Empfehlung“

5. Schritt:

- ☒ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☒ Mit wichtigen Punkten beginnen

Kostenanalyse

Vicki's Kosten pro Teil 10 Euro

Importeure – Kosten pro Teil 8 Euro + 50 % Zoll = 12 Euro

=> obwohl die Lohnkosten extrem niedrig sind, kann ein Importeur bei 50 % Importzoll in Neuseeland nicht konkurrieren Assessmentcenter Training Case Book Seite 40 von 60

Verlauf der Kostenstruktur; Folgen des reduzierten Importzolls in den nächsten 10 Jahren

Jahr Zoll Folge aus Sicht der Importeure

0 50% Kosten 12 Euro kein Interesse am Markt

1 45% Kosten 11,60 Euro kein Interesse am Markt

2 40% Kosten 11,20 Euro kein Interesse am Markt

3 35% Kosten 10,80 Euro kein Interesse am Markt

4 30% Kosten 10,40 Euro evtl. Markteintritt

5 25% Kosten 10 Euro definitiver Markteintritt

6 20% Kosten 9,60 Euro Kostenvorteil geg. Vicki's

Aufgrund der niedrigen Produktionskosten (Lohnkosten) und der sinkenden Importzölle wird die Konkurrenz in absehbarer Zeit Vorteile gegenüber Vicki's Secret haben.

6. Schritt:

☒ Tipps des Interviewers beachten Zwischenfrage: „Warum sind die Produktionskosten so niedrig?“

Antwort: „Manuelle Produktion der Konkurrenz in Asien bei niedrigen Lohnkosten“

7. Schritt:

☒ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse **Interpretation: Folgen für Vicki's Secret** Das Unternehmen hat 3 Jahre Zeit bevor es in eine extreme Konkurrenzsituation kommt.

Die Lohnkosten müssen dringend gesenkt werden. **Empfehlung**

☒ Manuelle Produktion in maschinelle Produktion umstellen

☒ Manuelle Produktion auf Effektivität prüfen und die Effektivität steigern (Training, Design ändern)

☒ Verlegung des Produktionsstandortes nach Asien (Aufbau oder Übernahme eines Standortes)

Assessmentcenter Training Case Book Seite 41 von 60

Lösung Case 7

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge und Fokussierung auf die wichtigsten Punkte, Storyline, Methodik

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen „Talco Bell“ „Geschäftsentwicklung“ „Für den CEO“
- ☑ Wichtige Fakten beachten „6 Folien“ „Datenbank: Informationen aus 6 Bereichen“

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen „Welches sind die 6 wichtigsten Bereiche der Geschäftsentwicklung?“ „Wer ist der Adressat der Präsentation? => Aufbau, Inhalte“ „Wie kann eine passende Didaktik aussehen?“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „6 Bereiche identifizieren -> passende Reihenfolge festlegen -> einfach, logisch darstellen“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen

Daten aus 6 Bereichen

- ☑ Einkünfte des laufenden Jahres
- ☑ Einkünfte des Vorjahres
- ☑ Kosten im Laufenden Jahr
- ☑ Kosten des Vorjahres
- ☑ Marktverteilung im laufenden Jahr
- ☑ Marktverteilung im Vorjahr

6. Schritt:

- ☑ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☑ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 42 von 60

1. Folie 2. Folie

Marktanteil des letzten Jahres Marktanteil in diesem Jahr
im Vergleich zur Konkurrenz im Vergleich zur Konkurrenz
und Anstieg / Verlust zum Vorjahr

3. Folie 4. Folie

laufende Einkünfte im Vergleich laufende Kosten im Vergleich
zum Vorjahr (Hervorheben von zum Vorjahr (Hervorheben von
Anstieg oder Rückgang) (Anstieg oder Rückgang)

5. Folie 6. Folie

Gewinnentwicklung im Vergleich Zusammenfassung der
zum Vorjahr Geschäftssituation und Schritte zur
weiteren Analyse Assessmentcenter Training Case Book Seite 43 von 60

Lösung Case 8

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, Erkennen, welche Informationen nachgefragt werden müssen, saubere Argumentation

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen „führendes Stahlunternehmen“ „ThysoKrapps“ „letzten 2 Jahre“ „Rekordumsätze im Gesamtmarkt“ „dennoch 15% Rückgang bei ThysoKrapps“
- ☑ Wichtige Fakten beachten

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen Gewinn=Umsatz-Kosten=> „Haben sich die Kosten verändert?“ Antwort: „Unsere Produktionskosten sind gestiegen. Wir wissen nicht warum.“ „Haben sich die Umsätze verändert?“ Antwort: „Wir produzieren 3 Arten von Stahl, Details finden Sie nachfolgend.“

