

Kapitel 2: Übungscases

1. Cashback-System in einer Supermarktkette

Auf einem Flug von London nach Frankfurt sitzen Sie zufällig neben dem Vorstandsvorsitzenden einer großen deutschen Supermarktkette, welcher ein Gespräch mit Ihnen initiiert und sich sehr für Ihre Arbeit bei einer großen Unternehmensberatung interessiert. Als Sie Brüssel überfliegen, fragt Sie Ihr Gesprächspartner: »Glauben Sie, dass es sich lohnt, in Deutschland ein Cashback-System nach britischem Vorbild einzuführen?«

Bei diesem Case geht es darum, in kurzer Zeit mögliche Chancen und Hindernisse bei der Einführung eines solchen Systems zu analysieren und abschließend eine konkrete Gesamteinschätzung abzugeben.

Schritt 1: Klärung des Begriffs »Cashback-System«

Sollte Ihnen nicht klar sein, was das Cashback-System ist, fragen Sie auf jeden Fall Ihren Interviewer. Dieser wird Ihnen antworten, dass sich in England Kunden beim Einkaufen mit einer Debit Card (Bankkarte, ähnlich der in Deutschland) Geld auszahlen lassen können, welches zusätzlich zum Wert ihres Einkaufs abgebucht wird. Wenn ein Kunde einen Einkauf von 20 Pfund tätigt und zusätzlich 20 Pfund in bar ausgezahlt bekommt, wird seine Debitkarte mit genau 40 Pfund belastet. Es entstehen keine weiteren Gebühren. In Deutschland steckt dieser Service noch in den Kinderschuhen, wird aber seit 2009 zunehmend implementiert (siehe Anmerkung am Ende).

Fragen stellen

Es ist kein Zeichen von Ahnungslosigkeit, vor der Bearbeitung des Cases dem Interviewer einige Verständnisfragen zu stellen. Es zeigt, dass man den Sachverhalt genau verstehen möchte, bevor man sich in etwas verrennt. Allerdings sollte es sich wirklich nur um 2-5 Fragen handeln und nicht plötzlich die Frage-Antwort-Situation umkehren. Von einigen Bewerbern wird der Fehler gemacht, Nachfragen als eine Blöße zu sehen, die sie sich nicht geben möchten. In diesem Case ist es fatal, nicht genau zu wissen, was das Cashback-System ist.

Zwischenfrage 1: Multiple-Choice: Sie haben nicht viel Zeit. Welche drei Aspekte wollen Sie in diesem Case unbedingt betrachten?

- a) Die entstehenden Kosten in den Filialen
- b) Die zusätzlichen Einnahmen in den Filialen
- c) Den veränderten Gesamtgewinn im Filialnetz
- d) Die zu planende Marketingstrategie des Konzerns
- e) Die Kundensegmentierung der Filialen
- f) Das Sicherheitssystem der Filialen
- g) Den Service der Filialen
- h) Die Mitarbeiter der Filialen
- i) Die Effektivität der Organisationsstruktur
- j) Die Konkurrenz

Mit solchen Zwischenfragen können Sie sich aktiv mit der Case-Lösung auseinandersetzen. Nutzen Sie die Möglichkeit, so Ihre Fähigkeiten mit diesem Buch zu trainieren. Die Lösungen folgen am Ende des jeweiligen Cases oder direkt im Anschluss an die Frage im Text. Lesen Sie also erst nach Beantwortung der Fragen weiter.

Dieses Buch ist optimal eingesetzt als ergänzendes Übungsbuch zu dem Insider-Dossier »Bewerbung bei Unternehmensberatungen«. Viele der Trainings-Cases setzen die zahlreichen Hinweise zur Vorgehensweise bei der Case-Lösung aus diesem Buch voraus. Das Buch ist unter squeaker.net/insider erhältlich.

Verstecken Sie am besten vor dem Weiterlesen den Text nach den Zwischenfragen mit einem Blatt Papier.

Schritt 2: Die Vorgehensweise

Es bietet sich an, entweder Ihre Argumentation nach Pro und Contra zu strukturieren und nacheinander alle positiven bzw. negativen Punkte verschiedener Themenfelder zu prüfen. Oder Sie analysieren alternativ immer beide Aspekte eines Themenfeldes und ziehen nach jedem ein Zwischenfazit. Da die Zeit vermutlich nicht ausreicht, sämtliche Punkte zu prüfen, empfiehlt sich letztere Herangehensweise, wobei Sie sich auf die wichtigsten Themen konzentrieren. Sie kündigen somit an, zunächst nacheinander die Kosten, den Umsatz und schließlich den Service zu betrachten.

Schritt 3.1: Die Kosten-Einsparpotenziale

Zwischenfrage 2: Stellen Sie sich die Frage: An welchen zwei Stellen lassen sich durch Einführung des Cashback-Systems die meisten Kosten sparen?

- a) Weniger Mitarbeiter nötig, da weniger Geld gezahlt werden muss
- b) Weniger Geld auf dem Geschäftskonto
- c) Weniger Geld, das transportiert werden muss
- d) Skaleneffekte bei der bargeldlosen Bezahlung

Machen Sie sich, bevor Sie weiter lesen, Gedanken, wie und warum Kosten gespart werden können.

Zunächst können Sie hier das Kosteneinsparungspotenzial durch eine geringere Menge an Bargeld nennen. Dies kann aus zweierlei Sicht vorteilhaft für den Händler sein:

1. Für den Händler ist es sehr teuer den sicheren Transfer der Einnahmen zu gewährleisten: Er muss für ein Sicherheitssystem im Geschäft aufkommen, einen Dienstleister für den Geldtransport engagieren und die Einnahmen zählen lassen. Wenn man einen Stundensatz von 60 Euro für das Sicherheitsunternehmen annimmt und davon ausgeht, dass zweimal am Tag die Einnahmen zur Bank gebracht werden (wobei der Anteil des Transportes für den einzelnen Kunden nicht länger als eine halbe Stunde dauern sollte), sind dies Kosten von 60 Euro am Tag bzw. 1.440 Euro im Monat (bei angenommenen 24 Geschäftstagen; 4 Wochen x 6 Arbeitstage). Würde das Cashback-System die Bargeldmenge so stark reduzieren, dass an jedem zweiten Tag nur einmal das Geld zur Bank transportiert werden muss, ergäbe sich ein Sparpotenzial von 360 Euro im Monat ($24 \text{ Tage} / 2 = 12, 12 \times 30 \text{ Euro} = 360 \text{ Euro}$). Fallen Gebühren für das Zählen des Geldes in der Bank an, sieht die Rechnung ähnlich aus. Wenn Sie davon ausgehen, dass das Zählen etwa eine Viertelstunde dauert und dafür 15 Euro berechnet werden, kann der Händler 180 Euro im Monat sparen ($12 \text{ Lieferungen entfallen (siehe oben), daher } 12 \times 15 \text{ Euro} = 180 \text{ Euro}$).

2. Neben diesen Einsparungspotenzialen kann der Händler zudem seinen Personaleinsatz optimieren. Zwar dauert es nicht sehr lange,

eine Kasse auszuwechseln und das Geld in einem Tresor oder ähnlichem zu verstauen; jedoch könnten gerade in großen Geschäften längere Abstände zwischen den Zeiten zu denen eine Kasse geleert werden muss, zu einer Reduzierung des nötigen Personals führen. Muss auch nur eine Person weniger angestellt werden, kann dies zu Lohneinsparungen von 520 Euro (für eine Beschäftigung auf 400 Euro-Basis und 30 % Lohnnebenkosten) führen.

Insgesamt bietet sich somit ein monatliches Sparpotenzial von 1.060 Euro (360 + 180 + 520).

Schritt 3.2: Die Kosten – Zusätzliche Kosten

Zwischenfrage 3: Überlegen Sie sich, wodurch zusätzliche Kosten durch ein Cash-back-System entstehen. Tragen Sie Ihre Ansätze in das Textfeld ein und vergleichen Sie dann mit der Musterlösung im folgenden Text.

Ihr Ansatz:

Auf der anderen Seite dürfen Sie die zusätzlichen Kosten nicht außer Acht lassen. Die erste Frage, die sich stellen müssen, ist wie genau der Bezahlvorgang aussehen würde. Gesetzt den Fall, dass ohne große technische Umstellung bekannte EC-Karten genutzt werden können, ist mit nur sehr geringen Kosten für die Einarbeitung des Personals zu rechnen. Es ist – erfahrungsgemäß – davon auszugehen, dass nach einer kurzen Eingewöhnungsphase auch der Vorgang des Kassierens genauso lang dauert wie das Zahlen mit Bargeld. Kosten für ein neues Kassensystem fallen auch nicht an, da das bestehende entsprechend modernisiert werden kann.

Allerdings werden bei der Benutzung von EC-Karten für den Händler zusätzliche Gebühren fällig, die 3 % des Umsatzes und bei einem Einkauf von unter 2,70 Euro 8 Cent als Mindestgebühr betragen. Wenn man durchschnittlich von 25.000 Euro Einnahmen pro Tag ausgeht (1.250 Kunden, die im Schnitt 20 Euro ausgeben), muss der Händler vor Einführung des Cash-Back-Systems für etwa 15 % der Kunden, die mit EC-Karte einkaufen, die Gebühren in Höhe von 112,50 Euro pro Tag ($25.000 \text{ Euro} \times 0,15 \times 0,03 = 112,50 \text{ Euro}$) bzw. 2.700 Euro pro Monat ($112,50 \text{ Euro} \times 24 = 2.700 \text{ Euro}$) übernehmen. Sie können hier davon ausgehen, dass die Kunden, die mit EC-Karte bezahlen und unter der Einkaufssumme von 2,70 Euro bleiben für die pauschal 8 Cent Gebühren berechnet werden, zu vernachlässigen

sind. Nach der Einführung des Cashback-Systems möchten vielleicht 30 % der Kunden mit EC-Karte zahlen, wodurch sich die Gebühren verdoppeln würden und der Händler im Monat zusätzliche 2.700 Euro (also insgesamt 5.400 Euro Gebühren) bezahlen müsste.

Verrechnet man die möglichen Kosteneinsparungen mit den neu entstehenden Kosten, so ergibt sich ein monatlicher Verlust von 1.640 Euro (1.060 Euro - 2.700 Euro = -1.640 Euro).

Schritt 4: Der Umsatz

Bisher haben Sie gezeigt, wie sich die Kosten bei Einführung eines Cashback-Systems verhalten. Nun sollen Sie erläutern, wie sich der Umsatz entwickeln würde. Dabei können Sie von der Überlegung ausgehen, dass einige Kunden den Supermarkt auch primär anstelle eines Geldautomaten nutzen könnten. Diese Laufkundschaft müsste, um den Cash-Back-Service nutzen zu können, eine Kleinigkeit kaufen, die den Umsatz steigern würde. Wenn man davon ausgeht, dass dies auf 50 zusätzliche Kunden pro Tag zutrifft, die im Durchschnitt Waren im Wert von 2,50 Euro kaufen, wird so der Umsatz pro Tag um 125 Euro bzw. pro Monat um 3.000 Euro gesteigert. Da hier der durchschnittliche Einkaufswert unter dem Mindestwert von 2,70 Euro liegt, unter welchem eine Pauschalgebühr von 8 Cent berechnet wird, können Sie 4 Euro (50 x 0,08 Euro) pro Tag bzw. 96 Euro pro Monat an Gebühren abziehen, so dass der Händler im Endeffekt durch die neu gewonnene Laufkundschaft pro Monat 2.904 Euro mehr an Umsatz hat. Je nach Lage des Supermarktes (etwa bei einer ländlichen Gegend mit einer geringen Automatendichte) kann diese Zahl auch noch höher liegen. Es ist weiterhin möglich, dass der Supermarkt weitere zusätzliche Kunden gewinnen kann, wenn die Kundenzufriedenheit mit dem Service überdurchschnittlich hoch ist.

