Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom
Examen prof. supérieur pour chefs de vente avec diplôme fédéral
Esame professionale superiore per capi di vendita diplomati

Prüfung 2014

Verkaufsplanung, Distribution & Vertriebsmanagement

Wärme AG

Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1a-c	27
2	10
3a-b	9
4a-c	31
5a-c	23
Total	**100**

Closed book

Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form zu schreiben.

Dieser Prüfungsfall umfasst **12** Seiten inkl. Deckblatt. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie die Aufgaben vollständig erhalten haben.

Bitte beachten: Es dürfen keine Blätter zusammengeheftet werden.

© by Prüfungskommission Verkaufsleiter

Einleitung

Dieser Fall beruht im Wesentlichen auf einer realen Situation und wurde durch die Fallautoren in verschiedenen Bereichen für diese Prüfung abgeändert. Zudem sind die Zahlen und Fakten im Sinne des Datenschutzes angepasst worden.

Kandidaten, welche über Hintergrundwissen aus der Praxis verfügen, werden gebeten, den Prüfungsfall mit ihren Inhalten als gültige Arbeitsgrundlage zu verwenden. In der Lösung getroffene Annahmen müssen als solche gekennzeichnet und begründet werden. Sie dürfen in keiner Weise den Fallvorgaben widersprechen oder diese in Frage stellen.

Wärme AG

Die Wärme AG wurde 1986 durch Herr Max Kälin gegründet. Der Gründer war technisch sehr versiert und spezialisierte sich auf die Entwicklung und den Vertrieb von Produkten im Bereich Wassererwärmung, besser bekannt unter dem Begriff „Boiler“.

Das Unternehmen entwickelte sich sehr schnell. Dank einer klaren und konsequenten Geschäftspolitik, bei welcher die Produktequalität und eine innovative und flexible Entwicklungsabteilung im Vordergrund standen, wurde Wärme AG innert 10 Jahren zum Marktführer. Das Unternehmen profitierte aber auch von der regen Bautätigkeit in der Schweiz.

Die Wärme AG expandierte 1993 in die Westschweiz und eröffnete eine Niederlassung mit Ausstellungslokal in der Nähe von Lausanne. Auch in dieser Region war Wärme AG nach kurzer Zeit mit Erfolg beschieden. Das Unternehmen beschäftigte in der Hochkonjunktur 65 Mitarbeitende und tätigte einen Umsatz von CHF 25 Mio.

Der Hauptsitz befindet sich zwischen Zürich und Bern an einer verkehrstechnisch gut erschlossenen Lage, was auch für die Logistik vorteilhaft ist.

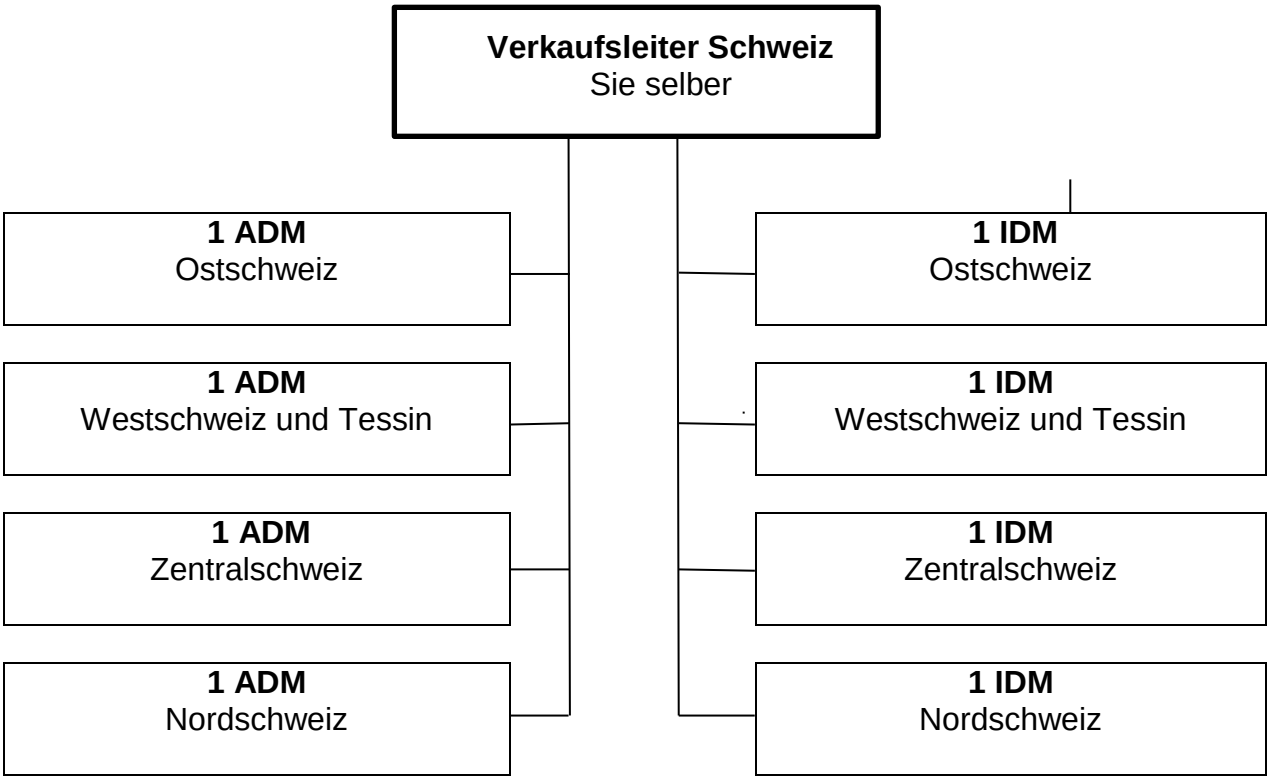
Mit dem Jahr 2010 begann für das Unternehmen eine etwas unruhigere Zeit. Der Markt begann zu stagnieren und entwickelte sich sogar rückläufig. Herr Kälin, der Gründer und alleinige Besitzer wollte sich aus Altersgründen aus dem Geschäft zurückziehen und suchte, da er keine Nachkommen hat, einen Käufer für das Unternehmen. In der Firma Wärme AG wurden die Kosten drastisch gesenkt, um die Attraktivität für einen allfälligen Käufer zu steigern. Die Sparmassnahmen konnten nicht ohne Personalabbau realisiert werden und so wurden innert 2 Jahren 20 Stellen gestrichen.

Im Jahr 2012 wurde die Firma Wärme AG an einen ausländischen Grosskonzern verkauft, welcher verschiedene Produkte im Bereich Haustechnik herstellt und in ganz Europa vertreibt.

Wärme AG wurde 2013 neu organisiert und der ehemalige Finanzchef wurde zum Geschäftsführer ernannt. Die neu strukturierte Wärme AG zeigt ab 1. Januar 2014 in der Verkaufsabteilung nachfolgende Struktur.

Wärme AG heute (1. Januar 2014)

Organigramm Verkaufsabteilung der Wärme AG
(gültig ab 01.01.2014)



Legende: VL = Verkaufsleiter
ADM = Aussendienstmitarbeitender, IDM = Innendienstmitarbeitender

Die Verkaufsabteilung

Das Gebiet Nordschweiz wird von einem ADM betreut. Aufgrund des wachsenden Bedürfnisses nach neuen Produkten ist der ADM überfordert, d.h. er kann nicht alle Kunden so betreuen wie er möchte. Auch stellen die neuen Produkte (Aqua-Power) technologisch wie verkaufstechnisch hohe Anforderungen sowohl an die ADM wie auch an die IDM.

Die Grosskunden (Key Accounts) werden momentan vom Verkaufsleiter direkt betreut. Die Führungsspanne des Verkaufsleiters beträgt zur Zeit 8 Mitarbeitende.

Sowohl ADM wie auch IDM arbeiten durchschnittlich bereits während 8 Jahren für die Wärme AG. Beim Fachhandel geniessen sie ein hohes Ansehen, dank ihrem Engagement.

Da der neue Geschäftsführer erkannt hat, dass seine Stärken nicht unbedingt im Bereich Marketing und Verkauf liegen, hat er sich entschieden, einen neuen Verantwortlichen (Verkaufsleiter, Sie selber) für diesen Bereich zu engagieren.

Produkte der Wärme AG

Bei den Produkten, welche die Wärme AG vertreibt, wird von unterschiedlichen Bereichen gesprochen, welche sich durch die Kapazität der Geräte unterscheiden.

A: Kleinbereich

Boiler für das Einfamilienhaus (EFH) bis max. 500 Liter Speicherkapazität

Modell	Speicher-Grösse	Beheizung	Preis in CHF
Standgerät	100 Liter	Elektrisch	850
Standgerät	200 Liter	Elektrisch oder via Heizung	1‘250
Standgerät	300 Liter	Elektrisch oder via Heizung	1‘600
Standgerät	400 Liter	Elektrisch oder via Heizung	1‘950
Standgerät	500 Liter	Elektrisch oder via Heizung	2‘300
Einbaugerät	150 Liter	Elektrisch oder via Heizung	980
Einbaugerät	200 Liter	Elektrisch oder via Heizung	1‘400
Einbaugerät	300 Liter	Elektrisch oder via Heizung	2‘100
Wandanbaugerät	10 Liter	Elektrisch	310
Wandanbaugerät	50 Liter	Elektrisch	450
Wandanbaugerät	100 Liter	Elektrisch	750

B: Grossbereich

Boiler für Mehrfamilienhäuser (MFH), Industrie- und Gewerbebauten mit hohem bis sehr hohem Warmwasserverbrauch.

Die Geräte werden für eine zentrale Aufbereitung eingesetzt, das bedeutet, das Wasser wird zentral aufgeheizt z.B. im Keller und nachher mittels Leitungen zu den verschiedenen Verbrauchern geführt.

Model	Leistungsstufen bis Liter/Tag	Beheizung	Preis in CHF
Standgerät	5‘000 Liter	Via Heizung	2‘600
Standgerät	10‘000 Liter	Via Heizung	3‘100
Standgerät	20‘000 Liter	Via Heizung	3‘600
Standgerät	50‘000 Liter	Via Heizung	4‘200
Standgerät	80‘000 Liter	Via Heizung	5‘100

C: Zubehör und Ersatzteile

Ein wichtiger Bereich ist der Teilmarkt Zubehör und Ersatzteile. Hier werden durchschnittlich 30% des Geräteumsatzes (Klein- und Grossbereich) erwirtschaftet.

Produkteeigenschaften

Alle Geräte werden aus hochwertigen Materialien gefertigt:

- Aus hochwertigem Stahl für den Grundkörper
- Aus einem temperaturfesten Email als Korrosionsschutz
- Wärmedämmung aus FCKW-freiem Material
- Kundenspezifische Verdrahtung
- 5 Jahre Garantie auf alle Geräte
- Lebensdauer durchschnittlich 15 Jahre

In Bezug auf die Garantie- und Kulanzleistung ist Wärme AG auf dem Markt klar führend.

Preispolitik

Die Preisentwicklung in der Branche ist vor allem im Kleinbereich durch ein Überangebot geprägt und veränderte sich wie folgt:

Bereich	**2011**	**2012**	**2013**
Kleinbereich	950 CHF	900 CHF	850 CHF
Grossbereich	3‘100 CHF	3‘200 CHF	3‘200 CHF

Durchschnittlich gelöster Verkaufspreis seit 2011 pro Modell.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verkaufspreise in den nächsten 3 – 4 Jahren unwesentlich von denen des Jahres 2013 abweichen und der Tiefpunkt erreicht ist.

Vertriebssituation

In der Schweiz sind rund 4‘150 Installationsbetriebe mit über CHF 200‘000 Jahresumsatz tätig und 2‘000 Kleinstbetriebe mit bis zu 3 Beschäftigten mit einen Umsatz < CHF 200‘000.

Die Boiler von Wärme AG werden ausschliesslich über Fachbetriebe wie Sanitär- und Heizungsinstallateure verkauft. Den Fachbetrieben wird eine Marge von 30% auf dem Katalogpreis gewährt.

Ca. 2‘500 Betriebe beziehen regelmässig bei Wärme AG Produkte, Zubehör und Ersatzteile und tätigen Umsätze von mehr als CHF 500. Diese 2‘500 Betriebe realisieren 70% des gesamten Boilerumsatzes auf dem Schweizermarkt.

Installationsbetriebe pro Verkaufsgebiet

Gebiet / Betriebe	Ost-Schweiz	Zentral-Schweiz	Nord-Schweiz	West-Schweiz und Tessin	Total
Betriebe mit Umsatz über CHF 200‘000	830	1‘245	1‘660	415	**4‘150**
Betriebe mit Umsatz weniger als CHF 200‘000	400	600	800	200	**2‘000**
Total	**1‘230**	**1‘845**	**2‘460**	**615**	**6‘150**

Markt und Marktanteilsentwicklung Schweiz ab 2011

Absatz in Stück:

Bereich	Markt 2010	MA in % Wärme AG	Markt 2011	MA in % Wärme AG	Markt 2012	MA in % Wärme AG	Markt 2013	MA in % Wärme AG
Kleinbereich	62‘000	n.a.	55‘800	n.a.	53‘500	n.a.	52‘000	n.a.
Grossbereich	21‘000	n.a.	20‘000	n.a.	20‘500	n.a.	21‘000	n.a.
Total	**83‘000**	**n.a.**	**75‘800**	**n.a.**	**74‘000**	**n.a.**	**73‘000**	**n.a.**

n.a. = keine Zahlen verfügbar; MA = Marktanteil

Umsätze ganze Schweiz in Tsd CHF:

Bereich	Markt 2010	MA in % Wärme AG	Markt 2011	MA in % Wärme AG	Markt 2012	MA in % Wärme AG	Markt 2013	MA in % Wärme AG
Kleinbereich	62‘000	24%	53‘010	26 %	48‘150	26.5 %	44‘200	27 %
Grossbereich	62‘100	3%	62‘000	2.5 %	65‘600	2.2 %	67‘200	2.8 %
Total	**124‘100**	**13.2%**	**115‘010**	**13.3 %**	**113‘750**	**12.5 %**	**111‘400**	**12.4 %**

In diesen Marktzahlen ist der Ersatzteilmarkt nicht berücksichtigt.

Umsätze 2013 der Wärme AG pro Verkaufsgebiet in CHF:

Gebiet / Bereich	Ost-Schweiz	Zentral-Schweiz	Nord-Schweiz	West-Schweiz und Tessin	Total Wärme AG
Kleinbereich	2‘286‘800	3‘580‘200	4‘772‘600	1‘193‘400	**11‘833‘000**
Grossbereich	376‘320	564‘480	752‘640	188‘160	**1‘881‘600**
Total	**2‘663‘120**	**4‘144‘680**	**5‘525‘240**	**1‘381‘560**	**13‘714‘600**

Durch die anziehende Baukonjunktur kann davon ausgegangen werden, dass das Marktvolumen ab 2014 wieder ansteigen wird.

Mitbewerber

In den letzten Jahren haben die Mitbewerber stark zugenommen. Insgesamt bieten ca. 18 Hersteller und Importeure Boiler an.

Es sind vier Hauptmitbewerber die zusammen mit Wärme AG den gesamten Schweizer Markt bearbeiten und auch dominieren. Die restlichen vorwiegend kleineren Firmen sind nur lokal tätig und verkaufen den Boiler nur als Nebenprodukt.

Geschätzte Marktanteile 2013:

Firma	**Kleinbereich**	**Grossbereich**
Wärme AG	27.0 %	2.8 %
Ambiente	22.0 %	60.0 %
Boiler AG	17.0 %	25.0 %
Caliotherm	15.0 %	10.0 %
Dubomat	13.0 %	2.2 %
Restliche	6.0 %	0.0 %
Total	**100 %**	**100 %**

Kaufentscheide / Einkaufsverhalten

Im Kleinbereich wird die Produktewahl in den seltensten Fällen vom Bauherrn direkt vorgenommen. Der Entscheid welches Produkt gewählt wird, wird meistens vom Installateur oder vom externen Beeinflusser gesteuert und gefällt. Bei den Grossanlagen handelt es sich um grössere Investitionen und daher ist der Einfluss der Bauherren wesentlich höher.

Externe Beeinflusser

Die Beeinflussergruppen informieren und beraten die Bauherrschaft und nehmen daher oftmals grossen Einfluss auf die Produktwahl. Ausser den Installateuren sind folgende Beeinflussergruppen für die erfolgreiche Marktbearbeitung relevant:

- Sanitärplaner
- Ingenieurbüros
- Haustechnikplaner
- Architekten

In der ganzen Schweiz sind ca. 1‘250 externe Beeinflusser für die Firma Wärme AG von Bedeutung.

Die neue Situation von Wärme AG

Aufgrund der aktuellen Marktsituation und deren Entwicklung wurde durch den Firmengründer schon die Neuentwicklung eines Produktes für den Grossbereich gestartet. Durch den Verkauf der Firma hatte sich das Projekt jedoch etwas verzögert.

Nun steht aber nach drei Jahren Entwicklungs- und Testzeit, ein Hochleistungswasserwärmer unter dem Namen „Aqua-Power“ für den Grossbereich zur Markteinführung bereit. Die Einführung soll ab 1. Januar 2015 erfolgen.

Sie als Verkaufsverantwortlicher haben nun die Aufgabe, das neue Produkt einzuführen und den Markt im Grossbereich intensiv zu bearbeiten.

Produkteeigenschaften von Aqua-Power

Für den Grossbereich steht Ihnen ein neues und sehr innovatives Produkt zur Verfügung, welches sich stark von den herkömmlichen Produkten abhebt. Der Aufbau, die Konstruktion und die Technik sind für Warmwasseraufbereitung revolutionär und beruhen technisch auf einem völlig neuen Konzept.

Das neue Produkt nennt sich Aqua-Power und ist in drei verschiedenen Leistungsstufen erhältlich:

Model	**Leistungs-bereich**	**Kapazität Liter pro Tag**	**Katalogpreis in CHF**	**Selbstkosten-preis der Wärme AG in CHF**
Aqua-Power 20	Klein	bis 20‘000 Liter täglich	6‘600	2‘200
Aqua-Power 50	Mittel	bis 50‘000 Liter täglich	8‘400	2‘800
Aqua-Power 100	Gross	bis 100‘000 Liter täglich	12‘450	4‘150

Beim Verkauf über den Installateur kann dieser von einer durchschnittlichen Marge auf dem Katalogpreis von 30% ausgehen.

Produktevorteile gegenüber herkömmlichen Systemen:

- Warmwasserleistungen bis 100‘000 Liter täglich
- Kleines Speichervolumen, daher kleinster Platzbedarf am Aufstellungsort
- Kleine, kompakte Einheiten, zerlegbar, leicht zu transportieren und daher besonders geeignet für Renovationen und Sanierungen
- 100% Versorgungssicherheit auch bei höchstem Warmwasserbedarf
- Elektronische Überwachungssteuerung mit einfacher Bedienung für Hausabwarte
- Elektronische Hygieneschaltung gegen Wasserbakterien

Um eine 100% Betriebssicherheit zu erreichen, ist eine jährliche Wartung und Überprüfung der Anlage durch den Wärme AG Spezialisten sehr zu empfehlen.

Marktpotenzial für Aqua-Power in der Schweiz / Basis 2013

Neubauten pro Jahr im Grossbereich

Leistungsbereich	Hotel / Restaurant	Sport-Anlagen	MFH	Spitäler + Pflegeheime	Diverse Bauten
Klein	180	5	600	40	248
Mittel	130	10	566	45	210
Gross	34	36	164	38	117
Total Potenzial	**344**	**51**	**1‘330**	**123**	**575**

Ersatzmarkt / bestehende Gebäude und Anlagen im Grossbereich
(Warmwasseraufbereitungen, welche saniert werden müssen)

Leistungsbereich	Hotel / Restaurant	Sport-Anlagen	MFH	Spitäler + Pflegeheime	Diverse Bauten
Klein	8‘500	500	150‘000	675	1‘800
Mittel	3‘500	350	75‘000	350	1‘500
Gross	1‘500	100	38‘000	225	1‘300
Total Potenzial	**13‘500**	**950**	**263‘000**	**1‘250**	**4‘600**

Für das Marktvolumen kann von einer durchschnittlichen Anlagelebensdauer von 15 Jahren ausgegangen werden. Durch die ansteigende Baukonjunktur kann für die Periode 2014 – 2016 mit einem jährlichen Marktwachstum von 5 – 7 % gerechnet werden.

Trends im Bereich Wassererwärmung

Seit 2013 ist auch ein neuer Mitbewerber auf dem Markt, welcher Energiesparboiler anbietet. Diese können jedoch nur in Verbindung mit Erdsonden betrieben werden, da die Technologie auf diesem Konzept aufgebaut ist. Der Marktpreis beträgt (inkl. Erdsonden und Energiesparboiler) ca. CHF 70‘000 (je nach Aufwand bei der Tiefenbohrung). Eine Subvention durch den Bund ist erst vorgesehen, wenn sich das Konzept Energiesparboiler in Verbindung mit Erdsonden durch wissenschaftliche Untersuchungen bewährt hat.

Da sich der Markt stets auf der Suche nach erneuerbarer Energie umschaut, könnte sich diese neue Methode der Warmwassererwärmung als eine echte Konkurrenz zu den Aqua-Power-Geräten entwickeln. Einziger Nachteil der neuen Technologie ist zur Zeit noch der sehr hohe Investitionspreis.

Zusätzliche Informationen

Die Entwicklungs- und Werkzeugkosten des Aqua-Power belaufen sich auf CHF 1.2 Mio. und sollen in zwei Jahren amortisiert sein.

Die herkömmlichen Produkte welche Wärme AG bis jetzt im Grossbereich angeboten hat, werden durch den Aqua-Power vollständig abgelöst. Der Kleinbereich ist nach wie vor das Kerngeschäft und darf nicht vernachlässigt werden.

Ab 2015 ist eine Expansion ins Ausland über einen Distributor vorgesehen, der nur die Produkte der Wärme AG vertreibt. Die Grosskunden sollen in Zukunft noch systematischer betreut werden.

Aufgaben

Bitte lesen Sie die einleitenden Texte sowie die Fallstudie vor der Lösung der Aufgaben sehr genau durch. Sie verhindern damit, dass Daten oder Begriffe falsch übertragen oder interpretiert werden. Annahmen sind klar zu kennzeichnen, dürfen jedoch weder die Aufgabenstellung noch die Fallinformationen verändern.

Aufgabe 1

Sie analysieren den Schweizer Markt und die Verkaufsabteilung der Wärme AG.

Aufgabe 1a — 14 Punkte

Berechnen und kommentieren Sie detailliert die Umsatzentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche Kleinanalagen, Grossanlagen und Zubehör/Ersatzteile, sowie das Total der Firma Wärme AG für die Jahre 2010 bis 2013.

Aufgabe 1b — 4 Punkte

Vergleichen Sie die numerische und die gewichtete Distribution von Wärme AG. Kommentieren Sie das Resultat.

Aufgabe 1c — 9 Punkte

Wie beurteilen Sie die heutige Situation der Verkaufsabteilung im Hinblick auf eine positive Geschäftsentwicklung und insbesondere im Hinblick auf die bevorstehende Einführung von Aqua-Power?
Beschreiben Sie drei Schwächen, formulieren Sie pro Schwäche je eine Massnahme und begründen Sie diese.

Aufgabe 2 — 10 Punkte

Die externen Beeinflusser spielen beim Vermarkten des neuen Boilers (Aqua-Power) eine wesentliche Rolle. Um die externen Beeinflusser für das neue Produkt zu gewinnen, organisieren Sie einen Event. Datum des Event: Samstag, 16. August 2014. Ort: Firmengelände Wärme AG.

Erstellen Sie einen umfassenden Ablaufplan mit 16 Massnahmen bis und mit Realisierung und Kontrolle, damit dieser Event von Erfolg gekrönt wird. Berechnen Sie auch die anfallenden Kosten. Für die Eventplanung rechnen Sie mit ca. 150 Teilnehmenden. Benutzen Sie nachfolgenden Raster.

Schritt	Massnahme	Wann	Wer	Kosten in CHF

Aufgabe 3

Die Key Accounts (Grosskunden) werden für die Wärme AG in Zukunft einen entscheidenden Stellenwert haben.

Aufgabe 3a — 3 Punkte

Welches sind potenzielle Key Accounts für die Wärme AG? Geben Sie 3 mögliche Key Accounts an und begründen Sie Ihre Vorschläge.

Aufgabe 3b — 6 Punkte

Um die zukünftige KAM-Tätigkeit zielgerichtet auszuführen, nehmen Sie eine erste Selektion der Key Accounts vor, welche in den nächsten 3 Jahren intensiv bearbeitet werden sollen. Nach welchen Kriterien nehmen Sie diese Selektion vor? Nennen und beschreiben Sie drei relevante Kriterien. Begründen Sie jedes Kriterium.

Aufgabe 4

Um den Schweizer Markt noch effizienter zu bearbeiten bewilligte Ihnen die Geschäftsleitung per 1. Januar 2015 einen zusätzlichen ADM für das Gebiet Nordschweiz. Dies bedingt in diesem Verkaufsgebiet einige Anpassungen.

Aufgabe 4a — 15 Punkte

Formulieren Sie je drei Chancen und je drei Gefahren in Bezug auf die Bearbeitung des Gebietes Nordschweiz durch 2 ADM. Begründen Sie jede Chance und jede Gefahr einzeln. Formulieren Sie zudem pro Gefahr je eine Massnahme um die Gefahr zu reduzieren resp. zu eliminieren.

Aufgabe 4b — 10 Punkte

Die beiden ADM haben sich nach einem längeren Gespräch bereit erklärt, diese Herausforderung anzunehmen.

Formulieren Sie für das Jahr 2015 die Umsatz- und Absatzziele für die drei neuen Boiler (Aqua-Power) pro ADM im Gebiet Nordschweiz. Zu beachten: Der totale Umsatz für Aqua-Power im Gebiet Nordschweiz soll 5 % über dem im Jahr 2013 erzielten Umsatz im Grossbereich liegen (Aqua-Power 20: 40%, Aqua-Power 50: 40%, Aqua-Power 100: 20%). ADM-1 soll 60% des Umsatzes, ADM-2 soll 40% des Umsatzes erreichen.

Aufgabe 4c — 6 Punkte

Formulieren Sie zudem drei qualitative Ziele für das Jahr 2015 für das Gebiet Nordschweiz, welches die ADM zu erreichen haben.

Aufgabe 5

Die Geschäftsleitung hat entschieden, die neuen Boiler (Aqua-Power) auch im Ausland anzubieten. Eine detaillierte Marktanalyse hat ergeben, dass in Deutschland das grösste Absatzpotenzial zu verzeichnen ist. Die Vermarktung hat über einen Distributor zu erfolgen. Ihre Aufgabe ist es nun, die nötigen Ziele und Massnahmen für die Jahre 2015 bis 2017 für die Bearbeitung des deutschen Marktes zu formulieren.

Aufgabe 5a — 10 Punkte

Um den geeigneten Distributor zu ermitteln, formulieren Sie **sechs** relevante Anforderungen, die der zukünftige Distributor zu erfüllen hat. Gewichten Sie jedes Kriterium. Killerkriterien sind als solche zu bezeichnen. Begründen Sie jedes Kriterium einzeln. Benutzen Sie folgendes Raster!

Kriterium	Begründung	Gewichtung

Aufgabe 5b — 6 Punkte

Formulieren Sie **drei** qualitative Ziele für das Jahr 2015, die der Distributor zu erfüllen hat. Begründen Sie Ihre Ziele.

Aufgabe 5c — 7 Punkte

Welches sind die wichtigsten 7 Massnahmen, die Sie von Ihrem Distributor in den ersten 6 Monaten 2015 erwarten? Formulieren Sie 7 sinnvolle und zielführende Massnahmen und begründen Sie diese.