Galvanisierter Stahl Reiner Stahl Nebenprodukte heiß ausgerollter Stahl High Tech Metallurgie „Abfallprodukte“ Massenproduktion Extrem hart und leicht niedrige Qualität Marktkonkurrenz schwierig herzustellen Verkauf als Schrott Geringe Gewinnspanne hohe Gewinnspanne kein Gewinn, Verlust Produktion 2013 1 Mio. t Produktion 2013 0.5 Mio. t Rest 2013 0.5 Mio. t Produktion 2014 0.5 Mio. t Produktion 2014 0.75 Mio. t Rest 2014 0.75 Mio. t

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen

Folgerung

- ☑ Basierend auf den Informationen scheint es, ThysoKrapps hat die Produktion reinen Stahls, aufgrund der höheren Gewinnspannen als beim galvanisierten Stahl, gesteigert. Dadurch hat sich auch der Anfall von Abfallprodukten erhöht.
- ☑ „Fressen die Verluste bei der Entsorgung der Abfallprodukte den höheren Gewinn der Produktion reinen Stahls auf?“ Antwort: Wie finden Sie das heraus?

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Analyse -> Interpretation der Ergebnisse -> Empfehlungen“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
 - ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 44 von 60

Analyse

- ☒ Schätzen Sie die Gewinnspanne für galvanisierten Stahl und reinen Stahl sowie die Verluste bei der Entsorgung der Abfallprodukte
- ☒ Gegenüberstellung: $(t_{\text{galvanisiert}} \times \text{Gewinn} + t_{\text{rein}} \times \text{Gewinn}) - t_{\text{Abfall}} \times \text{Verlust}$

Interpretation

- ☒ ThysoKrapps hat limitierte Kapazitäten und kann nur eine Art Stahl gleichzeitig herstellen
- ☒ Die Produktion von reinem Stahl dauert doppelt so lange wie die Produktion von galvanisiertem Stahl
- ☒ Wie kann man den Prozess optimieren?

6. Schritt:

- ☒ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☒ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse

Empfehlungen

- ☒ Das Werk wurde gebaut zur Produktion von galvanisierten Stahl, nicht zur Produktion von vorwiegend reinem Stahl. Daher muss der Produktionsablauf dafür optimiert werden
 - ☒ Modernisierung des Equipments, um die Produktion von reinem Stahl zu beschleunigen
 - ☒ Kapazitätssteigerung, damit galvanisierter und reiner Stahl gleichzeitig produziert werden können
 - ☒ Profitable Märkte für die Abfallprodukte identifizieren
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 45 von 60

Lösung Case 9

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, saubere Analyse, schlüssige Argumentation

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen „Unterhaltungsbranche“ „Eine Abteilung: Marktführer Vertrieb Videofilme“ „80er/90er: 200 Vertriebsstandorte in Deutschland errichtet“ „beachtlicher Gewinn“ „Wachstum, Gewinn deutlich rückläufig“
- ☑ Wichtige Fakten beachten „Hauptgeschäft ist der Verleih“

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen „Welche Größen nehmen Einfluss auf Gewinn? – Gewinn = Ertrag – Kosten“ „Wie sieht die Konkurrenz aus? Haben wir Marktanteile verloren? Wie ging der Absatz zurück?“ „Welche Trends könnten einen Einfluss gehabt haben?“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Kosten-/Ertragsanalyse -> Konkurrenzanalyse -> Interpretation -> Empfehlungen“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen

Kosten Erträge

Kosten Einkauf neuer Filme: rückläufig Verleihpreise: keine Änderung

Overhead: keine Änderung Anzahl der geliehenen Filme: rückläufig

Vertriebskosten: keine Änderung Verkauf von Filmen: rückläufig

Miete u.ä.: keine Änderung Zubehör: keine Änderung

Interpretation

„Die Kosten sind rückläufig, können jedoch die nachlassende Nachfrage nicht abfedern“

Konkurrenzanalyse/Ersatzmarkt: Analyse & Interpretation (Absatzrückgang)

- ☑ Neue Videoverleihe (keine wirkliche Änderung)
- ☑ Neue Hausanschlüsse, Video on demand
- ☑ Verkauf von Videos und Sammlungen in Kaufhäusern, Tankstellen, usw.
- ☑ Zeitgleicher Erwerb möglich (Videos sind nicht früher im Verleih)

Assessmentcenter Training Case Book Seite 46 von 60

6. Schritt:

- ☒ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☒ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse

Empfehlung

- ☒ Neue, attraktivere Verleih-Locations suchen (Kiosk, Heimservice, usw.)
- ☒ Preispakete schnüren für z.B. Verleih 1 Neuerscheinungen + 2 alte Videos
- ☒ Angebote wie "rent to buy", erst leihen, dann kaufen zum vergünstigten
- ☒ Preis

Assessmentcenter Training Case Book Seite 47 von 60

Lösung Case 10

Fokus: Erkennen der relevanten Zusammenhänge, Ggf. Auswahl eines passenden Frameworks, systematische und gleichzeitig flexible Abarbeitung, schlüssige Argumentation

1. Schritt:

- ☒ Zuhören
- ☒ Notizen machen „Getränkehersteller King Kola“ „Joint Venture“ „Kaffeehersteller StarDoes“ „Vertrieb unter der Premium-Marke des Kaffeeherstellers“
- ☒ Wichtige Fakten beachten

2. Schritt:

- ☒ Informationslücken erfragen „Einzelhandel als Vertriebspartner – genauer Informationen? Ja, über Bäckereien!“ „Darreichung und Kostensituation Kaffee?“ Antwort: „Angebot von Kaffee niedriger Qualität in Großpackungen und „Spezial-Bohnen“ ohne Premium Brand pfundweise“ Antwort: „abgefüllter Kaffee kostet 3 Euro/Pfund, Spezialbohnen ohne Brand 5-6 Euro / Pfund, StarDoes würde das Premium Produkt für 9-11 Euro/Pfund anbieten“

3. Schritt:

- ☒ Wichtige Gedanken machen „Gibt es Synergieeffekte mit King Kola? Welche?“ „Sind die Kunden bereit, 9-11 Euro in der Bäckerei für Kaffee auszugeben?“ „Möchten die Verbraucher zu Hause Premium Kaffee trinken oder bevorzugen sie solchen Kaffee nur zum Verzehr im Café?“ „Möchten die Verbraucher zu Hause die Bohnen mahlen?“ „Wird das Produkt im Regal richtig platziert bei dem hohen Preis?“

4. Schritt:

- ☒ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Synergieeffekte analysieren -> Folgerung -> Empfehlungen“ [Lösung auch über 4P's möglich!: Die 4 P's stehen für Product, Price, Promotion (Werbung) und Place (Vertrieb). Das sind die vier Stellschrauben, mit denen das Marketing für ein bestehendes oder ein neues Produkt gesteuert werden kann.
 - ☒ Das P für Produkt schließt vom Design, über Patentrechte bis zur Verpackung alles ein
 - ☒ Das P für Price beinhaltet sowohl die Produktion, als auch den Verkauf
 - ☒ Das P für Promotion umfasst das Marketing und Public Relations in jeder Form
 - ☒ Das P für Place ist eigentlich ein D für Distribution (Vertrieb) und steht für Vertriebskanäle, Vertriebskosten und Marktpositionierungs-Strategien]
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 48 von 60

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen

Synergieeffekte mit King Kola

Pro's Con's

Direktvertrieb über King Kola, Placement Unterschiedliche Produkthanforderungen
Marketing Expertise in Premium Branding Erster Hersteller von Premium Kaffee
Größerer finanzieller Spielraum Anderer demographischer Kundenstamm
Enge Bindung an den Einzelhandel Unterschiedlicher Herstellungs- und Verpackungsprozess

Folgerung

„Zu viele Unsicherheiten, die vor einem Joint Venture geklärt werden müssen“

6. Schritt:

- ☑ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☑ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse

Empfehlung

„Verbraucherforschung kontaktieren, die erfragt, ob die Kunden an einer Premium Kaffee Marke zum Premium Preis in den Bäckereien interessiert sind. Test im regionalen Markt, um das operationelle Geschäft zu prüfen.“ Assessmentcenter Training Case Book Seite 49 von 60

Lösung Case 16

Fokus: Identifizieren geeigneter und relevanter Größen, die eine Berechnung ermöglichen (vom Großen zum Kleinen und zurück: zerlegen des Problems in Teilprobleme, Teilprobleme lösen, Integration zu einer Lösung für das große Problem), realistische Einschätzung gemeinhin nicht bekannter Größen, Kenntnis allgemein bekannter Größen

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen „Weltmeere ausgetrocknet“ „wie LANGE dauert es, bis sie wieder vollgelaufen sind“ -> Zeitdauer ist gesucht „nur durch Zustrom der Flüsse“
- ☑ Wichtige Fakten beachten: Erdumfang = 40000 km Radius eines Kreises = Umfang / (2 * pi)
Oberfläche einer Kugel = 4 * pi * r² Weltmeere = 71% der Erdoberfläche Volumen = Oberfläche x Tiefe

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen „Weitere Informationen gegeben, z.B. Tiefe der Meere? Nein, bitte abschätzen!“ „Wird Regen und Verdunstung berücksichtigt“ Nein!

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen „Wie groß ist das Volumen der Weltmeere insgesamt?“ „Wie viele Flüsse gibt es auf der Welt?“ „Wie hoch ist das Zuflussvolumen pro Fluss ins Meer?“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Volumen der Weltmeere ausrechnen -> Anzahl der Flüsse abschätzen -> Zufluss durch Flüsse pro Zeit ausrechnen -> daraus Dauer ausrechnen“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen

Volumen der Weltmeere

Radius der Erde = 40000 km / (2 * pi) = ca. 6360 km

Oberfläche Erde = 4 * pi * (6360 km)² = ca. 510 Mio km²

Wasseroberfläche = (510 Mio km² * 71) / 100 = ca. 360 Mio km²

Annahme: Mittlere Tiefe der Meere = 3500 m = 3,5 km

Volumen der Weltmeere = 360.000.000 km² * 3,5 km = **ca. 1,26 Mrd. km³** Assessmentcenter

Training Case Book Seite 50 von 60

Anzahl der Flüsse

- ☒ Wie viele Kontinente gibt es auf der Welt?
- ☒ Wie viele große Flüsse hat ein Kontinent im Schnitt (oder Näherung über die Erdteile)?