Schritt 5: Der Service

Zufriedene Kunden sind das A und O im Einzelhandel. Mit Hilfe des Cashback-Systems kann der Händler gegen eine der größten Beschwerdequellen – zu lange Schlangen an den Kassen – vorgehen. Und zwar einerseits dadurch, dass – nach einer kurzen Umgewöhnungsphase – das Bezahlen mit der EC-Karte schneller geht, als das Bezahlen mit Bargeld und andererseits, weil durch weniger Kassenleerungen größere Unterbrechungen beim Kassieren seltener werden. Zudem wird es die Kundschaft zu schätzen wissen, dass sie in diesem Supermarkt einen zusätzlichen Service in Anspruch nehmen könnten. Insbesondere in Städten, in denen ein harter Wettbewerb zwischen den Einzelhändlern herrscht, ist eine solche Service-Differenzierung wichtig. Nicht zuletzt kann der Händler also auch von seinem Image als innovativer Geschäftsmann profitieren, was wiederum attraktiv auf potenzielle Neukunden wirken kann.

Case-Autor

Ralph Razisberger:

»Häufig wird genau dieser Teil, die »Handlungsempfehlung«, vergessen. Beachten Sie Ihr Zeitmanagement, lassen Sie sich immer noch einige Minuten Zeit, um wirklich eine konkrete Empfehlung zu geben und den Interviewer nicht mit einem Zahlensalat alleine zu lassen. Bedenken Sie, dass Sie sich für den Job eines Beraters bewerben, von Ihnen wird immer eine Empfehlung verlangt.«

Schritt 6: Handlungsempfehlung

Mit Ihrem bisherigen Wissen können Sie dem Vorstandsvorsitzenden empfehlen, dieses Geschäftsmodell umzusetzen. Man könnte den Roll-Out in ländlichen Gebieten beginnen. Dort ist nämlich – auf Grund der geringeren Dichte an Geldautomaten – mit deutlich mehr Laufkundschaft zu rechnen, wodurch die zusätzlichen EC-Karten-Nutzungsgebühren in jedem Fall mehr als aufgewogen werden. Die Ergebnisse dieser Filialen lassen dann auch Rückschlüsse über die Akzeptanz der Kunden und die mögliche Anziehungskraft dieser Innovation auf neue Kunden zu.

Cashback in der Realität

Ein solches Cashback-System ist keine reine Zukunftsmusik mehr. Der Kölner Handelskonzern Rewe bietet dies bereits in Deutschland in einigen Filialen an. Dort ist es möglich, sich bei einem Einkauf ab 20 Euro bis zu 100 Euro Bargeld auszahlen zu lassen. Hinzu kommt, dass nach einer Entscheidung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zukünftig auch ohne Banklizenz ein solches System angeboten werden kann (Rewe hat eine solche Banklizenz). Aus diesem Grund wird erwartet, dass auch andere Supermarktketten in dieses Geschäft einsteigen werden.

Lösungen zu den Zwischenfragen

- 1: Richtig sind a), b) und g)
- 2: a) und c) sind richtig.
- 3: Siehe Musterlösung im Text.

2. Bewertung einer Akquisition im Cash-Logistics-Markt

Ihr Kunde ist das marktführende Unternehmen für Geld- und Werttransporte. Der Geschäftsführer zieht in Erwägung einen der Hauptkonkurrenten (EBITDA im letzten Geschäftsjahr –3,7 Mio. Euro), der zum Verkauf steht, zu übernehmen. Der Geschäftsführer bittet Sie daher um Ihre Einschätzung bezüglich der Vorteilhaftigkeit dieser Akquisition.

Zwischenfrage 1: Was ist ein geeigneter Ansatz, um an die Lösung dieser Aufgabenstellung heranzugehen?

Ihr Ansatz: