
Höhere Fachprüfung für Detailhandelsmanager und Detailhandelsmanagerinnen

Prüfungsteil 1: Analyse einer Fallstudie

Position 1.1: Analyse

Status: 0-Serie (Beispiel)

Stand: 2022

Hinweis: In der vorliegenden Aufgabenstellung wird im Interesse der Lesbarkeit ausschliesslich die männliche Form verwendet. Damit werden jedoch alle Geschlechter angesprochen.

Arbeitsauftrag

Ausgangssituation

Die Firma Kellerhals AG ist ein Tankstellenunternehmen 1935 gegründet von Fritz Kellerhals. Mittlerweile in dritter Generation von Sarah Kellerhals (35) geführt, betreibt die Unternehmung mittlerweile zehn Tankstellen im Raum Winterthur/Thurgau/St. Gallen/Graubünden. Alle Grundstücke der Tankstellen gehören der Firma Kellerhals AG und sind nicht mit Hypotheken belastet. Alle zehn Tankstellen haben ein Gebäude neben der Tankstelle, welches bis anhin nicht genutzt wurde, aber ausbaubar wäre. Die Kellerhals AG betreibt seit ihrer Gründung ein unabhängiges Tankstellen-Netz und kann daher ihrer Kundschaft attraktive Preise anbieten für alle gängigen Treibstoffe. Der Vater von Sarah, Paul Kellerhals, hat vor der Übergabe des Geschäftes an seine Tochter, mit ihr zusammen einen Standort mit einer Verkaufsstelle ergänzt. Das Sortiment und das Angebot in diesem Shop hat Paul Kellerhals mit Sarah gemeinsam erarbeitet. Die Tankstelle mit einem Convenience Angebot bietet Güter des täglichen Bedarfs an. Seit rund fünf Jahren wird dieser Shop mit stetigem Wachstum geführt. Die anderen neun Tankstellen funktionieren ausschliesslich als Tankstellen in Selbstbedienung und haben keinen Shop integriert. Alle Standorte könnten ohne Probleme mit einer Verkaufsstelle ergänzt werden. Mündliche Zusagen seitens der Behörden liegen an allen Standorten zum möglichen Ausbau vor.

Tankstelle mit Verkaufsgeschäft der Firma Kellerhals AG

In der Tankstelle mit eingebautem Laden von 100 m² werden von der Firma Kellerhals neben dem Treibstoffgeschäft folgende Sortimente geführt:

- Backwaren
- Kioskartikel inkl. Tabak
- Spielzeug
- Geschenkartikel
- Alkoholische und Nicht-Alkoholische Getränke
- Convenience gekühlt
- Esswaren ungekühlt
- Haushaltswaren (täglicher Bedarf)



Die Waren werden über verschiedene Lieferanten direkt bezogen und auch direkt auf Bestellung angeliefert. Die umgebaute Filiale bietet auch Pflege- und Unterhaltsprodukte rund ums Auto an. Zubehör für den täglichen Bereich wie Wischwasser, Putzmittel, Motorenöl etc. für den PKW und LKW, aber auch Sicherheitsmaterial und Vignetten für die Schweiz und Österreich werden in der Tankstelle angeboten. In den traditionellen Tankstellen wird ausschliesslich Benzin und Diesel an Selbstbedienungszapfsäulen angeboten. Die Firma Kellerhals investierte aus eigenem Kapital CHF 500'000.– in den umgebauten Shop.



Finanzen Firma Kellerhals AG

Die Firma Kellerhals AG hat in den letzten fünf Jahren eine Tankstelle mit einer Verkaufsstelle ergänzt. Die Tankstelle mit dem Shop erzielt einen Umsatz von CHF 2'885'000.–. Die Tankstelle erzielt 68% ihres Umsatzes mit dem Laden und 32% mit dem Tankstellen-Geschäft. Die anderen neun traditionellen Tankstellen erzielen im Durchschnitt einen Umsatz von CHF 800'000.–. Kellerhals AG ist in der Lage durch tiefere Gewinnmargen den Endkunden bessere Literpreise anzubieten. Der Gesamtumsatz der Kellerhals AG beläuft sich auf CHF 10'085'000.–. Das Tankstellengeschäft erzielt eine Nettomarge von 20%. Die Tankstelle mit Verkaufsgeschäft erwirtschaftet mehr Umsatz aber mit der gleichen Marge. Das Gesamt-Portfolio der Kellerhals AG ist profitabel. Seit Eröffnung der Tankstelle mit Shop steigt der Umsatz und auch der Gewinn jedes Jahr an. Die Kellerhals AG hat sich in den letzten 20 Jahren freies Kapital für Investitionen von rund CHF 7'000'000.– als Reserven zurückgelegt.

Organisation und Personalstruktur Kellerhals AG

Die Kellerhals AG ist eine private Aktiengesellschaft. Alle Aktien sind in Familienbesitz. Sarah hat mit ihrem Bruder Thomas je 24% und ihr Vater Paul 52% der Anteile. Alle drei sind im Verwaltungsrat der Kellerhals AG. Sarah leitet als Geschäftsführerin das operative Geschäft. In der Unternehmung Kellerhals AG arbeiten Larissa (35) und Sanja (28) in der Verwaltung. Die Tankstelle mit Einkaufsmöglichkeit wird von Edlira (29) geführt als Filialleitung. In ihrem Team arbeiten Samuel, Stefan, Ali, Jens, Silke, Yasemin und Stéphanie. Alle Mitarbeitenden sind mit 100% angestellt in der Tankstelle mit dem Laden. Murat (100%) und Dirk (50%) arbeiten im Aussendienst für die Wartung und Service der Tankstellen. Die Geschäftsführung hat Sarah Kellerhals inne. Sie kümmert sich neben der Geschäftsführung auch um den Einkauf und die finanzielle Führung der Unternehmung. Ihr Vater Paul ist mit Sarah und dem Sohn Thomas im Verwaltungsrat der Kellerhals AG. Die Kosten für alle Mitarbeitenden inklusive Verwaltungsräte belaufen sich CHF 1'104'862.50.–. Der Unternehmerinnen-Lohn, den sich Sarah auszahlen lässt, beträgt Vollkosten CHF 138'000.–. Um Kosten zu sparen, führt Sarah Kellerhals die Bereiche Finanzen und Einkauf selbst. Sie merkt aber zunehmend, dass es sich immer schwieriger gestaltet, alle Bereiche unter einen Hut zu bringen. Sie hat bereits den Plan, sich Unterstützung für die Finanzen und den Einkauf zu suchen. Ihr Vater Paul und Ihr Bruder Thomas, unterstützen sie in ihrer Funktion als Verwaltungsräte so gut sie können, um Sarah ein wenig zu entlasten.

Weiterentwicklung der Kellerhals AG

In der letzten Verwaltungsratssitzung greift Paul Kellerhals, der Vater von Sarah, das Thema auf, dass mit der bestehenden Struktur der Unternehmung die Zukunft nicht nachhaltig gesichert sei. Er bringt vier zentrale Fragestellungen auf:

1. **Entwicklung nachhaltige Rentabilität:** Die Rentabilität der Unternehmung sei seit der Investition in die Verkaufsstelle stark angestiegen. Die Investition in einen weiteren Ausbau der Tankstellen wäre also sinnvoll.
2. **Nutzen von Wachstumschancen:** Die bestehenden Grundstücke mit den Tankstellen, die im Eigentum der Kellerhals AG sind, würden nicht produktiv genutzt, obwohl sie sich an strategisch wichtigen Lagen befinden würden und sich für das schnelle Wachstum der Kellerhals AG eignen würden.
3. **Bildung einer nachhaltigen Organisation:** Die Strategie der Tankstelle mit Laden sei rentabel, aber deren Betrieb auch mit sehr viel Aufwand verbunden in der heutigen Struktur. Die Organisation müsse in jedem Fall überdenkt und angepasst werden.
4. **Investition des freien Kapitals:** Die Firma Kellerhals AG habe sehr viel freies Kapital, welches keine Wertschöpfung erzeuge, da es nicht investiert würde. Investitionen sollen vorangetrieben werden.

Ihr Vater Paul ist überzeugt, dass es am besten wäre, alle Tankstellen auszubauen und den eingebauten Shop von einem Drittanbieter machen zu lassen. Er denkt, dass es sich lohnen könnte, mit einem führenden Anbieter von Tankstellenshops ein Franchising einzugehen und ein im Markt bekanntes und bewährtes Konzept in die Tankstellen zu integrieren. Dies möchte er mit einer nicht ausgebauten Tankstelle testen und bei Erfolg auf die anderen Standorte ausweiten. Konkret hat er eine Offerte eines Franchise-Anbieters vorliegen mit folgenden Konditionen:

- Ladengrösse bis 120m²
- Investitionsbedarf max. 500'000.- CHF / pro Shop Standort
- Marge Frische 35%
- Marge Food 50%
- Marge Near/Nonfood 44%
- Einmalige Franchisevertragsabgabe von 5000.- CHF (fällig bei Eröffnung)
- Franchising Gebühr 5% vom Umsatz
- Marketing-Gebühr 1% vom Umsatz

Paul Kellerhals beauftragt Sarah Kellerhals für die nächste Verwaltungsratssitzung eine Beurteilung der möglichen Strategien der Weiterentwicklung der Kellerhals AG vorzubereiten. Er bittet Sarah, die möglichen Strategien nach den Themen Rentabilität, Wachstum, Organisation und Investition miteinander zu vergleichen. Schlussendlich wünscht er sich von Sarah, dem Verwaltungsrat eine Empfehlung abzugeben, welche Strategie für die Weiterentwicklung der Kellerhals AG ihrer Meinung nach die Sinnvollste wäre, um langfristig einen nachhaltigen Gewinn zu erzielen.

Aufgabe

Sie übernehmen die Rolle von Sarah Kellerhals. Führen Sie anhand der zur Verfügung stehenden Informationen eine umfassende und detaillierte Analyse durch, mit der Sie an der nächsten Verwaltungsratssitzung eine Empfehlung abgeben können, welche Strategie für die Kellerhals AG die sinnvollste wäre.

Vergleichen und bewerten Sie die wirtschaftlichen Chancen von **den 3 Strategien**:

1. **«Tankstellen selbst entwickeln»**: Eigene Entwicklung der neun nicht ausgebauten Tankstellen zu Tankstellen mit Verkaufsstelle.
2. **«Tankstellen im Franchising entwickeln»**: Abschluss eines Franchising Vertrages mit einem führenden Franchisepartner für alle zehn Verkaufsstellen. Die Tankstellen werden alle mit dem Standardkonzept des Franchisepartners ausgebaut.
3. **«Bestehendes Portfolio nicht weiterentwickeln»**: Beibehaltung der bestehenden Strategie und keine Weiterentwicklung der 9 Selbstbedienungstankstellen.

Vergleichen und bewerten Sie die drei Strategien anhand der vier zentralen Fragestellungen des Verwaltungsrates:

- Rentabilität
- Wachstum /Entwicklungspotential
- Organisation
- Investition

und entscheiden Sie sich am Schluss für eine Variante, die Sie dem Verwaltungsrat mit Ihrer Begründung vorschlagen und präsentieren.

Fundieren Sie Ihre Begründung mittels einer Plan EBIT Rechnung, um das Ertragspotential der Entwicklung der Tankstellen mit oder ohne Franchising-Partner einzuschätzen. Vergleichen Sie die Kosten und Erträge miteinander und arbeiten Sie aus, mit welcher Variante Sie mehr Ertrag erwirtschaften würden.

Hinweis:

- Vergleichen Sie Sortimente nur auf Stufe Hauptkategorie (01 Frische / 02 Food / 03 Non-Near Food / 04 Lotto / 05 Autozubehör).
- Sofern keine unterschiedlichen Konditionen angegeben sind, können Sie die Annahme treffen, dass für beide Strategien die gleichen Beträge gelten.

Beilagen

- Beilage 1 – Tankstelle mit Verkaufsmöglichkeit
- Beilage 2 – Sortimentsstruktur
- Beilage 3 – Erfolgsrechnung
- Beilage 4 – Lohnstruktur der Firma Kellerhals AG
- Beilage 5 – Organisation der Firma Kellerhals AG
- Beilage 6 – Vorlage EBIT Rechnung

Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragestellung wie folgt vor:

- Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial (Fall und Beilagen). Das Fallmaterial enthält alle wichtigen Informationen in Form von Originaltexten, von frei erfundenen Texten und Zahlenmaterial.
- Vergleichen und bewerten Sie die drei Strategien anhand der genannten Kriterien.
- Erstellen Sie eine Plan-EBIT-Rechnung, um das Ertragspotential der Entwicklung mit oder ohne Franchising zu bewerten.
- Entscheiden Sie sich am Schluss für eine Strategie und begründen Sie Ihren Entscheid.

Erwartungen

Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse auf den folgenden Seiten dar. Erwartet wird ein Vergleich der drei möglichen Strategien und eine Bemessung des Ertragspotentials mittels einer EBIT-Berechnung. Verwenden Sie die Beilage 6 – Vorlage EBIT-Rechnung – dafür. Erwartet wird als Abschluss Ihr Entscheid für eine Strategie, den Sie mit quantitativen und qualitativen Argumenten untermauern. Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen für Dritte nachvollziehbar sind und Sie Ihre Aussagen hinreichend begründen. Erwartet werden 4-6 Seiten A4. Beschriften Sie jede Seite nur einseitig und kennzeichnen Sie jede Seite oben rechts mit Ihrem Namen und Ihrer Kandidatennummer.

Beurteilung

Ihre schriftliche Analyse wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Nimmt der Kandidat eine ganzheitliche Analyse vor?
- Setzt der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens die Methodik «Variantenvergleich» und das Instrument der «EBIT-Berechnung» zum Vergleich der Varianten ein?
- Berücksichtigt der Kandidat bei der Analyse konsequent betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte?
- Zieht der Kandidat die verfügbaren Informationen in geeignetem Rahmen in die Analyse ein?
- Sind die Analysen des Kandidaten inhaltlich belegt und nachvollziehbar?
- Zieht der Kandidat aufgrund der Informationen der Situation angemessene Schlussfolgerungen und kann sich für eine Variante entscheiden?

Organisation

Zeit 180 Minuten zur Erstellung der Analyse