

**Berufsprüfung für
Technische Kaufleute mit eidg. Fachausweis
Examen professionnel pour
les agents technico-commerciaux avec brevet fédéral**

Allgemeine Fallstudie

Prüfung 2014

**Diese Allgemeine Fallstudie umfasst die Seiten A – E
und bildet die Grundlage für alle Prüfungsfächer.**

**Behalten Sie die Fallstudie bei sich,
sie ist zwingend für alle Prüfungsfächer zu verwenden.**

Es dürfen keinerlei Notizen in die Fallstudie geschrieben werden.



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

Fallstudie Garage Schweizerhof AG¹

Die Garage Schweizerhof AG ist ein Familienbetrieb in zweiter Generation mit Sitz in Olten (SO). Geführt wird die Garage von den beiden Brüdern Peter und Anton Bürki. Vater Franz Bürki (79) hat die Firma vor 38 Jahren gegründet und kontinuierlich ausgebaut. Vor 7 Jahren hat er die operative Führung seinen beiden Söhnen Peter (49, Ingenieur, Automobil-Verkaufsberater mit eidg. FA) und Anton (56, Technischer Kaufmann mit eidg. FA) übertragen und vor 2 Jahren hat er auch die Aktien den beiden zu je 50 % übertragen. Peter hat mit seiner Frau Ruth (46, Kauffrau) zwei Kinder (Lukas, 25, Automobil-Mechatroniker, und Sabrina, 23, Kauffrau, studiert zurzeit Marketing an einer Höheren Fachschule für Marketing). Ruth und Lukas arbeiten beide im Familienbetrieb mit, Sabrina arbeitet für eine grosse Schweizer Versicherung im Aussendienst. Anton lebt in eingetragener Partnerschaft mit seinem langjährigen Partner Rolf und hat keine Kinder. Rolf (51) ist Jurist und arbeitet als höherer Beamter beim Kanton Solothurn.

Heute beschäftigt die Garage an ihrem einzigen Standort in Olten 47 Personen.

Die Garage führt folgende Geschäftsfelder:

- **Verkauf Mercedes**

Die Garage Schweizerhof AG ist ein offizieller Mercedes Vertriebspartner. Im letzten Jahr (2013) wurden 524 Fahrzeuge verkauft und ein Umsatz von CHF 48 Mio. erwirtschaftet. Die Verkäufe sind in den letzten 3 Jahren leicht rückläufig gewesen, der Umsatz konnte knapp gehalten werden.

Der Showroom, in dem verschiedene Modelle ausgestellt sind, wurde letztmals vor 12 Jahren renoviert und muss in den nächsten Jahren wieder auf den neuesten Stand gebracht werden. In den letzten Jahren hat die Garage Schweizerhof AG festgestellt, dass die meisten Fahrzeuge von ca. 30-50jährigen Männern gekauft wurden. Diese gehören zur Mittelschicht und benötigen den Mercedes für den Weg zur Arbeit, aber auch für den Urlaub. Sie suchen ein zuverlässiges und prestigeträchtiges Auto. Sie wohnen meist in Olten oder der Agglomeration.

- **Verkauf Smart**

Die Garage Schweizerhof AG besitzt einen Smart-Verkaufsturm und vertreibt die Stadtflyter seit 8 Jahren. In den letzten Jahren konnte der Absatz stetig gesteigert werden, im letzten Jahr konnten 142 Stück verkauft und ein Umsatz von CHF 2.2 Mio. erzielt werden. Der Smart-Verkaufsturm wurde erst vorletztes Jahr fertiggestellt. Der seit Ende 2012 erhältliche Smart Fortwo mit Elektroantrieb wurde in den Jahren 2012 und 2013 schlecht verkauft. Dieses Modell soll nun ab Frühjahr 2014 intensiver verkauft werden.

Die Garage Schweizerhof AG hat festgestellt, dass die Smart fast ausschliesslich von verheirateten Frauen gekauft werden. Diese sind zwischen 30 und 40 Jahre alt. Der Mann ist für das Familieneinkommen zuständig und die Frauen arbeiten meist Teilzeit. Sie benötigen den Smart zum Einkaufen, für den Weg zur Arbeit und den Transport der Kinder. Ein sparsamer Verbrauch sowie ein kleines, wendiges Auto sind ihnen wichtig.

- **Entwicklung, Produktion und Verkauf von Auspuffanlagen**

Peter Bürki hat sich neben seinem Ingenieurstudium intensiv im Motorsport engagiert und sich mit der Motorenentwicklung auseinandergesetzt. Parallel zu der Garage seines Vaters hat er eine Entwicklungs-, und Produktionsabteilung für die Fertigung der Auspuffanlagen aufgebaut. Es werden jährlich ca. 2000 Auspuffanlagen für den Motorsport sowie für gängige Automodelle in Serie hergestellt. Diese können über Händler oder direkt im Webshop bestellt werden.

¹Alle Ausführungen, Zahlen und Angaben zur Organisation sind frei erfunden. Die Bilder sind echt, jedoch von willkürlich ausgewählten Garagen genommen. Der Einfachheit halber verwenden wir in der Fallstudie die männliche Form.

- **Verkauf Occasionen**

Die Garage Schweizerhof AG kauft nicht gezielt Occasionsautos. Für ihre Kunden nimmt sie jedoch Occasionsfahrzeuge aller Kategorien beim Kauf eines Neufahrzeugs als Zahlung entgegen. Diese Autos werden entweder selber verkauft oder spezialisierten Occasionshändlern weiterverkauft. Letztes Jahr wurden insgesamt 158 Occasionsfahrzeuge verkauft und ein Umsatz von CHF 2.7 Mio. erzielt. Der Umsatz mit Occasionsfahrzeugen hat in den letzten Jahren stetig abgenommen, da viele Kunden ihre alten Fahrzeuge selber via Internetplattformen verkaufen.

- **Reparaturen**

Die Garage Schweizerhof AG führt Reparaturen aller Marken durch. Der Hauptteil entfällt jedoch auf die eigenen Marken Mercedes und Smart. Zusammen mit den Ersatzteilen und Reifen erzielte die Garage letztes Jahr einen Umsatz von CHF 5.2 Mio. Die Garage gilt weitherum als sehr zuverlässig, was sich auch dadurch auszeichnet, dass der erzielte Umsatz in den letzten Jahren kontinuierlich und deutlich gesteigert werden konnte.

- **Tankstelle**

Die eigene BP-Tankstelle bietet für die Stammkunden Monatsabrechnungen zu Sonderkonditionen an und für alle anderen Kunden Zahlung via Automat. Momentan sind von rund 500 Stammkunden Adressangaben vorhanden. Im Weiteren ist aus der Datenbank zu ersehen, wann die Kunden wieviel getankt haben. Ansonsten sind diese Kundendaten nicht qualifiziert (z.B. Alter, Fahrzeugmarke, etc.).

Die Tankstelle wird seit 8 Jahren nicht mehr bedient. Der Jahresumsatz betrug letztes Jahr noch CHF 1.1 Mio., nachdem er noch vor 5 Jahren bei rund CHF 2 Mio. lag. Als Gründe für diesen Rückgang sehen die Gebrüder Bürki die täglichen Staus (die Umfahrungsstrasse hat bisher noch keine nennenswerte Entlastung gebracht) sowie die Tankstellenshops bei vielen Konkurrenten. Im Grossraum Olten gibt es heute vier grosse Tankstellenshops (Shell, 2x Coop Pronto und Migrolino). Von BP gibt es in der Region keinen Tankstellenshop. Die Garage Schweizerhof AG wurde von BP vor circa einem Jahr für einen Tankstellenshop angefragt. Die Rahmenbedingungen waren für die Gebrüder Bürki aber schlecht und zu teuer und sie haben deshalb dieses Projekt abgesagt. Man kann davon ausgehen, dass BP in den nächsten Monaten wieder anfragen wird. Bei einer weiteren Absage kann es gut sein, dass BP bei einer anderen Tankstelle in der Region einen Shop bauen wird.

- **Waschanlage, Selbstwaschen/Staubsaugen**

Die Garage bietet eine vollautomatische Waschanlage (unbedient) sowie 4 ausgerüstete Plätze für die Selbstreinigung (Staubsauger, Hochdruck/Schaumreiniger). Damit erzielt sie einen Umsatz von rund CHF 200'000 (etwa konstant in den letzten Jahren).



Smart Tower

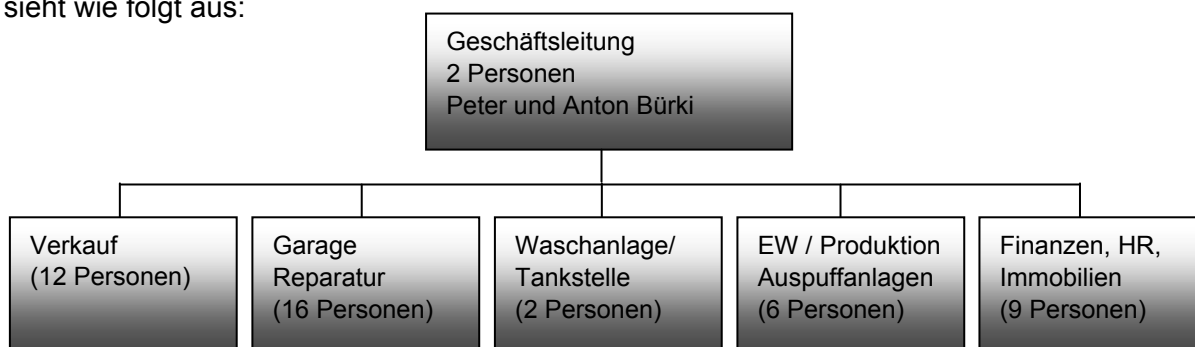


Mercedes Garage mit Tankstelle



Waschanlage

Das Organigramm wurde seit der Firmenübergabe an die beiden Söhne nicht mehr geändert und sieht wie folgt aus:



Die Garage Schweizerhof AG beschäftigt insgesamt drei Lernende, je eine/n Lernende/n im Verkauf, der Garage/Reparatur und der Administration.

Das Leitbild der Garage Schweizerhof AG stammt noch aus den Zeiten von Vater Bürki und ist sehr knapp gefasst:

"Wir betreiben in Olten einen Garagenbetrieb und decken alle Leistungen rund um das Auto ab. Wir begeistern unsere Kunden mit hoher Fachkompetenz, Termintreue und fairem Preis-/Leistungsverhältnis unserer Produkte und Leistungen. Wir pflegen einen persönlichen Umgang mit unseren Kunden und nehmen Ihre Anliegen immer ernst. Gegenüber Mitarbeitenden, Kollegen und Lieferanten zeichnen wir uns durch höfliches und faires Verhalten aus. Wir überprüfen die Qualität unserer Arbeit laufend und beziehen auch die Rückmeldungen von Kunden und Lieferanten in unseren Qualitätsverbesserungsprozess mit ein."

Diese Woche erhielt Anton Bürki von der Vertretung Tesla Schweiz (Elektrofahrzeuge) die Anfrage, ob man interessiert sei, einen vierten Standort (nach Zürich, Basel und Genf) in der Stadt Bern zu eröffnen und zu betreiben. Im Kanton Bern leben rund 1 Mio. Menschen. Bern ist somit nach dem Kanton Zürich der zweitgrösste Kanton der Schweiz. Bern ist zwar hinsichtlich Steuern und Wirtschaftskraft weniger attraktiv als das Schweizer Mittel, doch wird die Wirtschaftsdynamik des Kantons Bern gemeinhin unterschätzt: So arbeiten circa 1/3 aller Berner Beschäftigten in sehr wachstumsstarken und stark technologiegetriebenen Branchen wie Pharma und Medizintechnik, Informationstechnologie, Präzisionselektronik und -mechanik. Viele Bernerinnen und Berner, aber auch Bewohner angrenzender Kantone wie Solothurn und Freiburg sind überdurchschnittlich ökologisch eingestellt.

Daimler mit den Marken Mercedes und Smart (u.a.) ist an Tesla beteiligt. Tesla liefert die Batterien für den Elektrosmart. Tesla hat sich mit seinem mehr als CHF 100'000 teuren Elektrosportwagen einen Namen gemacht, die Verkäufe des Modells S übertrafen in der Schweiz die Erwartungen. 2014 erfolgt die Markteinführung des allradangetriebenen Modells X mit Flügeltüren. Die Modelle S und X kosten zwischen CHF 90'000 und CHF 120'000 und bewegen sich somit preislich auf der Höhe eines gut ausgestatteten Mercedes der Oberklasse. Sie kommen mit einer Batterieladung rund 400 Kilometer weit, bieten Platz für bis zu sieben Personen, sind sehr luxuriös und ausserordentlich sportlich (in ca. 4 Sekunden von 0 auf 100 km/h).

Bei aller Euphorie ist jedoch zu beachten, dass der Anteil aller neu immatrikulierten Fahrzeuge (total p.a. ca. 300'000) mit alternativem Antrieb nach wie vor sehr klein ist (2011: ca. 2.2%, 2012: ca. 2.6% gegenüber ca. 60% benzin- und ca. 37% dieselbetriebener Autos). Mercedes verfügt nach Volkswagen, Audi, BMW und Skoda über einen Marktanteil von ca. 5.5% (Tendenz steigend). Smart erzielt ca. 0.5% Marktanteil (Tendenz sinkend), Tesla wesentlich weniger als 0.1% (Tendenz stark steigend). Hochpreisige Fahrzeuge werden in der Schweiz prozentual wesentlich häufiger gekauft als im angrenzenden Ausland.

Quelle Immatrikulationsstatistik: www.auto-schweiz.ch

Die Gebrüder Bürki haben zusammen mit dem Werkstattchef im Rahmen eines zweistündigen Kadermeetings folgende Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren der Garage Schweizerhof AG zusammengetragen.

Stärken:

- Starke Marktposition
- Gute Verankerung in der Region
- Bekannt für überdurchschnittliche Zuverlässigkeit und Qualität
- Diversifiziertes Angebot, das unterschiedlich auf konjunkturelle Schwankungen reagiert
- Top Auspuffanlagen für den Rennsport

Schwächen:

- Veralteter Showroom für die Mercedes-Modelle
- Schrumpfender Marktanteil bei der Tankstelle
- Kein Tankstellenshop vorhanden
- Kaum Marketingaktivitäten vorhanden
- IT und ERP-Systeme veraltet
- Unterdurchschnittlicher Standort (gemessen an potenzieller Laufkundschaft)
- Wenig Know-How im Bereich Elektromobilität
- Lieferfähigkeit der Auspuffanlagen

Chancen:

- Markt für Mobilität ist weiterhin wachsend
- Bedürfnis nach ökologischeren Fahrzeugen (Smart, Tesla) ist weiterhin wachsend
- Bedürfnis nach prestigeträchtigen und zuverlässigen Fahrzeugen (Mercedes) ist weiterhin wachsend
- Tendenz zu Verkauf und Vermarktung der Auspuffanlagen über das Internet

Gefahren:

- Markteintritt von zusätzlichen Anbietern sehr wahrscheinlich
- Verschärfung der vom Hersteller gestellten Anforderungen an die Showrooms und Infrastruktur (Ausstattung Werkstatt, Tankstelle) wie auch an die Qualität der Prozesse ist wahrscheinlich
- Gesetzliche Vorgaben im Bereich der Abgasnormen werden zunehmend strenger

Offene Fragen, die gegenwärtig diskutiert werden:

- Soll die Garage Schweizerhof AG den Showroom für die Mercedes-Modelle rasch modernisieren oder noch zwei Jahre zuwarten?
- Soll ein Tankstellenshop eingerichtet werden (Platz wäre vorhanden)?
- Was geschieht, wenn Anton Bürki, der gesundheitlich angeschlagen ist, aus der Geschäftsleitung zurücktritt? Bisher hat er den ganzen Bereich rund um den Smart auf- und ausgebaut.
- Soll ein zweiter Standort in der Region Olten geprüft werden? Falls ja, was soll dieser Standort anbieten?
- Soll eine Tochtergesellschaft gegründet werden, welche Direktimporte aus dem Ausland anbietet?
- Soll auf das Angebot von Tesla eingegangen werden und in Bern ein Tesla-Standort eröffnet werden?

Die Garage Schweizerhof AG hat nur einen ganz einfachen, simplen Internetauftritt. Darauf sind ein paar (veraltete) Bilder sowie die Kontakt-Angaben zur Garage zu sehen. Das Kontaktformular wird von Kunden kaum genutzt. Auf Druck von Mercedes und Smart wurde ein Link auf die Hauptseiten dieser beiden Lieferanten erstellt. Der Webauftritt wurde bis heute nicht überarbeitet und auch die Kontakt-Zahlen (visits) werden weder erhoben noch analysiert. Ebenfalls ist die Firma im Social Media Bereich (facebook, youtube, etc.) in keiner Art und Weise aktiv.

Nach dem Internationalen Autosalon von Genf, im April, findet die regionale Automesse "Auto Olten" statt. Es ist dies die Plattform für die regionalen Garagen, ihre Neuheiten zu zeigen und die Kunden auch "nach dem Automobilsalon" zu begleiten. Die Garage Schweizerhof AG hat noch nie an dieser Messe teilgenommen. Die Inhaber haben keine Kenntnisse der Messekosten und wissen auch nicht, wie viele Besucher diese Ausstellung, die jeweils 5 Tage dauert, besuchen.

Über die Garage Schweizerhof AG sind folgende summarische Bilanz und Erfolgsrechnung bekannt:

Summarische Bilanz nach Gewinnverwendung

Alle Angaben in CHF 1000

| | 31.12.2013 |
|-----------------------------------|--------------|
| Flüssige Mittel | 350 |
| Forderungen | 620 |
| Ersatzteile / Pneus / Rohmaterial | 380 |
| Aktive Rechnungsabgrenzung* | 210 |
| Anlagevermögen | 5'400 |
| Total Aktiven | 6'960 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten | 1'200 |
| Passive Rechnungsabgrenzung* | 960 |
| Langfristiges Schulden | 3'300 |
| Rückstellungen | 580 |
| Aktienkapital | 500 |
| Gesetzliche und freie Reserven | 420 |
| Total Passiven | 6'960 |

* Früher hat man diesen Positionen auch Transitorische Aktiven und Passiven gesagt.

Summarische Erfolgsrechnung

Alle Angaben in CHF 1000

| | 2013 |
|-------------------------------------|------------|
| Verkaufserlöse (Umsatz) | 61'400 |
| - Warenaufwand | - 49'500 |
| = Bruttogewinn | 11'900 |
| - Personalaufwand | - 5'100 |
| - sonstiger Betriebsaufwand | - 3'300 |
| - Verwaltungs- und Vertriebsaufwand | - 2'760 |
| = Betriebsgewinn | 740 |