

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 «Press Woods AG»

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

1.2 Das Unternehmen Press Woods AG



© Corri Seizinger - AdobeStock

Press Woods veredelt Massivholz und Holzfurniere, um gefährdete Tropenhölzer, erdölbasierte Lacke, Beschichtungen und Kunststoffe sowie funktionale Produkte des täglichen Lebens durch nachhaltige Holzprodukte zu ersetzen. Dafür werden ausschliesslich einheimische Hölzer aus nachhaltigen Beständen verwendet. Alle Produkte sind biologisch abbaubar, bestehen zu 100 % aus Holz und enthalten keine Kunststoffe, Harze oder Kunstfarben.

Press Woods wurde 2016 als Spin-off der ETH Zürich und Empa in Dübendorf gegründet. Das Team von Press Woods vereint Holzexperten aus Industrie, Forschung und Entwicklung. Alle unsere Teammitglieder haben vor ihrer Tätigkeit bei Press Woods an der ETH und/oder Empa Forschungserfahrung gesammelt. Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich ist eine global führende Institution in technischen und naturwissenschaftlichen Forschungsrichtungen. Die Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (Empa) ist eine interdisziplinäre Forschungsinstitution für anwendungsorientierte Materialwissenschaften mit mehreren Standorten in der Schweiz. Das Spin-off profitiert von infrastruktureller und technischer Unterstützung der beiden Institutionen. Nichtsdestotrotz ist Press Woods ein eigenständiges, unabhängiges Unternehmen und hält als solches eigene Rechte an geistigem Eigentum.

1.3 Geschäftsmodell – Tropenholz «made in Switzerland»



© industrieblick - AdobeStock

Das Unternehmen veredelt Schweizer Holz, sodass es die Qualität von Tropenholz bekommt. Heimische Hölzer aus nachhaltigem Anbau werden ohne chemische Zusätze unter starkem Druck auf ca. die Hälfte des Volumens gepresst. So wird das Holz gleichmässiger, schwerer und widerstandsfähiger. Eben ähnlich wie Tropenholz. So können Musikinstrumente und Zubehör mit Holz aus nachhaltigen Beständen hergestellt werden.

1.4 Das Unternehmen

Das Unternehmen stellt insbesondere zwei Produkte in unterschiedlichen Teilmärkten her.

1.4.1 Music Woods

Das Produkt Music Woods wurde für den Bau von Musikinstrumenten entwickelt. Traditionell werden dafür Tropenhölzer verwendet. Das Problem dabei: Durch den weltweiten Raubbau sind die Bestände der meisten Tropenholzarten inzwischen stark rückläufig, ein komplettes Verschwinden droht.



© Kamil Ćwiklewski – AdobeStock

Deshalb wurde Music Woods entwickelt. Dank der umweltfreundlichen Produktion ergeben sich keinerlei rechtliche Beschränkungen oder ethisch-moralische Bedenken. Der Kunde profitiert von einem hochwertigen Material, das die hochgeschätzten physikalisch-mechanischen Eigenschaften von Tropenholz erreicht.

Music Woods ist das beste alternative Holz für Musikinstrumente, hergestellt aus 100 % einheimischem Holz.

1.4.2 Design Woods



© Lena Balk - AdobeStock

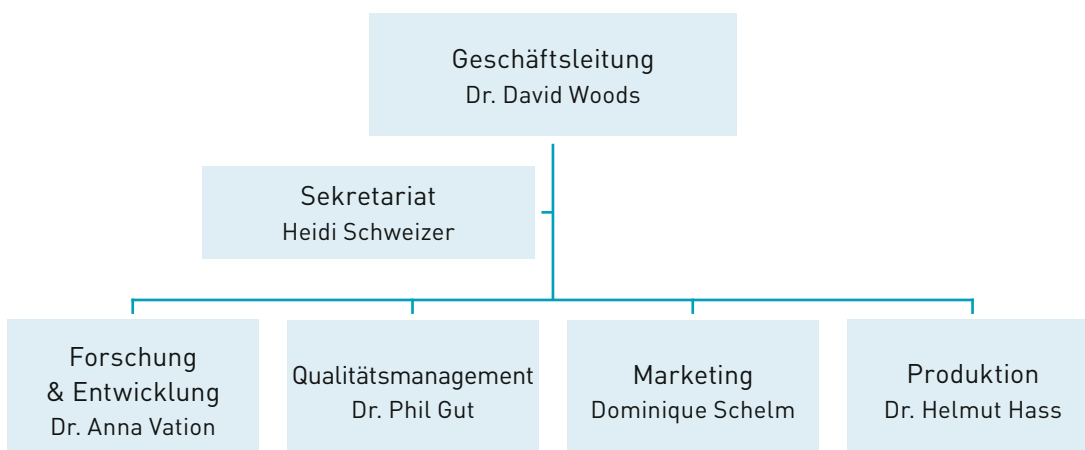
Design Woods ist ein technologisch hochwertiges und ästhetisch ansprechendes Holz, das aus heimischen Holzarten wie Eiche, Ahorn, Esche, Kirsche und vielen anderen Holzarten hergestellt wird. Dabei werden nur Hölzer aus nach haltiger Forstwirtschaft verwendet.

Design Woods ist sehr dicht (1 300–1 400 kg/m³), extrem hart, formstabil sowie kratz- und abriebfest. Design Woods besteht zu 100 % aus Holz und enthält keinen Kunststoff oder Harz und ist somit komplett biologisch abbaubar.

Variationen werden speziell für Lifestyle- und Hochpräzisionsanwendungen entwickelt, die eine ansprechende Ästhetik und Haptik erfordern. Design Woods kann problemlos mit einem CO²-Laser ohne Brandspuren graviert werden.

1.4.3 Organisation

Die Geschäftsleitung setzt sich aus folgenden Personen zusammen.



Seit der Gründung im Jahre 2016 wurde das Unternehmen konsequent weiterentwickelt. Heute arbeiten neben der Geschäftsleitung zehn Personen, insbesondere in der Produktion und in der Abteilung F & E. Es existieren keine Abteilungen für den Verkauf und die Administration. Administration – wie Buchhaltung etc. – wurde an einen Treuhänder ausgelagert. Der Verkauf ist momentan noch im Marketing angesiedelt, soll aber über kurz oder lang als eigene Abteilung mit eigens dafür angestellten Verkäufern geführt werden.

Aus dem Leitbild der Swiss Woods AG ist ersichtlich, dass sie als fortschrittliches Unternehmen auftreten will. Insbesondere sollen die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden berücksichtigt werden.

So wurden zum Beispiel ein flexibles Arbeitszeitmodell und Homeoffice eingeführt. Zudem ist der technologische Stand des Unternehmens hoch. Dies erlaubt es den Arbeitnehmern, digitale Sitzungen abzuhalten und ortsungebunden zu kommunizieren.

In geografischer Nähe des Unternehmens gibt es eine private Kindertagesstätte.

Die Fluktuation ist sehr gering. Die meisten Mitarbeiter sind seit Gründung dabei.

Die Produktion hat momentan eine jährliche Kapazität von rund 1 000 m³, was rund 5 % des Schweizer Jahresbedarfs an Tropenholz ausmacht. Im letzten Jahr wurde die gesamte Kapazität produziert und verkauft.

1.4.4 Preise

Da alle Produktionen Einzelanfertigungen sind, variieren die Preise stark. Grundsätzlich sind die gepressten Hölzer jedoch deutlich teurer als originale Tropenhölzer. Die Tropenhölzer werden für rund CHF 4 000.- pro m³ verkauft. Die Eigenproduktionen werden für rund CHF 6 000.- pro m³ verkauft. Der Mehrpreis wird von Kunden nicht immer akzeptiert.

1.5 Jahresabschluss nach FER; 2019 mit Vorjahreswerten

Der Jahresabschluss 2019 der Press Woods AG sieht wie folgt aus:

Alle Zahlen in Tausend CHF

Bilanz, vor Gewinnverteilung					
Aktiven	2018	2019	Passiven	2018	2019
Umlaufvermögen			Fremdkapital		
Total Liquide Mittel	130	180	Verbindlichkeiten aus L&L	60	80
Forderungen aus L&L	120	70	Kurzfristiges Bankdarlehen	100	200
Delkredere	-6	-4	Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	30	13
Übrige kurzfristige Forderungen	14	20	Passive Rechnungsabgrenzungen	10	7
Total Forderungen	128	86	Total kurzfristiges Fremdkapital	200	300
Total Vorräte	30	105	Hypotheken	800	800
Aktive Rechnungsabgrenzungen	2	4	Total langfristiges Fremdkapital	800	800
Total Umlaufvermögen	290	375	Total Fremdkapital	1 000	1 100
Anlagevermögen			Eigenkapital		
Immobilien	1 700	1 600	Aktienkapital	2 700	2 700
Mobilien	1 650	1 265	Gesetzliche Reserven	100	180
Patente	750	900	Vortrag aus dem Vorjahr	60	80
			Jahresgewinn	530	80
Total Anlagevermögen	4 100	3 765	Total Eigenkapital	3 390	3 040
Total Aktiven	4 390	4 140	Total Passiven	4 390	4 140

Erfolgsrechnung (in TCHF)	2018	2019
Warentrag/Nettoerlös	1 950	2 200
Warenaufwand	-400	-450
Bruttogewinn	1 550	1 750
Betriebsaufwand	-890	-1 480
EBITDA	660	270
Abschreibungen	-100	-100
EBIT	560	170
Zinsen	-30	-30
EBT	530	140
Steuern	-30	-70
EAT/Betriebsgewinn	500	70
Ausserbetriebliche Aufwände/Erträge	30	10
Unternehmensgewinn/Reingewinn	530	80

1.6 Der Markt

1.6.1 Trends

Folgende allgemeine Trends aus dem Jahr 2019 sind bekannt:

- Aufgrund der illegalen Tropenholz-Importe werden immer strengere Import- und Handelsrichtlinien wie CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) umgesetzt.
- Ein Drittel der Landesfläche ist mit Wald bedeckt.
- Diese Fläche wird von ca. 117 000 km Waldrand umschlossen.
- Das ergibt rund 1.28 Mio. Hektar Wald oder knapp 1520 m² je Einwohner/-in.
- Die Waldfläche nimmt zu – jährlich um ca. die Fläche des Thunersees.
- Der Gesamtvorrat an Holz, der im Schweizer Wald steht, beträgt ca. 427 Mio. m³.
- Jedes Jahr wachsen in der Schweiz 10 Mio. m³ Holz nach.
- Ohne den Wald zu übernutzen, könnten jährlich 7–8 Mio. m³ Holz geerntet werden.
- Der jährliche Holzverbrauch der Schweiz liegt mitsamt Importholz bei fast 11 Mio. m³.
- Wenn Holz Öl (z. B. Heizung) ersetzt, können pro Liter Öl mehr als 3 kg CO² gespart werden.
- 2018 wurden insgesamt 8 188 t Tropenholz als Rundholz und weitere 7 846 t in Form von Schnittwaren, Furnieren und Sperrholz eingeführt, insgesamt also 16 034 t. Gegenüber 2015 (insgesamt 11 320 t) sind die Importe zwar gestiegen, aber im langjährigen Vergleich ist die Tendenz eindeutig sinkend: Im Jahresdurchschnitt 1976–1980 wurden beispielsweise rund 43 400 t Rundholz und rund 18 300 t Halbfabrikate aus Tropenholz importiert.
- Eine von der International Tropical Timber Organisation Itto in Auftrag gegebene Studie ermittelte den Endverbrauch an Tropenholz in der Schweiz im Jahr 2019 wie folgt:
 - Aussenüren: 4 000 m³
 - Innentüren: 1 000 m³
 - Fenster: 1 500 m³
 - Treppen: 2 000 m³
 - Möbel, Innenausbau: 1 000 m³
 - Sperrholz für diverse Zwecke: 12 500 m³
 - Total 22 000 m³
- Die Menge von rund 22 000 m³ umfasst nur tropisches Rund- und Schnittholz, Sperrholz und Furniere aus Tropenholz. Andere Halb- und Fertigfabrikate aus Tropenholz lassen sich aus der schweizerischen Aussenhandelsstatistik nicht schlüssig extrahieren.
- Die Zinspolitik der Schweizer Nationalbank wird gemäss Expertenaussagen über längere Zeit noch so bleiben wie heute. Die Negativzinsen machen Fremdkapital lukrativer und Banken sind eher bereit, Risikokapitalien in die Wirtschaft zu investieren.
- Das Wirtschaftswachstum ist auf tiefem Niveau, aber stabil.

- Die Politiker sprechen vermehrt von der Energiewende. Die Emissionen sollen bis ins Jahr 2030 drastisch reduziert werden.
- Immer mehr Arbeitnehmer wollen reduzierte Arbeitszeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle, so dass sie mehr Zeit für die Familie haben.
- Ein absoluter Megatrend in diesem Zusammenhang ist die Gesundheit. Gesundheit ist das Synonym für ein gutes Leben. Als zentrales Lebensziel hat sich der Megatrend tief in das Bewusstsein, die Kultur und das Selbstverständnis von Gesellschaften eingeschrieben und prägt sämtliche Lebensbereiche. Gesundheit und Zufriedenheit sind dabei kaum noch voneinander zu trennen. Mit selbstständig erworbenem Wissen treten Menschen dem Gesundheitssystem auf Augenhöhe gegenüber und stellen neue Erwartungen an Unternehmen und Infrastrukturen: Gesundheitsbewusste Menschen wollen sich in gesundheitsfördernden Lebenswelten bewegen und fordern dies als neuen Normalzustand ein.

1.6.2 Politik und Akzeptanz in der Bevölkerung

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 klar linker und grüner geworden. Sogar liberale Parteien wollen die Klimaerwärmung bekämpfen.

Insbesondere Brasilien wird weltweit aufgrund der illegalen Rodung des Regenwaldes verurteilt. Bisher wurden jedoch kaum wesentliche Sanktionen ausgesprochen.

1.6.3 Marktsituation

Das Schweizer Produkt ist europäisch einzigartig. Noch niemand hat versucht, lokale Nadel- oder Laubhölzer so zu pressen, dass diese Tropenholz ersetzen können.

Die Produkte der Press Woods AG substituieren die Tropenhölzer und bedienen den Teilmarkt der Zierhölzer. Zum heutigen Zeitpunkt können noch nicht alle Marktbedürfnisse abgedeckt werden. Das Unternehmen hat sich auf kleine Absatzmengen und eher kleineren Verbrauch spezialisiert. Grössere Mengen in grösseren Volumina für zum Beispiel Türen, Fenster, Treppen, Möbel oder Terrassenböden wurden bisher nicht hergestellt. Diese Teilmärkte wurden bewusst noch nicht bearbeitet.

Folgende Importmengen an Tropenholz sind bekannt:

Jahr	Rundholz in t	Schnittholz in t	Furniere in t	Zierholz in t
2018	80	6 800	100	2 200
2019	92	6 460	80	1 980
Entwicklung	+15 %	-5 %	-20 %	-10 %

Die Substitutionskonkurrenz kann nicht auf einzelne Unternehmen reduziert werden. Es sind vielmehr verschiedene Teilmärkte, die noch nicht bedient werden. Folgende Abnahmemengen der verschiedenen Teilmärkte sind bekannt:

Teilmarkt	Menge 2018	Menge 2019	Differenz
Aussentüren	3 800 m ³	4 000 m ³	+ 200 m ³
Innentüren	800 m ³	1 000 m ³	+ 200 m ³
Fenster	1 100 m ³	1 500 m ³	+ 400 m ³
Treppen	2 300 m ³	2 000 m ³	- 300 m ³
Möbel, Innenausbau	600 m ³	1 000 m ³	- 400 m ³
Sperrholz für diverse Zwecke	11 500 m ³	12 500 m ³	+ 1 000 m ³
Total	20 900 m³	22 000 m³	+ 1 100 m³

Bei der Marktentwicklung gilt es sicher zu berücksichtigen, dass die Tropenhölzer aufgrund der irregulären Abholzungen und des schlechten ökologischen Fussabdrucks an Image und Akzeptanz in der Schweiz verlieren. Die Eigenschaften des Holzes selbst sind unbestritten sehr gut. Die Chancen bestehen, einzelne Teilmärkte mit den Hölzern von Swiss Woods zu fördern und die Absatzmengen zu steigern.

2 Aufgabenstellung

2.1 Aufgabe 1: Analyse 60 Punkte

2.1.1 Umfeld-Trends 15 Punkte

Ermitteln Sie aus dem Fall die aus Ihrer Sicht fünf wichtigsten Umfeld-Trends. Achten Sie besonders 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 «Press Woods». Es können mehrere Trends in denselben Umfeldern genannt werden. Verwenden Sie dazu folgende Raster:

Trend-Nr.	(Lösungsbeispiel)
PESTEL-Umfeld:	Ökologisches Umfeld
Beschrieb aus dem Fall:	Grundsätzlich wird der Schweizer Bevölkerung die Ökologie immer wichtiger. Insbesondere die Klimaerwärmung scheint dramatischer, als bisher angenommen. Der «Greta-Effekt» ist deutlich spürbar.
Begründung:	Da der Trend in der Bevölkerung stetig wächst, werden sich die Warenbesteller tendenziell vermehrt über ökologischere Varianten von Tropenholz informieren und so vielleicht auf «Press Woods» stossen.

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 Trendbewertung

5 Punkte

Kategorisieren Sie nun die Trends aufgrund der Eintretenswahrscheinlichkeit und deren Auswirkung auf das Unternehmen.

Trend	Eintretenswahrscheinlichkeit	Auswirkung auf das Unternehmen
Bsp.	Schon eingetreten	Grosse Auswirkung für das Unternehmen. Wirkt grundsätzlich umsatzfördernd.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2.1.3 Kennzahlen-Analyse

24 Punkte

Berechnen Sie folgende Kennzahlen der Press Woods AG (Kapitel 4 Jahresabschluss nach FER; 2019 mit Vorjahreswerten, Seite 6):

Auswertungen Bilanz (Kennzahlen auf 1 Kommastelle genau)		2019
Liquidität		
Liquiditätsstufe 2; Quick Ratio	$\frac{\text{flüssige Mittel + Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	
Liquiditätsstufe 3; Current Ratio	$\frac{\text{flüssige Mittel + Forderungen + Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	
Finanzstruktur		
Fremdfinanzierungsgrad (Verschuldungsgrad)	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	
Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	
Anlagendeckung		
Anlagendeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$	
Anlagendeckungsgrad 2 (Goldene Bilanzregel)	$\frac{\text{Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$	
Rentabilitätskennzahlen		
Eigenkapitalrentabilität (ROE)	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Ø Eigenkapital}} \times 100$	
Gesamtkapitalrendite	$\frac{\text{Reingewinn + Zinsen}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \times 100$	
Aktivitätskennzahlen		
Debitorenumschlag	$\frac{\text{Nettoerlös}}{\text{Ø Debitorenbestand}}$	
Ø Debitorenfrist	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Debitorenumschlag}}$	
Lagerumschlag	$\frac{\text{Warenaufwand}}{\text{Ø Lagerbestand}}$	
Ø Lagerdauer	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Lagerumschlag}}$	

2.1.4 Beurteilung der Kennzahlen

6 Punkte

Beurteilen Sie die Liquidität und die Rentabilität des Unternehmens anhand der berechneten Kennzahlen.

Liquidität:

Rentabilität:

2.1.5 Chancen/Potenziale

10 Punkte

a) Nennen und beschreiben Sie anhand des Falles drei Chancen bzw. Potenziale.

Nennung	Beschrieb

b) Nennen und beschreiben Sie anhand des Falles zwei Handlungsoptionen

Nennung	Beschrieb

2.2 Aufgabe 2: Massnahmen**40 Punkte****2.2.1 Geschäftsfelder****9 Punkte**

Bilden Sie aufgrund des Falles drei verschiedene strategische Geschäftsfelder, indem Sie Segmente und mögliche Teilmärkte beschreiben. Beschreiben Sie mögliche Branchen/Kunden, die beliefert werden könnten.

Teilmärkte (Angebote/Produktgruppen)	Segmente (geografisch, verhaltensorientiert)	Branchen/Kunden

2.2.2 Verkauf**12 Punkte**

Sie möchten nun den Teilmarkt «Fenster» bearbeiten. Beschreiben Sie die Subvariablen für diesen Teilmarkt.

2.2.3 Anforderungsprofil**12 Punkte**

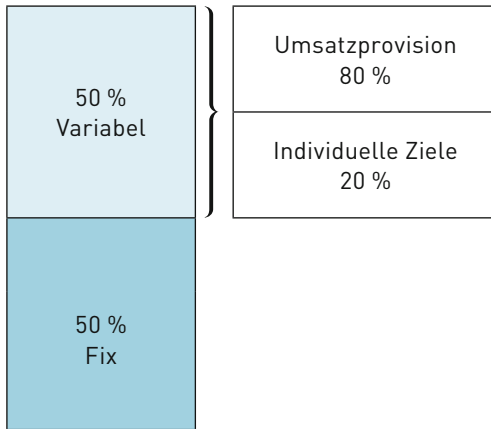
Sie sind überzeugt vom Potenzial und möchten für die Kundenakquise einen Aussendienstmitarbeiter anstellen. Erstellen Sie ein vollständig gegliedertes Anforderungsprofil mit mindestens sechs Anforderungen.

Stellenbezeichnung:	Muss/Soll/Kann
Fachkompetenz:	
Methodenkompetenz:	
Sozialkompetenz:	

2.2.4 Grob-Budget

7 Punkte

Der neue Aussendienstmitarbeiter kostet die Swiss Woods pro Monat brutto CHF 7500.-. Davon werden 50 % als Fixlohn ausbezahlt und 50 % als variabler Lohn. Die variable Form teilt sich in Umsatzprovision und in Erfüllung von individuellen persönlichen Zielen.



Sie haben eine Vollkostenrechnung erstellt und herausgefunden, dass Sie der neue Aussendienstmitarbeiter pro Jahr inklusive Sozialleistungen, 13. Monatslohn, allfällige Ausfälle, Nebenleistungen wie Computer, Fahrzeug, Spesen etc. Total CHF 150'000.- kostet. Neben seinen eigenen Kosten sollte der Aussendienstmitarbeiter einen Beitrag an den Unternehmensfixkosten in der Höhe von CHF 210'000.- pro Jahr leisten. Sie rechnen mit einer Deckungsbeitrags-Marge für die Fensterhölzer von 50 %.

a) Wie hoch ist die monatliche Umsatzvorgabe (Nettoerlös) für den Aussendienstmitarbeiter?

b) Berechnen Sie die prozentuale Umsatzprovision des Aussendienstmitarbeiters.
