

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

Allgemeine Fallstudie

Prüfung 2012

**Diese Allgemeine Fallstudie umfasst die Seiten A – D
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.



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

Allgemeine Fallstudie: Schneeweiss AG

Unternehmensportrait

Das Unternehmen Schneeweiss AG ist seit über 80 Jahren als Hersteller von Körperpflege-Produkten tätig. Dabei konnte die Schneeweiss AG immer wieder mit interessanten Entwicklungen im Bereich der Bio-Produkte aufwarten. Die Schneeweiss AG produziert an zwei Standorten: Sonnenschutz und Sonnenpflege Produkte werden in Willisau LU hergestellt, alle anderen Produkte in Herrliberg ZH. Die gesamte Forschung & Entwicklung, Administration, der Verkauf und die Geschäftsleitung sind in Willisau angesiedelt. Daneben hat die Schneeweiss AG für die Logistik in der Schweiz drei externe Distributions-Center im Outsourcing-Verfahren aufgebaut.

Das **Sortiment** umfasst insgesamt 138 Artikel, die nach folgenden Produktgruppen gegliedert sind:

- Haarpflege-Mittel (30 Artikel)
- Body-Lotions (15 Artikel)
- Deodorants (28 Artikel)
- Pflege-Salben und Anti-Aging Präparate (20 Artikel)
- Sonnenschutz und Sonnenpflege Produkte (45 Artikel)

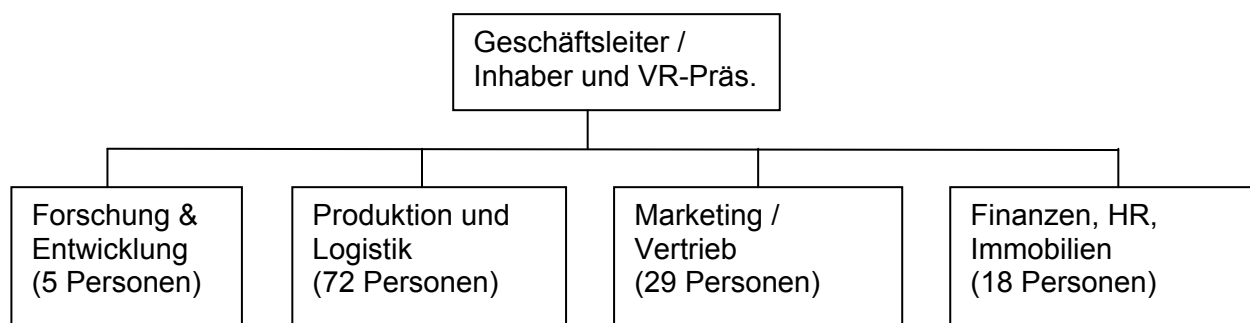
Als verschiedenartige Artikel gelten auch unterschiedliche Verpackungsarten und Grössen sowie die andersartige Konsistenz (Crème, Lotion, Salbe).

Produktion und Forschung & Entwicklung

Alle Produkte werden in den beiden eigenen Fabriken in Willisau und Herrliberg hergestellt. In der Fabrikation sind insgesamt 72 Personen angestellt (27 in Willisau, 45 in Herrliberg). Die beiden Standorte sind historisch gewachsen: Vor über 30 Jahren hat die Willisauer Schneeweiss AG, spezialisiert auf Sonnenschutzprodukte, einen Zürcher Familienbetrieb in Herrliberg ZH gekauft, der kurz vor dem Bankrott stand. Damals wurden auch die Produktionsanlagen völlig erneuert und alle anderen Bereiche von Herrliberg nach Willisau verlagert.

In der Forschung & Entwicklung arbeiten drei Chemikerinnen und zwei Entwicklungsingenieure. Die zwei Entwicklungsingenieure haben beide mehr als ein Studium absolviert. Unter anderem ein Zusatzstudium in Biologie mit Vertiefung in Botanik, um die Wirkstoffe von Pflanzen umfassend zu beherrschen.

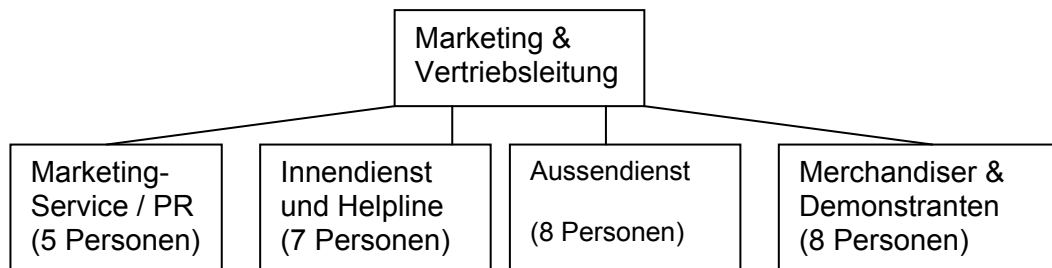
Die **Struktur** des Unternehmens sieht wie folgt aus:



Die vier Bereichsleiter bilden mit dem Geschäftsführer/Inhaber/VR-Präsident die operative Geschäftsleitung. Der Geschäftsführer führt das Unternehmen in der 3. Generation. Dabei ist die 4. Generation bereits mit Praktika im Unternehmen daran, sich in die Thematik einzuarbeiten.

Marketing / Verkauf

Der Marketing und Vertriebsleiter leitet einen Bereich, der neben der Produktion am meisten Funktionen vereint. Dieser Bereich ist dabei wie folgt aufgebaut:



Kundenstruktur (Anzahl Kunden)

	2009	2010	2011	2012 bis 30.6.
Drogerie-Ketten, z. B. Droga, Müller (400 Betriebe)	30	29	29	28
Coiffure-Ketten > 5 Betriebe	50	52	49	47
Kosmetik-Studios	500	530	540	560
Coiffure-Salons > 10 Plätze	250	240	230	230
Coiffure-Salons > 5 Plätze	345	340	330	325
Drogerien Einzel > 100m ²	180	210	215	220
Drogerien Einzel < 100 m ²	450	430	420	410
Fitness-Studios	250	270	300	350

Der **Markt** beschränkt sich bisher auf die Schweiz. Erfahrungsgemäss ist der Umsatz wie folgt auf die Sprachregionen aufgeteilt:

- Deutschschweiz 60%
- Westschweiz 30%
- Tessin 10%

Marktgrössen

Jahre 2009 – 2011 (Durchschnittswerte)	Marktanteil absolut	Marktanteil relativ	Marktwachstum
Haarpflege-Mittel	12%	170%	2 %
Body-Lotions	3%	40%	13 %
Deodorants	1%	20%	7 %
Pflege-Salben und Anti-Aging-Präparate	13%	310%	18 %
Sonnenschutz- und Sonnenpflege-Produkte	17%	220%	6 %

Konkurrenz-Situation

- Nationale Produzenten mit etwa 60% gleichartigem Sortiment
 - Internationale Importeure mit etwa 50% gleichartigem Sortiment
- 8 Fabriken
15 Importeure

Finanzielle Eckwerte

	2009	2010	2011	2012 bis 30.6.
Umsatz	32.5 Mio	36.6 Mio	38.2 Mio	18 Mio
Kosten-Kenngrößen des Umsatzes in %				
Produktion & Logistik (ohne Personal)	24.5	24.3	23.9	23.7
Marketing (ohne Personal)	15	13	12	11
Forschung & Entwick- lung (ohne Personal)	5	6	6	5
Personalaufwand	38	39	41	42
Miete	3.3	3.5	3.6	3.7
Allgemeine Betriebskosten	7	8	6	6
Abschreibungen	5	4	4	4
EBIT	2.2	2.2	3.5	4.6
Total	100%	100%	100%	100%
Bilanzgrößen (in Mio CHF)				
	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	30.6.2012
Flüssige Mittel	6	4	2	1
Forderungen	5	5	7	9
- Delkredere	0	-1	-2	-3
Vorräte	6	6	7	8
Materielles Anlagevermögen	22	21	26	25
Immaterielles Anlagevermögen	12	14	14	13
Finanzielles Anlagevermögen	0	2	2	0
Total Aktiven	51	51	56	53
Kurzfristiges Fremdkapital	11	8	9	7
Langfristiges Fremdkapital	10	12	14	13
Aktienkapital	5	5	5	5
Gesetzliche und freie Reserven	25	26	28	28
Total Passiven	51	51	56	53

Zusätzliche Angaben

Im Mai 2012 wurde in einem Workshop, bei dem die gesamte Geschäftsleitung sowie der 5-köpfige Verwaltungsrat teilgenommen haben, eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Nachfolgend einige Resultate:

Stärken:

- Starke Marktposition mit innovativen Produkten im Bereich Sonnenschutz und Sonnenpflege
- Innovative Bio-Produkte mit starkem Wachstum in den letzten 3 Jahren
- Motivierte, engagierte und sehr loyale Mitarbeitende (Tiefe Fluktuationsraten)

Schwächen:

- Veraltete Maschinen am Standort Herrliberg
- Teurer Standort Herrliberg
- Tiefer Marktanteil bei den Deodorants
- Relativ tiefes Marketingbudget gegenüber den grossen internationalen Konzernen
- IT und ERP-Systeme an den beiden Standorten basieren auf verschiedenen Systemen/Programmen und sind nur teilweise miteinander verbunden und kompatibel.

Chancen:

- Markt für Körperpflege ist weiterhin wachsend
- Bedürfnis nach Bio-Produkten ist weiterhin wachsend

Gefahren:

- Markteintritt von zusätzlichen ausländischen Produzenten sehr wahrscheinlich
- Verschärfung der gesetzlichen Anforderungen an Bio-Pflegeprodukte ist wahrscheinlich

Offene Fragen, die gegenwärtig diskutiert werden:

Soll die Schneeweiss AG den Eintritt in ausgewählte ausländische Märkte wagen?

Soll der Standort Herrliberg aufgegeben und die Produktion in Willisau konzentriert werden?

Soll sich die Schneeweiss AG auf die profitabelste Sparte Sonnenschutz und Sonnenpflege konzentrieren und die anderen Sparten abtossen/verkaufen?

Standorte:

Herrliberg, Zürich:



Willisau, Luzern

