

Prüfungsleistung: Integrierte Fallstudie

Modul: Modulübergreifend

Lernfeld Nr.: Fächerübergreifend

Lernfeld Thema: Prüfungsteil 7; alle Lernfelder

Hilfsmittel: keine

Dauer: 2.5 Stunden (150 Minuten)

Name: _____

Vorname: _____

Klasse: _____

Folgendes Ergebnis wurde erzielt:

Punkte: _____ Note: _____

Punkte	Note
95-100	6
85-94	5.5
75-84	5
65-74	4.5
55-64	4
45-54	3.5
35-44	3
25-34	2.5
15-24	2
5-14	1.5
0-4	1

1 Fallbeschreibung

1.1 Fall «digi-bring»

Im Folgenden wird ein Praxisfall beschrieben. Obschon das Unternehmen tatsächlich existiert, sind alle beschriebenen Sachverhalte frei erfunden. Bitte verwenden Sie als Basis **nur** die im Fall beschriebenen Gegebenheiten. **Sollten Informationen zur Lösung fehlen, treffen Sie Annahmen, kennzeichnen und beschreiben Sie diese.**

1.2 «digi-bring» als Digitalisierung im Transportmarkt

«digi-bring» ist eine digitale Plattform, die die Kommunikation zwischen Warenversender, Transporteur und Warenempfänger vereinfacht und automatisiert. Somit wird die Abwicklung den administrativen Arbeitsaufwand um mehr als 50 % reduzieren.

«digi-bring» bietet seinen Transportpartnern die Möglichkeit, ihre Flotte zum Null-Tarif zu digitalisieren, um Kosten einzusparen und die Auslastung ihrer Fahrzeuge zu optimieren. Weiter können diese ihren Kunden zusätzliche Dienstleistungen wie Echtzeit-Sendungsverfolgung, automatisches Leergut- sowie Schadenmanagement und vieles mehr anbieten. Kostenintensiver sowie lästiger Papierkram wird dem Transporteur dabei vollumfänglich abgenommen. Dadurch können sich die Transportpartner von «digi-bring» auf ihr Kerngeschäft, das effiziente Transportieren, konzentrieren.

1.3 Geschäftsmodell

«digi-bring» basiert auf der Geschäftsidee (ähnlich wie eat.ch), den Kundenzugang zu vereinfachen und die Leistungserbringer zu vereinen. Dies wird auf Basis einer Website realisiert, die einfach zu bedienen ist und allen Stakeholdern ausgeklügelte, automatisierte Dienstleistungen erbringt.

Die Plattform soll ein grosses Transportvolumen abhandeln, sodass Transporteure – auch wenn sie nicht alle Dienstleistungen über «digi-bring» beziehen – allfällige Leerfahrten besetzen können. Nehmen wir zum Beispiel an, ein Zürcher Transportunternehmen, das eine Lieferung nach Thun bringen muss, hat für die Heimfahrt nach Zürich keinen Kunden an der Hand, um diese Leerfahrt zu vermeiden. Nun kann der Transporteur auf der Plattform «digi-bring» einen Kunden akquirieren, der diese Leerfahrt füllt.

Dies soll die Leerfahrten in der Schweiz von momentan 425 Mio. Kilometer pro Jahr auf 170 Mio. Kilometer pro Jahr reduzieren. Dies fördert die Nachhaltigkeit und reduziert den CO₂-Ausstoss massiv. Zudem reduziert dies die Kosten für jeden Transporteur, sodass Transportleistungen billiger angeboten werden können.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, fungiert «digi-bring» somit als Absatzmittler und vereint die Bedürfnisse der Transportunternehmen sowie der Warenempfänger in gleichem Masse.

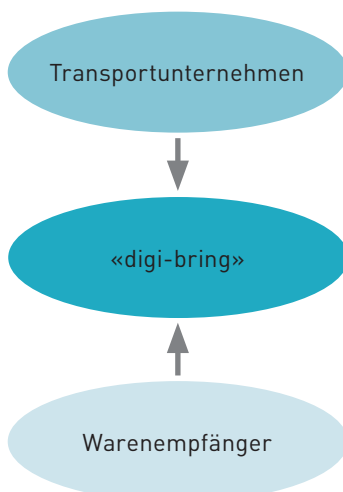


Abbildung 1: «digi-bring» als Absatzmittler

1.4 Das Unternehmen

Das Unternehmen wurde von zwei jungen Innovatoren (Blerton Digiri und Kevin Bring) gegründet, die mit der Ausbildung zum technischen Kaufmann die nötigen Management-Skills erworben haben. Blerton Digiri ist Applikationsentwickler und kümmert sich insbesondere um die Website und alle Applikationen. Kevin Bring organisiert das Marketing und den Verkauf. Die Geschäftsleitung teilen sich die beiden Gründer. Insgesamt arbeiten 15 Mitarbeiter in den Bereichen Technik, Administration und Marketing/Verkauf. Folgendes Organigramm verdeutlicht die schlanke Organisation mit kurzen Entscheidungswegen.

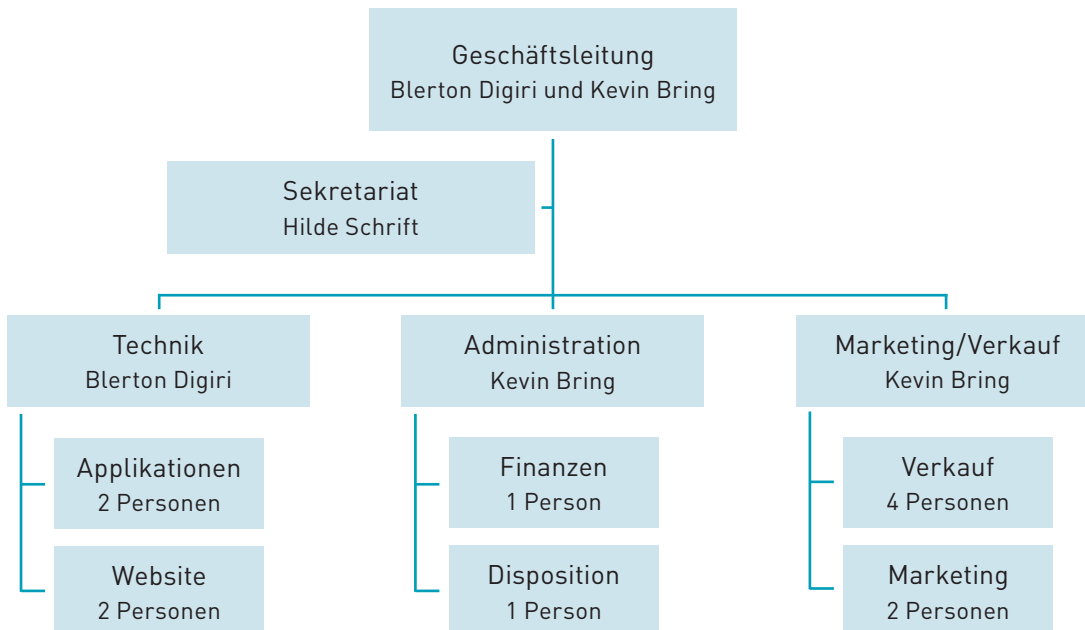


Abbildung 2: Organigramm der «digi-bring GmbH»

In den letzten drei Jahren ging es bei der Firma «digi-bring» insbesondere darum, im Markt Fuss zu fassen und zu «überleben». Das anfängliche Startkapital ist längst aufgebraucht und es muss immer mehr auf Fremdkapital abgestimmt werden. Auch hat die Firma bisher unter einer zu hohen Fluktuation gelitten. So sind im letzten Jahr fünf Personen aus dem Unternehmen ausgetreten. Dies schmerzte insbesondere deshalb, da sich alle Mitarbeitenden Spezialwissen aneignen, das bisher nicht gut dokumentiert und weitergegeben wurde.

Die Zukunft sieht jedoch positiv aus. Schon im laufenden Jahr konnten etliche Transporteure gewonnen werden. Als nächsten Schritt sollten mehr Warenempfänger die Website besuchen, um dort Aufträge zu platzieren. Das Marketing hat die Aufgabe, geeignete Werbemaßnahmen vorzuschlagen.

1.5 Jahresabschluss nach FER; 2019 mit Vorjahreswerten «digi-bring GmbH»

Der Jahresabschluss 2019 sieht wie folgt aus:

Alle Zahlen in Tausend CHF

Bilanz					
Aktiven	2018	2019	Passiven	2018	2019
Umlaufvermögen			Fremdkapital		
Total Liquide Mittel	58	11	Verbindlichkeiten aus L&L	60	75
Forderungen aus L&L	90	150	Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	25	50
Delkredere	-5	-12	Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	30	15
Übrige kurzfristige Forderungen	5	8	Passive Rechnungsabgrenzungen	6	8
Aktive Rechnungsabgrenzungen	2	4	Total kurzfristiges FK	121	148
Total Forderungen	92	150	Passivdarlehen langfristig	0	20
Total Vorräte	2	1	Total langfristiges FK	0	20
Total UV	152	162	Total Fremdkapital	121	168
Anlagevermögen			Eigenkapital		
Mobilien	20	68	Gesellschaftskapital	40	40
			Gesetzliche Reserven	0	25
			Vortrag aus dem Vorjahr	10	11
			Jahresgewinn	1	-14
Total AV	20	68	Total Eigenkapital	51	62
Total Aktiven	172	230	Total Passiven	172	230

Erfolgsrechnung	2018	2019
Transportertrag	9 500	11 200
Aufwendungen für Transporteure	7 600	9 200
Bruttogewinn	1 900	2 000
Betriebsaufwand	1 880	1 990
EBITDA	20	10
Abschreibungen	1	1
EBIT	19	9
Zinsen	17	23
EBT	2	-14
Steuern	1	0
Reingewinn	1	-14

Abbildung 3: Jahresabschluss der «digi-bring GmbH»

1.6 Der Markt

Mittels PESTEL-Analyse (political, economical, social, technical, ecological, legal) sind folgende Daten aus dem Logistikmarkt Schweiz für das Jahr 2019 bekannt:

- Der Logistikgesamtmarkt der Schweiz weist im Jahr 2019 ein wertmässiges Volumen von rund 38.5 Mrd. CHF auf. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einem Rückgang um 1.3 %.
- Der Anteil des Schweizer Teilmarktes für temperaturgeführte Logistik am Logistikgesamtmarkt beträgt knapp 13 % und bleibt somit im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr unverändert.
- Das Volumen des Schweizer Marktes für Intralogistiklösungen beläuft sich im Jahr 2019 auf rund 2.84 Mrd. CHF und ist somit im Vergleich zum Vorjahr um 0.5 % gestiegen.
- Die Schweiz erzielte im Jahr 2019 einen bereinigten Handelsbilanzüberschuss von rund 30 Mrd. CHF. Exporten in Höhe von rund 300 Mrd. CHF stehen Importe im Wert von rund 270 Mrd. CHF gegenüber.
- Beim Warentransport übertreffen die Importe (50.4 Mio. t) die Exporte (16.9 Mio. t) im Jahr 2019 mengenmässig deutlich.
- Rund 80 % des Gesamtgüteraufkommens wurden im Jahr 2019 in der Schweiz auf der Strasse transportiert.
- Über die schweizerischen Rheinhäfen (Hafenteile Kleinhüningen, Birsfelden und Muttenz-Au) wurden im Jahr 2019 insgesamt mehr als 10 % der schweizerischen Importe und 6 % der Exporte (nach Tonnage) abgewickelt.
- Rund 60 % der Schweizer Industrie- und Handelsunternehmen binden in ihren Wertschöpfungsprozess Kontraktlogistikdienstleister ein.
- Während gegenwärtig fast die Hälfte aller Schweizer Logistikdienstleister elektronische Plattformen in die Leistungserbringung integriert, soll dieser Anteil innerhalb der nächsten drei Jahre auf rund 65 % ansteigen.
- Der bedeutendste wirtschaftliche Trend mit Auswirkungen auf den Logistikmarkt ist für Schweizer Unternehmen die geforderte Differenzierung durch eine gestiegene Wettbewerbsintensität.
- Platz 1 und Platz 2 der Top-100-Logistikdienstleister der Schweiz – gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahl – gehen mit PostMail und PostLogistics an die Schweizerische Post AG. Den dritten Platz belegt SBB Cargo. Schweizer Industrie- und Handelsunternehmen sehen die grössten Chancen von vollautomatisierten Robotiklösungen in der Logistik für die Prozessoptimierung. Logistikdienstleister erhoffen sich hingegen durch deren Einsatz vor allem die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils.

Grundsätzlich ist in der Schweizer Bevölkerung die Umweltthematik ein stetig wachsendes Thema. Insbesondere die Klimaerwärmung scheint dramatischer, als bisher angenommen. Der «Greta-Effekt» ist deutlich spürbar. Die Politik ist wesentlich linker und grüner geworden. Sogar liberale Parteien wollen die Klimaerwärmung bekämpfen. Insbesondere sollen Benzinpreise sowie Strassen- und CO₂-Abgaben angehoben werden.

Technologisch gibt es einige Errungenschaften, die die Transportwelt verändern könnten. In Zukunft scheinen Elektro-Lastwagen sogar im Selfdrive-Modus unterwegs sein zu können. Tesla hat da schon einige Modelle vorgestellt, die in den nächsten fünf Jahren den Markt erobern könnten. Ob sich jedoch der Trend zu günstigen Ausland-Warenbestellungen der Schweizer stoppen lässt, bleibt allerdings fraglich. Die Verlockungen, das eigene Portemonnaie durch Bestellungen auf den günstigen Internetplattformen von AliExpress, Wish etc. zu entlasten, scheint trotz der Klimadiskussionen ungebrochen.

Experten prophezeien der Schweiz ein moderates Wachstum. Europäisch wird jedoch schon von einer kommenden Wirtschaftskrise gesprochen, die auch die Schweiz treffen könnte. Dies scheint insbesondere durch den Handelskrieg zwischen den USA und China angezettelt.

1.7 Konkurrenzsituation

Obschon die Schweiz rund 470 Transportunternehmen beheimatet, gibt es eine gesamtheitliche Internetlösung wie diejenige von «digi-bring» kein zweites Mal.

Jedoch bieten selbstverständlich die grössten Anbieter wie PostLogistics, UPS, Transex etc. eigene Plattformen an, die durchaus ähnlich aufgebaut sind. Dieser Trend scheint sich auch auf kleinere Transportunternehmen auszubreiten.

2 Aufgabenstellung

2.1 Aufgabe 1: Analyse

50 Punkte

2.1.1 Umfeld-Trends

15 Punkte

Ermitteln Sie aus dem Fall die aus Ihrer Sicht fünf wichtigsten Umfeld-Trends. Achten Sie gezielt auf den Fallbezug. Ordnen Sie dem jeweiligen Trend das entsprechende PESTEL-Umfeld zu. Begründen Sie Ihre Wahl in Bezug auf die Auswirkungen auf die Unternehmung «digi-bring». Es können mehrere Trends in denselben Umfeldern genannt werden. Verwenden Sie dazu folgende Raster:

Trend-Nr.	1
PESTEL-Umfeld:	
Beschrieb aus dem Fall:	
Begründung:	

Trend-Nr.	2
PESTEL-Umfeld:	
Beschrieb aus dem Fall:	
Begründung:	

Trend-Nr.	3
PESTEL-Umfeld:	
Beschrieb aus dem Fall:	
Begründung:	

Trend-Nr.	4
PESTEL-Umfeld:	
Beschrieb aus dem Fall:	
Begründung:	

Trend-Nr.	5
PESTEL-Umfeld:	
Beschrieb aus dem Fall:	
Begründung:	

2.1.2 Handlungsoptionen

10 Punkte

Erstellen Sie eine SWOT-Matrix und benennen Sie zwei Handlungsoptionen.

Handlungsoption 1:

Handlungsoption 2:

2.1.3 Kennzahlen-Analyse

18 Punkte

Gemäss Fallbeschreibung sieht die Zukunft des Unternehmens «digi-bring» sehr gut aus. Analysieren Sie den Jahresabschluss der digi-bring GmbH (Kapitel 5, Seite 5) indem Sie folgende Kennzahlen berechnen:

Auswertungen Bilanz (Kennzahlen auf 1 Kommastelle genau)		2019	
Finanzstruktur			Finanzierung (Stabilität)
Fremdfinanzierungsgrad (Verschuldungsgrad)	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$		
Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$		
Vermögensstruktur			Investierung (Stabilität)
Intensität des Umlaufvermögens	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$		
Intensität des Anlagevermögens	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$		
Liquidität			Liquidität
Liquiditätsgrad 1; Cash-Ratio	$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$		
Liquiditätsgrad 2; Quick-Ratio	$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$		
Anlagedeckung			Stabilität
Anlagedeckungsgrad 2 (Goldene Bilanzregel)	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$		
Rentabilitätskennzahlen			Rentabilitäts- kennzahlen
Eigenkapitalrentabilität (ROE)	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Ø Eigenkapital}} \times 100$		
Gesamtkapitalrendite (ROI)	$\frac{\text{Reingewinn} + \text{Zinsen}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \times 100$		

2.1.4 Beurteilung der Kennzahlen**7 Punkte**

Beurteilen Sie die Liquidität, die Stabilität und die Rentabilität des Unternehmens anhand der berechneten Kennzahlen sowie die Marktfähigkeit.

Liquidität:

Stabilität:

Rentabilität:

Marktfähigkeit:

2.2 Aufgabe 2: Massnahmen**50 Punkte****2.2.1 Wissensmanagement****15 Punkte**

Das Unternehmen hatte im letzten Jahr eine hohe Fluktuation. Bei einem kleinen Team bringt das die Gefahr mit sich, das Spezialwissen verloren geht.

Nennen und beschreiben Sie fünf kreative Massnahmen, um das Wissen im Unternehmen «digi-bring» zu verteilen.

Nennung	Beschrieb

2.2.2 Werbeziele**10 Punkte**

Definieren Sie zwei Werbeziele, indem Sie folgendes Raster ausfüllen.

Ziel 1	Beschrieb
Was (Zielbeschreibung)?	
Wo (Zielgebiet)?	
Wie viel (Zielvorgabe)?	
Bei wem (Zielgruppe)?	
Wann (Zeitraum)?	

Ziel 2	Beschrieb
Was (Zielbeschreibung)?	
Wo (Zielgebiet)?	
Wie viel (Zielvorgabe)?	
Bei wem (Zielgruppe)?	
Wann (Zeitraum)?	

2.2.3 Werbemassnahmen**12 Punkte**

Nennen und beschreiben Sie vier Werbemassnahmen, die die Zielgruppe der Warenempfänger ansprechen sollen.

Nennung	Beschrieb

2.2.4 Change Management (Risiken)**4 Punkte**

Nehmen Sie an, dass das Unternehmen «digi-bring» in Zukunft den gewünschten Erfolg hat und stetig wächst. Im Zusammenhang mit dem Wachstum werden mehr Mitarbeitende angestellt und die Organisation muss verändert werden. Ihnen scheint diese Veränderung mit Risiken verbunden und Sie stellen sich als Projektleiter zur Verfügung, um die grössten Schwierigkeiten zu umgehen.

Nennen Sie vier verschiedene Risiken, die bei den Mitarbeitenden Widerstände auslösen könnten.

Nr.	Nennung
1.	
2.	
3.	
4.	

2.2.5 Change (Massnahmen)**9 Punkte**

Nennen und beschreiben Sie für ein unter Teilaufgabe 2.2.4 genanntes Risiko drei geeignete Massnahmen, um das Risiko abzuschwächen.

Nennung	Beschrieb