DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Friseurhandwerk

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. 84

Ludwig - Fröhler - Institut

LFI

Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Friseurhandwerk

2001
Ludwig-Fröhler-Institut
Abteilung für Handwerkswirtschaft

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.

© **Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

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 Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, Abteilung 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.

Die vorliegende Stärken-Schwächen-Analyse entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks, Köln. Für die kooperative Zusammenarbeit sowie die vielfältigen Anregungen über branchenspezifische Besonderheiten ist das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, Abteilung für Handwerkswirtschaft, dem Verband sehr dankbar; ebenso für die Übernahme eines hohen Kontingentes dieser Veröffentlichung.

München, im Dezember 2001

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Arbeitsanleitung	7
2	Konstitutive Bedingungen	10
3	Strukturfaktoren	13
4	Absatz / Marketing	16
5	Dienstleistung	33
6	Beschaffung und Lagerhaltung	36
7	Personal	38
8	Investition und Finanzierung	40
9	Rechnungswesen	41
10	Unternehmensführung	43
11	Stärken - Schwächen - Gesamtprofile	46
	– für den eigenen Betrieb	
	– für die Branche insgesamt	
	– für die besten Betriebe (Benchmarking)	
12	Strategische Konsequenzen	49
Anhang		*50*

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 in der Friseurbranche differenziert.

Im Friseurhandwerk kann es sich um folgende Hauptgeschäftsfelder*) handeln:

Handwerksbereich

Herrensalon

Damensalon

Kosmetiksalon

Besondere Dienstleistungen

Handelswarenbereich

---

*) **Wichtig: Eine Gesamtübersicht aller zugrundegelegten Geschäftsfelder findet sich auf Seite 51 (Kopiervorlage) !**

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 zehn Einzelmerkmale umfaßt, wie z. B. das Gesamtmerkmal „*Leistungspotential*" (Pkt. 4.1, Seite 16), erhält man zehn Einzelmerkmals-Werte:

➔ ➔ ➔ *Rechenbeispiel*	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Merkmal 1 (Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 2 (Einsatzplan für Sonderaktionen)	❑	❑	☒	❒	❒
Merkmal 3 (Spezialisierungen)	☒	❑	□	❒	❒
Merkmal 4 (Angebote für genau definierte Zielgruppen)	❑	☒	□	❒	❒
Merkmal 5 (Preis- / Leistungsverhältnis)	❑	☒	□	❒	❒
Merkmal 6 (Kundenberatung / Bedienung)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 7 (Erfüllung spezieller Kundenwünsche)	❑	❑	□	❒	☒
Merkmal 8 (Service / Kundendienst)	❑	❑	□	❒	☒
Merkmal 9 (Termintreue)	❑	❑	□	☒	❒
Merkmal 10 (Wertschätzung durch die Kunden)	❑	❑	□	☒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 =	**- 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 (Salon incl. Filialen, soweit vorhanden / Personalräume / Büro): .....

Inhaber - Alter: .....

Inhaber - Ausbildung: .....

2.2 Leistungsprogramm

Handwerksbereich

Herrensalon

Schnitt trocken	..... %	
Schnitt naß	..... %	
Waschen / Schneiden / Föhnen	..... %	
Dauerwelle	..... %	
Farbe	..... %	
Bartpflege	..... %	
Strähnen	..... %	
Tönung	..... %	
Kur	..... %	
Kopfmassage	..... %	
Kabinettsmaterialeinsatz	..... %	..... %

Damensalon

Haarschnitt	..... %	
Wash, cut & go	..... %	
Föhnfrisur	..... %	
Wasserwelle	..... %	
Dauerwelle	..... %	
Teildauerwelle	..... %	
Farbe	..... %	
Pflanzenfarbe	..... %	
Strähnen	..... %	
Tönung	..... %	
Haarverlängerung / Haarverdichtung	..... %	
Kur	..... %	
Kopfmassage	..... %	
Kabinettsmaterialeinsatz	..... %	..... %
Kosmetiksalon		..... %
Besondere Dienstleistungen *(z.B. Außerhaus-Service)*		..... %

Handelswarenbereich

Haarpflegeartikel (z.B. Shampoos, Haarwasser)	..... %		
Haarstylingartikel (z.B. Sprays, Gel, Haarwachs)	..... %		
Artikel zum Färben bzw. Colorieren	..... %		
Mittel der pflegenden Kosmetik	..... %		
Mittel der dekorativen Kosmetik	..... %		
Sonstiges	..... %	..... %	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

	-2	-1	0	+1	+2
Aktuelle Standortsituation (Lage des Salons)					
Kundennähe	❑	❑	□	❒	❒
Passantenfrequenz	❑	❑	□	❒	❒
Einzugsbereich / Marktvolumen	❑	❑	□	❒	❒
Verkehrsanbindung	❑	❑	□	❒	❒
Aktuelle Standortausstattung					
Größe der Salonfläche (incl. Filialen, sofern vorhanden)	❑	❑	□	❒	❒
Umfang der Parkmöglichkeiten	❑	❑	□	❒	❒
Potentielle Verbesserungen der Standortausstattung					
Erweiterungsmöglichkeiten der Salonfläche	❑	❑	□	❒	❒
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 12 = [-] [+]

*) Steigerung von Marktvolumen / Kundenpotential bewirkend

3.2 Marktposition des Leistungsprogramms

Handwerksbereich

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Herrensalon					
Schnitt trocken	❑	❑	❑	❑	❑
Schnitt naß	❑	❑	❑	❑	❑
Waschen / Schneiden / Föhnen	❑	❑	❑	❑	❑
Dauerwelle	❑	❑	❑	❑	❑
Farbe	❑	❑	❑	❑	❑
Bartpflege	❑	❑	❑	❑	❑
Strähnen	❑	❑	❑	❑	❑
Tönung	❑	❑	❑	❑	❑
Kur	❑	❑	❑	❑	❑
Kopfmassage	❑	❑	❑	❑	❑
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	❑	❑	❑
Damensalon					
Haarschnitt	❑	❑	❑	❑	❑
Wash, cut & go	❑	❑	❑	❑	❑
Föhnfrisur	❑	❑	❑	❑	❑
Wasserwelle	❑	❑	❑	❑	❑
Dauerwelle	❑	❑	❑	❑	❑
Teildauerwelle	❑	❑	❑	❑	❑
Farbe	❑	❑	❑	❑	❑
Pflanzenfarbe	❑	❑	❑	❑	❑
Strähnen	❑	❑	❑	❑	❑
Tönung	❑	❑	❑	❑	❑
Haarverlängerung / Haarverdichtung	❑	❑	❑	❑	❑
Kur	❑	❑	❑	❑	❑
Kopfmassage	❑	❑	❑	❑	❑
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	❑	❑	❑
Kosmetiksalon	❑	❑	❑	❑	❑
Besondere Dienstleistungen *(z.B. Außerhaus-Service)*	❑	❑	❑	❑	❑
Handelswaren bereich					
Haarpflegeartikel *(z.B. Shampoos, Haarwasser)*	❑	❑	❑	❑	❑
Haarstylingartikel *(z.B.Sprays, Gel, Haarwachs)*	❑	❑	❑	❑	❑
Artikel zum Färben bzw. Colorieren	❑	❑	❑	❑	❑
Mittel der pflegenden Kosmetik	❑	❑	❑	❑	❑
Mittel der dekorativen Kosmetik	❑	❑	❑	❑	❑
Sonstiges	❑	❑	❑	❑	❑

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 33*) = [-] [+]

*) **Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 33 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist 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**) 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 ?

) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (Seite 46**) ein.

4 Absatz / Marketing

4.1 *Leistungspotential*

	-2	-1	0	+1	+2
Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen	❑	❑	□	❒	❒
Einsatzplan für Sonderaktionen	❑	❑	□	❒	❒
Spezialisierungen	❑	❑	□	❒	❒
Angebote für genau definierte Zielgruppen	❑	❑	□	❒	❒
Preis- / Leistungsverhältnis	❑	❑	□	❒	❒
Kundenberatung / Bedienung	❑	❑	□	❒	❒
Erfüllung spezieller Kundenwünsche	❑	❑	□	❒	❒
Service / Kundendienst	❑	❑	□	❒	❒
Termintreue	❑	❑	□	❒	❒
Wertschätzung durch die Kunden	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 = [-] [+]

4.2 *Einschätzung der eigenen Position*[*)]

4.2.1 *(HS)* Schnitt trocken

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.2 *(HS)* Schnitt naß

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 33 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist bei der Berechnung auf Seite 22 durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.3 *(HS)* Waschen / Schneiden / Föhnen

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.4 *(HS)* Dauerwelle

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.5 *(HS)* Farbe

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.6 *(HS)* Bartpflege

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.7 *(HS)* Strähnen

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.8 *(HS)* Tönung

-2 ❑ -1 ❑ 0 □ +1 ❒ +2 ❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.9 *(HS)* Kur

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.10 *(HS)* Kopfmassage

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.11 *(HS)* Kabinettsmaterialeinsatz

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.12 *(DS)* Haarschnitt

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.13 *(DS)* Wash, cut & go

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.14 *(DS)* Föhnfrisur

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.15 *(DS)* Wasserwelle

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.16 *(DS)* Dauerwelle

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.17 *(DS)* Teildauerwelle

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.18 *(DS)* Farbe

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.19 *(DS)* Pflanzenfarbe

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.20 *(DS)* Strähnen

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert = - +

4.2.21 *(DS)* Tönung

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.22 *(DS)* Haarverlängerung / Haarverdichtung

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.23 *(DS)* Kur

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.24 *(DS)* Kopfmassage

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.25 *(DS)* Kabinettsmaterialeinsatz

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.26 Kosmetiksalon

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.27 Besondere Dienstleistungen (z.B. Außerhaus-Service)

	-2	-1	0	+1	+2
Kinderheime	❑	❑	□	❒	❒
Seniorenheime	❑	❑	□	❒	❒
Krankenhäuser / Pflegeheime	❑	❑	□	❒	❒
Private Kunden	❑	❑	□	❒	❒

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

4.2.28 Handel mit Haarpflegeartikeln (z.B. Shampoos, Haarwasser)

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.29 Handel mit Haarstylingartikeln (z.B. Sprays, Gel, Haarwachs)

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.30 Handel mit Artikeln zum Färben bzw. Colorieren

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.31 Handel mit pflegender Kosmetik

-2	-1	0	+1	+2
❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.32 Handel mit dekorativer Kosmetik

	-2	-1	0	+1	+2
	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

4.2.33 Sonstige Handelsartikel

	-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 + 4.2.31 + 4.2.32 + 4.2.33) : 33*) = [-]

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 + 4.2.31 + 4.2.32 + 4.2.33) : 33*) = [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 33 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist 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
Handwerksbereich					
Herrensalon					
Schnitt trocken	❑	❑	□	❒	❒
Schnitt naß	❑	❑	□	❒	❒
Waschen / Schneiden / Föhnen	❑	❑	□	❒	❒
Dauerwelle	❑	❑	□	❒	❒
Farbe	❑	❑	□	❒	❒
Bartpflege	❑	❑	□	❒	❒
Strähnen	❑	❑	□	❒	❒
Tönung	❑	❑	□	❒	❒
Kur	❑	❑	□	❒	❒
Kopfmassage	❑	❑	□	❒	❒
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	□	❒	❒
Damensalon					
Haarschnitt	❑	❑	□	❒	❒
Wash, cut & go	❑	❑	□	❒	❒
Föhnfrisur	❑	❑	□	❒	❒
Wasserwelle	❑	❑	□	❒	❒
Dauerwelle	❑	❑	□	❒	❒
Teildauerwelle	❑	❑	□	❒	❒
Farbe	❑	❑	□	❒	❒
Pflanzenfarbe	❑	❑	□	❒	❒
Strähnen	❑	❑	□	❒	❒
Tönung	❑	❑	□	❒	❒
Haarverlängerung / Haarverdichtung	❑	❑	□	❒	❒
Kur	❑	❑	□	❒	❒
Kopfmassage	❑	❑	□	❒	❒
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	□	❒	❒
Kosmetiksalon	❑	❑	□	❒	❒
Besondere Dienstleistungen *(z.B. Außerhaus-Service)*	❑	❑	□	❒	❒
Handelswaren bereich					
Haarpflegeartikel *(z.B. Shampoos, Haarwasser)*	❑	❑	□	❒	❒
Haarstylingartikel *(z.B.Sprays, Gel, Haarwachs)*	❑	❑	□	❒	❒
Artikel zum Färben bzw. Colorieren	❑	❑	□	❒	❒
Mittel der pflegenden Kosmetik	❑	❑	□	❒	❒
Mittel der dekorativen Kosmetik	❑	❑	□	❒	❒
Sonstiges	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 33*) = [-] [+]

*) Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 33 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist 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

Handwerksbereich

	-2	-1	0	+1	+2
Herrensalon					
Schnitt trocken	❑	❑	☐	❒	❒
Schnitt naß	❑	❑	☐	❒	❒
Waschen / Schneiden / Föhnen	❑	❑	☐	❒	❒
Dauerwelle	❑	❑	☐	❒	❒
Farbe	❑	❑	☐	❒	❒
Bartpflege	❑	❑	☐	❒	❒
Strähnen	❑	❑	☐	❒	❒
Tönung	❑	❑	☐	❒	❒
Kur	❑	❑	☐	❒	❒
Kopfmassage	❑	❑	☐	❒	❒
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	☐	❒	❒
Damensalon					
Haarschnitt	❑	❑	☐	❒	❒
Wash, cut & go	❑	❑	☐	❒	❒
Föhnfrisur	❑	❑	☐	❒	❒
Wasserwelle	❑	❑	☐	❒	❒
Dauerwelle	❑	❑	☐	❒	❒
Teildauerwelle	❑	❑	☐	❒	❒
Farbe	❑	❑	☐	❒	❒
Pflanzenfarbe	❑	❑	☐	❒	❒
Strähnen	❑	❑	☐	❒	❒
Tönung	❑	❑	☐	❒	❒
Haarverlängerung / Haarverdichtung	❑	❑	☐	❒	❒
Kur	❑	❑	☐	❒	❒
Kopfmassage	❑	❑	☐	❒	❒
Kabinettsmaterialeinsatz	❑	❑	☐	❒	❒
Kosmetiksalon	❑	❑	☐	❒	❒
Besondere Dienstleistungen *(z.B. Außerhaus-Service)*	❑	❑	☐	❒	❒
Handelswaren bereich					
Haarpflegeartikel *(z.B. Shampoos, Haarwasser)*	❑	❑	☐	❒	❒
Haarstylingartikel *(z.B.Sprays, Gel, Haarwachs)*	❑	❑	☐	❒	❒
Artikel zum Färben bzw. Colorieren	❑	❑	☐	❒	❒
Mittel der pflegenden Kosmetik	❑	❑	☐	❒	❒
Mittel der dekorativen Kosmetik	❑	❑	☐	❒	❒
Sonstiges	❑	❑	☐	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 33*) = [-] [+]

*) **Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 33 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.**

Wert 4.3.1

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

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

4.3.2 Marktstellung (Beurteilung aus individueller Sicht)

	-2	-1	0	+1	+2
Marktanteil im lokalen Umfeld	❑	❑	☐	❒	❒
Konkurrenzsituation	❑	❑	☐	❒	❒
Entwicklungsmöglichkeiten	❑	❑	☐	❒	❒
Bekanntheitsgrad	❑	❑	☐	❒	❒
Wertschätzung durch die Kunden	❑	❑	☐	❒	❒

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

4.3.3 Kundenstruktur

	-2	-1	0	+1	+2
Alter	❑	❑	☐	❒	❒
Kaufkraft	❑	❑	☐	❒	❒
Stammkunden	❑	❑	☐	❒	❒
Modisch aufgeschlossene Kunden	❑	❑	☐	❒	❒
Konservative Kunden	❑	❑	☐	❒	❒
Preisbewußtsein	❑	❑	☐	❒	❒
Qualitätsorientierung	❑	❑	☐	❒	❒

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

4.3.4 Salongestaltung

	-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 Schaufenstergestaltung

	-2	-1	0	+1	+2
Auslagengestaltung (Material, Farbgebung)	❑	❑	□	❒	❒
Beleuchtung	❑	❑	□	❒	❒
Dekoration (Blickfang / Thema / Rhythmus)	❑	❑	□	❒	❒
Produktpräsentation	❑	❑	□	❒	❒
Produktinformation	❑	❑	□	❒	❒
Atmosphäre / Ambiente	❑	❑	□	❒	❒
Regen- bzw. Sonnenschutz	❑	❑	□	❒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	-			+	

4.3.6 Preis- und Konditionengestaltung (Beurteilung aus individueller Sicht)

4.3.6.1 Aktuelle Situation

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau *Herrensalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Damensalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Kosmetiksalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Besondere Dienstleistungen*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Handelswaren*	❑	❑	□	❒	❒
Zahlungsweise (z.B. Annahme von Kredit- und EC-Karten)	❑	❑	□	❒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 =	-			+	

4.3.6.2 Einschätzung der künftigen Entwicklung

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau *Herrensalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Damensalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Kosmetiksalon*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Besondere Dienstleistungen*	❑	❑	□	❒	❒
Preisniveau *Handelswaren*	❑	❑	□	❒	❒
Zahlungsweise (z.B. Annahme von Kredit- und EC-Karten)	❑	❑	□	❒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 =	-			+	

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)	❑	❑	□	❒	❒
Eigene Ermittlung der Kundenwünsche, - einstellungen	❑	❑	□	❒	❒
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.)	❑	❑	□	❒	❒

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

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, Kirchenzeitungen)	❑	❑	□	❒	❒
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 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 *(z.B. "Friseur in Aktion")*	❑	❑	□	❒	❒
Teilnahme an Fachmessen / Ausstellungen / Wettbewerben	❑	❑	□	❒	❒
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 (Salongestaltung, Schaufenstergestaltung)	❑	❑	□	❒	❒
Organisation	❑	❑	□	❒	❒
Einheitliche, unverwechselbare Gestaltungselemente (Schriftzug, Logo, Farbe)	❑	❑	□	❒	❒
Prägnantes Firmenlogo	❑	❑	□	❒	❒
Verwendung des Verbandslogo	❑	❑	□	❒	❒
Auftreten des Unternehmers	❑	❑	□	❒	❒
Verhaltensweise der Mitarbeiter	❑	❑	□	❒	❒
Berufskleidung	❑	❑	□	❒	❒
Kundenfreundlichkeit	❑	❑	□	❒	❒
Image / Profilierung	❑	❑	□	❒	❒
Fuhrpark / Werbung auf Fahrzeugen	❑	❑	□	❒	❒
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 11 =	-			+	

4.8 EDV-Einsatz

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
	❑	❑	□	❒	❒
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	-			+	

4.9 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											

4.10 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) : 8 = [-]

Stärkenwert: (4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8) : 8 = [+]

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

5 Dienstleistung

5.1 Leistungserstellung

geschäftsfelderbezogen	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Herrensalon	❑	❑	□	❒	❒
Damensalon	❑	❑	□	❒	❒
Kosmetiksalon	❑	❑	□	❒	❒
Besondere Dienstleistungen	❑	❑	□	❒	❒
Handelswarenverkauf	❑	❑	□	❒	❒
betriebsorganisatorisch					
Arbeitsbedingungen (Raum, Licht, Klima)	❑	❑	□	❒	❒
Arbeitsplatzgestaltung	❑	❑	□	❒	❒
Ablauforganisation	❑	❑	□	❒	❒
Materialerfassung (bei Kabinettsmaterialeinsatz)	❑	❑	□	❒	❒
Zeiterfassung	❑	❑	□	❒	❒

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 = [-] [+]

5.2 Ausstattung der Salonräumlichkeiten

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Qualität der Ausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Angemessenheit der Kapazität	❑	❑	□	❒	❒

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

5.3 Erfüllung der Leistungsziele

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

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

5.4 Qualitätssicherung

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Qualitätspolitik / -ziele	❑	❑	□	❒	❒
Hygienestandard	❑	❑	□	❒	❒
Organisation	❑	❑	□	❒	❒
Mitarbeitermotivation	❑	❑	□	❒	❒
Qualitätssicherungskosten	❑	❑	□	❒	❒
Qualitätskontrolle	❑	❑	□	❒	❒
Zertifizierung	❑	❑	□	❒	❒

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

5.5 Umweltschutzmaßnahmen

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Vorsorge zum sparsamen Energieeinsatz	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Abwasserbehandlung, -vermeidung	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Raumbelüftung	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Geruchsverhinderung	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Raumklimaoptimierung	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Abfallvermeidung	❑	❑	□	❒	❒
Vorsorge zur Abfallentsorgung	❑	❑	□	❒	❒

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

5.6 Teilprofil für den Bereich Dienstleistung

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 Salonräumlichkeiten											
Erfüllung der Leistungsziele											
Qualitätssicherung											
Umweltschutzmaßnahmen											

5.7 Bereich Dienstleistung*) i n s g e s a m t

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

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

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

6 Beschaffung und Lagerhaltung

6.1 Beschaffungsmarkterkundung

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Kontakte zu potentiellen Lieferanten	❑	❑	□	❒	❒
Messen / Ausstellungen	❑	❑	□	❒	❒
Kataloge / Prospekte	❑	❑	□	❒	❒
Fachzeitschriften	❑	❑	□	❒	❒

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

6.2 Anzahl und Auswahl der Lieferanten

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

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

6.3 Materialeinkauf und -bezug

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	❑	❑	□	❒	❒
Unabhängigkeit von marktbeherrschenden Lieferanten	❑	❑	□	❒	❒
Verfügbarkeit der Materialien und Lieferzeiten	❑	❑	□	❒	❒

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

6.4 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 = [-] [+]

6.5 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%)
Beschaffungsmarkt-erkundung											
Anzahl und Auswahl der Lieferanten											
Materialeinkauf und -bezug											
Lagerhaltung											

6.6 Bereich Beschaffung und Lagerhaltung*) i n s g e s a m t

Schwächenwert: (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4) : 4 = [-]

Stärkenwert: (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4) : 4 = [+]

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

7 Personal

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

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Herrensalon	❑	❑	□	❒	❒
Damensalon	❑	❑	□	❒	❒
Kosmetiksalon	❑	❑	□	❒	❒
Besondere Dienstleistungen	❑	❑	□	❒	❒
Handelswarenverkauf	❑	❑	□	❒	❒
Verwaltung / Büro	❑	❑	□	❒	❒

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

7.2 Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Einschätzung der Mitarbeiter	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
optisches Erscheinungsbild	❑	❑	□	❒	❒
fachliche Qualifikation	❑	❑	□	❒	❒
hygienische Kompetenz	❑	❑	□	❒	❒
Sicherheitsbewußtsein	❑	❑	□	❒	❒
Motivation / Engagement	❑	❑	□	❒	❒
Kundenansprache	❑	❑	□	❒	❒
Weiterbildungsbereitschaft	❑	❑	□	❒	❒
Förderung durch Motivations- und Anreizsysteme (z.B. durch Prämienentlohnung, befriedigende Arbeitsinhalte, Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Anerkennung, betriebliche Altersversorgung, Fahrgelderstattung)	❑	❑	□	❒	❒

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

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	❑	❑	□	❒	❒
Variabler Teilzeitkräfteeinsatz	❑	❑	□	❒	❒
Rechtzeitiger Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter	❑	❑	□	❒	❒

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

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%)
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 = [+]

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

8 Investition und Finanzierung

8.1 *Investitionstätigkeit*

	-2	-1	0	+1	+2
Investitionen in Werkzeuge und Betriebsausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Investitionen in Salongestaltung / Sozialräume	❑	❑	□	❒	❒

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

8.2 *Finanzierungsmöglichkeiten*

	-2	-1	0	+1	+2
Eigenkapitalausstattung	❑	❑	□	❒	❒
Fremdkapitalausstattung					

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

8.3 *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											

8.4 *Bereich Investition und Finanzierung*[*] *insgesamt*

Schwächenwert: (8.1 + 8.2) : 2 = [-]

Stärkenwert: (8.1 + 8.2) : 2 = [+]

[*] Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

9 Rechnungswesen

9.1 *Buchhaltung*

	-2	-1	0	+1	+2
übersichtlich	❑	❑	□	❒	❒
aussagekräftig	❑	❑	□	❒	❒
aktuelle / rechtzeitige Ergebnisse	❑	❑	□	❒	❒

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

9.2 *Kostenstellenrechnung*

	-2	-1	0	+1	+2
übersichtlich	❑	❑	□	❒	❒
aussagekräftig	❑	❑	□	❒	❒
aktuelle / rechtzeitige Ergebnisse	❑	❑	□	❒	❒

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

9.3 *Kalkulation*

	-2	-1	0	+1	+2
aktuelle Zahlen	❑	❑	□	❒	❒
Vollständigkeit (incl. kalkulatorischer Kosten)	❑	❑	□	❒	❒
genaue Material- und Zeiterfassung	❑	❑	□	❒	❒

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

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 = [+]

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

10 Unternehmensführung

10.1 Unternehmensphilosophie

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Leitbild	❑	❑	☐	❒	❒
Ziele	❑	❑	☐	❒	❒
Strategie	❑	❑	☐	❒	❒

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

10.2 Technische Qualifikation des Unternehmers

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
produkttechnisch	❑	❑	☐	❒	❒
produktionstechnisch	❑	❑	☐	❒	❒
kreativ / innovativ	❑	❑	☐	❒	❒

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

10.3 Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers

	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Kalkulation	❑	❑	☐	❒	❒
Planung	❑	❑	☐	❒	❒
Organisation	❑	❑	☐	❒	❒
Kontrolle	❑	❑	☐	❒	❒
Beratung und Verkauf	❑	❑	☐	❒	❒

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

10.4 Führungsqualifikation des Unternehmers

	-2	-1	0	+1	+2
Vorbildfunktion	❑	❑	□	❒	❒
Mitarbeiterführung	❑	❑	□	❒	❒
Kommunikation	❑	❑	□	❒	❒
Kooperation	❑	❑	□	❒	❒
Flexibilität	❑	❑	□	❒	❒

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

10.5 Qualifikation der sonstigen Führungskräfte

	-2	-1	0	+1	+2
kooperativer Führungsstil	❑	❑	□	❒	❒
Vorbildfunktion	❑	❑	□	❒	❒
Motivationsfähigkeit	❑	❑	□	❒	❒

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

10.6 Regelung der Betriebsnachfolge

	-2	-1	0	+1	+2
Gesellschaftsvertrag / erbrechtliche Regelung	❑	❑	□	❒	❒

Schwächen- bzw. Stärkenwert = [-] [+]

10.7 Unterstützung durch Berater

-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%)
Unternehmensphilosophie											
Technische Qualifikation des Unternehmers											
Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers											
Führungsqualifikation des Unternehmers											
Qualifikation der sonstigen Führungskräfte											
Regelung der Betriebsnachfolge											
Unterstützung durch Berater											

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 = [-]

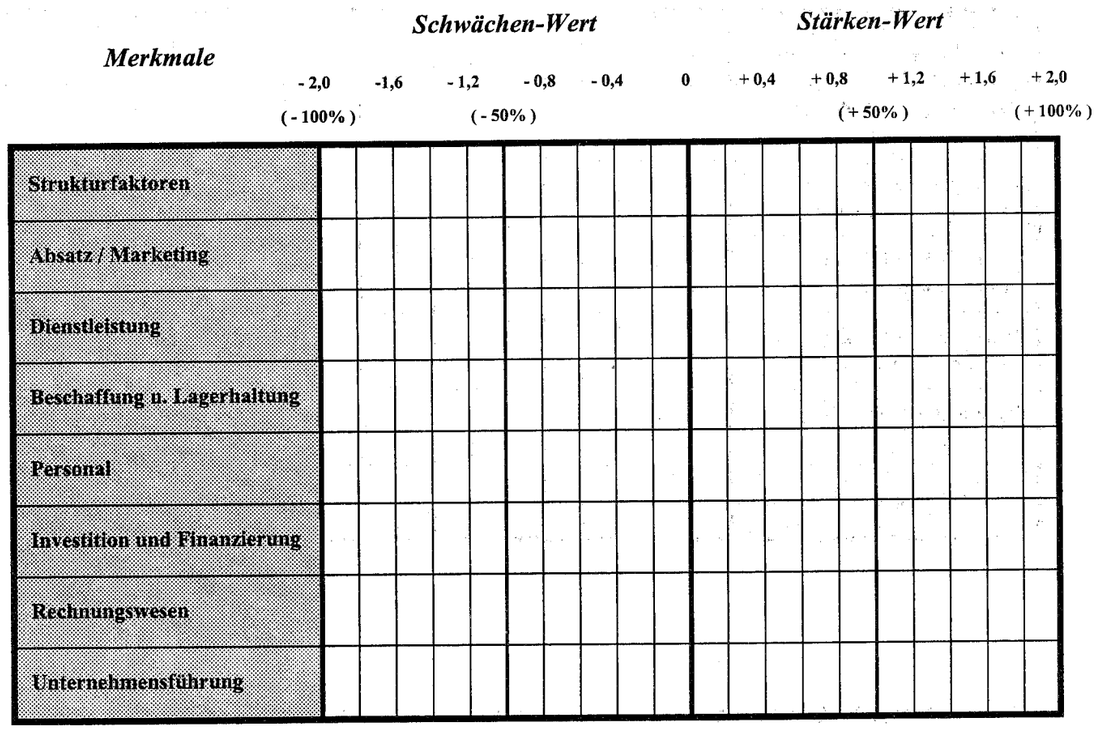
Stärkenwert: (10.1 + 10.2 + 10.3 + 10.4 + 10.5 + 10.6 + 10.7) : 7 = [+]

*) Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (**Seite 46**) ein.

11 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile

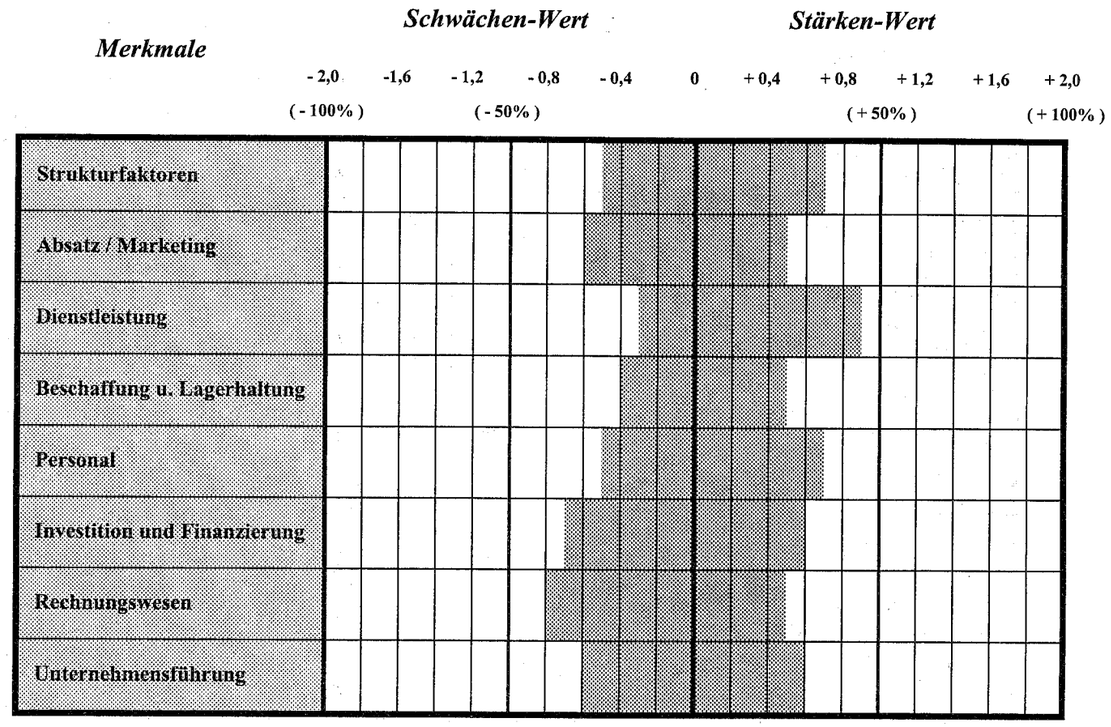
11.1 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für den e i g e n e n B e t r i e b

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

In Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks ergab sich aufgrund der dort gesammelten Erfahrungen für den Durchschnitt der gesamten Branche näherungsweise*) das nachfolgende Profil:

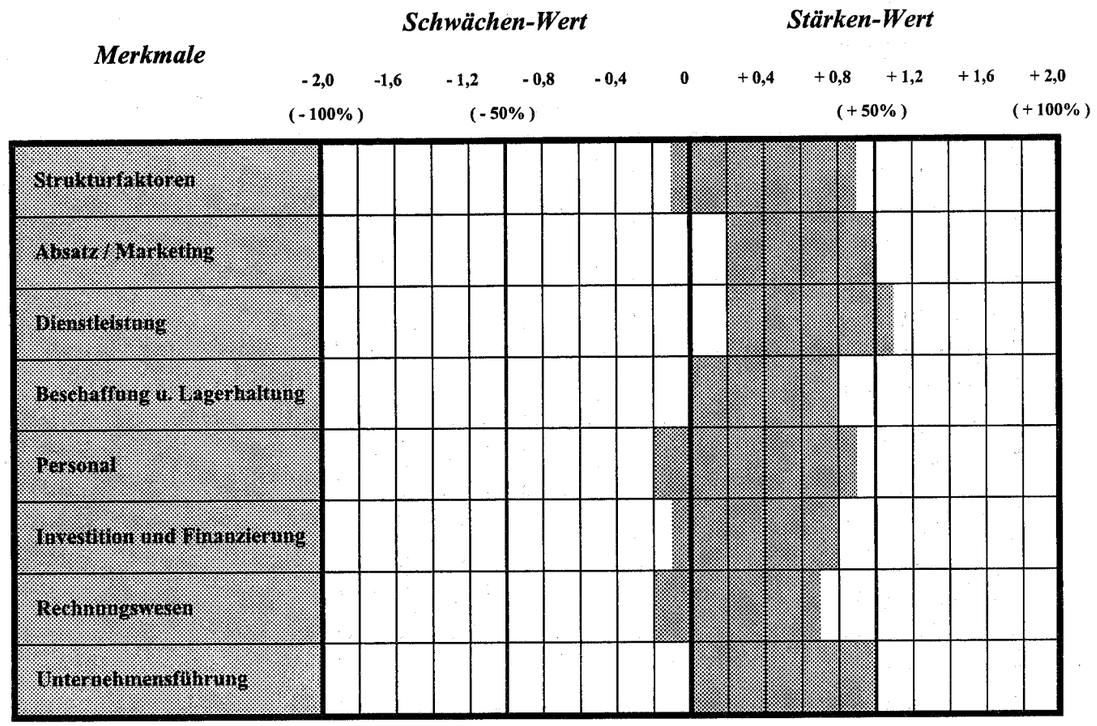


Diese Darstellung*) ermöglicht Ihnen einen Vergleich der eigenen Situation (siehe vorausgehende Seite) mit der Situation in der Branche insgesamt.

*) 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 festgestellten *"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%)			(+ 100%)

Gesamtübersicht der zugrunde gelegten Geschäftsfelder

Handwerksbereich

Herrensalon

Schnitt trocken
Schnitt naß
Waschen / Schneiden / Föhnen
Dauerwelle
Farbe
Bartpflege
Strähnen
Tönung
Kur
Kopfmassage
Kabinettsmaterialeinsatz

Damensalon

Haarschnitt
Wash, cut & go
Föhnfrisur
Wasserwelle
Dauerwelle
Teildauerwelle
Farbe
Pflanzenfarbe
Strähnen
Tönung
Haarverlängerung / Haarverdichtung
Kur
Kopfmassage
Kabinettsmaterialeinsatz

Kosmetiksalon

Besondere Dienstleistungen *(z.B. Außerhaus-Service)*

Handelswarenbereich

Haarpflegeartikel (z.B. Shampoos, Haarwasser)
Haarstylingartikel (z.B. Sprays, Gel, Haarwachs)
Artikel zum Färben bzw. Colorieren
Mittel der pflegenden Kosmetik
Mittel der dekorativen Kosmetik
Sonstiges

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, Euro 24,30 ISBN 3-925397-12-4

Nr. 114 M. Glasl
Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk;
Gestaltung des Informationssystems in Handwerksunternehmen
2000, 266 Seiten, Euro 24,30 ISBN 3-925397-14-0

IHW - Studien und -Berichte

Strategische Unternehmensführung

Nr. 61 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität der Betriebsführung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, Euro 11,00

Nr. 62 B. Bertram-Pfister, D. Eisenschmid
Gestaltung der Finanzierung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, Euro 11,00

Nr. 63 M. Glasl
Wettbewerbsstrategie
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 120 Seiten, A4, Euro 12,50

Nr. 71 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität des Informationssystems
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1999, 60 Seiten, A4, Euro 11,00

Nr. 77 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Ausnutzung des Mitarbeiterpotentials
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
2000, 60 Seiten, A4, Euro 11,00

Nr. 78 B. Bertram-Pfister
Sicherung der Betriebsnachfolge
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
2000, 55 Seiten, A4, Euro 9,50

Praxisanleitungen zur Stärken-Schwächen-Analyse

(Autor: U. B. Billesberger)

Nr.	Gewerk	Jahr	Umfang/Format	Preis
59	Kraftfahrzeughandwerk	1998	52 Seiten, A4	9,50 Euro
66	Fleischerhandwerk	1998	48 Seiten, A4	9,50 Euro
69	Bäckerhandwerk	1999	48 Seiten, A4	9,50 Euro
79	Landmaschinenhandwerk	2000	53 Seiten, A4	9,50 Euro
80	Zweiradmechaniker-Handwerk	2000	57 Seiten, A4	9,50 Euro
81	Gebäudereiniger-Handwerk	2000	60 Seiten, A4	9,50 Euro

Sonstige Veröffentlichungen

ohne Nr. **Checkliste: Früherkennung von Unternehmenskrisen**
1999, 6 Seiten, Euro 1,80

ohne Nr. **Checkliste: Marketingpotentiale**
2001, 6 Seiten, Euro 1,80

ohne Nr. M. Glasl, B. Bertram-Pfister, D. Eisenschmid, U. B. Billesberger, N. Warkotsch
Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
2001, 300 Seiten, Euro 29,90 ISBN 3-925397-16-7