DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Bäckerhandwerk

Kundenorientierung und Kundenkontakte

	-2	-1	0	+1	+2
Pflege der Kundenkartei	❑	❑	❑	❑	❑
Behandlung von Kundenbeschwerden	❑	❑	❑	❑	❑
Kontakte zu den eigenen Kunden	❑	❑	❑	❑	❑
Kundenzufriedenheit	❑	❑	❑	❑	❑
Kontakte zu potentiellen neuen Kunden	❑	❑	❑	❑	❑
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 =	-			+	

IHW-Studien und -Berichte Nr. 69

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

DHI

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Bäckerhandwerk

IHW-Studien und -Berichte Nr. 69

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

Alle Rechte vorbehalten
Institut für Handwerkswirtschaft München
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut
Max-Joseph-Straße 4 / 5. Stock
80333 München

Vorwort

Zur Absicherung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen bedarf es auch im Handwerk einer sorgfältigen und vergleichenden Prüfung der Lage des eigenen Betriebes. Dabei ist vor allem wichtig, wie der einzelne Betrieb im Verhältnis zu anderen, ähnlichen Betrieben steht. Dies kann insbesondere mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse erarbeitet und in Form von Profilen sichtbar gemacht werden.

Hierzu sind all jene Bereiche zu durchleuchten, die für vergangene sowie zukünftige Erfolge und/oder Mißerfolge des Unternehmens verantwortlich sind. Dabei sind sowohl unternehmensinterne Gegebenheiten als auch externe Einflußfaktoren zu berücksichtigen.

Ziel einer Stärken-Schwächen-Analyse ist es, dem Betriebsinhaber zu zeigen, auf welche Stärken seines Unternehmens er seine Planung stützen kann und welche wesentlichen Schwächen er - stets im Vergleich zu seinen Mitbewerbern - abbauen muß, um erfolgreich im Markt bestehen zu können.

Das Institut für Handwerkswirtschaft München hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, mit der Entwicklung des vorliegenden Leitfadens zur Standortbestimmung ein gutes und in der Praxis leicht anwendbares Instrument zu schaffen, mit dem jeder Betrieb seine Stärken und Schwächen durchleuchten kann. Damit gewinnt er eine Basis, von der aus sich eine erfolgreiche mittel- und längerfristige Strategie entwickeln und umsetzen läßt.

München, im September 1999

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Arbeitsanleitung	7
2	Konstitutive Bedingungen	10
3	Strukturfaktoren	12
4	Absatz / Marketing	15
5	Produktion	29
6	Beschaffung und Lagerhaltung	31
7	Personal	32
8	Investition und Finanzierung	34
9	Rechnungswesen	36
10	Unternehmensführung	38
11	Stärken - Schwächen - Gesamtprofile	40
	– für den eigenen Betrieb	
	– für die Branche insgesamt	
	– für die besten Betriebe (Benchmarking)	
12	Strategische Konsequenzen	43
Anhang		*44*

1 Arbeitsanleitung

1.1 Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen

Erfolgspotentiale bieten Wettbewerbsvorteile. Sie können z.B. in absoluten und relativen Kostenvorteilen liegen. Ihre Schaffung und Erhaltung macht ein Früherkennungssystem erforderlich, das rechtzeitig relevante Veränderungen in der Umwelt und in der Unternehmung erfaßt, um dadurch einen ausreichenden Reaktionszeitraum zu besitzen. Früherkennung ist ein systematischer Prozeß zur rechtzeitigen Erfassung von Umweltveränderungen (Bedrohungen bzw. Chancen), die in Anbetracht der Stärken und Schwächen der Unternehmung die gegenwärtigen bzw. den Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale gefährden oder begünstigen.

Mit den nachfolgenden Übersichten kann man sich Klarheit über die Qualität vorhandener bzw. angestrebter Erfolgspotentiale und deren zukünftige Entwicklung verschaffen.

1.2 Erläuterungen zur Vorgehensweise

1.2.1 Formale Erläuterungen

1.2.1.1 Differenzierung nach einzelnen Geschäftsfeldern

Um eine detaillierte Kenntnis über die Situation des eigenen Unternehmens zu gewinnen, wird die Bewertung grundsätzlich nach verschiedenen Geschäftsfeldern eines Bäckerunternehmens differenziert.

Im Bäckerhandwerk kann man folgende Geschäftsfelder unterscheiden:

Thekenverkauf

Eigenproduktion

Backwaren *(Brot, Brötchen)*
Feinbackwaren *(Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)*
Konditoreiwaren *(Torten, süsse Teilchen)*
Snacks, Sandwiches
Lokale / regionale Spezialitäten

Handelswaren

Überregionale / internationale Spezialitäten
Dauerbackwaren *(Kekse, Knäckebrot, etc.)*
Kaffeedepot
Sonstige Handelswaren *(Nonfood-Artikel)*

Dienstleistungen

Heimzustellservice
Party- und Plattenservice
Fastfood *(Stehcafe / Stehimbiss)*
Cafe / Restaurant

Lieferungen an Großkunden

Mobiler Verkauf

Soweit bei einzelnen Merkmalen nicht nach Geschäftsfeldern unterschieden ist, orientieren Sie sich an Ihrem wichtigsten Geschäftsfeld. (Für eine verfeinerte Analyse lassen sich die Merkmale für jedes Geschäftsfeld feststellen.)

Die Geschäftsfelder sind die Ansatzpunkte, um die Stärken des eigenen Unternehmens gezielt auszubauen und - nicht zuletzt - die erkannten eigenen Schwachstellen durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu beseitigen sowie vorhandene Wettbewerbsdefizite gegenüber der Konkurrenz auszugleichen.

1.2.1.2 Erläuterung zur angewandten Bewertungsskala

Für die Bestimmung der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens ist in erster Linie dessen Position gegenüber dem Hauptkonkurrenten maßgebend; dabei sollten Sie Ihre Einschätzung in der folgenden Bewertungsskala ankreuzen:

❑ - 2	⇨	**sehr schlecht bzw. gar nicht vorhanden, d.h. wesentlich schlechter als beim Hauptkonkurrenten**
❑ - 1	⇨	**schlecht, d.h. etwas schlechter als beim Hauptkonkurrenten**
□ 0	⇨	**durchschnittlich, d.h. etwa gleichwertig zum Hauptkonkurrenten**
❒ + 1	⇨	**gut, d.h. etwas besser als beim Hauptkonkurrenten**
❒ + 2	⇨	**sehr gut, d.h. wesentlich besser als beim Hauptkonkurrenten**

1.2.1.3 Erläuterungen zur zusammenfassenden Bewertung

Um zu einem Bewertungsergebnis für die jeweiligen Kapitel zu gelangen, sind zunächst die einzelnen Stärken- oder Schwächenmerkmale nach der in **1.2 1.2** erläuterten Methode zu bewerten. Diese sind anschließend gesondert für die angekreuzten Schwächen einerseits und für die angekreuzten Stärken andererseits zu addieren. Ein Ergebnis für das betrachtete Gesamtmerkmal läßt sich ermitteln, indem man die sich jeweils ergebenden Schwächen- und Stärkenwerte durch die Zahl der Einzelmerkmale dividiert; diese Ergebnisse sind auf eine Kommastelle zu runden.

Wenn ein Gesamtmerkmal dreizehn Einzelmerkmale umfaßt, wie z. B. das Gesamtmerkmal „*Leistungspotential*" (Pkt. 4.1, Seite 15), erhält man dreizehn Einzelmerkmals-Werte:

➔ ➔ ➔ ***Rechenbeispiel***		**- 2**	**- 1**	**0**	**+ 1**	**+ 2**
Merkmal 1	(Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 2	(Sortimentsbreite)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 3	(Sortimentstiefe)	❑	☒	□	❒	❒
Merkmal 4	(Einsatzplan für Sonderaktionen)	☒	❑	□	❒	❒
Merkmal 5	(Spezialisierungen)	❑	☒	□	❒	❒
Merkmal 6	(Angebote für genau definierte Zielgruppen)	☒	❑	□	❒	❒
Merkmal 7	(Preis- / Leistungsverhältnis)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 8	(Kundenberatung / Bedienung)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 9	(Erfüllung spezieller Kundenwünsche)	❑	❑	□	❒	☒
Merkmal 10	(Service / Kundendienst)	❑	❑	□	❒	☒
Merkmal 11	(Herkunftsnachweise)	❑	❑	X	❒	❒
Merkmal 12	(Termintreue)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 13	(Wertschätzung durch die Kunden)	❑	❑	□	☒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 13 =		**- 0,5**			**+ 0,8**	

Für die Zusammenfassung der zu einem Bereich gehörenden Gesamtmerkmale sind in entsprechender Weise dessen Werte zu addieren und durch die jeweilige Zahl der gesamten Merkmale zu dividieren, bis man die Gesamtbewertung für den betreffenden Abschnitt oder das Kapitel erhält.

Die Bewertung der Kapitel 3 bis 10 wird zur Veranschaulichung der Gesamtsituation des Unternehmens in Kapitel 11 zu einem Gesamtprofil der Unternehmenssituation zusammengefaßt.

1.2.2 Inhaltliche Erläuterungen

Die Untersuchung gliedert sich nach den Hauptfunktionsbereichen Beschaffung, Produktion, Absatz etc. Da nicht in allen zu bewertenden Punkten eine hinreichend genaue Kenntnis über die Situation der Mitbewerber zu erhalten ist, muß häufig von - mehr oder weniger zutreffenden - Vermutungen und persönlichen Einschätzungen ausgegangen werden. Dies ist kein Nachteil, da ein wesentlicher Zweck der Untersuchung in der Selbstanalyse besteht.

2 Konstitutive Bedingungen

In diesem Kapitel geht es um eine allgemeine Kennzeichnung des zu untersuchenden Unternehmens, ohne Einbeziehung von Konkurrenzverhältnissen.

2.1 Grunddaten des Unternehmens

Gesellschaftsform: .....

Gesamtumsatz (in TDM): .....

Anzahl der Mitarbeiter (Teilzeit auf Vollzeit umgerechnet, Auszubildende 0,5): .....

Fläche (Laden incl. Filialen, soweit vorhanden / Cafe / Produktion / Büro): .....

Inhaber - Alter: .....

2.2 Leistungsprogramm

Thekenverkauf			
Eigenproduktion			
Backwaren *(Brot, Brötchen)*	..... %		
Feinbackwaren *(Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)*	..... %		
Konditoreiwaren *(Torten, süsse Teilchen)*	..... %		
Snacks, Sandwiches	..... %		
Lokale / regionale Spezialitäten	..... %	..... %	
Handelswaren			
Überregionale / internationale Spezialitäten	..... %		
Dauerbackwaren *(Kekse, Knäckebrot etc.)*	..... %		
Kaffeedepot	..... %		
Sonstige Handelswaren *(Nonfood-Artikel)*	..... %	..... %	(..... %)
Dienstleistungen			
Heimzustellservice	..... %		
Party- und Plattenservice	..... %		
Fastfood *(Stehcafe / Stehimbiss)*	..... %		
Cafe / Restaurant	..... %	..... %	
Lieferungen an Großkunden	..... %	..... %	
Mobiler Verkauf	..... %	..... %	100 %

Erläuternde Durchführungshinweise:

In der derzeitigen Wettbewerbssituation kann ein Unternehmen nur noch bestehen, wenn es sich gegenüber den Konkurrenten durch Wettbewerbsvorteile (= Erfolgsfaktoren) profiliert. Das Unternehmen muß sich im Wettbewerb durch Leistungsstärken abheben, sich durch eine eigenständige Identität von der Konkurrenz unterscheiden und sich ein kundenorientiertes Image aufbauen.

Jedes Unternehmen ist gekennzeichnet durch Vorsprung-, Durchschnitts- und Defizit-Faktoren. Die Aufgabe besteht darin, diese Faktoren, von denen die Stellung im Wettbewerb und der Erfolg des Unternehmens abhängen, festzustellen, zu analysieren und zu bewerten. Zu den Erfolgsfaktoren gehören der Standort, Ware und Sortiment, Fläche und Präsentation, Service, Information und Kommunikation sowie das Personal.

Die Bewertung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens bildet den Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines Konzepts, d. h. einer Handlungsleitlinie auf der Grundlage der eigenen betrieblichen Möglichkeiten und unter Berücksichtigung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Eine langfristige Überlebensstrategie ist nur auf der Basis eines Konzepts für das unternehmerische Handeln möglich.

Eine Stärken-Schwächen-Analyse kann auf verschiedene Weise durchgeführt werden: durch einen erfahrenen externen Berater, durch Kollegen aus einer Erfahrungsaustauschgruppe, durch eine Kundenbefragung oder als Selbstanalyse. Die eigene Betriebsanalyse ist zwangsläufig durch subjektive Beurteilungsmerkmale geprägt, in dem einen Fall durch eine zu positive Sicht, in dem anderen Fall durch eine zu skeptische Betrachtungsweise. Der Vorteil liegt jedoch in jedem Fall darin, daß sich der Unternehmer die Zeit nimmt, sich außerhalb der täglichen Hektik mit dem Zustand seines Unternehmens zu befassen, sich Gedanken um die Stärken und Schwächen seines Unternehmens zu machen sowie den Gründen für die derzeitige Wettbewerbssituation seines Unternehmens nachzugehen (Ursachenforschung).

Wenn es gelingen sollte, daß sich der durch diese Ausarbeitung angesprochene Unternehmer anhand der acht betrieblichen Funktionsbereiche eine Übersicht über seine Stärken und Schwächen verschafft, hat die vorliegende Arbeit ihren Zweck erfüllt.

Im folgenden sind
die einzelnen Stärken- oder Schwächenmerkmale
zu bewerten.
Gehen Sie hierzu und bei der Bildung der Summen
nach den in Abschnitt 1.2.1.3 enthaltenen Erläuterungen vor.

3 Strukturfaktoren

3.1 Standort

Aktuelle Standortsituation (Lage des Betriebes)

	-2	-1	0	+1	+2
Kundennähe	❑	❑	□	❒	❒
Passantenfrequenz	❑	❑	□	❒	❒
Einzugsbereich / Marktvolumen	❑	❑	□	❒	❒
Verkehrsanbindung	❑	❑	□	❒	❒

Aktuelle Standortausstattung (Grundstücke und Gebäude)

Größe der Produktionsfläche	❑	❑	□	❒	❒
Größe der Verkaufsfläche (incl. Filialen, sofern vorhanden)	❑	❑	□	❒	❒
Umfang der Parkmöglichkeiten	❑	❑	□	❒	❒

Potentielle Verbesserungen der Standortausstattung

Erweiterungsmöglichkeiten der Produktionsfläche	❑	❑	□	❒	❒
Erweiterungsmöglichkeiten der Verkaufsfläche	❑	❑	□	❒	❒
Vergrößerung der Parkmöglichkeiten	❑	❑	□	❒	❒

Potentielle Verbesserungen der Standortsituation[*)]

Verbesserung der Verkehrsanbindung / Infrastruktur	❑	❑	□	❒	❒
Verdichtung der Wohnbebauung	❑	❑	□	❒	❒
Weitere Büro- bzw. Gewerbeansiedlung	❑	❑	□	❒	❒
Ansiedlung anderer, ergänzender Branchen	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 14 = [-] [+]

*) Steigerung von Marktvolumen / Kundenpotential bewirkend

3.2 Marktposition des Leistungsprogramms

Thekenverkauf

Eigenproduktion

	-2	-1	0	+1	+2
Backwaren *(Brot, Brötchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Feinbackwaren *(Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Konditoreiwaren *(Torten, süsse Teilchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Snacks, Sandwiches	❑	❑	□	❒	❒
Lokale / regionale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒

Handelswaren

Überregionale / internationale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒
Dauerbackwaren *(Kekse, Knäckebrot etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Kaffeedepot	❑	❑	□	❒	❒
Sonstige Handelswaren *(Nonfood-Artikel)*	❑	❑	□	❒	❒

Dienstleistungen

Heimzustellservice	❑	❑	□	❒	❒
Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Fastfood *(Stehcafe / Stehimbiss)*	❑	❑	□	❒	❒
Cafe / Restaurant	❑	❑	□	❒	❒
Lieferungen an Großkunden	❑	❑	□	❒	❒
Mobiler Verkauf	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 15[*)] = [-] [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.3 *Eigentumsverhältnisse*

	-2	-1	0	+1	+2
an den Immobilien*)	❑	❑	□	❒	❒
am Handwerksbetrieb	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 = [-] [+]

3.4 *Teilprofil für die Strukturfaktoren*

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)		(- 50%)					(+ 50%)			(+ 100%)
Standort											
Marktposition des Leistungsprogramms											
Eigentumsverhältnisse											

3.5 *Strukturfaktoren i n s g e s a m t*

Schwächenwert: (3.1 + 3.2 + 3.3) : 3 = [-]

Stärkenwert: (3.1 + 3.2 + 3.3) : 3 = [+]

*) Es ist die tatsächliche Situation zu berücksichtigen

4 Absatz / Marketing

4.1 *Leistungspotential*

	-2	-1	0	+1	+2
Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen	❑	❑	□	❒	❒
Sortimentsbreite (Vielzahl der Warengruppen)	❑	❑	□	❒	❒
Sortimentstiefe (Auswahl innerhalb einer Warengruppe)	❑	❑	□	❒	❒
Einsatzplan für Sonderaktionen	❑	❑	□	❒	❒
Spezialisierungen	❑	❑	□	❒	❒
Angebote für genau definierte Zielgruppen	❑	❑	□	❒	❒
Preis- / Leistungsverhältnis	❑	❑	□	❒	❒
Kundenberatung / Bedienung	❑	❑	□	❒	❒
Erfüllung spezieller Kundenwünsche	❑	❑	□	❒	❒
Service / Kundendienst	❑	❑	□	❒	❒
Herkunftsnachweise	❑	❑	□	❒	❒
Termintreue	❑	❑	□	❒	❒
Wertschätzung durch die Kunden	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 13 = [-] [+]

4.2 *Einschätzung der eigenen Position*[*)]

4.2.1 **Backwaren** (Brot, Brötchen)

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist bei der Berechnung auf Seite 18 durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.2 Feinbackwaren (Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.3 Konditoreiwaren (Torten, süsse Teilchen)

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.4 Snacks, Sandwiches

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.5 Lokale / regionale Spezialitäten

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.6 Handel mit überregionalen / internationalen Spezialitäten

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.7 Handel mit Dauerbackwaren

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.8 Kaffeedepot

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.9 Sonstige Handelswaren (Nonfood-Artikel)

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.10 Heimzustellservice

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.11 Party- und Plattenservice

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.12 Fastfood (Stehcafe, Stehmbiss)

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.13 Cafe / Restaurant

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.14 Lieferungen an Großkunden

	-2	-1	0	+1	+2
Anstalten	❑	❑	□	❒	❒
Kantinen	❑	❑	□	❒	❒
Gastronomie	❑	❑	□	❒	❒
Einzelhandel	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 = [-] [+]

4.2.15 Mobiler Verkauf

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

Wert 4.2

Schwächenwert: (4.2.1 + 4.2.2 + 4.2.3 + 4.2.4 + 4.2.5 + 4.2.6 + 4.2.7 + 4.2.8 + 4.2.9 + 4.2.10 + 4.2.11 + 4.2.12 + 4.2.13 + 4.2.14 + 4.2.15) : 15*) = [-]

Stärkenwert: (4.2.1 + 4.2.2 + 4.2.3 + 4.2.4 + 4.2.5 + 4.2.6 + 4.2.7 + 4.2.8 + 4.2.9 + 4.2.10 + 4.2.11 + 4.2.12 + 4.2.13 + 4.2.14 + 4.2.15) : 15*) = [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3 Markt- und Kundenbeziehungen

4.3.1 Markt- und Kundenpotential am Standort

4.3.1.1 Anteil des eigenen Betriebes am Markt- und Kundenpotential des Standorts

	-2	-1	0	+1	+2
Thekenverkauf					
Eigenproduktion					
Backwaren *(Brot, Brötchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Feinbackwaren *(Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Konditoreiwaren *(Torten, süsse Teilchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Snacks, Sandwiches	❑	❑	□	❒	❒
Lokale / regionale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒
Handelswaren					
Überregionale / internationale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒
Dauerbackwaren *(Kekse, Knäckebrot etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Kaffeedepot	❑	❑	□	❒	❒
Sonstige Handelswaren *(Nonfood-Artikel)*	❑	❑	□	❒	❒
Dienstleistungen					
Heimzustellservice	❑	❑	□	❒	❒
Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Fastfood *(Stehcafe / Stehimbiss)*	❑	❑	□	❒	❒
Cafe / Restaurant	❑	❑	□	❒	❒
Lieferungen an Großkunden	❑	❑	□	❒	❒
Mobiler Verkauf	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 15*) = [-] [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3.1.2 Mittelfristige Wachstumsmöglichkeiten für den Anteil des eigenen Betriebes am Markt- und Kundenpotential des Standorts

Thekenverkauf

Eigenproduktion

	-2	-1	0	+1	+2
Backwaren *(Brot, Brötchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Feinbackwaren *(Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Konditoreiwaren *(Torten, süsse Teilchen)*	❑	❑	□	❒	❒
Snacks, Sandwiches	❑	❑	□	❒	❒
Lokale / regionale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒

Handelswaren

Überregionale / internationale Spezialitäten	❑	❑	□	❒	❒
Dauerbackwaren *(Kekse, Knäckebrot etc.)*	❑	❑	□	❒	❒
Kaffeedepot	❑	❑	□	❒	❒
Sonstige Handelswaren *(Nonfood-Artikel)*	❑	❑	□	❒	❒

Dienstleistungen

Heimzustellservice	❑	❑	□	❒	❒
Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Fastfood *(Stehcafe / Stehimbiss)*	❑	❑	□	❒	❒
Cafe / Restaurant	❑	❑	□	❒	❒
Lieferungen an Großkunden	❑	❑	□	❒	❒
Mobiler Verkauf	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 15*) = [-] [+]

Wert 4.3.1

Schwächenwert: (4.3.1.1 + 4.3.1.2) : 2 = [-]

Stärkenwert: (4.3.1.1 + 4.3.1.2) : 2 = [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3.2 Marktstellung (Beurteilung aus individueller Sicht)

	-2	-1	0	+1	+2
Marktanteil im lokalen Umfeld	❑	❑	□	❒	❒
Konkurrenzsituation	❑	❑	□	❒	❒
Bekanntheitsgrad	❑	❑	□	❒	❒
Wertschätzung durch die Kunden	❑	❑	□	❒	❒
Problembereich landwirtschaftliche Direktvermarktung	❑	❑	□	❒	❒
Entwicklungsmöglichkeiten	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = [-] [+]

4.3.3 Kundenstruktur

	-2	-1	0	+1	+2
Alter	❑	❑	□	❒	❒
Kaufkraft	❑	❑	□	❒	❒
Stammkunden	❑	❑	□	❒	❒
Moderne Kunden / konservative Kunden	❑	❑	□	❒	❒
Preisbewußtsein	❑	❑	□	❒	❒
Qualitätsorientierung	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = [-] [+]

4.3.4 Verkaufsräume

	-2	-1	0	+1	+2
Einrichtung / Layout	❑	❑	□	❒	❒
Gestaltung von Fußboden, Wände, Decke (Material, Farbgebung)	❑	❑	□	❒	❒
Beleuchtung	❑	❑	□	❒	❒
Dekoration (Blickfang / Thema / Rhythmus)	❑	❑	□	❒	❒
Thekenbereich	❑	❑	□	❒	❒
Produktpräsentation	❑	❑	□	❒	❒
Produktinformation	❑	❑	□	❒	❒
Raumklima	❑	❑	□	❒	❒
Atmosphäre / Ambiente	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 9 = - +

4.3.5 Schaufenster

	-2	-1	0	+1	+2
Auslagengestaltung (Material, Farbgebung)	❑	❑	□	❒	❒
Beleuchtung	❑	❑	□	❒	❒
Dekoration (Blickfang / Thema / Rhythmus)	❑	❑	□	❒	❒
Produktpräsentation	❑	❑	□	❒	❒
Produktinformation	❑	❑	□	❒	❒
Regen- bzw. Sonnenschutz	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = - +

4.3.6 Preis- und Konditionengestaltung (Beurteilung aus individueller Sicht)

4.3.6.1 Aktuelle Situation

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau Backwaren (Brot, Brötchen)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Feinbackwaren (Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Konditoreiwaren (Torten, süsse Teilchen)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Handelswaren	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Fastfood (Stehcafe / Stehimbiss, Snacks)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Lieferungen	❑	❑	□	❒	❒
Zahlungsbedingungen	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 8 = - +

4.3.6.2 Einschätzung der künftigen Entwicklung

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau Backwaren (Brot, Brötchen)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Feinbackwaren (Krapfen, Hörnchen, Schnecken etc.)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Konditoreiwaren (Torten, süsse Teilchen)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Handelswaren	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Fastfood (Stehcafe / Stehimbiss, Snacks)	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau Lieferungen	❑	❑	□	❒	❒
Zahlungsbedingungen	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 8 = - +

Wert 4.3.6

Schwächenwert: (4.3.6.1 + 4.3.6.2) : 2 = -

Stärkenwert: (4.3.6.1 + 4.3.6.2) : 2 = +

4.3.7 Kundenorientierung und Kundenkontakte

	-2	-1	0	+1	+2
Pflege der Kundenkartei	❑	❑	□	❒	❒
Beschwerdeprophylaxe	❑	❑	□	❒	❒
Behandlung von Kundenbeschwerden	❑	❑	□	❒	❒
Kontakte zu den eigenen Kunden	❑	❑	□	❒	❒
Kundenzufriedenheit	❑	❑	□	❒	❒
Kenntnis und Kontakte zu potentiellen neuen Kunden	❑	❑	□	❒	❒
Kontakte zu potentiellen Kundenvermittlern (z.B. Vereine, Fremdfirmen, u.a.)	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 = [-] [+]

4.3.8 Abhängigkeit von Großkunden

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

Wert 4.3

Schwächenwert: (4.3.1 + 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 + 4.3.5 + 4.3.6 + 4.3.7 + 4.3.8 +) : 8 = [-]

Stärkenwert: (4.3.1 + 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 + 4.3.5 + 4.3.6 + 4.3.7 + 4.3.8) : 8 = [+]

4.4 Absatzmarkterkundung

	-2	-1	0	+1	+2
Neue Kunden gewinnen im bisherigen Markt	❑	❑	□	❒	❒
Neue Absatz-Märkte	❑	❑	□	❒	❒
Neue Angebote (Diversifikation)	❑	❑	□	❒	❒
Ermittlung der Kundenwünsche, - einstellungen u. -erwartungen	❑	❑	□	❒	❒
Nutzung externer Info- u. Daten-Quellen	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 = [-] [+]

4.5 Betriebliche Werbung

4.5.1 Individuelle Werbemaßnahmen

(persönliche Werbeschreiben, Werbeartikel und Geschenke, Prospekte, Plakatwerbung, Anzeigenwerbung, Bus- bzw. Straßenbahnwerbung, Veranstaltung eines Tages der offenen Tür)

	-2	-1	0	+1	+2
zielgruppenorientiert	❑	❑	□	❒	❒
einheitlicher Werbestil	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 = [-] [+]

4.5.2 Ortsgebundene Werbung

	-2	-1	0	+1	+2
Ladengeschäft	❑	❑	□	❒	❒
Schaufenster	❑	❑	□	❒	❒
Außenwerbung (z.B. Anbringung von Werbetafeln, Werbung auf Fahrzeugen, Sportplätzen; Plazierung von Leuchtreklame)	❑	❑	□	❒	❒
Externe Ausstellungsvitrinen (z.B. in Fußgängerzonen, in frequentierten Passagen o.ä.)	❑	❑	□	❒	❒
Fuhrpark	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 = [-] [+]

4.5.3 Betriebsindividuelle Werbung in den Medien

	-2	-1	0	+1	+2
Werbung in Print-Medien (z.B. in Tageszeitungen und Regionalanzeigern, inTelefon- und Adressbüchern, in Branchenverzeichnissen, in Fachzeitschriften, Vereinszeitschriften)	❑	❑	□	❒	❒
Werbung in audio-visuellen Medien (z.B. in Rundfunk, Fernsehen, Kino)	❑	❑	□	❒	❒
Werbung im Internet	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 = [-] [+]

4.5.4 Umfang des betrieblichen Werbebudgets

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.5.5 Betrieblicher Werbeplan

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

Wert 4.5

Schwächenwert: (4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3 + 4.5.4 + 4.5.5) : 5 = -

Stärkenwert: (4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3 + 4.5.4 + 4.5.5) : 5 = +

4.6 Allgemeine Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

	-2	-1	0	+1	+2
Kooperative Werbung (ZDB / LIVe / CMA)	❑	❑	□	❒	❒
Teilnahme an Fachmessen und Ausstellungen	❑	❑	□	❒	❒
Sponsoring (z.B. Mitgliedschaft in Vereinen)	❑	❑	□	❒	❒
Pressearbeit	❑	❑	□	❒	❒
Haus der offenen Tür	❑	❑	□	❒	❒
Durchführung von Betriebsbesichtigungen für potentielle Kunden	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = - +

4.7 Erscheinungsbild des Unternehmens

	-2	-1	0	+1	+2
Räumlichkeiten (Ladengeschäft, Schaufenster, Produktionsräume)	❑	❑	□	❒	❒
Organisation	❑	❑	□	❒	❒
Einheitliche, unverwechselbare Gestaltungselemente (Schriftzug, Logo, Farbe)	❑	❑	□	❒	❒
Prägnantes Firmenlogo	❑	❑	□	❒	❒
Verwendung des Verbandslogo	❑	❑	□	❒	❒
Auftreten des Unternehmers	❑	❑	□	❒	❒
Verhaltensweise der Mitarbeiter	❑	❑	□	❒	❒
Berufskleidung	❑	❑	□	❒	❒
Kundenfreundlichkeit	❑	❑	□	❒	❒
Image / Profilierung	❑	❑	□	❒	❒
Fuhrpark	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 11 = - +

4.8 EDV-Einsatz

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.9 Fuhrpark

	-2	-1	0	+1	+2
Ausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Auslastung	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 = - +

4.10 Teilprofil für den Bereich Absatz / Marketing

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)			(- 50%)				(+ 50%)			(+ 100%)
Leistungspotential											
Einschätzung der eigenen Position											
Markt- und Kunden-beziehungen											
Absatzmarkterkundung											
Betriebliche Werbung											
Allgemeine Werbung und Öffentlichkeitsarbeit											
Erscheinungsbild des Unternehmens											
EDV-Einsatz											
Fuhrpark											

4.11 Bereich Absatz / Marketing i n s g e s a m t

Schwächenwert: (4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8 + 4.9) : 9 = [-]

Stärkenwert: (4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8 + 4.9) : 9 = [+]

5 Produktion

5.1 Leistungserstellung

geschäftsfelderbezogen	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Eigenproduktion	❑	❑	□	❒	❒
Handelswaren / Verkauf	❑	❑	□	❒	❒
Fastfood	❑	❑	□	❒	❒
Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Lieferungen	❑	❑	□	❒	❒
Cafe-, Restaurantbewirtschaftung	❑	❑	□	❒	❒
Sonstiges	❑	❑	□	❒	❒
betriebsorganisatorisch					
Arbeitsbedingungen (Raum, Licht, Klima)	❑	❑	□	❒	❒
Arbeitsplatzgestaltung	❑	❑	□	❒	❒
Ablauforganisation	❑	❑	□	❒	❒
Materialerfassung	❑	❑	□	❒	❒
Zeiterfassung	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 12 = [-] [+]

5.2 Ausstattung der Produktionsräume

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 = [-] [+]

5.3 Erfüllung der Leistungsziele

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Kapazitätsauslastung	❑	❑	□	❒	❒
Flexibilität	❑	❑	□	❒	❒
Produktivität	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 = [-] [+]

5.4 Umfang der Qualitätssicherungsmaßnahmen

	-2	-1	0	+1	+2
Hygienestandard	❑	❑	□	❒	❒
Qualitätskontrolle	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 = [-] [+]

5.5 Umfang der Umweltschutzmaßnahmen

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwerte = [-] [+]

5.6 Teilprofil für den Bereich Produktion

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	Schwächen-Wert										Stärken-Wert									
	- 2,0		-1,6		- 1,2		- 0,8		- 0,4	0	+ 0,4		+ 0,8		+ 1,2		+ 1,6		+ 2,0	
	(- 100%)				(- 50%)								(+ 50%)						(+ 100%)	
Leistungserstellung																				
Ausstattung der Produktionsräume																				
Erfüllung der Leistungsziele																				
Umfang der Qualitätssicherungsmaßnahmen																				
Umfang der Umweltschutzmaßnahmen																				

5.7 Bereich Produktion insgesamt

Schwächenwert: (5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5) : 5 = [-]

Stärkenwert: (5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5) : 5 = [+]

6 Beschaffung und Lagerhaltung

6.1 Lieferanten und Bezugsquellen

	-2	-1	0	+1	+2
Leistungsfähigkeit	❑	❑	□	❒	❒
Zuverlässigkeit	❑	❑	□	❒	❒
Service	❑	❑	□	❒	❒
Preiswürdigkeit	❑	❑	□	❒	❒
Zahlungsbedingungen	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 = [-] [+]

6.2 Optimierung der Lagerhaltung

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

6.3 Teilprofil für den Bereich Beschaffung und Lagerhaltung

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	Schwächen-Wert										Stärken-Wert									
	- 2,0		-1,6		- 1,2		- 0,8		- 0,4	0	+ 0,4		+ 0,8		+ 1,2		+ 1,6		+ 2,0	
	(- 100%)				(- 50%)								(+ 50%)						(+ 100%)	
Lieferanten und Bezugsquellen																				
Optimierung der Lagerhaltung																				

6.4 Bereich Beschaffung und Lagerhaltung insgesamt

Schwächenwert: (6.1 + 6.2) : 2 = [-]

Stärkenwert: (6.1 + 6.2) : 2 = [+]

7 Personal

7.1 Qualifikation der Mitarbeiter *(differenziert nach den verschiedenen Geschäftsfeldern)*

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Eigenproduktion	❑	❑	□	❒	❒
Verkauf	❑	❑	□	❒	❒
Fastfood	❑	❑	□	❒	❒
Party- und Plattenservice	❑	❑	□	❒	❒
Lieferungen	❑	❑	□	❒	❒
Cafe-, Restaurantbewirtschaftung	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = [-] [+]

7.2 Beurteilung der Mitarbeiter

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Optisches Erscheinungsbild	❑	❑	□	❒	❒
Hygienische Kompetenz	❑	❑	□	❒	❒
Sicherheitsbewußtsein	❑	❑	□	❒	❒
Motivation / Engagement	❑	❑	□	❒	❒
Kundenansprache	❑	❑	□	❒	❒
Weiterbildungsbereitschaft	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 = [-] [+]

7.3 Betriebliche Motivations- und Anreizsysteme

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Lehrlingausbildung	❑	❑	□	❒	❒
Mitarbeiterfortbildung	❑	❑	□	❒	❒
Variabler Teilzeitkräfteeinsatz	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 = [-] [+]

7.4 Betriebsklima

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

7.5 Teilprofil für den Bereich Personal

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)		(- 50%)					(+ 50%)			(+ 100%)
Qualifikation der Mitarbeiter											
Beurteilung der Mitarbeiter											
Betriebliche Motivations- und Anreizsysteme											
Betriebsklima											

7.6 Bereich Personal *i n s g e s a m t*

Schwächenwert: (7.1 + 7.2 + 7.3 + 7.4) : 4 = [-]

Stärkenwert: (7.1 + 7.2 + 7.3 + 7.4) : 4 = [+]

8 Investition und Finanzierung

8.1 *Investitionstätigkeit*

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Investitionen in Grundstücke und Gebäude	❑	❑	□	❒	❒
Investitionen in Maschinen und Betriebsausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Investitionen in Ladengestaltung / Gasträume	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 = [-] [+]

8.2 *Finanzierungsmöglichkeiten*

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Eigenkapitalausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Fremdkapitalausstattung - *kurzfristig*	❑	❑	□	❒	❒
Fremdkapitalausstattung - *langfristig*	❑	❑	□	❒	❒
Unausgenutzte Kreditlinien	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 = [-] [+]

8.3 *Finanzplan / Liquiditätsplan*

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

8.4 *Teilprofil für den Bereich Investition und Finanzierung*

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)		(- 50%)					(+ 50%)			(+ 100%)
Investitionstätigkeit											
Finanzierungsmöglichkeiten											
Finanzplan / Liquiditätsplan											

8.5 *Bereich Investition und Finanzierung i n s g e s a m t*

Schwächenwert: (8.1 + 8.2 + 8.3) : 3 = [-]

Stärkenwert: (8.1 + 8.2 + 8.3) : 3 = [+]

9 Rechnungswesen

9.1 Buchhaltung

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

9.2 Kostenstellenrechnung

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

9.3 Kalkulation

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

9.4 Bereichserfolgsrechnung

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

9.5 Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
interner Betriebsvergleich					
externer Betriebsvergleich					
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	-			+	

9.6 EDV-Unterstützung des Rechnungswesens

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

9.7 Teilprofil für den Bereich Rechnungswesen

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)		(- 50%)					(+ 50%)			(+ 100%)
Buchhaltung											
Kostenstellenrechnung											
Kalkulation											
Bereichserfolgsrechnung											
Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen											
EDV-Unterstützung des Rechnungswesens											

9.8 Bereich Rechnungswesen *i n s g e s a m t*

Schwächenwert: (9.1 + 9.2 + 9.3 + 9.4 + 9.5 + 9.6) : 6 = -

Stärkenwert: (9.1 + 9.2 + 9.3 + 9.4 + 9.5 + 9.6) : 6 = +

10 Unternehmensführung

10.1 Definierte Unternehmensphilosophie / Corporate Identity

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.2 Technische Qualifikation des Unternehmers

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.3 Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.4 Führungsqualifikation des Unternehmers

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.5 Mitarbeitermotivation

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.6 Weiterbildungsangebote

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.7 Regelung der Betriebsnachfolge

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.8 Teilprofil für den Bereich Unternehmensführung

Tragen Sie Ihre erstellten Stärken- und Schwächenwerte in die folgende Übersicht ein:

Merkmale	*Schwächen-Wert*						*Stärken-Wert*				
	- 2,0	-1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6	+ 2,0
	(- 100%)		(- 50%)					(+ 50%)			(+ 100%)
Definierte Unternehmens-philosophie / Corp.Identity											
Technische Qualifikation des Unternehmers											
Kaufmännische Qualifi-kation des Unternehmers											
Führungsqualifikation des Unternehmers											
Mitarbeitermotivation											
Weiterbildungsangebote											
Regelung der Betriebsnachfolge											

10.9 Bereich Unternehmensführung i n s g e s a m t

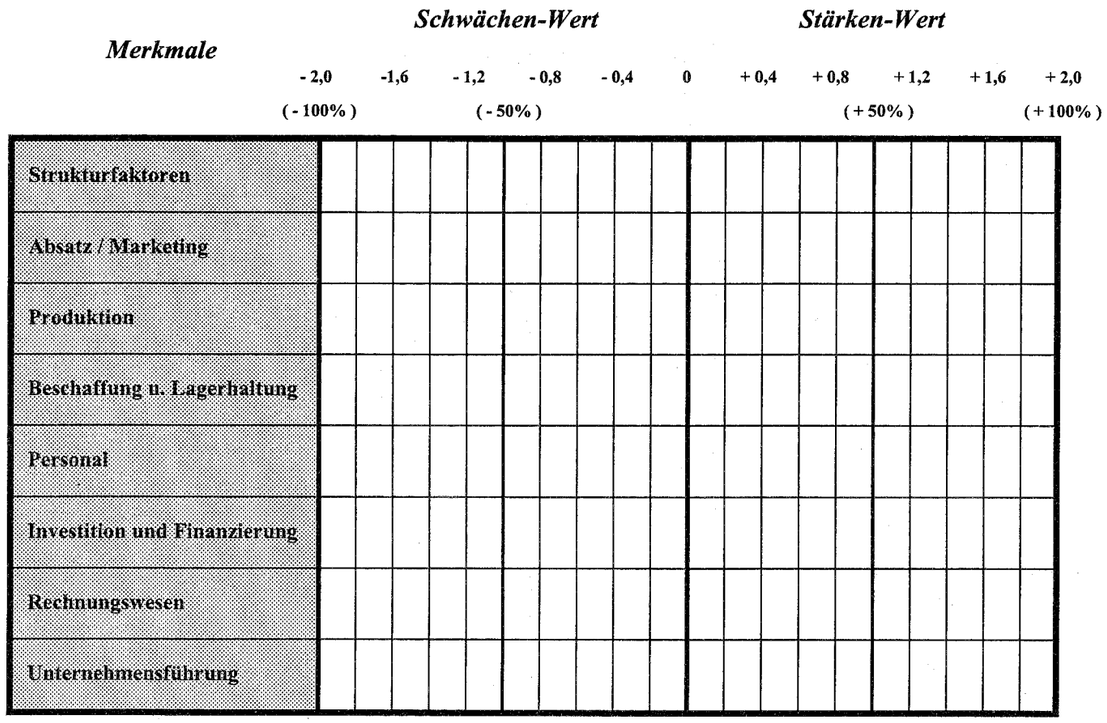
Schwächenwert: (10.1 + 10.2 + 10.3 + 10.4 + 10.5 + 10.6 + 10.7) : 7 = [-]

Stärkenwert: (10.1 + 10.2 + 10.3 + 10.4 + 10.5 + 10.6 + 10.7) : 7 = [+]

11 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile

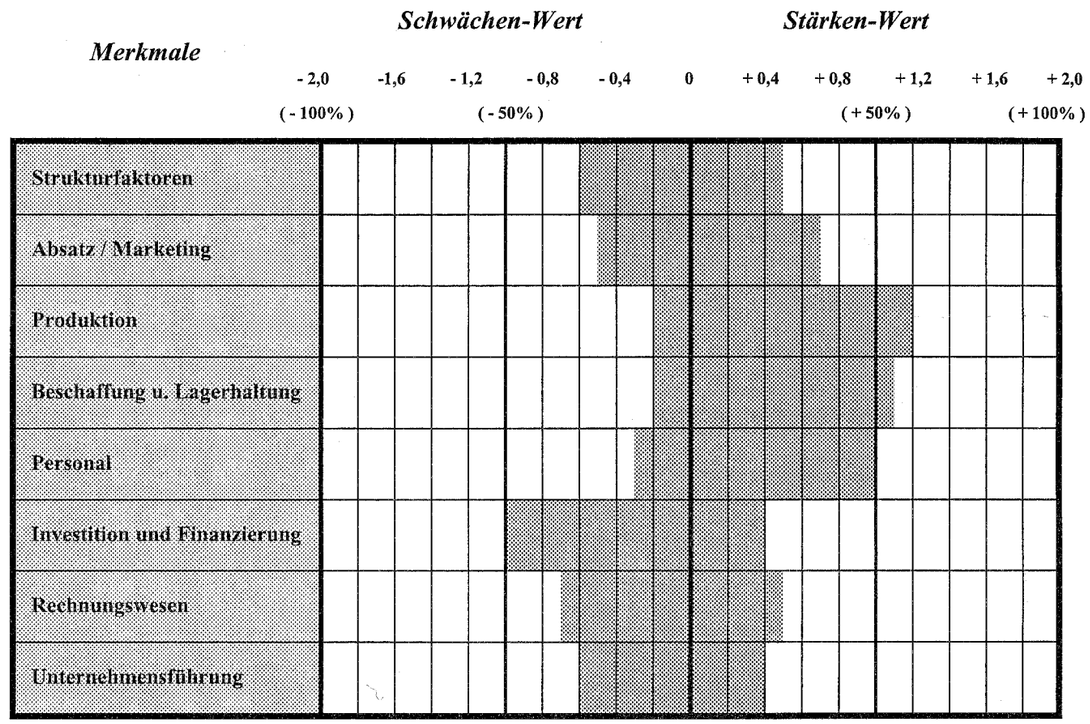
11.1 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für den e i g e n e n B e t r i e b

Tragen Sie Ihre Gesamtwerte der Stärken und Schwächen in die folgende Übersicht ein:



11.2 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für die B r a n c h e i n s g e s a m t

Aufgrund der beim Institut für Handwerkswirtschaft gesammelten Erfahrungen ergibt sich für den Durchschnitt der gesamten Branche näherungsweise*) das nachfolgende Profil:

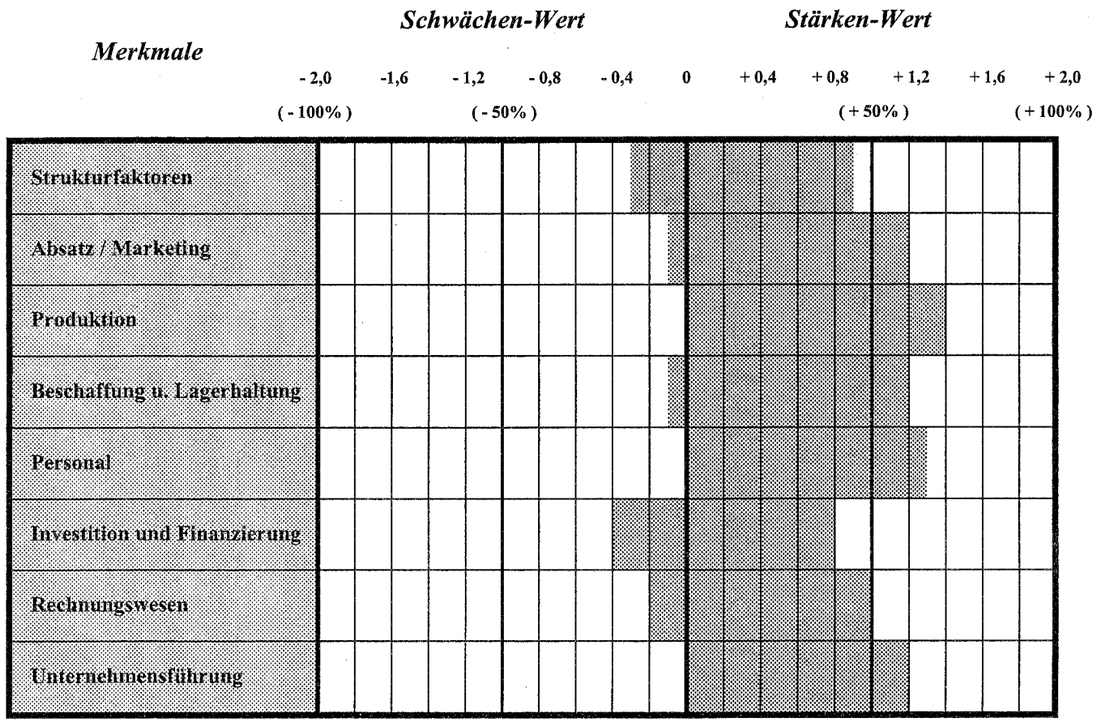


Diese Darstellung*) ermöglicht Ihnen einen Vergleich der eigenen Situation (siehe vorausgehende Seite) mit der Situation in der Branche insgesamt.

*) Es handelt sich nicht um rechnerisch ermittelte, sondern um geschätzte Werte.

11.3 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile für die b e s t e n Betriebe (Benchmarking)

Nach dem modernen Konzept des Benchmarking vergleicht man sich mit den Besten. Das nachfolgende Profil*) ermöglicht deshalb einen Vergleich mit den *"besten Betrieben"*:



*) Es handelt sich nicht um rechnerisch ermittelte, sondern um geschätzte Werte.

12 Strategische Konsequenzen

Aus der durchgeführten Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens lassen sich Hinweise auf Strategien und Maßnahmen für eine Verbesserung der betrieblichen Situation ableiten.

12.1 Grundsätzliches Vorgehen

Als Orientierungsgrundlage dient dabei die Maxime:

kurzfristig

➪ **Stärken gezielt einsetzen und damit die Schwächen ausgleichen**

mittel- und langfristig

➪ **Stärken ausbauen und Schwächen abbauen**

12.2 Entwurf eines individuellen Strategieprogramms

Durch die Stärken-Schwächen-Analyse soll die eigene Position im Markt erkannt und daraus sollen die Konsequenzen gezogen werden. Die Analyse sollte Ihnen als Basis dienen, um eine auf Ihren Betrieb ausgerichtete Strategie zu entwickeln. Zur Durchsetzung dieser Strategie müssen die Stärken (= Vorsprung- bzw. Erfolgsfaktoren) aktiviert und die Schwächen (= Nachteil- bzw. Defizitfaktoren) beseitigt werden. Sie müssen die entsprechenden Entscheidungen treffen, um Ihre Marktposition nicht nur zu sichern, sondern noch zu verbessern.

Folgende Zielsetzungen lassen sich aus den Ergebnissen der Analyse ableiten, wobei eine Prioritätenrangfolge und ein Zeitplan zur Realisierung aufzustellen sind:

Welche Schwächen sollen reduziert werden ?	*Welche Stärken sollen weiter ausgebaut werden ?*
1.	*1.* .....
2.	*2.* .....
3.	*3.* .....
4.	*4.* .....
5.	*5.* .....
6.	*6.* .....
7.	*7.* .....
8.	*8.* .....
9.	*9.* .....

Anhang

Zur vertieften Analyse lassen sich weitere Teilprofile auch für tiefergehende Einzelbereiche erstellen (z.B. für 4.3). Zusätzliche Blätter erhalten Sie durch Kopie dieser Vorlage.

Analysebereich:.....

Merkmale	***Schwächen-Wert***										***Stärken-Wert***									
	- 2,0	**-1,6**	**- 1,2**	**- 0,8**	**- 0,4**	**0**	**+ 0,4**	**+ 0,8**	**+ 1,2**	**+ 1,6**	**+ 2,0**									
	(- 100%)			**(- 50%)**					**(+ 50%)**											

Veröffentlichungen des Instituts seit 1996

ohne Nr. **Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk**
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1997, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0

Handwerkswirtschaftliche Reihe

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-12-4

IHW - Studien und -Berichte

Nr. 39 *Praxisseminar VI/95*
Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
- Planung, Steuerung, Kontrolle -
1996, 111 Seiten, A4, DM 20,50

Nr. 41 *Praxisseminare II und III 1995*
Existenzgründungsberatung im Handwerk
1996, 192 Seiten, A4, DM 25,00

Nr. 42 *Praxisseminar VII/95*
Aufgabenschwerpunkte bei Krisen- und Sanierungsberatungen im Handwerk
1996, 229 Seiten, A4, DM 27,00

Nr. 46 *Praxisseminar I/96*
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe/-nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50

Nr. 49 B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 50 K.-P. Ohland, A. Schafft
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 56 W. U. Schwarz
Ungenutztes Erfolgspotential, Strategische Planung
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 57 W. U. Schwarz
Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 40 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 58 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger
Kapitalbedarfsermittlung im Tischlerhandwerk
Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 60 Praxisseminar I / IV 1998
Vorbereitung der Handwerksbetriebe auf die Einführung des EURO
Betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aspekte
1998, 176 Seiten, A4, DM 27,50

Nr. 61 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität der Betriebsführung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 62 B. Bertram-Pfister, D. Eisenschmid
Gestaltung der Finanzierung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 63 M. Glasl
Wettbewerbsstrategie
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 120 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 64 Praxisseminar V/98
Analyseverfahren zur Beurteilung des Unternehmens und zur Insolvenzvorsorge
1998, 94 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 65 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger, W. Schwarz
Kapitalbedarfsermittlung im Hochbauhandwerk
Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 67 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für die betriebliche Auswertung
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 68 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für die betriebliche Auswertung
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50

U. B. Billesberger
Praxisanleitungen zur Stärken-Schwächen-Analyse
sind für folgende Gewerke lieferbar:

Nr.	Gewerk	Jahr	Umfang/Format	Preis
34	Steinmetzhandwerk	1995	44 Seiten, A4	14,50 DM
40	Elektroinstallateur-Handwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
43	Buchbinderhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
44	Sattlerhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
45	Zimmererhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
47	Kürschnerhandwerk	1997	44 Seiten, A4	14,50 DM
51	Hochbauhandwerk	1997	44 Seiten, A4	18,50 DM
52	Schreinerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
53	Dachdeckerhandwerk	1997	52 Seiten, A4	18,50 DM
54	Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Handwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
55	Malerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
59	Kraftfahrzeughandwerk	1998	52 Seiten, A4	18,50 DM
66	Fleischerhandwerk	1998	48 Seiten, A4	18,50 DM