Europa: ca. 60

Asien: 40

Afrika: 20

Nordamerika: 20

Südamerika: 15

Australien: 10

Erde gesamt: ca. 165 Flüsse

Hochrechnung: 165 große Flüsse = 80% der Flüsse, die ins Meer fließen

100 % = 200 Flüsse

Zuflussvolumen pro Zeit

- ☒ Breite, Tiefe der Flüsse am Delta
- ☒ Fließgeschwindigkeit pro Zeiteinheit

Durchschnittliche Fließgeschwindigkeit eines Flusses: ca. 6 km/h

Durchschnittliche Deltagröße: 15 m Tiefe * 200 m Breite = 3000 m²

Zuflussvolumen eines Flusses pro h = 15 m * 200 m * 6000 m = 18.000.000 m³

Zuflussvolumen eines Flusses pro Tag = 18.000.000 m³ * 24 h = 432.000.000 m³

= **0,432 km³ / Tag**

Zuflussvolumen pro Zeit

- ☒ Volumen der Weltmeere / (Anzahl der Flüsse * Zuflussvolumen pro Zeiteinheit)

= **1,26 Mrd. km³ / (200 * 0,432 km³) = 14.583.333,33 Tage = ca. 40.000 Jahre**

6. Schritt:

- ☒ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☒ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 51 von 60

Lösung Case 17

Fokus: Identifizieren geeigneter und relevanter Größen, die eine Berechnung ermöglichen (vom Großen zum Kleinen und zurück: zerlegen des Problems in Teilprobleme, Teilprobleme lösen, Integration zu einer Lösung für das große Problem), realistische Einschätzung gemeinhin nicht bekannter Größen, Kenntnis allgemein bekannter Größen

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen „weltweit“ „pro Tag“ „Linienflüge“ -> also nicht der private Luftverkehr
- ☑ Wichtige Fakten beachten

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen „Sind Billigflüge auch Linienflüge?“ -> Ja „Sind Frachtflüge auch Linienflüge?“ -> Ja

3. Schritt:

- ☑ Wichtige Gedanken machen „Wie viele Airlines gibt es weltweit?“ „Wie groß ist die Flotte einer solchen Airline?“ „Wie oft startet jedes Flugzeug einer solchen Airline pro Tag?“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneten Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen
- ☑ Theoretisch wäre auch eine Näherung über die Anzahl und die Kapazität der Flughäfen möglich, jedoch aufgrund unzureichend voraussetzender Hintergrundinformationen eher ungeeignet
- ☑ Daher Anzahl der Airlines weltweit kalkulieren -> Größe und Zusammensetzung der Flotte einer bekannten Airline abschätzen -> Starts pro Tag dieser Airline ausrechnen -> über alle Airlines „extrapolieren“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen

Anzahl der Airlines weltweit

Alternative 1:

Gemeinhin bekannt sind die IATA-Kürzel (International Air Transport Association) der Airlines, z.B. „LH“ für Lufthansa

-> denkbar sind also maximal 26×26 solche Kombinationen, das wären 676

-> aus der Tatsache, dass die Branche gerade in jüngster Zeit einen großen Zuwachs an neuen Airlines (die ganzen neuen Billigflieger) erfahren hat und dennoch nicht über eine Erweiterung dieses Systems nachgedacht wird, kann man folgern, dass nur ein gewisser Teil von vielleicht 30% der Kürzel vergeben sind; das wären also rund **200 Airlines**. Assessmentcenter Training Case Book Seite 52 von 60

Alternative 2:

Jeder Student sollte in der Lage sein, die z.B. für Europa „gängigen“ größeren Airlines, aufzuzählen. Ohne Mühe kommt man sicher auf 20. Addiert man hierzu 20 „unbekannte“, was sicher nicht zu wenig ist, kommt man auf 40. Geht man weiter davon aus, dass Europa ein Fünftel des Weltmarkts ausmacht würde man auf 40×5 Airlines kommen, also insgesamt **200 Airlines**.

Flotte einer bekannten Beispiel-Airline

Nehmen wir exemplarisch die Deutsche Lufthansa.

Man hat sicher ein gewisses „Gefühl“, wie viele Flugzeuge die Lufthansa hat. Es werden ganz sicher mehr als 50 sein, aber sicher auch kleiner 500 oder 1.000. Wir nehmen an: 250 Fluggeräte.

Einen gewissen Anhaltspunkt liefert die Betrachtung der angeflogenen Ziele. Die Lufthansa fliegt (mit Langstreckenmaschinen) durchschnittlich vielleicht einmal am Tag alle wichtigen, erreichbaren Großstädte der Welt an und wieder zurück. Rechnet man diese überschlagsmäßig zusammen, kommt man schnell auf 25 bis 30 Ziele. Bei einem Hin- und Rückflug, was innerhalb von 24 Stunden zu erfüllen geht, kommt man auf rund **50 – 60 Langstreckenflugzeuge. (Wir rechnen weiter mit 60)**

Dazu kommt die sicher höhere Anzahl an Kurzstreckenflugzeugen. Die Lufthansa fliegt alle Deutschen Großstädte 5 bis 10mal täglich an, dazu zahlreiche Ziele in Europa mehrmals täglich von mehreren Deutschen Städten. Wir nehmen daher also zusätzlich **200 Kurzstreckenflugzeuge an**.

Starts pro Tag der Beispiel-Airline „Deutsche Lufthansa“

Gehen wir davon aus, dass die **Langstreckenflugzeuge pro Tag 2 Flüge (also 2 Starts)** absolvieren. Bei einer Flugdauer von durchschnittlich etwa 10 Stunden, einer Bodenzeit von je 1,5 Stunden und einer Stunde Wartungsanteil scheint das plausibel, denn Fluggeräte sind nur wirtschaftlich, wenn sie maximale Zeit in der Luft verbringen – Daher optimale Einsatz- und Umlaufplanung.

Wesentlich höher ist die Frequenz bei den Kurzstreckenflugzeugen. Diese fliegen jeweils kurz, max. 2 Stunden pro Flug. Allerdings nur tagsüber, sagen wir von 6.00 – 22.00 Uhr, also 16 Stunden pro Tag. Gehen wir von einer Bodenzeit von 1,5 Stunden pro Flug aus und 1 Stunde Wartung pro Tag, gibt das $(16 - 1) / (2 + 1,5)$, ca. **4 Flüge (Starts) pro Tag**. Insgesamt würde die Lufthansa dann pro Tag also absolvieren **$60 \times 2 + 200 \times 4 = 800$ Starts**.

Extrapolation über alle Airlines

Die Lufthansa ist sicher eine der größeren Airlines, größer werden vermutlich nur wenige nordamerikanische und asiatische Airlines sein. Sinnvoll angewendet kann hier das „Pareto-Prinzip“ werden. Demnach würden die 20 % größten Airlines 80% aller Flüge (Starts) durchführen.

Gehen wir also von 200 Airlines insgesamt aus (s.o.), wären $20\% \times 200 = 40$ Airlines.

Führen diese 40 größten Airlines jeweils etwa so viele Flüge durch, wie oben kalkuliert, also 800, ergeben sich als 80% aller Flüge $40 \times 920 = 36.800$. Wenn 80% der Starts, der absoluten Zahl 36.800 entspricht, dann sind 100%: **46.000 Starts pro Tag weltweit**. Assessmentcenter Training Case Book Seite 53 von 60

6. Schritt:

☑ Tipps des Interviewers beachten

☑ Ggf. zusätzlich errechnen lassen, welches weltweite Passagieraufkommen diese Flüge im Jahr bewältigen: durchschnittliche Fluggeräts-Sitzplatzkapazität: (Langstreckenflugzeuge 250-400; Kurzstreckenflugzeuge 80-200; - wir gehen von durchschnittlicher maximaler Sitzkapazität von 200 pro Flug aus sowie einer durchschnittlichen Auslastung von 70 %. Daher ergibt sich Anzahl der weltweiten Flüge pro Tag mal 365 Tage pro Jahr mal 140 Sitze mal 0,7 = $46.000 * 365 * 140 * 0,7$ = rund 1,6 Mrd. Passagiere pro Jahr (tatsächlich waren es 1,657 Mrd.)

7. Schritt:

☑ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse
Assessmentcenter Training Case Book Seite 54 von 60

Lösung Case 18

1. Schritt:

- ☑ Zuhören
- ☑ Notizen machen
- ☑ Wichtige Fakten beachten Fragestellung notieren: „Umsatz der Daimler AG?“ Interessante Frage, kurz und knapp

2. Schritt:

- ☑ Informationslücken erfragen „Umsatz in Deutschland, Europa oder weltweit?“ -> „Deutschland“ „alle KFZ, nur PKW oder LKW?“ -> „PKW“

3. Schritt:

- ☑ Nachdenken
- ☑ Wichtige Gedanken machen „Ich kann über die Anzahl Autos in D gehen oder über den Umsatz der Daimler AG gesamt -> und dann den Anteil der PKW in D schätzen“

4. Schritt:

- ☑ Geeigneter Lösungsansatz zur Strukturierung der Antwort vorschlagen „Ich gehe über die Anzahl der Autos in D“

5. Schritt:

- ☑ Methodisch durch die Antwort arbeiten
- ☑ Mit wichtigen Punkten beginnen Einwohner in D: 80 Mio. Davon im fähigen Alter: ca. 50 Mio. Davon haben ein Auto: ca. 30 Mio. Ein Auto hält im Schnitt: 10 Jahre (besser zu rechnen) -> neu gekaufte Autos pro Jahr: 3 Mio. Marktanteil Daimler: ca. 15 % -> 450.000 Daimler Autos
Durchschnittswert eines Daimlers: 50.000 EUR -> 22.500.000.000 -> rund 22,5 Mrd. EUR Umsatz Daimler PKW's in D

6. Schritt:

- ☑ Tipps des Interviewers beachten

7. Schritt:

- ☑ ggf. Plausibilitäts-Check und Zusammenfassung eigene Problemanalyse Ergebnis über die Anzahl der Autos ergibt rund 22,5 Mrd. EUR Plausibilitäts-Check -> kann das von der Größenordnung her sein? -> ja, führende DAX Unternehmen haben Umsätze dieser Größenordnung
Assessmentcenter Training Case Book Seite 55 von 60

Lösung Case 19

Es gibt keine einzelne „richtige“ Antwort, aber gute Ideen.

☒ Weil Kanäle rund sind

Aber warum hat irgendwann irgendwer entschieden, dass Kanäle und Deckel rund sind?

☒ Wenn sie rund sind können Deckel gerollt werden, leichter Transport

☒ Es ist einfacher ein rundes Loch zu bohren, als ein eckiges

☒ Vielleicht benötigt man weniger Stahl für runde Deckel

☒ Vielleicht bestand ein Patent auf runde Kanaldeckel zu der Zeit, als die meisten Strassen gebaut wurden

☒ Der runde Deckel kann nicht in das Loch rutschen im Gegensatz zu dreieckigen oder viereckigen Deckel, wenn sie senkrecht gestellt werden

☒ Lässt sich besser einsetzen, da keine Ecke passen muss

Berater stellen gerne „Warum“-Fragen, da die Berater im Berufsleben immer mit Fragen konfrontiert werden. Die Analyse des Status quo und ein kreativer, analytischer Denkansatz sind dringend notwendig, um komplexe Fragestellungen der Kunden zu beantworten.

Der Schlüssel zum Erfolg bei solchen Brain Teasers ist der Spaß an der Herausforderung und an ungewöhnlichen Fragestellungen. Auch wenn die Antwort nicht richtig ist (wenn es denn nur eine richtige Antwort gibt), wird der kreative Denkansatz, die Kreativität und analytische Fähigkeiten bewertet.

Also keine Angst vor Ihrer Phantasie. Assessmentcenter Training Case Book Seite 56 von 60

Lösung Case 20

Folgende Zusammenstellung stellt keine Musterlösung dar, sondern denkbare Ansätze, die von den Bewerbern vorgestellt werden können. Auf keinen Fall sollten daher die folgenden Punkte „abgehakt“ werden; stattdessen sollen sie helfen, den berühmten Schritt voraus zu sein!

Modul 1: Problemfelder

a) Wesentliche Problemfelder

Kostenseite:

- ☒ Sinkende Leistung pro MA (von 948 Tsd. EUR in 2010 auf 810 Tsd. EUR in 2014) und Ergebnismrückgang pro MA (von 52 Tsd. EUR in 2010 auf -32 Tsd. EUR in 2014).
- ☒ Überhöhte und nicht leistungsabhängige Vertriebskosten im Kapitalanlegervertrieb (18% im Verhältnis zu 12,5% im beratungsintensiveren Selbstnutzervertrieb)
- ☒ Fehlende Standardisierung der Objekte
- ☒ Qualitätsprobleme (Fehlendes Projektmanagement - häufiger Wechsel der Verantwortlichkeiten)
- ☒ Liquiditätsprobleme aufgrund der Qualitätsprobleme und eines unzureichenden Forderungsmanagements (Anstieg der Forderungslaufzeit von 43 Tagen in 2010 auf 117 Tage in 2014)

Marktseite:

- ☒ Ungünstige Positionierung der Produkte der B&T AG (Fokus auf stagnierendes Hochpreissegment)
- ☒ Allgemeiner Rückgang der Nachfrage nach Immobilien sowie Überkapazitäten von Wohnungen
- ☒ insbesondere in den neuen Bundesländern aufgrund steuerlicher Möglichkeiten in den letzten Jahren (Allgemeinwissen)

b) Weiterer Informationsbedarf

Kostenseite:

- ☒ Ergebnisrechnung nach Bereichen (Kapitalanleger und Selbstnutzer) und Regionen
- ☒ Kostenstruktur und -veränderungen im Zeitablauf nach Bereichen und Regionen
- ☒ Kunden(gruppen)ergebnisrechnung
- ☒ Produktivitätsvergleiche
- ☒ ABC-Analyse der Handelsvertreter im Vertrieb

Marktseite:

- ☒ Marktanalyse (relevante Marktsegmente, deren Größe und Zukunftsaussichten)
- ☒ Wettbewerbsanalyse (Benchmarking mit anderen Bauträgern)
- ☒ Stärken-/Schwächenanalyse des Unternehmens (Erfüllung der Erfolgsfaktoren)
- ☒ Analyse der Zukunftsaussichten alternativer Anlagemodelle (Wertpapiere, Lebensversicherungen, Immobilien etc.)

Assessmentcenter Training Case Book Seite 57 von 60

c) Ergebnisverbesserungsbedarf

Insgesamt 42 Mio. EUR Full-Year (18 Mio. EUR (Ergebnis Soli in 2017) + 24 Mio. EUR (neg. Ergebnis 2014))

Modul 2: Neugestaltung des Vertriebs

- ☑ Regionale Fokussierung auf NRW (Umsatzanteil in den anderen sechs Bundesländern jeweils ca. 30 Mio. EUR)
- ☑ Deutliche Reduzierung des Vertriebskostenanteils Kapitalanleger durch Reduzierung der Anzahl der Handelsvertreter und Einführung eines leistungsabhängigen Prämiensystems (in 2014 durchschnittlicher Umsatz pro Handelsvertreter bei 450 Vertretern 1,3 Mio. EUR)
- ☑ ggf. Aufbau eines eigenen Vertriebs auch für den Kapitalanlegerbereich (interner Wettbewerb zur Effizienzsteigerung)
- ☑ Grobabschätzung der quantitativen Auswirkungen
- ☑ Differenz beim Vertriebskostenanteil Kapitalanleger - Selbstnutzer = 5,5% (18% -12,5%)
- ☑ Kapitalanlegerumsatz 510 Mio. EUR (600 Mio. EUR * 85%)
- ☑ Einsparpotenzial 28 Mio. EUR (510 Mio. EUR * 5,5%)

Modul 3:

a) Optimierung der Produktgestaltung

- ☑ Konsequenter Fokus auf den Markt (Planung von kleineren komplexen mit geringerer Wohnungsanzahl)
- ☑ Bildung von Typen (z.B. Standort, gehoben, exklusiv) mit definierten Ausstattungsmerkmalen
- ☑ Standortbezogene Auswahl der Produkttypen
- ☑ Kosteneinsparungen durch Standardisierung zur Erzielung marktgerechter Preise-
- ☑ Einführung eines Baukastensystems im Selbstnutzerbereich (der Käufer kann zwischen verschiedenen Ausstattungspaketen zu vorkalkulierten Fix-Preisen auswählen)
- ☑ Einführung eines konsequenten Projektmanagements (Schaffung entsprechender Anreizsysteme z.B. durch Kopplung der Prämien an die Qualität)

b) Verbesserung der Liquiditätssituation

Realisierung von 51 Mio. EUR Liquidität durch Reduzierung des Forderungsbestands um 123 Mio. EUR auf 72 Mio. EUR (entspricht einer Forderungslaufzeit von 43 Tagen = interner Benchmark aus 2010)

Mögliche kurzfristige Maßnahmen:

- ☑ Einschaltung eines Inkassobüros
- ☑ Forderungsverkauf (aber sehr hohe Abschläge)
- ☑ Erhöhung Skonto

Mittelfristig ist ein konsequentes Forderungsmanagement (z.B. Festlegung von Mahnstufen, rechtzeitige Einleitung rechtlicher Schritte) einzuführen

Modul 4: Management-Summary

- ☑ Kernaussagen der Gruppe je nach Persönlichkeiten
 - ☑ Interpretation der Lösung
- Assessmentcenter Training Case Book Seite 58 von 60

Lösung Case 21

Folgende Zusammenstellung stellt keine Musterlösung dar, sondern denkbare Ansätze, die von den Bewerbern vorgestellt werden können.

Modul 1: Problemfelder

a) Wesentliche Problemfelder

Kostenseite:

- ☒ Sinkende Leistung pro MA (von 1.000 Tsd. EUR in 2010 auf 769 Tsd. EUR in 2014) und Ergebnismrückgang pro MA (von 55 Tsd. EUR in 2010 auf -32 Tsd. EUR in 2014)
- ☒ Überhöhte und nicht leistungsabhängige Vertriebskosten im Kapitalanlegervertrieb (18% im Verhältnis zu 12,5% im beratungsintensiveren Selbstnutzervertrieb)
- ☒ Fehlende Standardisierung der Objekte
- ☒ Qualitätsprobleme (Fehlendes Projektmanagement - häufiger Wechsel der Verantwortlichkeiten)
- ☒ Liquiditätsprobleme aufgrund der Qualitätsprobleme und eines unzureichenden Forderungsmanagements (Anstieg der Forderungslaufzeit von 43 Tagen in 2010 auf 128 Tage in 2014)

Marktseite:

- ☒ Ungünstige Positionierung der Produkte der HEIMBAU AG (Fokus auf stagnierendes Hochpreissegment)
- ☒ Allgemeiner Rückgang der Nachfrage nach Immobilien sowie Überkapazitäten von Wohnungen insbesondere in den neuen Bundesländern aufgrund steuerlicher Möglichkeiten in den letzten Jahren (Allgemeinwissen)

b) Weiterer Informationsbedarf

Kostenseite:

- ☒ Ergebnisrechnung nach Bereichen (Kapitalanleger und Selbstnutzer) und Regionen
- ☒ Kostenstruktur und -veränderungen im Zeitablauf nach Bereichen und Regionen
- ☒ Kunden(gruppen)ergebnisrechnung
- ☒ Produktivitätsvergleiche
- ☒ ABC-Analyse der Handelsvertreter im Vertrieb

c) Ergebnisverbesserungsbedarf

Insgesamt 49 Mio. EUR Full-Year (24 Mio. EUR (Ergebnis Soll in 2017) + 25 Mio. EUR (neg. Ergebnis 2014))

Marktseite:

- ☒ Marktanalyse (relevante Marktsegmente, deren Größe und Zukunftsaussichten)
- ☒ Wettbewerbsanalyse (Benchmarking mit anderen Bauträgern)
- ☒ Stärken-Schwächenanalyse des Unternehmens (Erfüllung der Erfolgsfaktoren)
- ☒ Analyse der Zukunftsaussichten alternativer Anlagemodelle (Wertpapiere, Lebensversicherungen, Immobilien etc.)

Assessmentcenter Training Case Book Seite 59 von 60

Modul 2: Neugestaltung des Vertriebs

- ☑ Deutliche Reduzierung des Vertriebskostenanteils Kapitalanleger durch Reduzierung der Anzahl der Handelsvertreter und Einführung eines leistungsfähigen Prämiensystems (in 2014 durchschnittliche Leistung pro Handelsvertreter bei 470 Vertretern 1,3 Mio. EUR)
- ☑ ggf. Aufbau eines eigenen Vertriebs auch für den Kapitalanlegerbereich (interner Wettbewerb zur Effizienzsteigerung)

Grobabschätzung der quantitativen Auswirkungen:

- ☑ Differenz beim Vertriebskostenanteil Kapitalanleger - Selbstnutzer = 5,5% (18% - 12,5%)
- ☑ Kapitalanlegerumsatz 480 Mio. EUR (600 Mio. EUR * 80%) Einsparpotenzial 26 Mio. EUR (480 Mio. EUR * 5,5%)

Modul 3:

a) Optimierung der Produktgestaltung

- ☑ Konsequenter Fokus auf den Markt (Planung von kleineren Komplexen mit geringerer Wohnungsanzahl)
- ☑ Bildung von Typen (z.B. Standard, gehoben, exklusiv)
- ☑ Standortbezogene Auswahl der Produkttypen
- ☑ Kosteneinsparungen durch Standardisierung zur Erzielung marktgerechter Preisen
- ☑ Einführung eines Baukastensystems im Selbstnutzerbereich (der Käufer kann zwischen verschiedenen Ausstattungspaketen zu vorkalkulierten Fix-Preisen auswählen)
- ☑ Einführung eines konsequenten Projektmanagements (Schaffung entsprechender Anreizsysteme z.B. durch Kopplung der Prämien an die Qualität)

b) Verbesserung der Liquiditätssituation und weiterer Informationsbedarf

- ☑ Reduzierung des Forderungsbestands um 139 Mio. EUR auf 71 Mio. EUR (entspricht einer Forderungslaufzeit~ 43 Tagen = interner Benchmark aus 2010)

Mögliche kurzfristige Maßnahmen:

- ☑ Einschaltung eines Inkassobüros
- ☑ Forderungsverkauf (aber sehr hohe Abschläge)
- ☑ Erhöhung Skonto

Mittelfristig ist ein konsequentes Forderungsmanagement (z.B. Festlegung von Mahnstufen, rechtzeitige Einleitung rechtlicher Schritte) einzuführen

Weiterer Informationsbedarf:

Kostenseite:

- ☑ Ergebnisrechnung nach Bereichen (Kapitalanleger und Selbstnutzer) und Regionen
- ☑ Kostenstruktur und -veränderungen im Zeitablauf nach Bereichen und Regionen
- ☑ Kunden(gruppen)ergebnisrechnung
- ☑ Produktivitätsvergleiche
- ☑ ABC-Analyse der Handelsvertreter im Vertrieb

Assessmentcenter Training Case Book Seite 60 von 60

Marktseite:

- ☒ Marktanalyse (relevante Marktsegmente, deren Größe und Zukunftsaussichten)
- ☒ Wettbewerbsanalyse (Benchmarking mit anderen Bauträgern)
- ☒ Stärken-/Schwächenanalyse des Unternehmens (Erfüllung der Erfolgsfaktoren)
- ☒ Analyse der Zukunftsaussichten alternativer Anlagemodelle (Wertpapiere, Lebensversicherungen, Immobilien etc.)

Modul 4: Management-Summary

- ☒ Kernaussagen der Gruppe je nach Persönlichkeiten
- ☒ Interpretation der Lösung