

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

Allgemeine Fallstudie

Prüfung 2016

**Diese Allgemeine Fallstudie umfasst die Seiten A – 0
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.
Markierungen mit Leuchtstift sind erlaubt.**



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

Fallstudie Hauser AG¹

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmensbeschreibung	B
2	Unternehmensstrategie	E
3	Geschäftsbereiche	G
4	Organigramm	L
5	Jahresrechnung	M

¹ Alle Ausführungen, Zahlen und Angaben zur Organisation sind – in Anlehnung an verschiedene real existierende Firmen – frei erfunden.

1 Unternehmensbeschreibung

1.1 Chronik

Die Hauser AG ist ein Familienbetrieb im Bereich Elektrotechnik mit Sitz in Basel. Gegründet wurde die Firma ursprünglich als Einzelunternehmen vom Elektroinstallateur Peter Hauser, der sich 1956 mit einem Kollegen selbständig gemacht hat. Anfangs beschränkte sich die Geschäftstätigkeit auf die Elektroinstallation bei Neubauten und Renovationen, primär im Bereich Wohnungsbau.

1971 beschäftigte die Firma neben Peter Hauser 9 Mitarbeitende. Es erfolgte die Umwandlung in die heutige Hauser AG. Durch die Übernahme einer alteingesessenen, aber in finanzielle Schwierigkeiten geratenen Firma im Bereich Industrieinstallationen erhöhte sich die Zahl der Mitarbeitenden auf einen Schlag auf 31. In den nächsten Jahren erfolgten ein stetiger Ausbau der angebotenen Dienstleistungen und ein permanentes Wachstum des Umsatzes.

1994 übertrug Peter Hauser die Firmenleitung an seinen Sohn Kurt. Dieser führte das Geschäftsfeld der Beleuchtungstechnik ein. Kurt Hauser interessiert sich sehr für Kunst und Design. Er hat früh festgestellt, dass man mit LED-Beleuchtung nicht nur Strom und Geld sparen, sondern auch spezielle Lichtverhältnisse schaffen kann. Darin erkannte er viele Einsatzmöglichkeiten für Schaufenster, Restaurants, Bars, Clubs, aber auch für Büros, Industriebetriebe oder Transportunternehmen. Der Boom der LED-Beleuchtung setzte dann jedoch erst nach der Jahrtausendwende ab 2003 ein. Heute verzeichnet dieser Bereich das grösste Wachstum. 2015 hat nun mit den Brüdern Max und Henryk Hauser die 3. Generation die Geschäftsleitung der Hauser AG übernommen. Kurt Hauser ist jedoch noch Mehrheitsaktionär (58 %).

1.2 Infrastrukturen

Am Geschäftssitz in Basel (seit vielen Jahren in einem älteren Geschäftshaus im zweiten und dritten Stock an zentraler Lage eingemietet) arbeiten die Geschäftsleitung und die 'Services' (Details vgl. Organigramm). Das Geschäftshaus gehört einer befreundeten, sehr wohlhabenden Basler Familie. Im südlichen Teil von Basel (nahe der Kantonsgrenze Basel-Land) finden sich in einem vor 15 Jahren gebauten Gewerbehause Showroom, Lager und Räume für die Montage- und Verkaufsteams. Alle diese Räume sind ebenfalls gemietet. Die von der Hauser AG genutzte Fläche (beide Standorte) umfassen total 8'200 m². Die Lagerräume sind zu einem grösseren Teil ungenutzt, da das Unternehmen mit seinen Lieferanten (vgl. 1.4 Kooperationen) sehr kurze Lieferfristen vereinbart hat. Im Gewerbehause befinden sich noch diverse leerstehende Büro- und Gewerbeflächen. Der von der Hauser AG beanspruchte Teil beträgt ca. 2/3. Die Eigentümerin der Liegenschaft, eine Immobilien-AG, hat sich mit Liegenschaften im Ausland verspekuliert und versucht durch Immobilienverkäufe ihre Eigenkapitalbasis zu verstärken. Die Liegenschaft im südlichen Basel ist noch nicht zum Verkauf ausgeschrieben. Es ist aber anzunehmen, dass die Liegenschaft gekauft werden könnte. Die Mietverträge für beide Liegenschaften sind ungekündigt und haben je eine fünfjährige Kündigungsfrist (jeweils auf Ende Dezember).

1.3 Herausforderungen

Die neue Geschäftsleitung steht vor folgenden Herausforderungen:

Die Hauser AG sieht sich einer wachsenden Konkurrenz aus dem benachbarten Ausland (Deutschland, Frankreich), aber auch aus der Stadt Basel und den umliegenden Kantonen Basel-Stadt und Aargau konfrontiert. Der Preisdruck und die Konkurrenz wurden mit der Euroschwäche resp. Frankenstärke ab 2015 nochmals grösser. Zudem ist zu beobachten, dass gerade gewerbliche Kunden und Hauswartungsdienste nicht mehr die Produkte und Leistungen der Hauser AG in Anspruch nehmen, sondern die Arbeiten selber ausführen und das Material via Onlinehändler (z. B. conrad.ch) beschaffen.

Marketing wurde bis anhin nicht strategisch betrieben. Die Sekretärin hat sich nebenbei um kleine Projekte gekümmert. Es wurden vor allem kleinere, regionale Anlässe unterstützt und klassische Werbemittel produziert. Die Website wurde vor rund 10 Jahren zum letzten Mal richtig überarbeitet. Über die neuen Medien wird keine Kommunikation betrieben.

Aufgrund der tiefen Zinsen haben in den letzten Jahren Hauseigentümer gerade in der in ökologischer Hinsicht sensiblen Region Basel sehr grosse Investitionen in energiesparende Installationen vorgenommen. Es ist zu erwarten, dass sich dieses Wachstum stark verlangsamt. Zudem stellt die Hauser AG fest, dass immer weniger Unterhaltsaufträge abgewickelt werden, da die neuen Leuchtmittel (insb. LED) viel länger halten als die vorangegangenen Produktgenerationen.

Die Zahlungsmoral der Kunden der Hauser AG ist in den letzten zwei Jahren spürbar schlechter geworden. Aufgrund der Trendwende im Immobilienmarkt (Preise und Mieten sinken nach 10-jähriger Steigerung) und des anhaltenden Einkaufstourismus in den grenznahen Ländern Deutschland und Frankreich dürfte sich die Situation weiter verschlechtern. Viele Betreiber von Läden, Restaurants, Bars und Clubs in der Stadt und der Region Basel, die aus Marketing- und Ökologiegesichtspunkten dringend in neuzeitliche Beleuchtungen und Lichtinstallationen investieren sollten, sind sehr zurückhaltend und beklagen einbrechende Umsätze.

Seit dem 1.1.2015 ist gesamtschweizerisch eine neue Brandschutznorm in Kraft. Aufgrund dieser Bestimmung müssen bei vielen Umbauten Brandschutznachweise ausgearbeitet werden. Das notwendige Know-how ist weder bei den Kunden der Hauser AG noch bei Architekten in ausreichendem Mass vorhanden. Kunden fragen diesbezüglich oft bei der Hauser AG nach, weil sie hier das erforderliche Know-how vermuten. Leider ist jedoch lediglich ein Mitarbeiter ausreichend ausgebildet, um hier entsprechende Planungen und Beratungen vorzunehmen.

Nach der Verschärfung der Auflagen gegenüber den Banken durch die Behörden überprüfen die Banken ihre Dossiers intensiver und verlangen auch von der Hauser AG zusätzliche Sicherheiten, frühzeitig Budgetzahlen und einen alle 2 Jahre überarbeiteten Businessplan. Gleichzeitig möchte die Hauser AG von den Banken zusätzliches Fremdkapital, damit neue Projekte finanziert werden können.

Generell hat die Geschäftsleitung den Eindruck, dass seitens ihrer Anspruchsgruppen immer mehr verlangt wird, aber gleichzeitig immer weniger bezahlt werden will. In den letzten zwei Jahren haben auch recht viele gute Mitarbeitende ihre Stelle bei der Hauser AG verlassen und zu Konkurrenten gewechselt. Viele haben sich auch weitergebildet (z. B. Techn. Kaufmann/-frau mit eidg. Fachausweis) und mehrheitlich nach ca. zwei Jahren nach dem Abschluss des Unternehmens verlassen. Dies führte auch dazu, dass viele Mitarbeitende Überstunden leisten mussten, ihre Tagespläne nicht einhalten konnten und aufgrund des Arbeitsdrucks und möglicherweise auch anderer Faktoren mehr Fehler machten. Innerbetrieblich wurde dann oft die Ursache bei der jeweiligen anderen Abteilung gesucht, was dem Betriebsklima abträglich war.

Ein grösserer Zwischenfall ereignete sich, als eine von einem Mitarbeiter nicht korrekt installierte Beleuchtung in Brand geriet und die Einrichtung eines Verkaufsladens zerstörte. Der verantwortliche Mitarbeiter wurde daraufhin fristlos entlassen. Zudem wurde ihm eine Schadenersatzforderung in der Höhe von CHF 20'000 in Rechnung gestellt und teilweise mit offenen Lohnforderungen und Überstundenentschädigungen verrechnet. Der Mitarbeiter ist aber nicht gewillt, dies zu akzeptieren. Er ist vielmehr der Meinung, die Fehlplanungen seines Vorgesetzten hätten dazu geführt, dass er gar nicht die Zeit hatte, die Arbeiten mit der notwendigen Sorgfalt auszuführen. Der Mitarbeiter will die fristlose Kündigung anfechten und gegen die Schadenersatzforderung gerichtlich vorgehen.

Es häuften sich auch rechtliche Streitigkeiten mit Kunden, welche mit der Leistung der Hauser AG nicht zufrieden waren. Der schliesslich für das Unternehmen resultierende Schaden aus diesen Rechtsstreitigkeiten ist noch völlig unklar. Alle Mitglieder der Geschäftsleitung beklagen sich, dass sie sich aufgrund der bestehenden Streitigkeiten, Probleme und der Arbeitslast fast ausschliesslich um das Tagesgeschäft kümmern müssen.

1.4 Kooperationen

Die Hauser AG kooperiert intensiv mit vielen im Raum Basel tätigen Immobilienverwaltungen, welche die Firma in der Vergangenheit aufgrund ihrer Zuverlässigkeit für kleinere und mittlere Aufträge ohne Kostenvoranschlag beauftragt haben. In jüngster Zeit verlangen diese Verwaltungen mehr und mehr Rahmenverträge mit verbindlichen Stundensätzen, Zahlungsbedingungen, Rabattstaffelungen etc. Aufgrund ihrer Grösse und Expertise sieht die Hauser AG hier Chancen, diesen neuen Anforderungen besser begegnen zu können als kleinere Mitbewerber.

Die für die Auftragsabwicklung benötigten Artikel bezieht die Hauser AG mehrheitlich bei Einkaufsorganisationen und Schweizer Generalvertretungen. Das Unternehmen beobachtet jedoch, dass zwar spätestens seit Anfang 2014 die Währungsvorteile zu einem grossen Teil weitergegeben wurden, die erhältlichen Artikel aber oft nicht auf dem neuesten Stand sind. Mehrere Mitbewerber konnten dank Direktimport den Kunden attraktive Neuigkeiten oft schneller offerieren als die Hauser AG, da die betreffenden Artikel bei den Lieferanten der Hauser AG oft erst verspätet ins Sortiment aufgenommen wurden.

Seit der Gründung im Jahre 1956 arbeitet die Hauser AG stets mit derselben Geschäftsbank, der Basler Kantonalbank, zusammen. Das Unternehmen wickelt alle Zahlungen über diese Bank ab und erhält von ihr auch die Kredite.

Abgesehen von den üblichen vertraglichen Verpflichtungen mit Sozial- und Privatversicherern und natürlich mit den Vermietern (vgl. 1.2 Infrastrukturen) bestehen keine weiteren engen, vertraglich abgesicherten Kooperationen.

2 Unternehmensstrategie

Die Gebrüder Hauser haben vor etwa fünf Jahren zusammen mit ihrem Vater eine **4-Punkte-Strategie** skizziert:

1. Fokus auf Zuverlässigkeit und Kompetenz

Die Hauser AG soll sich nicht mit Tiefpreisen von der Konkurrenz abheben, sondern mit Zuverlässigkeit und Kompetenz. Kompetenz, um die sinnvollsten Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden zu finden und umzusetzen. Zuverlässigkeit in Bezug auf Qualität, Sauberkeit, Termine und Einhaltung der vereinbarten Kosten.

2. Stärkung der Mitarbeitenden

Um das Qualitätsversprechen einhalten zu können, setzt die Hauser AG auf qualifiziertes Personal auf allen Ebenen. Die hohen Erwartungen an die fachlichen Kompetenzen werden auch durch permanente Weiterbildungen sichergestellt. Daneben sollen alle Mitarbeitenden mit Kundenkontakt durch interne Workshops gezielt in sozialen Kompetenzen geschult werden. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass die Kundenzufriedenheit zu einem guten Teil davon abhängt, wie sich die Mitarbeitenden vor Ort verhalten haben und wie sie mit den Kunden kommuniziert haben.

3. Wachstum durch gezielte Übernahmen

Es sollen gezielt kleinere und mittlere Mitbewerber übernommen und in die Hauser AG integriert werden. Dadurch soll einerseits eine regionale Ausdehnung – auch über die Landesgrenze hinweg nach Deutschland und Frankreich – vorangetrieben werden. Andererseits verspricht sich die Hauser AG auch Synergieeffekte und Kosteneinsparungen (insbesondere beim Einkauf dank grösseren Volumina sowie bei der Administration).

4. Innovation

Prozessinnovation: Bestehende Prozesse sollen optimiert werden, insbesondere auch zunehmend durch den verstärkten Einsatz von ICT (Information and Communication Technology). Optimierungspotential wird hier vor allem bei der Materialbewirtschaftung gesehen.

Produktinnovation: Neue Technologien sollen möglichst rasch erkannt und zum Vorteil der Kunden eingesetzt werden. Dies primär innerhalb der bestehenden drei Geschäftsbereiche – allenfalls auch durch zusätzliche, verwandte Geschäftsbereiche.

Vater Hauser ist der Meinung, dass man mit dieser Strategie den aktuellen Herausforderungen in den nächsten Jahren begegnen kann. Die Gebrüder Hauser sind sich nicht ganz sicher, ob diese Strategie ausreichend ist. Beide sind aber ausgesprochene Macher, stark im Tagesgeschäft verwurzelt und möchten ihre Zeit nicht mit "Büroarbeit" vertrödeln.

2.1 Unternehmensphilosophie und Werte

Die **Unternehmensphilosophie** wurde 2014 letztmals überarbeitet und lautet wie folgt:

Überzeugte Kunden

Zufriedene Kunden sind unsere Existenzgrundlage. Wir überzeugen sie durch Spitzenleistungen.

Engagierte Mitarbeitende

Zufriedene und qualifizierte Mitarbeitende sind die Basis unseres Erfolgs. Sie engagieren sich für unsere Kunden durch Professionalität und Leistung.

Zuverlässige Partner

Zufriedene Geschäftspartner und Lieferanten sind Teil unseres Netzwerks. Durch ihre Initiative, Zuverlässigkeit und Qualität schaffen wir gemeinsam Werte und Nutzen für unsere Kunden.

Familienbetrieb

Die Familie steht zu ihrem Unternehmen. Das langfristige Fortbestehen des Unternehmens als Familienbetrieb ist das oberste Ziel und wird dem kurzfristigen Gewinnmaximieren vorgezogen.

Im gleichen Zusammenhang wurden auch erstmals die zentralen **Werte** definiert:

Vertrauen durch Zuverlässigkeit

Das Vertrauen unserer Kunden und Geschäftspartner erwerben wir durch zuverlässiges Handeln. Dies beinhaltet eine transparente Kommunikation, Einhalten der Abmachungen, Termintreue, hohe Qualität und Flexibilität bei unvorhergesehenen Situationen.

Erfolg durch Partnerschaft

Unser Erfolg entsteht durch partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der verschiedenen Geschäftsfelder der Hauser AG und mit externen Partnern. Partnerschaft bedeutet ein faires und respektvolles Miteinander. Zusammen bilden wir eine Erfolgsgemeinschaft.

Mitarbeitenden-Loyalität durch Respekt

Die Eigentümerfamilie, das Management und alle Mitarbeitenden begegnen sich mit Respekt. Der Weiterbildung der Mitarbeitenden und der Weiterentwicklung des Unternehmens wird eine grosse Bedeutung beigemessen – beides geht Hand in Hand.

Nachhaltigkeit durch Verantwortung

Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber Menschen und der Umwelt wahr. Wir leben wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit.

3 Geschäftsbereiche

3.1 Gebäudeinstallationen

3.1.1 Bereichsinformationen

Der Bereich Gebäudeinstallation umfasst sämtliche elektrotechnischen Installations- und Wartungsaufgaben in öffentlichen, gewerblichen, industriellen und privaten Gebäuden. Die Hauser AG betreibt auch einen 24h-Soforthilfe-Service (Pikettdienst).

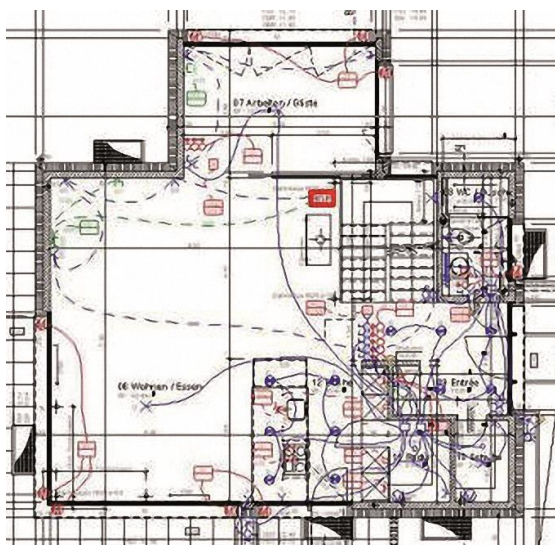
3.1.2 Markt und Umfeld

Die Kunden in diesem Bereich stammen hauptsächlich aus der Region (BS, BL, AG, SO, teilweise auch angrenzendes Ausland).

Zu den wichtigsten Kundengruppen/Marktsegmenten zählen:

- Ein- und Mehrfamilienhäuser
- Bürogebäude
- Gewerbebetriebe
- Alters- und Pflegeheime
- Öffentliche Verwaltung

Daneben bietet die Hauser AG auch Speziallösungen für Bahnhöfe und Depots, Banken, Bildungszentren und Museen, Grossverteiler sowie Spitäler und Kliniken an.



Plan der elektrischen Anschlüsse in einer Wohnung

- Im Bereich Gebäudeinstallationen beschäftigt die Hauser AG gegenwärtig 33 Personen und erzielt einen Umsatz von CHF 7 Mio.
- Von den 33 Mitarbeitenden sind 5 Lernende
- Der Frauenanteil beträgt 3 % (1 Frau auf 32 Männer)
- Die Margen in diesem Bereich sind in den letzten Jahren infolge der Konkurrenz aus dem angrenzenden Ausland (Deutschland und Frankreich) deutlich gesunken.
- Einzig bei Speziallösungen für die oben erwähnten Bereiche können noch hohe Margen erzielt werden.

- In diesen Bereichen hat die Hauser AG denn auch spezialisiertes Wissen aufbauen können und verfügt über sehr gute Referenzprojekte bei renommierten Kunden.
- Die Konkurrenz besteht aus 3 grösseren Anbietern und sehr vielen kleinen Anbietern mit 1 bis 9 Mitarbeitenden.
- In den letzten Jahren verzeichneten die Montageteams in diesem Bereich einen sehr hohen Personalwechsel. In 3 der 5 Teams gibt es gegenwärtig keinen Mitarbeiter, der länger als 2 Jahre im Betrieb ist.
- Marketing wurde in diesem Bereich bisher nie systematisch betrieben. Es gibt weder eine Marketingstrategie noch einen durchdachten Marketing-Mix.
- Die Zahlungsmoral der Kunden hat sich in den letzten Jahren verschlechtert.
- Letztes Jahr gab es vermehrt Zwischenfälle in diesem Bereich. Zwei Mitarbeitende wurden dabei verletzt, zum Glück nur leicht beziehungsweise mittelschwer.

3.2 Schaltanlagenbau

3.2.1 Bereichsinformationen

Die Hauser AG bietet Dienstleistungen in der gesamten Bandbreite des Schaltanlagenbaus an. Diese Leistungen beinhalten Engineering, Konstruktion und Fertigung von Maschinen- und Anlagensteuerungen sowie von elektromechanischen Baugruppen.

Dieser Bereich umfasst insbesondere:

- Steuerungs-, Betriebs- und Bedienkonzepte sowie Modularisierung
- Projektmanagement, Pflichtenheft
- Schaltschrankkonzept: Konstruktion, Layout
- SPS: Siemens, B&R, Rockwell, inkl. Bedienung und Visualisierung
- Kommunikationskonzept/Bussystem: Leit-, Steuerungs- und Feldebene
- Inbetriebnahmen
- Prototypenbau, Einzel-, Varianten- und Wiederholfertigung
- Vorortmontage, Verkabelung von Maschinen und Anlagen
- Montage kompletter Basiseinheiten bis hin zu versandfertigen Maschinen
- Durchführung von Funktionstests
- Signal- und Leistungskabel, Kabelbaugruppen, komplexe Kabelbäume



Schaltschrank mit SPS-Steuerung



Schaltschrank mit Leistungsteil

Die Kunden im Bereich Schaltanlagenbau kommen aus der ganzen Schweiz und dem angrenzenden Ausland.

Zu den wichtigsten Kunden zählen:

- Chemische und pharmazeutische Industrie
- Hersteller von Schienenfahrzeugen
- Hersteller von Klimaanlage
- Labor- und Verwaltungsbetriebe
- Textilindustrie

3.2.2 Markt und Umfeld

Der Bereich Schaltanlagenbau beschäftigt heute 42 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von CHF 12 Mio. In den letzten 5 Jahren konnte dieser Bereich stetig wachsen. Die Margen sind befriedigend bis gut, gingen in den letzten 5 Jahren jedoch stetig leicht zurück.

In den letzten Jahren hat sich die Bürgi AG als Hauptkonkurrent etabliert. Sie ist zwar erst seit 20 Jahren auf dem Markt, hat aber bereits 6 kleinere Mitbewerber aufgekauft und beschäftigt heute knapp 100 Mitarbeitende.

Die Kunden schätzen vor allem die hohe Fachkompetenz der langjährigen Mitarbeitenden der Hauser AG. Das durchschnittliche Dienstalter der Mitarbeitenden in dieser Sparte beträgt 13 Jahre. In einigen Teams gar 20 Jahre.

3.2.3 Herausforderungen

Suboptimal laufen im Moment die Prozesse der Materialwirtschaft. Die Beschaffung wird häufig noch durch das Engineering durchgeführt. Die Beschaffung soll so gestärkt werden, dass den vorgegebenen Zielen der Lieferantenstraffung wie auch der Bündelung von Materialien Rechnung getragen wird.

Im Durchschnitt der letzten 8 Jahre gewährleistete das Auftragsvolumen jeweils Arbeiten für rund 6 Monate, d. h. es war jeweils Arbeit fürs nächste halbe Jahr vorhanden. Aktuell sichert das bestätigte Auftragsvolumen nur Arbeiten für 3 Monate.

In der Arbeitssicherheit wurden durch ein externes Audit diverse Punkte zur Verbesserung aufgezeigt. Der zuständige Sicherheitsbeauftragte hat die Zielsetzung, die offenen Punkte wie auch die gesamte Situation der Arbeitssicherheit zu verbessern.

3.3 Beleuchtungstechnik

3.3.1 Bereichsinformationen

LED ermöglicht fantastische Licht- und Farbenspiele. Die Beleuchtungsexperten der Hauser AG unterstützen ihre Kunden von der ersten Idee bis zur Installation der individuellen Beleuchtungsanlagen.

Dazu gehören:

- Beratung und Bemusterung
- Erstellen von Beleuchtungskonzepten und Lichtberechnungen
- Kundenspezifische Entwicklung und Produktion
- Installation, Programmierung und Einrichten
- LED-Seminare und -Schulungen
- Energieberatung im Beleuchtungssegment
- Minergie-Berechnung nach SIA 380/4

Die LED-Leuchten bezieht die Hauser AG grossmehrheitlich aus Schweizer Produktion. Diese Produzenten haben bis vor einigen Jahren immer wieder Neuheiten und Innovationen auf den Markt gebracht. In den letzten 12 Monaten wurde aber keine bahnbrechende Neuheit mehr vorgestellt. Ebenso haben einige Firmen konsolidiert, weshalb die Hauser AG ihre LED-Produkte momentan von rund 5 verschiedenen Anbietern aus der Schweiz bestellt.

Spannend sieht eine Entwicklung der ETH Zürich aus. Hier wurde eine Produktionsmöglichkeit für LED mit mehr Lichtausbeute und weniger Stromverbrauch entwickelt. Dieses Verfahren wurde über Patente an eine Schweizer Firma (einer der heutigen Zulieferanten) verkauft. Diese Firma plant, die neuen Leuchtmittel auf Anfang / Mitte 2017 auf den Markt zu bringen. Das wäre eine wirkliche Neuheit, zumal es bis heute keine LED-Leuchten gibt, welche komplett "Made in Switzerland" sind. Es ist bis anhin Usanz, Teile für die LED-Leuchten im Ausland zu beschaffen und nur eine End-Fertigung in der Schweiz vorzunehmen. Aufgrund verschärfter Vorschriften vom Bund, wie viel Wertschöpfung in der Schweiz getätigt werden muss, können die heutigen Lieferanten ihre Produkte künftig nicht als "Made in Switzerland" bewerben.

3.3.2 Markt und Umfeld

Die Kunden im Bereich LED-Beleuchtung kommen aus der ganzen Schweiz und aus dem angrenzenden Ausland (in Deutschland vor allem aus Baden-Württemberg und Bayern, in Frankreich vor allem aus dem Elsass). Zu den wichtigsten Anwendungen gehören:

- Innen-/Aussenbeleuchtungen für Private, Büros, Verwaltung und Gewerbe
- Dekorationsbeleuchtungen
- Werbe- und Reklamebeleuchtungen
- Vitrienenbeleuchtungen
- Museumsbeleuchtungen
- Messestandbeleuchtungen
- Shop-Beleuchtungen
- Sicherheitsbeleuchtungen
- Treppenbeleuchtungen
- Fassadenbeleuchtungen
- Öffentliche Beleuchtungen
- Tageslichtabhängige Beleuchtungen
- Kälteanlagen

Waren die LED-Leuchten vor rund 10 Jahren DIE technische Neuheit, so ist diese Beleuchtungsart in vielen Bauten und Inneneinrichtungen heute die Standardlösung. Vor allem der geringe Energieverbrauch spielt in der heutigen Zeit eine wichtige Rolle. Auch dadurch bieten sich Firmenkunden im Bereich von Ladengeschäften als spannende Zielgruppe an. Hier spielen attraktive Lichtkonzepte und geringe Stromverbräuche gleichermassen eine sehr wichtige Rolle.

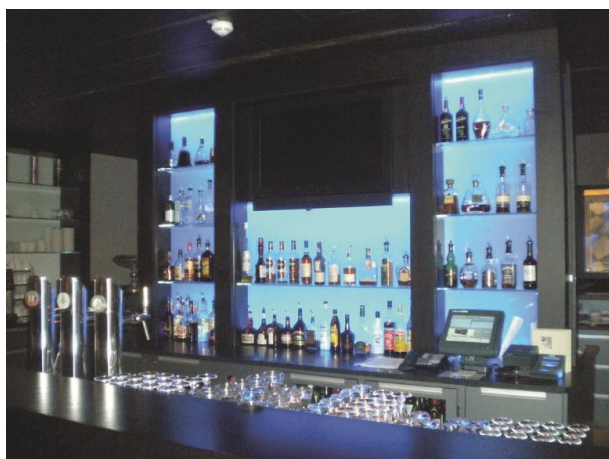
Die Hauser AG geht davon aus, dass bis 2012 vorwiegend Schweizer Firmen Mitbewerber waren. Diese haben im Inland zusammen rund CHF 20 Mio. Umsatz gemacht, davon rund CHF 8 Mio. der Hauptkonkurrent. Zwischenzeitlich machen die Mitbewerber in der Schweiz rund CHF 25 Mio. Umsatz. Die Schweizer Konkurrenten sind seit 2010 nicht gewachsen, der Umsatzzuwachs kommt von Firmen aus dem EU-Raum. Da die Preise für LED-Artikel stark am Fallen sind, geht die Hauser AG von einer Marktkapazität von rund CHF 50 Mio. in der Schweiz aus.

3.3.3 Herausforderungen

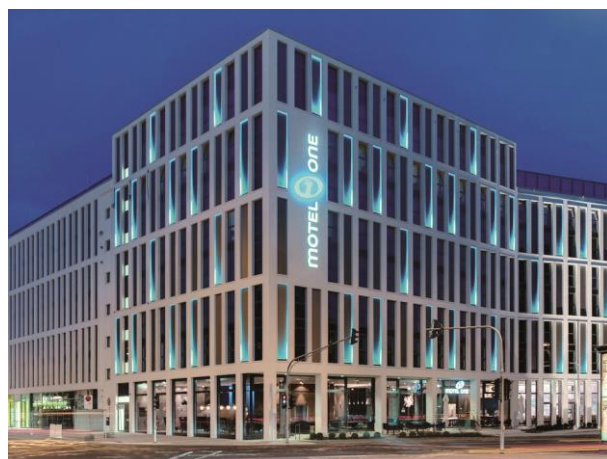
Die Sparte LED-Beleuchtung ist eine Ertragsperle innerhalb der Hauser AG. In den letzten 10 Jahren konnte der Umsatz von CHF 1 auf 10 Mio. vervielfacht werden. Davon fällt rund CHF 1 Mio. im angrenzenden Ausland an. Die Anzahl der Mitarbeitenden hat im selben Zeitraum von 2 auf 17 zugenommen. Die Margen waren dabei stets sehr hoch – wobei die Konkurrenz in den letzten 2 bis 3 Jahren stark zugenommen hat und z. T. deutlich tiefere Preise offeriert als die Hauser AG. Der kleine Showroom von 60 m² Fläche ist bisher nur für Geschäftskunden mit vorgängiger Anmeldung zugänglich. Die Gebrüder Hauser überlegen sich, die Ausstellungsfläche deutlich zu vergrössern und einen Ausstellungsraum mit einem Ideenpark für Private und Geschäftskunden mit regulären Öffnungszeiten einzurichten. Zudem bestünde die Option, von einem der grössten und renommiertesten LED-Produzenten der Welt, Avago Technologies, eine exklusive Vertretung als Generalimporteur für die Schweiz zu erhalten. Avago Technologies war ursprünglich ein US-amerikanisches Unternehmen, das heute jedoch seinen Hauptsitz in Singapur hat. Avago Technologies betreibt Produktionsstandorte auf der ganzen Welt.

Die Hauser AG beobachtet, dass es vereinzelte Mitbewerber gibt, welche lokale LED-Shops aufbauen und somit die Leuchtmittel (Ersatzleuchten für Lampen etc.) direkt an Endverbraucher verkaufen. Die Hauser AG überlegt sich nun, eigene LED-Shops mit dem Verkauf der Avago-Technologies-Produkte zu betreiben. Zunächst kann man sich vorstellen, je einen Shop am Hauptsitz sowie in der Agglomeration von Zürich und Bern zu eröffnen. Durch solche (Endverbraucher-) Shops hätte man deutlich mehr Kundennähe und könnte auch schneller auf Trends und Bedürfnisse reagieren. Ebenso könnten Firmenkunden mit eigenem Haustechnik-Dienst Lampen und Zubehör einfach und schnell vor Ort beschaffen. Nach einem erfolgreichen Start solcher Ladengeschäfte könnte man diese auch in Baden-Württemberg, Bayern und im Elsass aufbauen.

Um die Wertschöpfung im Bereich Beleuchtungstechnik wieder zu steigern, überlegt sich Max Hauser, komplette LED-Lampen selbst zu produzieren. Durch gute Kontakte zu einer renommierten Designerin und Innenarchitektin könnte die Hauser AG ein unglaublich attraktives Design der Lampen anbieten. Allerdings wären die Infrastrukturkosten für eine Inhouse-Produktion sehr hoch. Max Hauser möchte aber diesen Plan in Kürze mit seinem Bruder Henryk besprechen. Er hat allerdings die Fakten noch nicht zu einer guten Diskussionsbasis zusammengefasst.

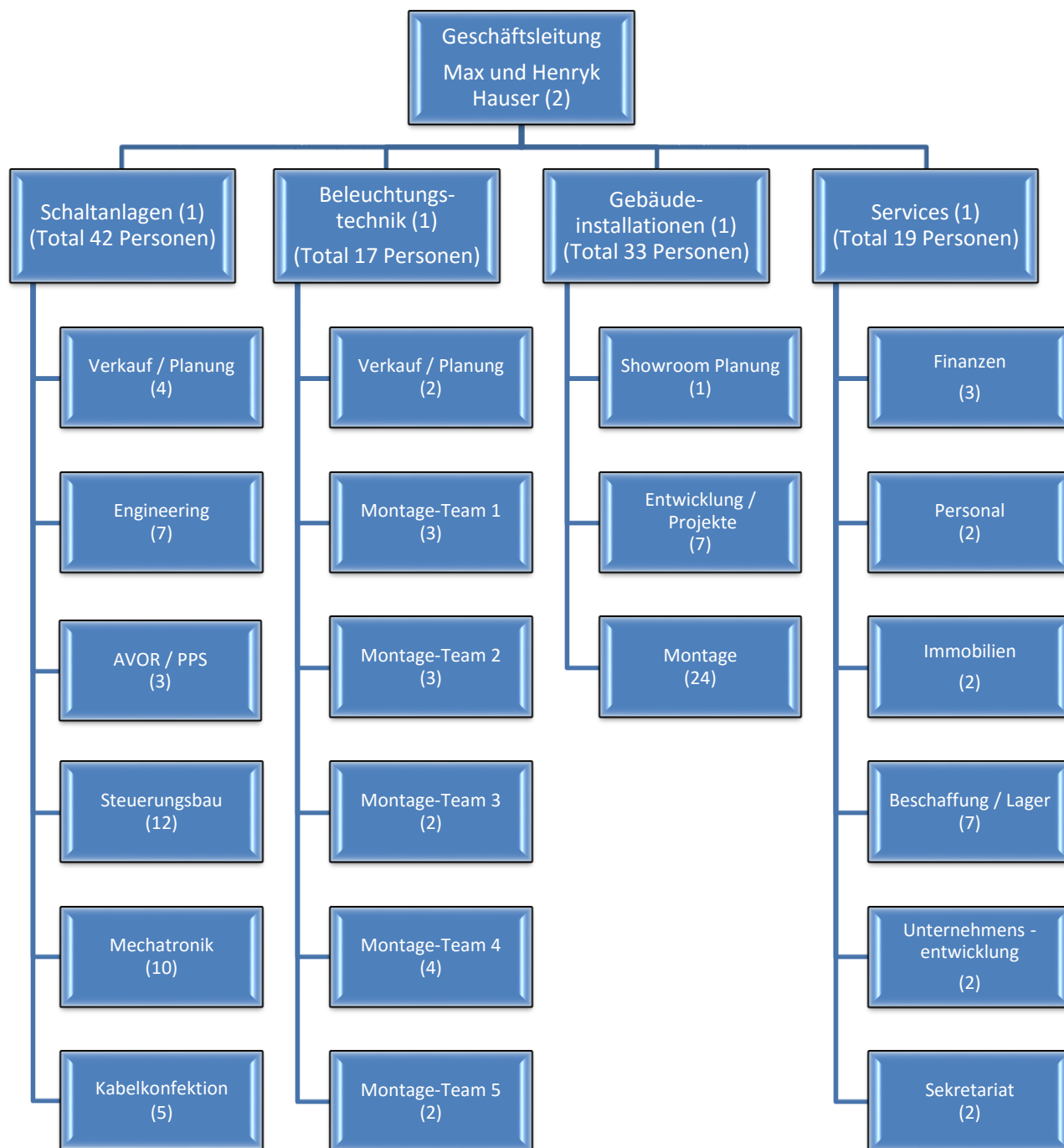


LED-Beleuchtung in einer Bar



LED-Fassadenbeleuchtung

4 Organigramm



5 Jahresrechnung

5.1 Bilanz (in CHF 1'000)

Kontogruppen	2014	2015
Flüssige Mittel	2'878	700
Forderungen aus Lieferungen & Leistungen	3'530	5'638
Übrige kurzfristige Forderungen	1'909	2'150
Vorräte und nicht fakturierte Leistungen	2'780	3'170
Aktive Rechnungsabgrenzung	120	120
Total Umlaufvermögen (UV)	11'217	11'778
Finanzanlagen	2'100	2'100
Sachanlagen	2'305	2'142
Immaterielle Werte	50	50
Total Anlagevermögen (AV)	4'455	4'292
Total Aktiven	15'672	16'070
Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	1'047	951
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	195	250
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	250	250
Passive Rechnungsabgrenzung	51	54
Rückstellungen kurzfristig	41	165
Total kurzfristiges Fremdkapital (kFK)	1'584	1'670
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	6'100	6'050
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	2'800	3'000
Rückstellungen langfristig	420	450
Total langfristiges Fremdkapital (lFK)	9'320	9'500
Aktienkapital	2'000	2'000
Allgemeine Reserve	2'750	2'850
Gewinnvortrag	18	50
Total Eigenkapital (EK)	4'768	4'900
Total Passiven	15'672	16'070

5.2 Erfolgsrechnung (in CHF 1'000)

Kontogruppen	2014	2015
Nettoerlöse aus Lieferungen & Leistungen	28'117	29'135
Bestandesänderungen	5	-5
Materialaufwand	-9'107	-9'463
Bruttogewinn	19'015	19'667
Personalaufwand	-10'365	-10'870
Raumaufwand	-1'188	-1'250
Aufwand für Unterhalt, Reparaturen und Ersatz	-2'317	-2'460
Fahrzeugaufwand	-969	-947
Verwaltungs- und Informatikaufwand	-1'560	-1'652
Marketingaufwand	-653	-152
Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)	1'963	2'336
Abschreibungen	-1'350	-1'100
Betriebliches Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	613	1'236
Finanzerfolg	-473	-451
Betriebliches Ergebnis vor Steuern (EBT)	140	785
Betriebsfremder und ausserordentlicher Erfolg	1	11
Direkte Steuern	-32	-159
Jahresergebnis	109	637

5.3 Anhang

5.3.1 Angaben über die in der Jahresrechnung angewandten Grundsätze

Die vorliegende Jahresrechnung wurde gemäss den Vorschriften des Schweizer Gesetzes, insbesondere der Artikel über die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung des Obligationenrechtes (Art. 957 bis 962) erstellt.

5.3.2 Angaben zu einzelnen Positionen der Jahresrechnung

- a) Vorräte und nicht fakturierte Leistungen
Auf den Vorräten wurde im Jahr 2015 eine stille Reserve im Umfang von 150 aufgelöst.
- b) Sachanlagen
Abschreibungsdauer Maschinen und Werkzeuge 3 Jahre
Abschreibungsdauer Mobiliar und Einrichtungen 5 Jahre
Abschreibungsdauer Geräte und IT 3 Jahre
Abschreibungsdauer Fahrzeuge 5 Jahre

5.3.3 Weitere Angaben

Es sind keine weiteren vom Gesetz verlangten Angaben notwendig.