



Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Landmaschinenhandwerk

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. 79

Uwe Bernd Billesberger

**Praxisanleitung zur
Stärken-Schwächen-Analyse
im Landmaschinenhandwerk**

2000

Ludwig-Fröhler-Institut

Abteilung für Handwerkswirtschaft

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. Dabei richtet sich diese Anleitung nicht nur an Landmaschinenfachbetriebe, sondern ausdrücklich auch an Fachbetriebe mit umfangreichem Motorgeräte- und Baumaschinenprogramm.

Das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, Abteilung Handwerkswirtschaft, hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, 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.

Die vorliegende Stärken-Schwächen-Analyse entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Landmaschinen (H.A.G.). Für die kooperative Zusammenarbeit sowie die von dieser Seite erhaltenen vielfältigen Anregungen über branchenspezifische Besonderheiten ist das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, Abteilung für Handwerkswirtschaft, dem Verband sehr dankbar.

München, im Dezember 2000

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Arbeitsanleitung	7
2 Konstitutive Bedingungen	10
3 Strukturfaktoren	13
4 Absatz / Marketing	17
5 Dienstleistung	37
6 Beschaffung und Lagerhaltung	39
7 Personal	40
8 Investition und Finanzierung	42
9 Rechnungswesen	44
10 Unternehmensführung	46
11 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile	48
– für den eigenen Betrieb	
– für die Branche insgesamt	
– für die besten Betriebe (Benchmarking)	
12 Strategische Konsequenzen	51
Anhang	52

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 den verschiedenen Geschäftsfeldern eines Fachbetriebes differenziert.

Hier kann es sich um folgende Hauptgeschäftsfelder^{*)} handeln:

Handwerk / Werkstatt

Handelsbereich

Landmaschinen

Motorgeräte

Baumaschinen

Sonstige Handelsartikel

Besondere Dienstleistungen

^{*)} Eine Gesamtübersicht aller zugrundegelegten Geschäftsfelder findet sich auf Seite 53 (Kopiervorlage!)

Soweit bei einzelnen Merkmalen nicht nach Geschäftsfeldern unterschieden ist, orientieren Sie sich als Betriebsinhaber 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 elf Einzelmerkmale umfaßt, wie z. B. das Gesamtmerkmal "Leistungspotential" (Pkt. 4.1, Seite 17), erhält man elf Einzelmerkmals-Werte:

→ → → Rechenbeispiel

	-2	-1	0	+1	+2
Merkmal 1 (Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen)	☐	☐	☐	☒	☐
Merkmal 2 (Breite des Leistungsprogramms)	☐	☒	☐	☐	☐
Merkmal 3 (Einsatzplan für Sonderaktionen)	☒	☐	☐	☐	☐
Merkmal 4 (Spezialisierungen)	☐	☐	☐	☐	☒
Merkmal 5 (Preis-/ Leistungsverhältnis)	☐	☐	☐	☒	☐
Merkmal 6 (Zeitwertgerechte Reparatur)	☐	☒	☐	☐	☐
Merkmal 7 (Kundenberatung)	☐	☐	☐	☒	☐
Merkmal 8 (Erfüllung spezieller Kundenwünsche)	☐	☐	☐	☐	☒
Merkmal 9 (Service / Kundendienst)	☐	☐	☐	☒	☐
Merkmal 10 (Termintreue)	☐	☒	☐	☐	☐
Merkmal 11 (Wertschätzung durch die Kunden)	☐	☐	☐	☒	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 11 =	- 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, Dienstleistung, 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: _____
 Umsatz: _____
 Anzahl der Mitarbeiter: _____
 Fläche (Werkstatt, Verkaufsräume / Ausstellungsfläche, Büro) _____
 Inhaber - Alter: _____
 Inhaber - Ausbildung: _____

2.2 Gesamtleistungsprogramm

Handwerk / Werkstatt

Allgemeine Reparaturarbeiten _____ %
 Sonderuntersuchungen _____ %
 Wartungsarbeiten _____ %
 Montagearbeiten _____ %
 Sonderanfertigungen / Umbauten _____ %
 Sonstige Werkstattarbeiten _____ % _____ %

Handelsbereich^{*)}

Landmaschinen _____ %
 Motorgeräte _____ %
 Baumaschinen _____ %
 Sonstige Handelsartikel _____ % _____ %

Besondere Dienstleistungen

Finanzierungsvermittlung _____ %
 Leasing-Vermittlung _____ %
 Versicherungsvermittlung _____ %
 Maschinenverleih / Ausfall-Ersatzmaschinen _____ %
 Agenturgeschäfte _____ %
 Mobiler Reparaturservice _____ %
 Garantieverlängerung von Neumaschinen _____ %
 Gebrauchtmachines-Check / -Garantie _____ %
 Jährliche Kunden-Inforeisen _____ %
 Zielgruppenorientierte Dienstleistungen _____ %
 Sonstige besondere Dienstleistungen _____ % _____ % 100 %

2.3 Aufgeschlüsselter Handelsbereich

Landmaschinen

Neumaschinen

Schlepper _____ %
 Erntetechnik _____ %
 Bodenbearbeitung / Saatechnik / Pflgetechnik _____ %
 Technik für Bearbeitung / Aufbereitung _____ %
 Transporttechnik _____ %
 Technik für die Innenwirtschaft _____ %

Gebrauchtmachines

Schlepper _____ %
 Großtechnik _____ %
 Kleintechnik _____ % _____ %

Motorgeräte

Neugeräte

Gartentechnik _____ %
 Forsttechnik _____ %
 Reinigungstechnik _____ %
 Kommunalgeräte _____ %
 Gabelstapler _____ %
 Gebrauchteräte _____ % _____ %

Baumaschinen

Neumaschinen

Bagger _____ %
 Radlader _____ %
 Kräne _____ %
 Sonstiges _____ %
 Gebrauchtmachines _____ % _____ %

Sonstige Handelsartikel

Ersatzteile _____ %
 Zubehörartikel _____ %
 Schmier- und Pflegemittel _____ %
 Sonstiges _____ % _____ % _____ %

^{*)} Siehe nächste Seite, Punkt 2.3

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 Standortausrüstung (Grundstücke und Gebäude)

Größe der Werkstattfläche	☐	☐	☐	☐	☐
Größe der Ausstellungsfläche	☐	☐	☐	☐	☐
Größe der Parkfläche	☐	☐	☐	☐	☐

Potentielle Verbesserungen der Standortausrüstung

Erweiterungsmöglichkeiten der Werkstattfläche	☐	☐	☐	☐	☐
Erweiterungsmöglichkeiten der Ausstellungsfläche	☐	☐	☐	☐	☐
Erweiterungsmöglichkeiten der Parkfläche	☐	☐	☐	☐	☐

Potentielle Verbesserungen der Standortsituation^{*)}

Verbesserung der Verkehrsanbindung / Infrastruktur	☐	☐	☐	☐	☐
Verdichtung des Einzugsbereiches	☐	☐	☐	☐	☐
Ansiedlung anderer, ergänzender Branchen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 13 =

-	+
---	---

^{*)} Steigerung von Marktvolumen / Kundenpotential bewirkend

3.2 Marktposition des Leistungsprogramms

Handwerk / Werkstatt

	-2	-1	0	+1	+2
Allgemeine Reparaturarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderuntersuchungen	☐	☐	☐	☐	☐
Wartungsarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Montagearbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderanfertigungen / Umbauten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Werkstattarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐

Handelsbereich

Landmaschinen

Neumaschinen

Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Erntetechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Bodenbearbeitung / Saatechnik / Pflegetechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für Bearbeitung / Aufbereitung	☐	☐	☐	☐	☐
Transporttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für die Innenwirtschaft	☐	☐	☐	☐	☐

Gebrauchtmaschinen

Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Großtechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kleintechnik	☐	☐	☐	☐	☐

Motorgeräte

Neugeräte

Gartentechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Forsttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Reinigungstechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunalgeräte	☐	☐	☐	☐	☐
Gabelstapler	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtgeräte	☐	☐	☐	☐	☐

Baumaschinen

Neumaschinen

	-2	-1	0	+1	+2
Bagger	☐	☐	☐	☐	☐
Radlader	☐	☐	☐	☐	☐
Kräne	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtmaschinen	☐	☐	☐	☐	☐

Sonstige Handelsartikel

Ersatzteile	☐	☐	☐	☐	☐
Zubehörartikel	☐	☐	☐	☐	☐
Schmier- und Pflegemittel	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges	☐	☐	☐	☐	☐

Besondere Dienstleistungen

Finanzierungsvermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Leasing-Vermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Versicherungsvermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Maschinenverleih / Ausfall-Ersatzmaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Agenturgeschäfte	☐	☐	☐	☐	☐
Mobiler Reparaturservice	☐	☐	☐	☐	☐
Garantieverlängerung von Neumaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtmaschinen-Check / -Garantie	☐	☐	☐	☐	☐
Jährliche Kunden-Inforeisen	☐	☐	☐	☐	☐
Zielgruppenorientierte Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 41*) =

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 41 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine entsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.3 Eigentumsverhältnisse

an den Immobilien^{*)}

am Handwerksbetrieb

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

-2	-1	0	+1	+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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6 (+100%)
Standort										
Marktposition des Leistungsprogramms										
Eigentumsverhältnisse										

3.5 Strukturfaktoren insgesamt

Schwächenwert: $(3.1 + 3.2 + 3.3) : 3 =$

Stärkenwert: $(3.1 + 3.2 + 3.3) : 3 =$

----------------------	----------------------

^{*)} Es ist die tatsächliche Situation zu berücksichtigen; besteht z.B. eine Abhängigkeit von einem Vermieter / Verpächter?

4 Absatz / Marketing

4.1 Leistungspotential

Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen

Breite des Leistungsprogramms

Einsatzplan für Sonderaktionen

Spezialisierungen^{*)}

Preis- / Leistungsverhältnis

Zeitwertgerechte Reparatur

Kundenberatung

Erfüllung spezieller Kundenwünsche

Service / Kundendienst

Termintreue

Wertschätzung durch die Kunden

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

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

4.2 Einschätzung der eigenen Position bei den Auftraggebern

4.2.1 Allgemeine Reparaturarbeiten

Landwirtschaftliche Kunden / Maschinenringe

Gewerbliche Kunden (z.B. landw. Lohnunternehmer, Baufirmen)

Öffentliche Kunden (z.B. Kommunen)

Private Kunden

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 4 =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

^{*)} z.B. Umrüstung auf biogene Treib- und Schmierstoffe

4.2.2 Sonderuntersuchungen (z.B. TÜV-Untersuchung gem. § 29 StVO, Spritzen-Check)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.3 Wartungsarbeiten

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.4 Montagearbeiten

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.5 Sonderanfertigungen / Umbauten

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.6 Sonstige Werkstattarbeiten

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.7 Handel mit Neuschleppern

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.8 Handel mit neuer Erntetechnik

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.9 Neugeräte für Bodenbearbeitung / Saattechnik / Pflägetechnik

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.10 Neutechnik für Bearbeitung / Aufbereitung (Förder-, Lagerungs-, Trocknungstechnik etc.)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.11 Neue Transporttechnik (landw. Anhänger, Greifer, Front- bzw. Hecklader etc.)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.12 Neutechnik für die Innenwirtschaft (z.B. Melktechnik, Stalltechnik, Futtertechnik)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.13 Handel mit gebrauchten Schleppern

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.14 Handel mit gebrauchter Großtechnik (Mähdrescher, Pressen, Ladewagen, Häcksler)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.15 Handel mit gebrauchter landwirtschaftlicher Technik (Bodenbearbeitung, Saatzpflege, Düngetechnik)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.16 Handel mit neuer Gartentechnik (z.B. Rasenmäher, Laubbläser, Schredder, Rasentraktoren, Wassertechnik)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.17 Handel mit neuer Forsttechnik (z.B. Kettensägen, Winden)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.18 Handel mit neuer Reinigungstechnik (z.B. Hochdruckreiniger, Kehrmaschinen)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.19 Handel mit neuen Kommunalgeräten (Kommunalschlepper, Groß-Balkenmäher, Böschungsmäher)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.20 Handel mit neuen Gabelstaplern

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.21 Handel mit gebrauchten Motorgeräten

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.22 Handel mit neuen Baggern

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.23 Handel mit neuen Radladern

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.24 Handel mit neuen Kränen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.25 Handel mit sonstigen neuen Baumaschinen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

4.2.26 Handel mit gebrauchten Baumaschinen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.27 Handel mit Ersatzteilen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.28 Handel mit Zubehörartikeln (Arbeitskleidung, Saatgut, Düngemittel, Werkzeuge, Gartenausstattung etc.)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.29 Handel mit Schmier- und Pflegemitteln

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.30 Sonstige Handelsartikel

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.31 Finanzierungsvermittlung

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.32 Leasing-Vermittlung

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.33 Versicherungsvermittlung

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.34 Maschinenverleih / Ausfall-Ersatzmaschinen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.35 Agenturgeschäfte

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.36 Mobiler Reparaturservice

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.37 Garantieverlängerung von Neumaschinen (Gewährung zusätzlicher Händlergarantie!)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.38 Gebrauchtmachines-Check / -Garantie

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.39 Jährliche Kunden-Inforeisen

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.40 Zielgruppenorientierte Dienstleistungen

(z.B. für Frauen: Schlepperfahrtraining, Obstbaumschnittkurse etc.; z.B. für Golfplatz- bzw. Parkpflegepersonal: Sicherheitstraining bei selbstfahrenden Arbeitsmaschinen sowie Anleitung zur Schadenserstdiagnose etc.)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.41 Sonstige besondere Dienstleistungen

(Feldtage; Internetschulung, Schlepperfahrtraining, Fahrereinweisung bei Neumaschinen etc.)

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

Wert 4.2

Schwächenwert: $(4.2.1 + 4.2.2 + 4.2.3 + 4.2.4 + 4.2.5 + 4.2.6 + 4.2.7 + 4.2.8 + 4.2.9 + 4.2.10 + 4.2.11 + 4.2.12 + 4.2.13 + 4.2.14 + 4.2.15 + 4.2.16 + 4.2.17 + 4.2.18 + 4.2.19 + 4.2.20 + 4.2.21 + 4.2.22 + 4.2.23 + 4.2.24 + 4.2.25 + 4.2.26 + 4.2.27 + 4.2.28 + 4.2.29 + 4.2.30 + 4.2.31 + 4.2.32 + 4.2.33 + 4.2.34 + 4.2.35 + 4.2.36 + 4.2.37 + 4.2.38 + 4.2.39 + 4.2.40 + 4.2.41) : 41^{*)} =$

Stärkenwert: $(4.2.1 + 4.2.2 + 4.2.3 + 4.2.4 + 4.2.5 + 4.2.6 + 4.2.7 + 4.2.8 + 4.2.9 + 4.2.10 + 4.2.11 + 4.2.12 + 4.2.13 + 4.2.14 + 4.2.15 + 4.2.16 + 4.2.17 + 4.2.18 + 4.2.19 + 4.2.20 + 4.2.21 + 4.2.22 + 4.2.23 + 4.2.24 + 4.2.25 + 4.2.26 + 4.2.27 + 4.2.28 + 4.2.29 + 4.2.30 + 4.2.31 + 4.2.32 + 4.2.33 + 4.2.34 + 4.2.35 + 4.2.36 + 4.2.37 + 4.2.38 + 4.2.39 + 4.2.40 + 4.2.41) : 41^{*)} =$

^{*)} Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 41 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine entsprechend 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

Handwerk / Werkstatt

	-2	-1	0	+1	+2
Allgemeine Reparaturarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderuntersuchungen	☐	☐	☐	☐	☐
Wartungsarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Montagearbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderanfertigungen / Umbauten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Werkstattarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐

Handelsbereich

Landmaschinen

Neumaschinen

Schlepper

Erntetechnik

Bodenbearbeitung / Saattechnik / Pflagechnik

Technik für Bearbeitung / Aufbereitung

Transporttechnik

Technik für die Innenwirtschaft

Gebrauchtmachines

Schlepper

Großtechnik

Kleintechnik

Motorgeräte

Neugeräte

Gartentechnik

Forsttechnik

Reinigungstechnik

Kommunalgeräte

Gabelstapler

Gebrauchtgeräte

	-2	-1	0	+1	+2
Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Erntetechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Bodenbearbeitung / Saattechnik / Pflagechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für Bearbeitung / Aufbereitung	☐	☐	☐	☐	☐
Transporttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für die Innenwirtschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Großtechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kleintechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Gartentechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Forsttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Reinigungstechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunalgeräte	☐	☐	☐	☐	☐
Gabelstapler	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtgeräte	☐	☐	☐	☐	☐

Baumaschinen					
Neumaschinen	-2	-1	0	+1	+2
Bagger	☐	☐	☐	☐	☐
Radlader	☐	☐	☐	☐	☐
Kräne	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtmaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Handelsartikel					
Ersatzteile	☐	☐	☐	☐	☐
Zubehörartikel	☐	☐	☐	☐	☐
Schmier- und Pflegemittel	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges	☐	☐	☐	☐	☐
Besondere Dienstleistungen					
Finanzierungsvermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Leasing-Vermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Versicherungsvermittlung	☐	☐	☐	☐	☐
Maschinenverleih / Ausfall-Ersatzmaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Agenturgeschäfte	☐	☐	☐	☐	☐
Mobiler Reparaturservice	☐	☐	☐	☐	☐
Garantieverlängerung von Neumachinen	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtmaschinen-Check / -Garantie	☐	☐	☐	☐	☐
Jährliche Kunden-Inforeisen	☐	☐	☐	☐	☐
Zielgruppenorientierte Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 41^{*)} =

-	+
---	---

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

Handwerk / Werkstatt	-2	-1	0	+1	+2
Allgemeine Reparaturarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderuntersuchungen	☐	☐	☐	☐	☐
Wartungsarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Montagearbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderanfertigungen / Umbauten	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Werkstattarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Handelsbereich					
Landmaschinen					
Neumaschinen					
Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Erntetechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Bodenbearbeitung / Saatechnik / Pflaetechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für Bearbeitung / Aufbereitung	☐	☐	☐	☐	☐
Transporttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Technik für die Innenwirtschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtmaschinen					
Schlepper	☐	☐	☐	☐	☐
Großtechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kleintechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Motorgeräte					
Neugeräte					
Gartentechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Forsttechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Reinigungstechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunalgeräte	☐	☐	☐	☐	☐
Gabelstapler	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrauchtgeräte	☐	☐	☐	☐	☐

^{*)} Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 41 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine entsprechend geringere Zahl zu dividieren.

Baumaschinen

Neumaschinen

Bagger

Radlader

Kräne

Sonstiges

Gebrauchtmachines

Sonstige Handelsartikel

Ersatzteile

Zubehörartikel

Schmier- und Pflegemittel

Sonstiges

Besondere Dienstleistungen

Finanzierungsvermittlung

Leasing-Vermittlung

Versicherungsvermittlung

Maschinenverleih / Ausfall-Ersatzmaschinen

Agenturgeschäfte

Mobiler Reparaturservice

Garantieverlängerung von Neumachines

Gebrauchtmachines-Check / -Garantie

Jährliche Kunden-Inforeisen

Zielgruppenorientierte Dienstleistungen

Sonstige besondere Dienstleistungen

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 41*) =

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 41 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine entsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3.2 Mitbewerberanalyse / Marktstellung

Marktanteil

Konkurrenzsituation

Entwicklungsmöglichkeiten

Bekanntheitsgrad

Wertschätzung durch die Kunden

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 5 =

4.3.3 Kundenstruktur

Technisch aufgeschlossene Landwirte

Vollerwerbsbetriebe

Lohnunternehmer

Kundenkaufkraft

Stammkunden

Preisbewußtsein (Preiselastizität der Kunden)

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

4.3.4 Verkaufsräume / Ausstellungsfläche / Schaufenster

Einrichtung / Layout

Gestaltung von Fußboden, Wände, Decke (Material, Farbgebung)

Beleuchtung

Dekoration (Blickfang / Thema / jahreszeitliche Aktivitäten)

Produktpräsentation / Produktinformation

Selbstbedienungsecke

Raumklima

Atmosphäre / Ambiente / Spielecke für Kinder

Regen- bzw. Sonnenschutz

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

4.3.5 Preis- und Konditionengestaltung (Beurteilung aus individueller Sicht)

4.3.5.1 Aktuelle Situation

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau Werkstatt	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau landwirtschaftliche Neutechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau landwirtschaftliche Gebrauchstechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau Motorgeräte	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau Baumaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau sonstige Handelsartikel	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Zahlungsbedingungen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 8

-	0	0	0	0	0
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

4.3.5.2 Einschätzung der künftigen Entwicklung

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau Werkstatt	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau landwirtschaftliche Neutechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau landwirtschaftliche Gebrauchstechnik	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau Motorgeräte	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau Baumaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau sonstige Handelsartikel	☐	☐	☐	☐	☐
Preisniveau besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Zahlungsbedingungen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 8

-	0	0	0	0	0
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Wert 4.3.5

Schwächenwert: $(4.3.5.1 + 4.3.5.2) : 2 =$

Stärkenwert: $(4.3.5.1 + 4.3.5.2) : 2 =$

4.3.6 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 =

-	0	0	0	0	0
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

4.3.7 Abhängigkeit von Großkunden

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	0	0	0	0
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Wert 4.3

Schwächenwert: $(4.3.1 + 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 + 4.3.5 + 4.3.6 + 4.3.7) : 7 =$

Stärkenwert: $(4.3.1 + 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 + 4.3.5 + 4.3.6 + 4.3.7) : 7 =$

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 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
Laden / Ausstellungsräume / Kundeninformationszentrum	☐	☐	☐	☐	☐
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 Direkt-Werbung in den Medien / Internet

	-2	-1	0	+1	+2
Werbung in Print-Medien (z.B. in Tageszeitungen und Regionalanzeigen, in Telefon- und Adress- büchern, in Branchenverzeichnissen, in Fachzeitschriften, Vereinszeitschriften)	☐	☐	☐	☐	☐
Werbung in audio-visuellen Medien (z.B. in Rundfunk, Fernsehen, Kino)	☐	☐	☐	☐	☐
Eigener Internetauftritt	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 =	-			+	

4.5.4 Umfang des Werbebudgets

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

4.5.5 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 Öffentlichkeitsarbeit

	-2	-1	0	+1	+2
Teilnahme an Fachmessen und Ausstellungen	☐	☐	☐	☐	☐
Sponsoring (öffentliche Jubiläen, sportliche und kulturelle Veranstaltungen etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Pressearbeit	☐	☐	☐	☐	☐
Haus der offenen Tür	☐	☐	☐	☐	☐
Durchführung von Betriebsbesichtigungen für potentielle Kunden	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeit in Verbänden	☐	☐	☐	☐	☐
Unterstützung der Werbeaktionen Ihres Verbandes	☐	☐	☐	☐	☐
Mitgliedschaft in Vereinen	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 8 =	-		+		

4.7 Erscheinungsbild des Unternehmens

	-2	-1	0	+1	+2
Räumlichkeiten (Verkaufs- / Ausstellungsräume, Schaufenster, Werkstatt)	☐	☐	☐	☐	☐
Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Einheitliche, unverwechselbare Gestaltungselemente (Schriftzug, Logo, Farbe)	☐	☐	☐	☐	☐
Prägnantes Firmenlogo	☐	☐	☐	☐	☐
Verwendung des Verbandslogos	☐	☐	☐	☐	☐
Auftreten des Unternehmers	☐	☐	☐	☐	☐
Verhaltensweise der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Berufskleidung	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenfreundlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Image / Profilierung	☐	☐	☐	☐	☐
Fuhrpark	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 11 =	-		+		

4.8 EDV-Unterstützung des Absatzes

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

4.9 Fuhrpark

	-2	-1	0	+1	+2
Qualitative Ausstattung des Fuhrparks	☐	☐	☐	☐	☐
Quantitative Ausstattung des Fuhrparks	☐	☐	☐	☐	☐
Organisation des Fuhrparkeinsatzes	☐	☐	☐	☐	☐
Auslastung des Fuhrparks	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =	-		+		

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 b. d. Auftraggebern																		
Markt- und Kundenbeziehungen																		
Absatzmarkterkundung																		
Werbung																		
Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit																		
Erscheinungsbild des Unternehmens																		
EDV-Unterstützung des Absatzes																		
Fuhrpark																		

4.11 Bereich Absatz / Marketing insgesamt

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 Dienstleistung (Werkstatt / Handel etc.)

5.1 Leistungserstellung

geschäftsfelderbezogen

	-2	-1	0	+1	+2
Werkstatt	☐	☐	☐	☐	☐
Handel mit Landmaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Handel mit Motorgeräten	☐	☐	☐	☐	☐
Handel mit Baumaschinen	☐	☐	☐	☐	☐
Handel mit Ersatzteilen, Zubehörartikeln	☐	☐	☐	☐	☐
Besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐

betriebsorganisatorisch

	-2	-1	0	+1	+2
Arbeitsbedingungen (Raum, Licht, Klima)	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsplatzgestaltung	☐	☐	☐	☐	☐
Ablauforganisation	☐	☐	☐	☐	☐
Materialerfassung	☐	☐	☐	☐	☐
Zeiterfassung	☐	☐	☐	☐	☐

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

-	+
---	---

5.2 Werkstatt - Ausstattung

	-2	-1	0	+1	+2
Qualität der Ausstattung (Werkplätze, Geräte, Werkzeuge)	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelle Problemdiagnose ^{*)} durch moderne Diagnosetechniken	☐	☐	☐	☐	☐
Angemessenheit der Kapazität / Schlagkraft bei Saisonspitzen	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 =

-	+
---	---

5.3 Erfüllung der Leistungsziele

	-2	-1	0	+1	+2
Kapazitätsauslastung	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilität (erweiterte Werkstattzeiten zu den Kampagnen)	☐	☐	☐	☐	☐
Produktivität	☐	☐	☐	☐	☐
Lieferzeiten / Termintreue	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =

-	+
---	---

^{*)} auch Ferndiagnose

5.4 Umweltschutzmaßnahmen

	-2	-1	0	+1	+2
Umweltorientierte Betriebsführung	☐	☐	☐	☐	☐
Umfang der Vorsorgemaßnahmen (über das gesetzliche Maß hinaus) zur					
Lärmreduzierung	☐	☐	☐	☐	☐
Abfallentsorgung	☐	☐	☐	☐	☐
Kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =					

5.5 Teilprofil für den Bereich Dienstleistung

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

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

5.6 Bereich Dienstleistung insgesamt

Schwächenwert: $(5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4) : 4 =$

Stärkenwert: $(5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4) : 4 =$

6 Beschaffung und Lagerhaltung

6.1 Anzahl und Auswahl der Lieferanten

	-2	-1	0	+1	+2
Leistungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Zuverlässigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☐	☐	☐
Preiswürdigkeit / Zahlungsbedingungen	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =					

6.2 Optimierung der Lagerhaltung

	-2	-1	0	+1	+2
Höhe und Alter des Lagerbestandes	☐	☐	☐	☐	☐
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Organisation des Lagers (EDV-Unterstützung der Lagerverwaltung)	☐	☐	☐	☐	☐
Versicherung des Lagerbestandes	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =					

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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6 (+100%)
Anzahl und Auswahl der Lieferanten										
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 Qualität der Mitarbeiter (differenziert nach den verschiedenen Geschäftsfeldern)

	-2	-1	0	+1	+2
Werkstatt / Reparaturarbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Servicebereitschaft	☐	☐	☐	☐	☐
Maschinenvertrieb	☐	☐	☐	☐	☐
Verkauf - Ersatzteile / Zubehörartikel	☐	☐	☐	☐	☐
Besondere Dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Mobiler Reparaturservice	☐	☐	☐	☐	☐
Verwaltung / Büro	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 7 =

-	+
---	---

7.2 Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

	-2	-1	0	+1	+2
Einschätzung der Mitarbeiter					
optisches Erscheinungsbild	☐	☐	☐	☐	☐
fachliche Qualifikation	☐	☐	☐	☐	☐
Motivation / Engagement	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenansprache	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsbereitschaft	☐	☐	☐	☐	☐

Förderung durch Motivations- und Anreizsysteme
(z.B. durch Prämienentlohnung, befriedigende Arbeitsinhalte, Aufstiegs-
chancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Anerkennung, betriebliche Alters-
versorgung, Fahrgelderstattung)

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

-	+
---	---

7.3 Betriebsklima

	-2	-1	0	+1	+2
	☐	☐	☐	☐	☐

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

7.4 Sicherung und Anpassung des Mitarbeiterstammes

	-2	-1	0	+1	+2
Lehrlingsausbildung	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiterfortbildung - innerbetrieblich	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiterfortbildung - außerbetrieblich	☐	☐	☐	☐	☐
rechtzeitiger Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 4 =

-	+
---	---

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 (- 100%)	- 1,6	- 1,2 (- 50%)	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8 (+ 50%)	+ 1,2	+ 1,6 (+ 100%)	+ 2,0
Qualität der Mitarbeiter											
Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter											
Betriebsklima											
Sicherung und Anpassung des Mitarbeiterstammes											

7.6 Bereich Personal insgesamt

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 Verkaufsräume und Ausstellungsflächen	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 =	-		+		

8.2 Finanzierungsmöglichkeiten

	-2	-1	0	+1	+2
Eigenkapitalausstattung	☐	☐	☐	☐	☐
Fremdkapitalausstattung	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzungsmöglichkeiten von Investitionsbeihilfen und Subventionen	☐	☐	☐	☐	☐
Finanzierungsreserven					
Unausgenutzte Kreditlinien	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung	☐	☐	☐	☐	☐
weitere Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten (Kooperationen)	☐	☐	☐	☐	☐
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 =	-		+		

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 (-100%)	-1,6	-1,2 (-50%)	-0,8	-0,4	0	+0,4 (+50%)	+0,8	+1,2	+1,6 (+100%)
Investitionstätigkeit										
Finanzierungsmöglichkeiten										
Finanzplan / Liquiditätsplan										

8.5 Bereich Investition und Finanzierung insgesamt

Schwächenwert: $(8.1 + 8.2 + 8.3) : 3 =$

Stärkenwert: $(8.1 + 8.2 + 8.3) : 3 =$

9 Rechnungswesen

9.1 Buchhaltung (z.B. übersichtlich, aussagekräftig, aktuelle Ergebnisse)

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

9.2 Kostenstellenrechnung (Ergebnisübersicht nach Betriebssparten)

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

9.3 Kalkulation

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

9.4 Nachkalkulation

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

9.5 Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen (Betriebsvergleiche)

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

9.6 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											
Nachkalkulation											
Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen											

9.7 Bereich Rechnungswesen insgesamt

Schwächenwert: $(9.1 + 9.2 + 9.3 + 9.4 + 9.5) : 5 =$

Stärkenwert: $(9.1 + 9.2 + 9.3 + 9.4 + 9.5) : 5 =$

10 Unternehmensführung

10.1 Unternehmensphilosophie (Corporate Identity)

Stärken bzw. Schwächenwerte =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.2 Fachtechnische Qualifikation des Unternehmers

Stärken bzw. Schwächenwerte =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.3 Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers

Kalkulation (vom Einzelgeschäft bis zur Spartenrechnung)

Organisation (komplexe Betriebsabläufe)

Kontrolle (Kennzahlencontrolling)

Beratung und Verkauf

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 4 =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.4 Führungsqualifikation des Unternehmers (Vorbildfunktion, Mitarbeiterführung, Kommunikation, Kooperation, Flexibilität)

Stärken bzw. Schwächenwerte =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.5 Sonstige Qualifizierung (Weiterbildung, Nachfolgeregelung)

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.6 Unterstützung durch Berater

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-2	-1	0	+1	+2
☐	☐	☐	☐	☐
-			+	

10.7 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%)	
Unternehmensphilosophie												
Fachtechnische Qualifikation des Unternehmers												
Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers												
Führungsqualifikation des Unternehmers												
Sonstige Qualifizierung												
Unterstützung durch Berater												

10.8 Bereich Unternehmensführung insgesamt

Schwächenwert: $(10.1 + 10.2 + 10.3 + 10.4 + 10.5 + 10.6) : 6 =$

Stärkenwert: $(10.1 + 10.2 + 10.3 + 10.4 + 10.5 + 10.6) : 6 =$

-	+
---	---

11 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile

11.1 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für den eigenen Betrieb

Tragen Sie Ihre Gesamtwerte der Stärken und Schwächen 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%)
Strukturfaktoren											
Absatz / Marketing											
Dienstleistung											
Beschaffung u. Lagerhaltung											
Personal											
Investition und Finanzierung											
Rechnungswesen											
Unternehmensführung											

11.2 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für die Branche insgesamt

In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Landmaschinen (H.A.G.) ergab sich aufgrund der dort gesammelten Erfahrungen für den Durchschnitt der gesamten Branche näherungsweise*) das nachfolgende Profil:

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%)
Strukturfaktoren											
Absatz / Marketing											
Dienstleistung											
Beschaffung u. Lagerhaltung											
Personal											
Investition und Finanzierung											
Rechnungswesen											
Unternehmensführung											

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 besten 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":

Merkmale	Schwächen-Wert					Stärken-Wert				
	- 2,0 (- 100%)	- 1,6	- 1,2	- 0,8	- 0,4	0	+ 0,4	+ 0,8	+ 1,2	+ 1,6 (+ 100%)
Strukturfaktoren										
Absatz / Marketing										
Dienstleistung										
Beschaffung u. Lagerhaltung										
Personal										
Investition und Finanzierung										
Rechnungswesen										
Unternehmensführung										

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 ?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Welche Stärken sollen weiter ausgebaut werden ?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

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

Ausgewählte Veröffentlichungen des Instituts

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
- Nr. 113 S. Regge
**Genossenschaften im Handwerk;
Zukunftsperspektiven durch Kooperationen und neue Märkte**
2000, 93 Seiten, DM 18,50 ISBN 3-925397-13-2
- Nr. 114 M. Glasl
**Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk;
Gestaltung des Informationssystems in Handwerksunternehmen**
2000, 266 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-14-0

IHW - Studien und -Berichte

Praxisseminare

- 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 /96*
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe/-nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50
- Nr. 50 *Praxisseminar II/97 (K.-P. Ohland, A. Schafft)*
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50
- 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. 64 *Praxisseminar V/98*
Analyseverfahren zur Beurteilung des Unternehmens und zur Insolvenzvorsorge
1998, 94 Seiten, A4, DM 24,50

Strategische Unternehmensführung

- 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. 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. 71 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität des Informationssystems
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1999, 60 Seiten, A4, DM 21,50
- Nr. 77 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Ausnutzung des Mitarbeiterpotentials
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
2000, 60 Seiten, A4, DM 21,50

Strukturuntersuchungen

- Nr. 67 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50
- Nr. 68 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50
- Nr. 75 D. Eisenschmid, W. U. Schwarz
Strukturanalyse des backenden Gewerbes in Deutschland
Ergebnisse einer Umfrage unter den Innungsmitgliedern des Deutschen Bäckerhandwerks
2000, 80 Seiten, A4, DM 23,50

Kapitalbedarfsermittlung

(Arbeitsbücher von B. Bertram-Pfister u. U. B. Billesberger)

Nr.	Gewerk	Jahr	Umfang/Format	Preis
58	Tischlerhandwerk	1998	24 Seiten, A4	13,50 DM
65	Hochbauhandwerk	1998	24 Seiten, A4	13,50 DM
70	Dachdeckerhandwerk	1998	24 Seiten, A4	13,50 DM
72	Malerhandwerk	1999	24 Seiten, A4	13,50 DM
73	Kraftfahrzeughandwerk	1999	24 Seiten, A4	13,50 DM
74	Zimmererhandwerk	1999	24 Seiten, A4	13,50 DM
76	Installateur- und Heizungsbauer- sowie Spengler-Handwerk	1999	24 Seiten, A4	13,50 DM

Sonstige Veröffentlichungen

- Nr. 49 B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50
- ohne Nr. **Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk**
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1998, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0
- ohne Nr. **Checkliste: Früherkennung von Unternehmenskrisen**
1999, 6 Seiten, DM 3,50
- ohne Nr. **Rahmenlehrplan zu Teil III der Meisterausbildung im Handwerk;**
Wirtschaftliche und rechtliche Stoffgebiete
2000, 36 Seiten, DM 8,50 ISBN 3-925397-15-9