

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

Allgemeine Fallstudie

Prüfung 2017

**Diese Allgemeine Fallstudie umfasst die Seiten A – H
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 Küchenschreinerei Vogel¹

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Ausgangslage.....	B
2	Firmengeschichte.....	B
3	Tätigkeitsgebiete.....	B
4	Organigramm.....	C
5	Vision, Leitbild und Strategie.....	D
6	Anspruchsgruppen, Umfeld und Trends.....	D
7	Firmenübernahme Elektrofachgeschäft Liechti AG	F
8	Finanzen.....	F
9	Weiteres Vorgehen	H

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

1 Einleitung und Ausgangslage

Die vorliegende Fallstudie dient Ihnen als Basis für die Lösung der Aufgaben zur Berufsprüfung Technische Kaufleute 2017. Bitte studieren Sie den Inhalt genau. Sie müssen diese Informationen bei der Beantwortung der Prüfungsfragen jeweils entsprechend berücksichtigen.

2 Firmengeschichte

Konrad Vogel, Jahrgang 1966, ist eidg. dipl. Schreinermeister. Er ist in Kriens LU (Einwohnerzahl heute knapp 30'000) geboren und aufgewachsen und stark in der Gemeinde verankert. Als Aktiv-Mitglied wirkt er im Fussballclub SC Kriens mit, spielt Trompete in der Kreismusik und ist ausserdem Zunftmeister in der lokalen Gallizunft.

Nachdem er nach der Lehre zuerst als Kundenschreiner, später einige Jahre als Schreinermeister bei der grössten Schreinerei in der Zentralschweiz gearbeitet hatte, machte er sich Ende 2001 mit der Schreinerei Vogel als Einzelunternehmung selbständig. Seine Geschäftsidee war, als Kleinstunternehmer ohne Mitarbeitende regionale Kundenaufträge in den Bereichen Einbauschränke, Wand- und Deckenverkleidungen oder auch massgefertigte Möbel auszuführen.

Nach einem schwierigen ersten Jahr lief es ab 2003 immer besser. Er merkte bald, dass die meisten Kundenanfragen aus dem Bereich Küchenbau kamen. Deshalb fokussierte er sich auf diese Sparte, bot die bisherigen Angebote als Kundenschreiner jedoch weiterhin an. Als er Mitte 2003 einen Umsatz von über CHF 100'000 erzielte, erfolgte der Eintrag ins Handelsregister als Einzelunternehmen "Küchenschreinerei Vogel".

Zwischen 2003 und 2010 wuchs sein Betrieb kontinuierlich. Konrad Vogel hat in dieser Zeitspanne 15 Mitarbeitende eingestellt. Nur einer davon hat den Betrieb seither verlassen.

2011 erfolgte dann die Eröffnung eines eigenen, eingemieteten Showrooms in Kriens LU. Gleichzeitig wurde auch die Schreinerei in ein angrenzendes Gebäude umgesiedelt und um 100 m² vergrössert. Damit stand dem Bereich Schreinerei mit 600 m² eine genügend grosse Fertigungsfläche zur Verfügung. Dieses Gewerbegebäude mit der Schreinerei befindet sich im Eigentum von Konrad Vogel. Seine Ehefrau hat ihm bei der Finanzierung geholfen. Die Anzahl seiner Mitarbeitenden erhöhte sich dadurch nochmals und liegt aktuell bei 25.

Die Administration befindet sich seit Beginn im ehemaligen Hobbyraum des Reihen-Einfamilienhauses von Konrad Vogel, rund 10 Autominuten entfernt.

3 Tätigkeitsgebiete

a) Beratung und Verkauf im Showroom

In einem angemieteten Showroom werden auf einer Fläche von ca. 100 m² verschiedene Küchen sowie Küchengeräte der Marken V-ZUG, Miele und Liebherr ausgestellt. Die Küchen sind im mittleren bis oberen Preissegment angesiedelt. Die Küchen mit Miele-Geräten im hohen Preissegment bieten sich einer kaufkräftigen Kundschaft an. Speziell hebt sich die Küchenschreinerei Vogel auch durch kundenspezifische Massanfertigungen von ihren Mitbewerbern ab. Es werden jederzeit vier verschiedene Musterküchen, einzelne massgefertigte Möbel sowie ausgewählte Küchengeräte gezeigt. Aufgrund des relativ bescheidenen Platzangebotes wird nicht das gesamte Sortiment ausgestellt. Die Küchen sind komplett installiert und könnten jederzeit in Betrieb genommen werden.

Die Verkaufsberater und Verkaufsberaterinnen beraten die Kundschaft kompetent in den Bereichen Küchenbau, Küchengeräte sowie bei massgeschneiderten Möbeln. Zusammen mit den Kunden werden passende Lösungen gesucht sowie bei Bedarf gezeichnet und entsprechende Offerten erstellt. 5 Mitarbeitende arbeiten fix im Showroom.

b) Schreinerei

In der Schreinerei werden auf der Grundlage der im Showroom gezeichneten Vorlagen die massgeschneiderten Möbel gefertigt sowie die Anpassungen für die Einbauküchen vorgenommen. Kurz zusammengefasst wird hier alles gemacht, was sich die Kunden wünschen und sich mit Holz verwirklichen lässt.

Die heutige Schreinerei befindet sich in unmittelbarer Nähe des Showrooms und wurde ebenfalls 2011 bezogen. Allerdings stammen die meisten Maschinen noch aus den Anfängen des Unternehmens und sind im Durchschnitt mehr als 10 Jahre alt. Durch spezielle Drechselmaschinen aus den Anfangsjahren könnten auch Wohn-Accessoires wie Kerzenständer aus Holz gefertigt werden. Dadurch, dass Wohnaccessoires im Landhausstil aktuell im Trend sind, könnte sich hier ein neuer Teilmarkt entwickeln.

c) Montage

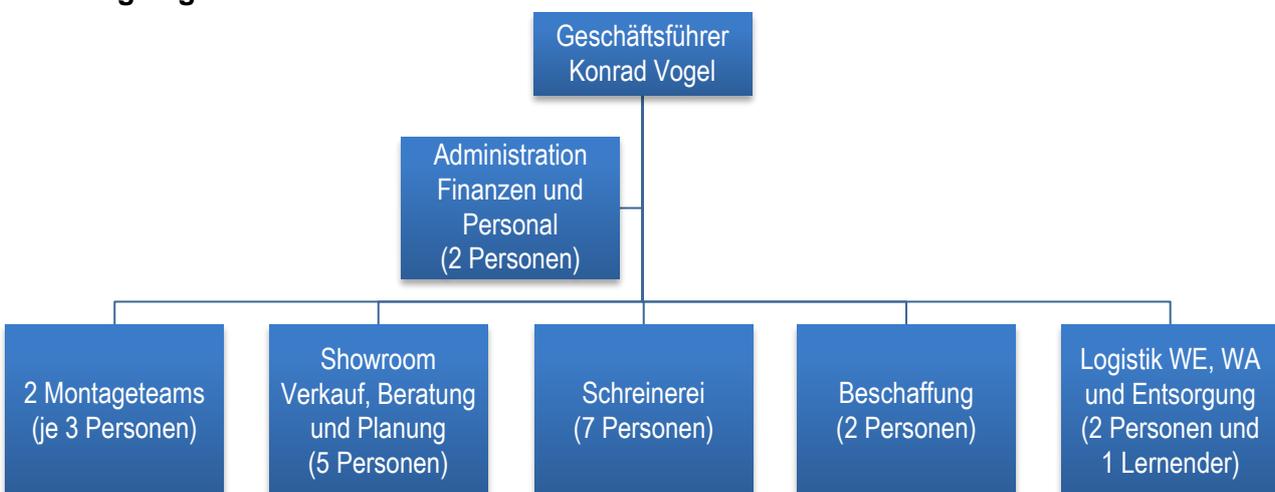
Heute sind in der Küchenschreinerei Vogel 2 Montageteams mit je 3 Personen für die Montage der Küchen oder Möbel vor Ort verantwortlich. Die Teams setzen sich jeweils aus einem erfahrenen Küchenbauer, einer zweiten Fachperson und einem Lernenden zusammen.

Gerade bei Umbauten werden zwischen dem Montageteam und den Vertretern der Bauherrschaft (z. B. Architekt oder Hauseigentümer) vor Ort regelmässig Bauänderungen besprochen. Konrad Vogel erwartet hier maximale Ausrichtung auf die Kundschaft, auch wenn viele Bauänderungen gegenüber den Kunden nicht abgerechnet werden können.

Besonderen Wert legt Konrad Vogel auf Freundlichkeit gegenüber den Kunden, auf die Produkt- und Montagequalität sowie auf die Sauberkeit bei der Arbeit und beim Verlassen der Baustelle.

Nach der Montage wird jeweils ein Bericht an die Administration geschickt, damit dort die Rechnungen erstellt werden können.

4 Organigramm



(WE = Wareneingang, WA = Warenausgang)

5 Vision, Leitbild und Strategie

Konrad Vogel hatte sich in der letzten Zeit mit dem Status quo seines Unternehmens auseinandergesetzt. In einem Timeout und mit der Hilfe von Freunden und Geschäftspartnern hat er in verschiedenen Meetings festgestellt, dass sein Unternehmen in den vergangenen 16 Jahren stetig gewachsen ist. Es ist ihm aber auch klar geworden, dass er heute weder konkrete Zielsetzungen, noch eine schriftliche Vision oder ein entsprechendes Leitbild besitzt. Erschreckend stellt er fest, dass sein Unternehmen nun in einer Stagnation feststeckt. Ein strategisches Marketing hat das Unternehmen noch nie betrieben, was auch lange unnötig war. Um nun aber zielgerichtet in die Zukunft schreiten zu können, braucht es auch einen Marketingverantwortlichen, welcher sich den verschiedenen Themen annimmt.

Konrad Vogel hat in seiner Analyse im Weiteren folgende Ansatzpunkte gefunden, welche er dringend angehen möchte:

- a) Mit 5 Mitarbeitenden ist der Showroom überbelegt.
- b) Im Showroom arbeitet der 25-jährige Mitarbeiter Elon Zonk, welcher über die Kompetenz verfügt, alle neuen Offerten mit 3D-Grafiken zu dokumentieren.
- c) Die Abteilung Administration liegt zu weit weg von der Schreinerei.
- d) Die Informatik ist nicht strukturiert; alle beschaffen sich Software, wie sie es gerade für richtig halten.
- e) In der Schreinerei fehlen moderne Geräte, zum Beispiel zur Oberflächenbehandlung.

Im Rahmen einer zukunftsgerichteten Geschäftsstrategie ist Konrad Vogel aufgefallen, dass sich viele Kunden mit den Themen Umweltschutz und nachhaltige Produktion beschäftigen. Diesen Themen wurde in der Küchenschreinerei Vogel bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Konrad Vogel möchte diese Thematik unbedingt angehen und vom Marketing über die Beschaffung bis hin zur Restmaterialentsorgung einen nachhaltigen Ansatz fahren.

Einmal jährlich finden Mitarbeitergespräche statt, was von den meisten als ein entbehrlicher bürokratischer Aufwand angesehen wird. Schliesslich bewältigen alle ihre jeweilige Arbeit, weshalb speziell pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter formulierte Ziele als überflüssig empfunden werden.

Konrad Vogel zieht zudem in Betracht, sein Einzelunternehmen in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln.

6 Anspruchsgruppen, Umfeld und Trends

Die Branche wie auch die ganze Wirtschaft befinden sich in einem Umbruch, was die nachstehenden Szenarien veranschaulichen:

- Konrad Vogel erfuhr von einem Fasnachtskollegen, dass dieser zwei Küchen in einem seiner Mehrfamilienhäuser von einer kleinen Schreinerei in Deutschland renovieren und zudem alle Küchengeräte, die Abdeckungen und mehrere Küchenmöbel ersetzen lässt. Der Kollege bezahlt hierfür weniger als umgerechnet CHF 7'500.00. Konrad Vogel hätte für eine vergleichbare und kostendeckende Leistung mehr als das Doppelte verlangen müssen. Aus Neugier traf Konrad Vogel den Schreiner aus Deutschland und stellte verwundert fest, dass dieser sehr gut arbeitet und sogar dieselben Geräte einbaut, die er ebenfalls empfohlen hätte. Der Schreiner teilt ihm auch mit, dass die Firma in der Schweiz marketingmässig wenig aktiv ist und eigentlich nur auf Anfragen reagiert. Massanfertigungen machen sie auch, diese sind allerdings im ähnlichen Preissegment wie die der Küchenschreinerei Vogel. Küchengeschichten GmbH vertreibt mehrheitlich Standardküchen. Der grösste lokale Mitbewerber (im Küchensegment) der Küchenschreinerei Vogel ist die Unternehmung Cuisines Modernes SA. Dieser Familienbetrieb in der dritten Generation ist in der französischen Schweiz domiziliert und da auch stark verwurzelt. Die hoch-

wertigen Küchen erfreuen sich einer grossen Beliebtheit. Cuisines Modernes SA zeichnet sich dadurch aus, dass sie äusserst flexibel auf Kundenwünsche eingehen können. Die Einbaugeräte sind aus Frankreich, allerdings aus dem High-End Bereich. Dieser Mitbewerber hat erst vor 5 Jahren in der Zentralschweiz seine Niederlassung eröffnet und seit der Gründung dieses Domizils die Anzahl Mitarbeiter auf 20 verdoppelt. Die 28-jährige Geschäftsführerin (die Enkelin des Firmengründers) hat in Zürich studiert, ist zweisprachig und seit rund 8 Jahren im Kanton Luzern wohnhaft und auch bereits gut vernetzt, vor allem auch mit Leuten aus ihrer Generation und dem Studien-Umfeld. Soweit Herr Vogel informiert ist, hat keiner der Mitbewerber einen annähernd so grossen Showroom mit so viel Personal wie er. Zudem haben die Mitbewerber auch keine funktionsfähigen Küchen in ihren (kleineren) Ausstellungsräumen.

- Seitens der Eigentümer von Wohnungen und Einfamilienhäusern werden laufend höhere Ansprüche an Küchen gestellt. Wichtigste Trends sind aus der demografischen Entwicklung abzuleiten: Einerseits halten sich zunehmend ältere Menschen in der Küche auf, andererseits steigt die Zahl der männlichen Küchennutzer. Europäische Studien haben ergeben, dass sich knapp die Hälfte aller Deutschen oder Schweizer pro Tag im Mittel mehr als drei Stunden in der Küche aufhalten. Die Küchen werden also immer mehr zum Wohn- und Lebensraum. Themen wie Bequemlichkeit und Ergonomie (z. B. an die weibliche und männliche Körpergrösse anpassbare und höhenverstellbare Arbeitsflächen, sensorgesteuerte Wasserhähne usw.) sowie Tablets (z. B. für das Nachkochen von Menus) nehmen in Küchen immer mehr Einzug.
- Bei den Sanierungen älterer Mietshäuser werden der Kosten- und der Zeitdruck immer grösser. Handwerker treten sich oft auf die Füsse, weil der eine den Boden neu legen, der Elektriker seine Drähte einziehen und der Maler mit seiner Arbeit schon fertig sein sollte.
- Beim jährlichen Branchentreffen fand eine Betriebsbesichtigung bei einem Mitbewerber statt. Dieser erzählte stolz, wie er seit Mitte 2016 alle Pläne mit einer neuen 3D-Software erstellt, die dazugehörigen Stücklisten und Fertigungsschritte automatisch ausarbeiten und diese Pläne direkt an das ebenfalls im 2016 beschaffte Bearbeitungs-Center übermitteln kann. Konrad Vogel überlegt sich, wie in seinem Unternehmen mit Technologien umgegangen wird und was es da zu tun gilt. Mit einer gewissen Ernüchterung stellt er fest, dass seine zuletzt vor ca. 10 Jahren erneuerte Software für effizientere und kostenoptimierte Prozesse überhaupt nicht geeignet ist. Dazu müsste ein ERP-System (Enterprise Resource Planning) im Unternehmen Einzug halten.
- Es ist Ende August und der Bankberater sitzt Konrad Vogel wegen einiger Pendenzen im Nacken. Der Geschäftsabschluss 2016 müsse jeweils bis Ende März, allerspätestens Ende April eingereicht werden. Und, ja, die Hauptabteilung Mehrwertsteuer in Bern sollte Ende August auch noch die Mehrwertsteuerabrechnung für das zweite Quartal erhalten, was wohl kaum zu schaffen ist.

7 Firmenübernahme Elektrofachgeschäft Liechti AG

Auf der Basis seiner oben beschriebenen Analyse hat sich Konrad Vogel umgeschaut und ist auf eine unverhoffte Gelegenheit gestossen. Wegen eines Burnouts des Inhabers Hans Liechti steht dessen Elektrofachgeschäft Liechti AG zum Verkauf. Das traditionsreiche Unternehmen ist im Bereich Haushaltmaschinen, Küchengeräte und Waschmaschinen tätig. Die wichtigsten Kennzahlen der Liechti AG aus der letzten und vorletzten Jahresrechnung sind folgende:

	2016	2015
Nettoerlös	1'785'816.00	1'448'527.00
Bruttogewinn-Marge	38,2%	36,7%
Reingewinn	138'746.00	125'023.00
Anlagevermögen	540'000.00	675'000.00
Grundkapital	100'000.00	100'000.00
Eigenkapital	545'682.00	545'145.00
Bilanzsumme	782'643.00	816'876.00

Die Anzahl Vollzeitstellen betrug im Jahr 2015 3,2 und im Jahr 2016 3,8.

Mit einer Gesamtfläche von 3'500 m² steht zudem die an die Küchenschreinerei Vogel angebaute Liegenschaft mit mehreren Verkaufs- und Büroräumen zum Verkauf. Diese unterkellerte und bis auf die Heizanlage gut unterhaltene Liegenschaft befindet sich im Privatbesitz von Hans Liechti. Die veraltete Heizanlage entspricht nicht dem heutigen Stand der Technik, ist sehr wartungsanfällig und darum auch kostenintensiv. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass sich das Niveau der beiden Gebäudekomplexe nicht auf der gleichen Ebene befindet. Der Höhenunterschied beträgt ca. einen Meter. Zudem müssten feuerpolizeiliche Auflagen geklärt werden.

Mit der Übernahme der Liechti AG und deren zusätzlichen 3'500 m² Liegenschaftsfläche würde der Küchenschreinerei Vogel eine erheblich grössere Nutzfläche zur Verfügung stehen.

Hans Liechti kann sich alters- und krankheitshalber um nichts mehr selber kümmern. Er hat die aktuellen Geschäfte sowie den Verkauf des Unternehmens per sofort seinem langjährigen Elektroniker Peter Meier übergeben.

8 Finanzen

Der Treuhänder von Konrad Vogel behauptet, die Küchenschreinerei Vogel sei finanziell gesund. Konrad Vogel traut dem aber nicht, weil er feststellt, dass die flüssigen Mittel eher tief sind und er die Beiträge für die berufliche Vorsorge BVG für das aktuelle Jahr 2017 noch immer nicht vollständig bezahlen kann.

Privat konnte Konrad Vogel vor einem halben Jahr von seiner verstorbenen Tante Louise Müller-Vogel Wertschriften und Devisen im Wert von 8 Millionen CHF erben.

Die Bilanz- und Erfolgsrechnung 2016/2015 der Küchenschreinerei Vogel präsentiert sich wie folgt:

Bilanz (in 1'000 CHF)	2016	2015
Aktive Rechnungsabgrenzung	95	99
Finanzanlagen	228	281
Flüssige Mittel	155	199
Forderungen aus Lieferungen & Leistungen	371	166
Sachanlagen immobil	1'550	1'630
Sachanlagen mobil	150	370
Übrige kurzfristige Forderungen	10	3
Vorräte und nicht fakturierte Leistungen	717	540
Total Aktiven	3'276	3'288
Eigenkapital	1'193	885
Jahresergebnis	228	308
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	10	92
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	700	800
Passive Rechnungsabgrenzung	20	25
Rückstellungen kurzfristig	3	5
Rückstellungen langfristig	50	25
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten / MWST	24	26
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	980	980
Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	68	142
Total Passiven	3'276	3'288

Erfolgsrechnung (in 1'000 CHF)	2016	2015
Bestandesänderungen Vorräte	177	-5
Materialaufwand	-1'744	-1'570
Nettoerlöse aus Lieferungen & Leistungen	5'230	5'250
Bruttogewinn	3'663	3'675
Abschreibungen	-154	-178
Aufwand für Unterhalt, Reparaturen und Ersatz	-181	-170
Betriebsfremder und ausserordentlicher Erfolg	0	-22
Fahrzeugaufwand	-180	-150
Finanzerfolg	1	3
Immobilienenerfolg	-35	-39
Personalaufwand (ohne Eigenlohn)	-2'699	-2'632
Raumaufwand	-107	-105
Verwaltungs- und Informatikaufwand	-49	-45
Werbeaufwand	-31	-29
Gewinn	228	308

9 Weiteres Vorgehen

Konrad Vogel beabsichtigt die Liechti AG zu kaufen und möchte die angebaute Liegenschaft sowie die Mitarbeitenden übernehmen. Ausserdem will er Teile der Verkaufsorganisation der Küchenschreinerei Vogel zu einem leistungsfähigen Aussendienst entwickeln und Marktanteile in der Zentralschweiz gewinnen.

Der Neffe von Konrad Vogel führt eine Kommunikationsagentur, die auf crossmediale Medienkonzepte und deren Umsetzung spezialisiert ist. Durch das Beziehungsnetz seines Neffen zu Medienschaffenden ging die Anfrage eines regionalen Fernsehsenders ein. Dieser möchte Kochsendungen unter dem Titel "Kochen macht Spass" live ausstrahlen. Dafür sucht der TV-Sender geeignete Lokalitäten in der Region. Die Unternehmenskommunikation soll mit dem neuen regionalen Fernseherteam zusammenarbeiten. Mit der Unterstützung seines Neffen nimmt Konrad Vogel diese Chance gerne wahr, denn andere Kochsendungen erfreuen sich in der Region traditionell grosser Beliebtheit. Das will Konrad Vogel nutzen, um den Bekanntheitsgrad in der Zentralschweiz zu steigern und den Gesamtumsatz in drei Jahren zu verdoppeln.

Zudem möchte ein enger Freund von Konrad Vogel pro Jahr mehrere Kochevents und Kochkurse in einer topmodernen Küche durchführen.

Da Konrad Vogel durch die Erbschaft über ein beachtliches Privatvermögen verfügt und die Unternehmung vergrössert werden soll, zieht er die Gründung einer AG in Betracht.