Prüfungsteil 7: Integrierte Fallstudie «Gipfelstürmer AG»

Arbeitsauftrag

Nachfolgend finden Sie einen konkreten Praxisfall. Die Fallbeschreibung und die ergänzenden Informationen im Anhang liefern Ihnen die Grundlagen für die gesamte Fallbearbeitung.

Die Fallbearbeitung besteht aus vier Teilen mit jeweils zwei Teilaufgaben.

Lesen Sie zunächst die Fallbeschreibung und anschliessend die Ausgangslage für jeden Teil. Falls Sie die ergänzenden Informationen im Anhang für die Bearbeitung einzelner Teilaufgaben brauchen, ist dies vermerkt.

Bearbeiten Sie anschliessend jede Teilaufgabe.

Organisation

Für die Bearbeitung dieser integrierten Fallstudie stehen Ihnen 150 Minuten zur Verfügung.

Teilen Sie sich Ihre Zeit selbst ein. Als Richtwert empfehlen wir Ihnen, maximal 30 Minuten für das Lesen der Fallbeschreibung und der Teilaufgaben einzusetzen. So bleiben Ihnen für die Bearbeitung der Teilaufgaben noch mindestens 120 Minuten bzw. rund 30 Minuten für jeden der vier Teile.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Fallbeschreibung «Gipfelstürmer AG»

Die Gipfelstürmer AG ist ein mittelgrosses Bergbahnunternehmen in Sonnental im Berner Oberland (frei erfundener Ort).

Der bisherige Administrationsleiter geht demnächst in Pension. Als technischer Kaufmann bzw. technische Kauffrau treten Sie seine Nachfolge an.

Leistungsangebot

Die Gipfelstürmer AG bietet die folgenden Leistungen an:

- 12 Seilbahnen (2 Pendelbahnen mit Gondeln sowie 10 Sesselbahnen)
- 250 km Skipisten, Wander- und Schlittelwege im Gebiet Sonnenberg
- 2 Restaurants (Gipfelrestaurant und Hubelihütte) mit Shops (Kiosk, Sportutensilien)
- 1 Hotel (40 Betten)

Die Bergbahnen der Gipfelstürmer AG gelten als das «Herz» der familienfreundlichen Feriendestination Sonnental. Sie sind im regionalen Bewusstsein stark verankert und gelten seit ihrer Gründung als wichtige Treiberin für die wirtschaftliche Weiterentwicklung. Die regionalen Betriebe und die Bevölkerung von Sonnental wissen dies zu schätzen. Die Gipfelstürmer AG ist zudem eine wichtige regionale Arbeitgeberin, insbesondere für Zweiteinkünfte in der Wintersaison, wenn zusätzliches Personal gebraucht wird. Andererseits ist zu bedenken, dass die gegenseitige Abhängigkeit zwischen der Gipfelstürmer AG und der Region Sonnental recht gross ist.

Unweit von Sonnental befinden sich noch weitere Bergbahnbetriebe, die teilweise aber ein anderes Profil haben. Dies hat im Berner Oberland zur Überzeugung geführt, dass jede Bergbahn möglichst eigenständig wirtschaften sollte. So betreibt jede Bergbahn beispielsweise eigene Marketingaktivitäten und eine eigene IT-Infrastruktur.

Nebst den beiden von der Gipfelstürmer AG betriebenen Restaurants gibt es im Skigebiet noch weitere Verpflegungsmöglichkeiten sowie einige Restaurants in Sonnental. Diese bieten den Gästen eine grosse Vielfalt von Speisen an, von der regionalen gutbürgerlichen Küche über mediterrane Spezialitäten bis zur Feinschmeckerküche. Im Einzugsgebiet von Sonnental befinden sich zudem ein Museum, zwei Kunstgalerien, zwei Sportzentren und ein Hallenbad sowie eine Paintball-Arena und ein Seilgarten.

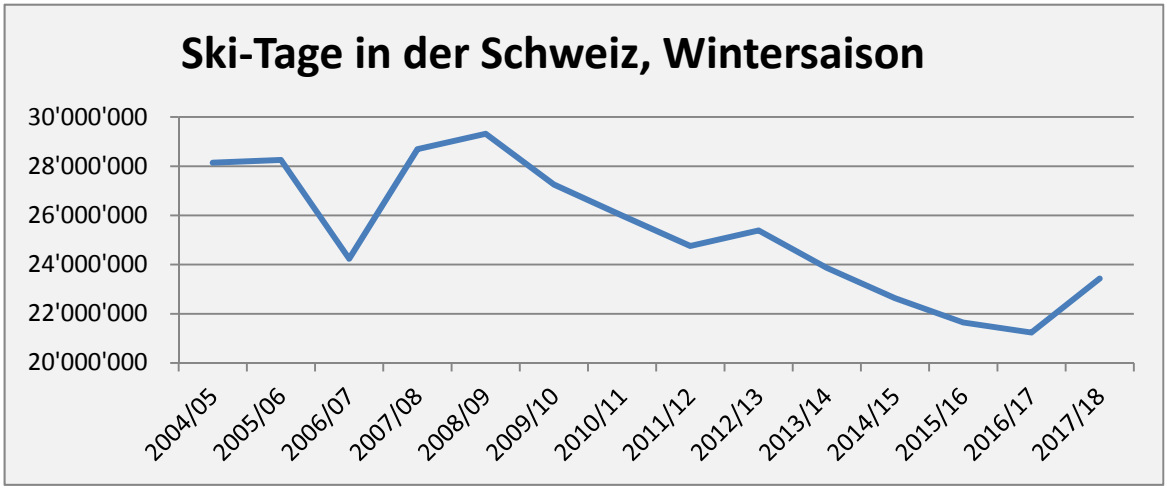
Unternehmerische Herausforderungen

Der Betrieb von Bergbahnen ist ein saisonales Geschäft. So werden mehr als 80% des Umsatzes der Gipfelstürmer AG in der Wintersaison generiert. Für die Sommersaison fehlen bisher attraktive Angebote, die für eine bessere Auslastung der Bergbahnen und somit auch für mehr Umsatz sorgen könnten.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Auch die generelle Entwicklung des Wintersports bereitet der Gipfelstürmer AG einige Sorgen. In der ganzen Schweiz ist nämlich seit Jahren ein negativer Trend feststellbar: Die Ski-Tage in der Schweiz, d.h. die Anzahl Besucher zur Ausübung von Wintersport, haben seit 10 Jahren nahezu kontinuierlich abgenommen. Zwar wurde dieser negative Trend in der Saison 2017/18 erfreulicherweise gestoppt, doch werden die Ski-Tage auch in Zukunft wohl stagnieren oder noch weiter zurückgehen.

Das nachfolgende Diagramm stellt diese allgemeine Entwicklung dar.



Struktur und Organisation

Aktionäre, d.h. Eigentümer der Gipfelstürmer AG, sind die Gemeinde Sonnental und eine Handvoll Privatpersonen, die mit der Bergbahn traditionell verbunden sind. Genauere Angaben zur Finanzkraft der Gipfelstürmer AG finden Sie in der Bilanz und Erfolgsrechnung im Anhang (03 und 04).

Die Gipfelstürmer AG beschäftigt rund 60 Personen. Ihren fixen Personalstamm stockt sie in der Wintersaison jeweils durch rund 100 zusätzliche temporäre Mitarbeitende kräftig auf. Der grösste Teil dieses Personals wird für den Bahnbetrieb und für die Gastronomie benötigt.

Die Leitungsstelle Marketing ist derzeit unbesetzt. Als Stellvertreter/in übernehmen Sie deshalb vorübergehend diese Leitungsaufgaben. Die alltäglichen Routineaufgaben in dieser Abteilung erledigen die beiden Verkaufsangestellten Tina Murmel und Prisca Müller.

Das Organigramm der Gipfelstürmer AG finden Sie ebenfalls im Anhang.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Mitarbeitende und Führungskultur

Im oftmals hektischen Bergbahnbetrieb ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden aller Abteilungen eng zusammenarbeiten. Bei der Gipfelstürmer AG herrscht ein kollegialer, aber auch direkter und manchmal etwas ruppiger Umgangston vor.

Eine ausgeprägte Führungskultur ist im ganzen Unternehmen nicht beobachtbar und wohl auch nicht nötig. Denn die Gipfelstürmer AG kann auf viele langjährige Mitarbeitende zählen, die in der Ausübung ihrer Aufgaben sehr erfahren sind, vorwiegend in der Region wohnen und demzufolge einander auch persönlich gut kennen.

Seien Sie daher nicht überrascht, wenn Sie als Abteilungsleiter/in auch bei Entscheidungen nach Ihrer Meinung gefragt werden, die nicht direkt Ihren Verantwortungsbereich betreffen. Beispielsweise steht demnächst die Entscheidung an, ob die Gipfelstürmer AG in eine weitere Bahnanlage investieren sollte. Ihre Kompetenz wird natürlich auch in allgemeinen Personal- sowie in Rechtsfragen sehr geschätzt.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Teil 1

Ausgangslage

Eine Ihrer ersten Aufgaben als Administrationsleiter/in ist es, an der Ausarbeitung einer neuen Strategie für den Bergbahnbetrieb mitzuwirken. Um Ihnen den Start zu erleichtern, hat Ihr Vorgänger bereits eine SWOT-Analyse vorbereitet. Sie finden diese im Anhang 02.

Die Gipfelstürmer AG weiss, dass sie nicht jede strategische Massnahme aus eigener Kraft stemmen kann. Sie ist daher offen für Partnerschaften mit anderen Unternehmen. Solche Partnerschaften können sowohl bei strategischen Projekten als auch bei Leistungsangeboten für Kunden helfen.

Aufgabenstellung

Teilaufgabe 1

- ☐ Leiten Sie in jeweils 3 bis 4 Sätzen je eine Kombination aus der SWOT-Analyse ab: Wie kann die Gipfelstürmer eine Schwäche so umformen, dass sie eine Chance nutzen kann (W-O) und wie kann sie mit einer Stärke eine Gefahr mindern (S-T)?
- ☐ Welche Vorteile kann die Gipfelstürmer AG aus einer horizontalen Partnerschaft ziehen? Zeigen Sie einen Vorteil anhand eines konkreten Beispiels für die Gipfelstürmer AG auf.

Teilaufgabe 2

Tina Murmel ist heute allein im Verkaufsdienst tätig, da Prisca Müller krankheitsbedingt ausfällt. Deshalb fragt Tina Sie an, ob Sie die telefonische Kundenanfrage der Anwaltskanzlei Frey+Frei beantworten und eine Offerte erstellen könnten. Die betreffende Telefonnotiz sowie die Preisliste der Gipfelstürmer AG, auf die sich die Offerte abstützen muss, finden Sie im Anhang 01.

Erstellen Sie eine vollständige Offerte für die Anwaltskanzlei Frey+Frei, die Sie später per E-Mail verschicken werden.

Hinweise

Falls Ihnen bestimmte Informationen in der Fallbeschreibung oder im Anhang fehlen, können Sie entsprechende Annahmen treffen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die für die Gipfelstürmer AG vorgeschlagene W-O-Kombination und S-T-Kombination realistisch und nachvollziehbar begründet?
- Ist das geschilderte Beispiel zu einer horizontalen Partnerschaft realistisch und nachvollziehbar begründet?
- Ist die Offerte formal und inhaltlich korrekt sowie auf die Kundenanfrage abgestimmt?

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Teil 2

Ausgangslage

Das Betreiben einer Bergbahn ist äusserst kapitalintensiv. Das heisst, es werden hohe Investitionssummen für den Erhalt und Ausbau der Bahnanlagen, für den Kauf von Pistenfahrzeugen usw. benötigt.

Die Gipfelstürmer AG tut daher gut daran, die Entwicklung der finanziellen Eckwerte laufend zu überwachen, namentlich die Rentabilität und die Sicherheit.

- Bei der **Rentabilität** gilt als Branchenrichtwert eine EBITDA-Marge von mindestens 30%.
- Die **Finanzierung** soll auf einer sicheren Grundlage stehen: Als Faustregel in der Branche gilt daher, dass das Eigenkapital mindestens 40% ausmachen soll.

Im Anhang 03 und 04 finden Sie die Bilanz und Erfolgsrechnung des Vorjahrs für die Gipfelstürmer AG.

Aufgabenstellung

Teilaufgabe 1

Berechnen Sie die nachfolgenden vier Kennzahlen für die Gipfelstürmer AG. Kommentieren Sie das Berechnungsresultat in jeweils 2 bis 3 Sätzen, indem Sie sich wenn möglich auf allgemein bekannte Richtwerte oder Branchen-Richtwerte abstützen.

1. EBITDA-Marge
2. Eigenfinanzierungsgrad
3. Goldene Bilanzregel
4. Eigenkapitalrendite

Teilaufgabe 2

Die Gipfelstürmer AG überlegt sich, eine weitere Seilbahn zu bauen. Die Investition würde sich auf CHF 15 Mio. belaufen und es würde vier Jahre dauern, bis die Anlage in Betrieb genommen werden kann. Bei normaler Auslastung darf damit gerechnet werden, dass sich die Anlage innerhalb von 20 Jahren durch die erwarteten Zusatzeinnahmen amortisiert.

- ☐ Nennen Sie drei mögliche Arten der Finanzierung für eine solche Anlage und beschreiben Sie die Vor- und Nachteile jeder Finanzierungsart in jeweils 3 bis 4 Sätzen.
- ☐ Welche Art der Finanzierung würden Sie aufgrund der Kapitalsituation der Gipfelstürmer AG empfehlen?

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Hinweise

Für die Lösung der Aufgaben können Sie den Taschenrechner benutzen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Sind die Kennzahlen korrekt berechnet?
- Werden die Berechnungsresultate nachvollziehbar kommentiert?
- Sind die Vor- und Nachteile der Finanzierungsarten sowie die daraus abgeleitete Empfehlung für die Finanzierung der Seilbahn konkret und nachvollziehbar begründet?

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Teil 3

Ausgangslage

Die Gipfelstürmer AG hatte für die laufende Wintersaison einen neuen Sessellift geplant und mit dessen Konstruktion die Seilbahn AG mit Sitz in Chur beauftragt. Der neue Sessellift wurde von der Seilbahn AG fristgerecht fertiggestellt. Die technische Abnahme der Anlage verlief reibungslos. Pünktlich zu Saisonbeginn ging der neue Sessellift in Betrieb.

Nach ein paar Tagen ereignete sich jedoch ein Unfall. Ein Schliessbügel öffnete sich während der Fahrt. Ein Skifahrer stürzte, wurde aber glücklicherweise nur leicht verletzt. Die Prellung am Oberschenkel konnte ambulant vor Ort verarztet werden.

Die technische Untersuchung der Unfallursache ergab, dass der Schliessbügel nicht richtig montiert war.

Aufgabenstellung

Teilaufgabe 1

Beantworten Sie die folgenden Fragen:

1. Was für ein Vertrag besteht zwischen der Gipfelstürmer AG und der Seilbahn AG und welche Ansprüche ergeben sich daraus für die Gipfelstürmer AG?
2. Gegen wen kann der verletzte Skifahrer vorgehen? Auf welcher Grundlage kann er Schadenersatz verlangen?

Begründen Sie Ihre Antworten, wenn möglich unter Angabe der einschlägigen Gesetzesartikel.

Teilaufgabe 2

Bei solchen aussergewöhnlichen Vorfällen ist grundsätzlich die Geschäftsleitung für die Kommunikation verantwortlich. Dafür braucht sie einen entsprechenden Kommunikationsplan.

Listen Sie alle dringlichen Kommunikationsmassnahmen und die zu kontaktierenden Personen oder Personenkreise auf.

Hinweise

Bei den Ansprüchen aus dem Vertrag zwischen der Gipfelstürmer AG und der Seilbahn AG geht es nur um den Montagefehler beim Schliessbügel. Bei der Prüfung der Ansprüche des Skifahrers können mehrere Haftpflichtige in Frage kommen.

Falls Ihnen bestimmte Angaben für die Ausarbeitung eines Kommunikationsplans fehlen, können Sie entsprechende Annahmen treffen.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist der genannte Vertrag korrekt und werden das Vorgehen und die möglichen Ansprüche aller Parteien vollständig und korrekt geschildert?
- Enthält der Kommunikationsplan alle dringlichen Massnahmen sowie die betroffenen Personen bzw. Personenkreise?

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Teil 4

Ausgangslage

Die Geschäftsleitung plant die kommende Wintersaison und benötigt für diese arbeitsintensive Zeit dringend Personal, unter anderem im Service in den beiden Gastronomiebetrieben. Dafür sollen vor allem temporäre Arbeitskräfte rekrutiert werden.

Aufgabenstellung

Teilaufgabe 1

Die Personalsuche kann die Personalabteilung selbst durchführen; sie kann damit aber auch die Regionale Arbeitsvermittlung (RAV) oder eine private Personalvermittlung beauftragen.

Formulieren Sie je ein Argument, das für bzw. gegen jede diese drei Varianten der Personalsuche spricht. Stellen Sie diese Liste der Pro- und Contra-Argumente in einer übersichtlichen Tabellenform dar.

Teilaufgabe 2

Entwerfen Sie ein Personalinserat für die temporären Servicemitarbeitenden in der Gastronomie. Berücksichtigen Sie dabei die folgenden Anforderungen:

- Kurzbeschreibung des Unternehmens und des Arbeitsumfelds (max. 3 Sätze)
- Anlass der Stellenausschreibung (max. 2 Sätze)
- Aufgabenbeschreibung (max. 4 Hauptaufgaben)
- Erwartete Kenntnisse und Fähigkeiten (auf das Wichtigste beschränken)
- Hinweise auf betriebliche Leistungen des Unternehmens (max. 4 Aspekte)
- Hinweise zur Bewerbung (mind. 2 Aspekte)

Hinweise

Falls Ihnen bestimmte Angaben für die Ausarbeitung eines Personalinserats fehlen, können Sie entsprechende Annahmen treffen.

Beurteilung

Ihre Leistung wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

- Ist die Auswahl an Pro- und Contra-Argumenten zur Personalsuche vollständig und auf die Situation der Gipfelstürmer AG nachvollziehbar abgestimmt?
- Ist das Personalinserat formal und inhaltlich korrekt?

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Anhang

Anhang 01: Telefonnotiz und Preisliste für Firmenangebote

Betreff: Tel. Anfrage für Firmenausflug Anwaltskanzlei Frey+Frei Co., Bern

- Freitagmorgen bis Samstag gegen Abend 08./09.März.
- Teamevent mit ca. 24 Pers.; definitive Anzahl muss noch bestätigt werden.
- An-/Rückreise: Angebot für Busfahrt vom/zum Bahnhof Bern (Zeiten flexibel). Falls kein Angebot vorhanden, evtl. auch individuell (ca. 10 Autos).
- 2-Tageskarten für alle (Skipass).
- Mittagessen Freitag Hubelihütte (Fondueplausch); Abendessen Freitag im Gipfelrestaurant (3-Gänger) mit Rückfahrt ins Tal; Getränke separat, d.h. auf Gesamtrechnung F+F. Samstagmittag wird individuell gestaltet.
- Übernachtung im Hotel Bellevue (Übernachtung/Frühstück): 9 DZ + 6 EZ.

Bitte unverbindliches Angebot (Offerte) per Mail an: marianne.aeschlimann@fflaw.ch (Kaufmännische Leiterin Frey+Frei Co.), Tel. 031 322 .. ..

Danke für deine Hilfe!

Tina

Die Gipfelstürmer AG hat eine Preisliste für Firmenangebote erstellt, die Sie als Grundlage für die Offerte an Frey+Frei Co. verwenden müssen. Alle Preise verstehen sich exkl. Mehrwertsteuer.

Position	Preis CHF	Preisangaben	Bemerkungen
Übernachtung Bellevue	150.00	EZ/Zimmer	inkl. Frühstücksbuffet
	200.00	DZ/Zimmer	
	10.00	Parkplatz in Hotelgarage/24 Std.	
Bergbahnen	120.00	2-Tages-Skipass/ Pers.	15% Rabatt ab 10 Pers.
Gipfelrestaurant	60.00	3-Gang-Abendmenü/Pers.	exkl. Getränke
	70.00	4-Gang-Degustationsmenü/Pers.	inkl. Fahrt mit Bergbahn vom / ins Tal um 18.30 bzw. 22.30 Uhr
	18.00	Mittagsmenü/Pers.	Reservation ab 8 Pers. möglich
Hubelihütte	20.00	Mittagsmenü/Pers.	Fondueplausch ab 6 Pers.
	45.00	Abendessen/Pers.	Fondueplausch "extra" ab 6 Pers.
Bus ab/nach Bern	20.00	Hin- und Rückfahrt/Pers.	ab Bern Bahnhof: 07.45 Uhr an Bern Bahnhof: 18.30 Uhr Dauer: ca. 60 Min.

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Anhang 02: SWOT-Analyse

Vom bisherigen Administrationsleiter vorbereitete Liste:

SWOT-Bereich	Beschreibung
Stärken (Strengths)	• Attraktives Leistungsangebot im Winter für Ski-, Schlittel- und Winterwandergäste • Gute Erreichbarkeit: vom Berner Hauptbahnhof in nur einer Stunde • Familienfreundliche, qualitativ hochstehende und preisgerechte Unterkünfte (3- bis 4-Sterne-Hotels) in der Region Sonnental
Schwächen (Weaknesses)	• Nach wie vor ein unzureichendes Angebot für Sommergäste • Geringer Anteil ausländischer Gäste
Chancen (Opportunities)	• Zunehmende Nachfrage nach umweltfreundlichem Urlaub in der Schweiz • Durch den Klimawandel verursachte längere Vegetationszeit und höhere Temperaturen begünstigen Sommertourismus • Mehr Tourismus dank steigendem Wohlstand weltweit
Gefahren (Threats)	• Rückläufige Entwicklung der Ski-Tage (siehe Statistik) • Kürzere durchschnittliche Aufenthaltsdauer pro Gast • Preiskampf zwischen Bergbahnen (z.B. kurzfristige Lockangebote, gezielte Vergünstigungen für bestimmte Gästesegmente) • Klimawandel/ Schneeschmelze • Kostspieliger Einsatz von Schneekanonen wird immer wichtiger • Generell starker Schweizer Franken

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Anhang 03: Bilanz Gipfelstürmer AG

Per 31. Dezember des Vorjahres:

Aktiven	in TCHF	Passiven	in TCHF
Flüssige Mittel	5'413	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2'069
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3'530	Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	1'794
Übrige kurzfristige Forderungen	151	Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	0
Warenvorräte	483	Passive Rechnungsabgrenzungen	150
Aktive Rechnungsabgrenzungen	110	Langfristige Bankverbindlichkeiten	22'321
Finanzanlagen	18	Übrige langfristige Verbindlichkeiten	6'200
Beteiligungen	55	Aktienkapital	20'500
Sachanlagen	48'763	Gesetzliche Gewinnreserve	5'623
Immaterielle Werte	2'512	Gesetzliche Kapitalreserve	2'378
Total Aktiven	**61'035**	**Total Passiven**	**61'035**

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

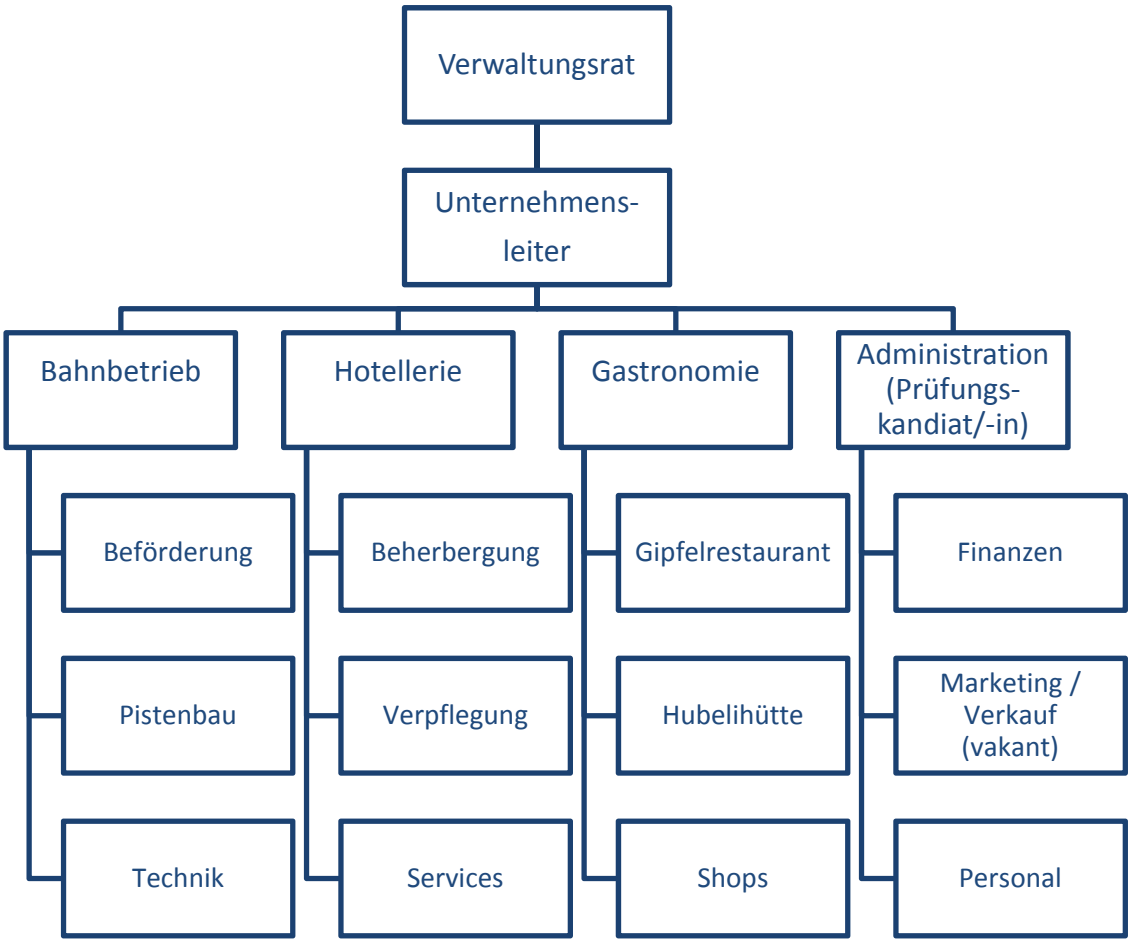
Anhang 04: Erfolgsrechnung der Gipfelbahnen AG

Per 31. Dezember des Vorjahres:

Erfolgsrechnung	**in TCHF**
Verkehrsertrag Winter	19'453
Verkehrsertrag Sommer	4'958
Gastronomie	4'130
Hotellerie	2'746
Betriebsertrag	**31'287**
Warenaufwand	2'560
Personalaufwand	7'195
Verwaltung, Marketing, IT	2'685
Übriger Betriebsaufwand	4'038
Betriebsaufwand	**16'478**
EBITDA (Betriebsergebnis I)	**14'809**
Abschreibungen auf Sachanlagen	12'236
Abschreibungen auf übrigen Anlagen	0
EBIT (Betriebsergebnis II)	**2'573**
Bank- und Darlehensaufwand	1'528
EBT (Betriebsergebnis III)	**1'045**
Steueraufwand	261
Unternehmensgewinn	**784**

Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Anhang 05: Organigramm der Gipfelstürmer AG



Copyright © 2019, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich