



Uwe Bernd Billesberger

Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Schuhmacherhandwerk

Kundenorientierung und Kundenkontakte					
	-2	-1	0	+1	+2
Pflege der Kundenkartei	<input type="checkbox"/>				
Behandlung von Kundenbeschwerden	<input type="checkbox"/>				
Kontakte zu den eigenen Kunden	<input type="checkbox"/>				
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Kontakte zu potentiellen neuen Kunden	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

IHW-Studien und -Berichte Nr. 86

Uwe Bernd Billesberger

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

2001

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.

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 Bundesinnungsverband des Deutschen Schuhmacher-Handwerks, Düsseldorf. 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 Kontingentes dieser Veröffentlichung.

München, im Dezember 2001

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	12
4	Absatz / Marketing	15
5	Dienstleistung	29
6	Beschaffung und Lagerhaltung	32
7	Personal	34
8	Investition und Finanzierung	36
9	Rechnungswesen	37
10	Unternehmensführung	39
11	Stärken - Schwächen - Gesamtprofile	41
	– für den eigenen Betrieb	
	– für die Branche insgesamt	
	– für die besten Betriebe (Benchmarking)	
12	Strategische Konsequenzen	44
	Anhang	45

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 im Schuhmacherhandwerk differenziert.

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

Handwerksbereich

Maßanfertigung

Reparaturarbeiten

Sonstige Arbeiten

Handelsbereich

Besondere Dienstleistungen

^{*)} Wichtig: Eine Gesamtübersicht aller zugrundegelegten Geschäftsfelder findet sich auf Seite 46 (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 15), erhält man zehn Einzelmerkmals-Werte:

	-2	-1	0	+1	+2
→ → → <i>Rechenbeispiel</i>					
Merkmal 1 (Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 2 (Einsatzplan für Sonderaktionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 3 (Spezialisierungen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 4 (Angebote für genau definierte Zielgruppen)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 5 (Preis- / Leistungsverhältnis)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 6 (Kundenberatung / Bedienung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 7 (Erfüllung spezieller Kundenwünsche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Merkmal 8 (Service / Kundendienst)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Merkmal 9 (Termintreue)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmal 10 (Wertschätzung durch die Kunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 =	- 0,4			+ 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:

Gesamtumsatz (in TDM):

Anzahl der Mitarbeiter insgesamt, einschließlich Inhaber und mitarbeitender Ehefrau (Teilzeit auf Vollzeit umgerechnet, Auszubildende 0,5):

Fläche (Laden / Werkstatt incl. Filialen, soweit vorhanden / Nebenräume):

Inhaber - Alter:

Inhaber - Ausbildung:

2.2 Leistungsprogramm

Handwerksbereich

Maßanfertigung

Herrenschuhe%	
Damenschuhe%	
Reitstiefel%%

Reparaturarbeiten

Schuhreparaturen%	
Lederwarenreparaturen%%

Sonstige Arbeiten

Schlüsseldienst%		
Gravuren%		
Stempel%%%

Handelsbereich

Schuhe%	
Schuhzubehörartikel%	
Schuhpflegeartikel%	
Sonstige Artikel%%

Besondere Dienstleistungen

Abhol- und Bringservice%		
Schuhpflegeservice%		
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

Aktuelle Standortsituation (Lage des Betriebes)	-2	-1	0	+1	+2
Kundennähe	<input type="checkbox"/>				
Passantenfrequenz	<input type="checkbox"/>				
Einzugsbereich / Marktvolumen	<input type="checkbox"/>				
Verkehrsanbindung	<input type="checkbox"/>				
Aktuelle Standortausstattung					
Größe der Laden-/Werkstattfläche (incl. Filialen, sofern vorhanden)	<input type="checkbox"/>				
Umfang der Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				
Potentielle Verbesserungen der Standortausstattung					
Erweiterungsmöglichkeiten der Laden-/Werkstattfläche	<input type="checkbox"/>				
Vergrößerung der Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				
Potentielle Verbesserungen der Standortsituation^{*)}					
Verbesserung der Verkehrsanbindung / Infrastruktur	<input type="checkbox"/>				
Verdichtung der Wohnbebauung	<input type="checkbox"/>				
Weitere Büro- bzw. Gewerbeansiedlung	<input type="checkbox"/>				
Ansiedlung anderer, ergänzender Branchen	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 12 =	-		+		

^{*)} Steigerung von Marktvolumen / Kundenpotential bewirkend

3.2 Marktposition des Leistungsprogramms

Handwerksbereich

Maßanfertigung	-2	-1	0	+1	+2
Herrenschuhe	<input type="checkbox"/>				
Damenschuhe	<input type="checkbox"/>				
Reitstiefel	<input type="checkbox"/>				
Reparaturarbeiten					
Schuhreparaturen	<input type="checkbox"/>				
Lederwarenreparaturen	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Arbeiten					
Schlüsseldienst	<input type="checkbox"/>				
Gravuren	<input type="checkbox"/>				
Stempel	<input type="checkbox"/>				

Handelsbereich

Schuhe	<input type="checkbox"/>				
Schuhzubehörartikel	<input type="checkbox"/>				
Schuhpflegemittel	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Artikel	<input type="checkbox"/>				

Besondere Dienstleistungen

Abhol- und Bringservice	<input type="checkbox"/>				
Schuhpflegeservice	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges	<input type="checkbox"/>				

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 15^{*)} =

-	+
---	---

^{*)} Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist durch eine entsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.3 Eigentumsverhältnisse^{*)}

	-2	-1	0	+1	+2
an den Immobilien	<input type="checkbox"/>				
am Handwerksbetrieb	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

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 (-50%)	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8 (+50%)	+1,2	+1,6	+2,0 (+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 41) ein.

4 Absatz / Marketing

4.1 Leistungspotential

	-2	-1	0	+1	+2
Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen	<input type="checkbox"/>				
Einsatzplan für Sonderaktionen	<input type="checkbox"/>				
Spezialisierungen	<input type="checkbox"/>				
Angebote für genau definierte Zielgruppen	<input type="checkbox"/>				
Preis- / Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>				
Kundenberatung / Bedienung	<input type="checkbox"/>				
Erfüllung spezieller Kundenwünsche	<input type="checkbox"/>				
Service / Kundendienst	<input type="checkbox"/>				
Termintreue	<input type="checkbox"/>				
Wertschätzung durch die Kunden	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

4.2 Einschätzung der eigenen Position^{*)}

4.2.1 Maßanfertigung Herrenschuhe

	-2	-1	0	+1	+2
	<input type="checkbox"/>				
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

4.2.2 Maßanfertigung Damenschuhe

	-2	-1	0	+1	+2
	<input type="checkbox"/>				
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

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

4.2.3 Maßanfertigung Reitstiefel

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.4 Schuhreparaturen

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.5 Lederwarenreparaturen

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.6 (Sonstige Arbeiten) Schlüsseldienst

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.7 (Sonstige Arbeiten) Gravuren

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.8 (Sonstige Arbeiten) Stempel

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.9 Handel mit Schuhen

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.10 Handel mit Schuhzubehörartikeln

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.11 Handel mit Schuhpflegeartikeln

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.12 Handel mit sonstigen Artikeln

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.13 Abhol- und Bringservice

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.14 Schuhpflegeservice

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

4.2.15 Sonstige besondere Dienstleistungen

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

Wert 4.2

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

-

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

+

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

Handwerksbereich

Maßanfertigung

2 -1 0 +1 +2

Herrenschuhe

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Damenschuhe

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Reitstiefel

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Reparaturarbeiten

Schuhreparaturen

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Lederwarenreparaturen

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sonstige Arbeiten

Schlüsseldienst

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Gravuren

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Stempel

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Handelsbereich

Schuhe

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Schuhzubehörartikel

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Schuhpflegemittel

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sonstige Artikel

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Besondere Dienstleistungen

Abhol- und Bringservice

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Schuhpflegeservice

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sonstiges

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 15^{*)} =

-	+
---	---

^{*)} Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist durch eine entsprechend geringere Zahl zu dividieren.

^{*)} Sollten Sie nicht in allen der hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist durch eine entsprechend 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
<i>Maßanfertigung</i>					
<i>Herrenschuhe</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Damenschuhe</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Reitstiefel</i>	<input type="checkbox"/>				

Reparaturarbeiten

<i>Schuhreparaturen</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Lederwarenreparaturen</i>	<input type="checkbox"/>				

Sonstige Arbeiten

<i>Schlüsseldienst</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Gravuren</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Stempel</i>	<input type="checkbox"/>				

Handelsbereich

<i>Schuhe</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Schuhzubehörartikel</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Schuhpflegemittel</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Sonstige Artikel</i>	<input type="checkbox"/>				

Besondere Dienstleistungen

<i>Abhol- und Bringservice</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Schuhpflegeservice</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Sonstiges</i>	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

Wert 4.3.1

Schwächenwert: (4.3.1.1 + 4.3.1.2) : 2 =

-

Stärkenwert: (4.3.1.1 + 4.3.1.2) : 2 =

+

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

4.3.2 Marktstellung (Beurteilung aus individueller Sicht)

	-2	-1	0	+1	+2
Marktanteil im lokalen Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenzsituation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bekanntheitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung durch die Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 =	<input type="text" value="-"/>			<input style="border: 1px solid black;" type="text" value="+"/>	

4.3.3 Kundenstruktur

	-2	-1	0	+1	+2
Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufkraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stammkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modisch aufgeschlossene Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konservative Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisbewußtsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	<input type="text" value="-"/>			<input style="border: 1px solid black;" type="text" value="+"/>	

4.3.4 Laden- / Werkstattgestaltung

	-2	-1	0	+1	+2
Einrichtung / Layout	<input type="checkbox"/>				
Gestaltung von Fußboden, Wände, Decke (Material, Farbgebung)	<input type="checkbox"/>				
Beleuchtung	<input type="checkbox"/>				
Dekoration (Blickfang / Thema / Rhythmus)	<input type="checkbox"/>				
Thekenbereich	<input type="checkbox"/>				
Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>				
Produktinformation	<input type="checkbox"/>				
Raumklima	<input type="checkbox"/>				
Atmosphäre / Ambiente	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 9 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

4.3.5 Schaufenstergestaltung

	-2	-1	0	+1	+2
Auslagengestaltung (Material, Farbgebung)	<input type="checkbox"/>				
Beleuchtung	<input type="checkbox"/>				
Dekoration (Blickfang / Thema / Rhythmus)	<input type="checkbox"/>				
Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>				
Produktinformation	<input type="checkbox"/>				
Atmosphäre / Ambiente	<input type="checkbox"/>				
Regen- bzw. Sonnenschutz	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

4.3.6 Preis- und Konditionengestaltung (Beurteilung aus individueller Sicht)

4.3.6.1 Aktuelle Situation

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau <i>Maßanfertigung</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Reparaturarbeiten</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Schlüsseldienst</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Gravuren</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Stempel</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Handelswaren</i>	<input type="checkbox"/>				
Zahlungsweise (z.B. Annahme von Kredit- und EC-Karten)	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

4.3.6.2 Einschätzung der künftigen Entwicklung

	-2	-1	0	+1	+2
Preisniveau <i>Maßanfertigung</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Reparaturarbeiten</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Schlüsseldienst</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Gravuren</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Stempel</i>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau <i>Handelswaren</i>	<input type="checkbox"/>				
Zahlungsweise (z.B. Annahme von Kredit- und EC-Karten)	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

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	<input type="checkbox"/>				
Beschwerdevermeidung	<input type="checkbox"/>				
Behandlung von Kundenbeschwerden	<input type="checkbox"/>				
Kontakte zu den eigenen Kunden	<input type="checkbox"/>				
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Kenntnis und Kontakte zu potentiellen neuen Kunden	<input type="checkbox"/>				
Kontakte zu potentiellen Kundenvermittlern (z.B. Vereine, Fremdfirmen, Seniorenclubs)	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 7 =	-			+	

4.3.8 Abhängigkeit von Großkunden

	-2	-1	0	+1	+2
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	<input type="checkbox"/>				
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	<input type="checkbox"/>				
Neue Absatz-Märkte	<input type="checkbox"/>				
Neue Angebote (Diversifikation)	<input type="checkbox"/>				
Eigene Ermittlung der Kundenwünsche, -einstellungen	<input type="checkbox"/>				
Nutzung externer Info- u. Daten-Quellen	<input type="checkbox"/>				
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	<input type="checkbox"/>				
einheitlicher Werbestil	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	-			+	

4.5.2 Ortsgebundene Werbung

Ladengeschäft

Schaufenster

Außenwerbung

(z.B. Anbringung von Werbetafeln, Werbung auf Fahrzeugen, Sportplätzen; Platzierung von Leuchtreklame)

Externe Ausstellungsvitrinen

(z.B. in Fußgängerzonen, in frequentierten Passagen o.ä.)

	-2	-1	0	+1	+2
Ladengeschäft	<input type="checkbox"/>				
Schaufenster	<input type="checkbox"/>				
Außenwerbung	<input type="checkbox"/>				
Externe Ausstellungsvitrinen	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =	-			+	

4.5.3 Betriebsindividuelle Werbung in den Medien

Werbung in Print-Medien

(z.B. in Tageszeitungen und Regionalanzeigern, in Telefon- und Adressbüchern, in Branchenverzeichnissen, in Fachzeitschriften, Vereinszeitschriften, Kirchenzeitungen)

Werbung in audio-visuellen Medien

(z.B. in Rundfunk, Fernsehen, Kino)

Eigener Internetauftritt

	-2	-1	0	+1	+2
Werbung in Print-Medien	<input type="checkbox"/>				
Werbung in audio-visuellen Medien	<input type="checkbox"/>				
Eigener Internetauftritt	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 =	-			+	

4.5.4 Umfang des betrieblichen Werbebudgets

-2	-1	0	+1	+2
<input type="checkbox"/>				

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-		+
---	--	---

4.5.5 Betrieblicher Werbeplan

-2	-1	0	+1	+2
<input type="checkbox"/>				

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
<input type="checkbox"/>				

Kooperative Werbung (z.B. Landesverband / Innung)

Teilnahme an Fachmessen / Ausstellungen / Wettbewerben

Sponsoring (z.B. Mitgliedschaft in Vereinen)

Pressearbeit

Tag der offenen Tür

Durchführung von Betriebsbesichtigungen für potentielle Kunden
(z.B. Kindergärten, Schulen)

-		+
---	--	---

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

4.7 Erscheinungsbild des Unternehmens

-2	-1	0	+1	+2
<input type="checkbox"/>				

Räumlichkeiten (Ladengestaltung, 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
<input type="checkbox"/>				

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 (-100%)	-1,6	-1,2 (-50%)	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2 (+50%)	+1,6	+2,0 (+100%)
Leistungspotential											
Einschätzung der eigenen Position											
Markt- und Kundenbeziehungen											
Absatzmarkterkundung											
Betriebliche Werbung											
Allgemeine Werbung und Öffentlichkeitsarbeit											
Erscheinungsbild des Unternehmens											
EDV-Einsatz											

4.10 Bereich Absatz / Marketing^{*)} insgesamt

Schwächenwert: $(4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8) : 8 =$

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

5 Dienstleistung

5.1 Leistungserstellung

	-2	-1	0	+1	+2
geschäftsfelderbezogen					
Maßanfertigung	<input type="checkbox"/>				
Reparaturarbeiten	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Arbeiten (Schlüssel, Gravuren, Stempel)	<input type="checkbox"/>				
Besondere Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>				
Handelswarenverkauf	<input type="checkbox"/>				
betriebsorganisatorisch					
Arbeitsbedingungen (Raum, Licht, Klima)	<input type="checkbox"/>				
Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>				
Ablauforganisation	<input type="checkbox"/>				
Materialerfassung	<input type="checkbox"/>				
Zeiterfassung	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 10 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

5.2 Ausstattung der Räumlichkeiten (Laden/Werkstatt)

	-2	-1	0	+1	+2
Qualität der Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Angemessenheit der Kapazität	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>			<input type="text"/>	

^{*)} Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (Seite 41) ein.

5.3 Erfüllung der Leistungsziele

	-2	-1	0	+1	+2
Kapazitätsauslastung	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität	<input type="checkbox"/>				
Produktivität	<input type="checkbox"/>				
Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

5.4 Qualitätssicherung

	-2	-1	0	+1	+2
Qualitätspolitik / -ziele	<input type="checkbox"/>				
Organisation	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeitermotivation	<input type="checkbox"/>				
Qualitätskontrolle	<input type="checkbox"/>				
Zertifizierung	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

5.5 Umweltschutzmaßnahmen

	-2	-1	0	+1	+2
Vorsorge zum sparsamen Energieeinsatz	<input type="checkbox"/>				
Vorsorge zur Raumbelüftung	<input type="checkbox"/>				
Vorsorge zur Geruchsverhinderung	<input type="checkbox"/>				
Vorsorge zur Raumklimaoptimierung	<input type="checkbox"/>				
Vorsorge zur Abfallvermeidung	<input type="checkbox"/>				
Vorsorge zur Abfallentsorgung	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6	+2,0 (+100%)
Leistungserstellung											
Ausstattung der Räumlichkeiten											
Erfüllung der Leistungsziele											
Qualitätssicherung											
Umweltschutzmaßnahmen											

5.7 Bereich Dienstleistung^{*)} insgesamt

Schwächenwert: $(5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5) : 5 =$

-

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

+

^{*)} Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (Seite 41) ein.

6 Beschaffung und Lagerhaltung

6.1 Beschaffungsmarkterkundung

	-2	-1	0	+1	+2
Kontakte zu potentiellen Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen / Ausstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kataloge / Prospekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachzeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =	<input type="text" value="-"/>		<input type="text" value="+"/>		

6.2 Anzahl und Auswahl der Lieferanten

	-2	-1	0	+1	+2
Leistungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preiswürdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4 =	<input type="text" value="-"/>		<input type="text" value="+"/>		

6.3 Materialeinkauf und -bezug

	-2	-1	0	+1	+2
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängigkeit von marktbeherrschenden Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit der Materialien und Lieferzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 3 =	<input type="text" value="-"/>		<input type="text" value="+"/>		

6.4 Lagerhaltung

	-2	-1	0	+1	+2
Höhe und Alter des Lagerbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation des Lagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Unterstützung der Lagerverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung des Lagerbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 5 =	<input type="text" value="-"/>			<input type="text" value="+"/>	

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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6	+2,0 (+100%)
Beschaffungsmarkterkundung											
Anzahl und Auswahl der Lieferanten											
Materialeinkauf und -bezug											
Lagerhaltung											

6.6 Bereich Beschaffung und Lagerhaltung^{?)} insgesamt

Schwächenwert: (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4) : 4 =	<input type="text" value="-"/>
Stärkenwert: (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4) : 4 =	<input type="text" value="+"/>

^{?)} Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (Seite 41) ein.

7 Personal

7.1 Qualität der Mitarbeiter (differenziert nach den verschiedenen Geschäftsfeldern)

	-2	-1	0	+1	+2
Maßanfertigung	<input type="checkbox"/>				
Reparaturarbeiten	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Arbeiten (Schlüssel, Gravuren, Stempel)	<input type="checkbox"/>				
Besondere Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>				
Handelswarenverkauf	<input type="checkbox"/>				
Verwaltung / Büro	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

7.2 Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

	-2	-1	0	+1	+2
Einschätzung der Mitarbeiter					
optisches Erscheinungsbild	<input type="checkbox"/>				
fachliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>				
Sicherheitsbewußtsein	<input type="checkbox"/>				
Motivation / Engagement	<input type="checkbox"/>				
Kundenansprache	<input type="checkbox"/>				
Weiterbildungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>				
Förderung durch Motivations- und Anreizsysteme (z.B. durch Prämienentlohnung, befriedigende Arbeitsinhalte, Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Anerkennung, betriebliche Altersversorgung, Fahrgelderstattung)	<input type="checkbox"/>				

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

-	+
---	---

7.3 Betriebsklima

	-2	-1	0	+1	+2
	<input type="checkbox"/>				

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

-	+
---	---

7.4 Sicherung und Anpassung des Mitarbeiterstammes

	-2	-1	0	+1	+2
Lehrlingsausbildung	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiterfortbildung - innerbetrieblich	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiterfortbildung - außerbetrieblich	<input type="checkbox"/>				
Variabler Teilzeiteinsatz	<input type="checkbox"/>				
Rechtzeitiger Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				

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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6	+2,0 (+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 41) ein.

8 Investition und Finanzierung

8.1 Investitionstätigkeit

	-2	-1	0	+1	+2
Investitionen in Werkzeuge und Betriebsausstattung	<input type="checkbox"/>				
Investitionen in Ladengestaltung / Werkstatträume	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

8.2 Finanzierungsmöglichkeiten

	-2	-1	0	+1	+2
Eigenkapitalausstattung	<input type="checkbox"/>				
Fremdkapitalausstattung	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

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 (-100%)	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0	+0,4	+0,8	+1,2	+1,6	+2,0 (+100%)
Investitionstätigkeit											
Finanzierungsmöglichkeiten											

8.4 Bereich Investition und Finanzierung^{*)} insgesamt

Schwächenwert: $(8.1 + 8.2) : 2 =$	<input type="text"/>
Stärkenwert: $(8.1 + 8.2) : 2 =$	<input type="text"/>

^{*)} Fließt in die Gesamtbewertung / Gesamtprofil (Seite 41) ein.

9 Rechnungswesen

9.1 Buchhaltung

	-2	-1	0	+1	+2
aussagekräftig	<input type="checkbox"/>				
aktuelle / rechtzeitige Ergebnisse	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

9.2 Kostenstellenrechnung

	-2	-1	0	+1	+2
aussagekräftig	<input type="checkbox"/>				
aktuelle / rechtzeitige Ergebnisse	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

9.3 Kalkulation

	-2	-1	0	+1	+2
Vollständigkeit (incl. kalkulatorischer Kosten)	<input type="checkbox"/>				
genaue Material- und Zeiterfassung	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

9.4 Bereichserfolgsrechnung

	-2	-1	0	+1	+2
	<input type="checkbox"/>				
Schwächen- bzw. Stärkenwert =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

9.5 Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen

	-2	-1	0	+1	+2
interner Betriebsvergleich	<input type="checkbox"/>				
externer Betriebsvergleich	<input type="checkbox"/>				
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 2 =	<input type="text"/>		<input type="text"/>		

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

9.8 Bereich Rechnungswesen^{*)} insgesamt

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 41) ein.

10 Unternehmensführung

10.1 Definierte Unternehmensphilosophie / Corporate Identity

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

10.2 Technische Qualifikation des Unternehmers

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

10.3 Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

10.4 Führungsqualifikation des Unternehmers

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

10.5 Mitarbeitermotivation

-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

10.6 Weiterbildungsangebote

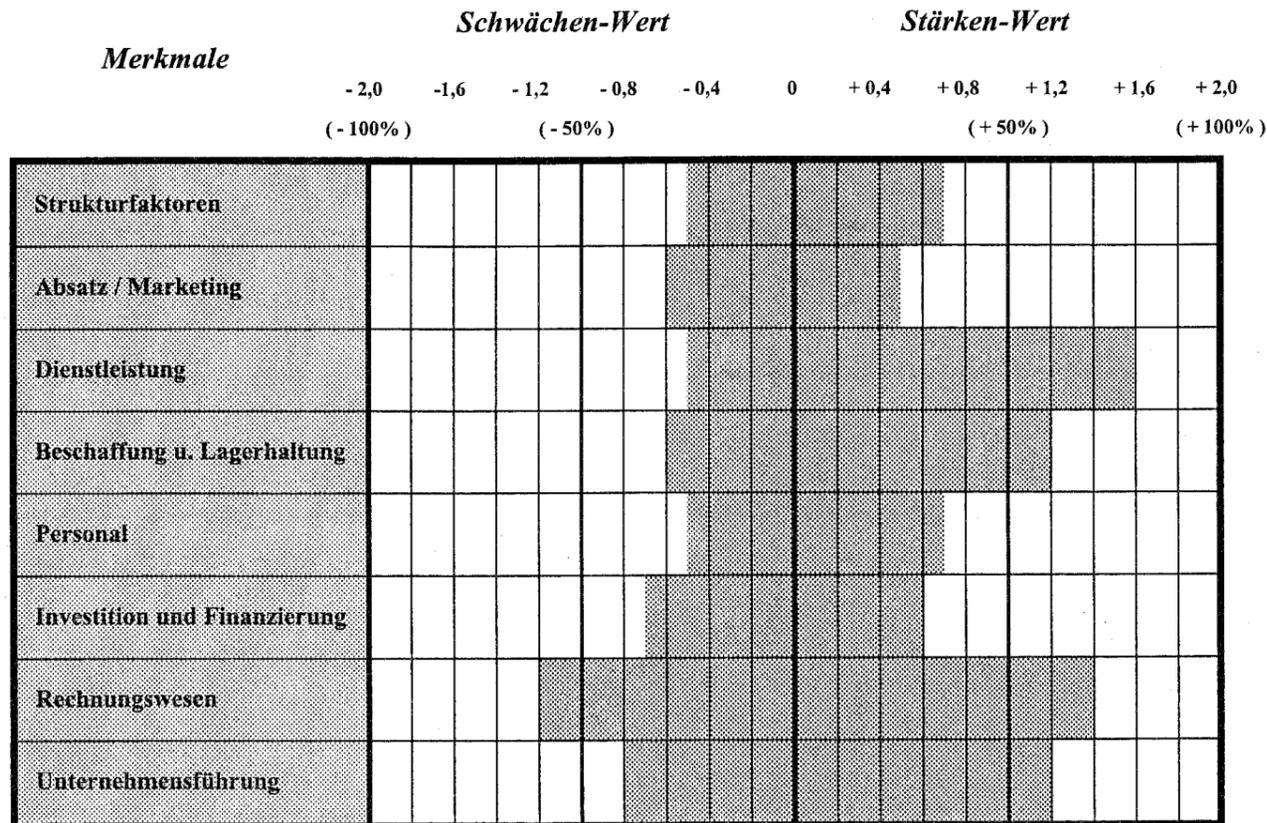
-2 -1 0 +1 +2

Schwächen- bzw. Stärkenwert =

- +

11.2 Stärken - Schwächen - Gesamtprofil für die Branche insgesamt

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

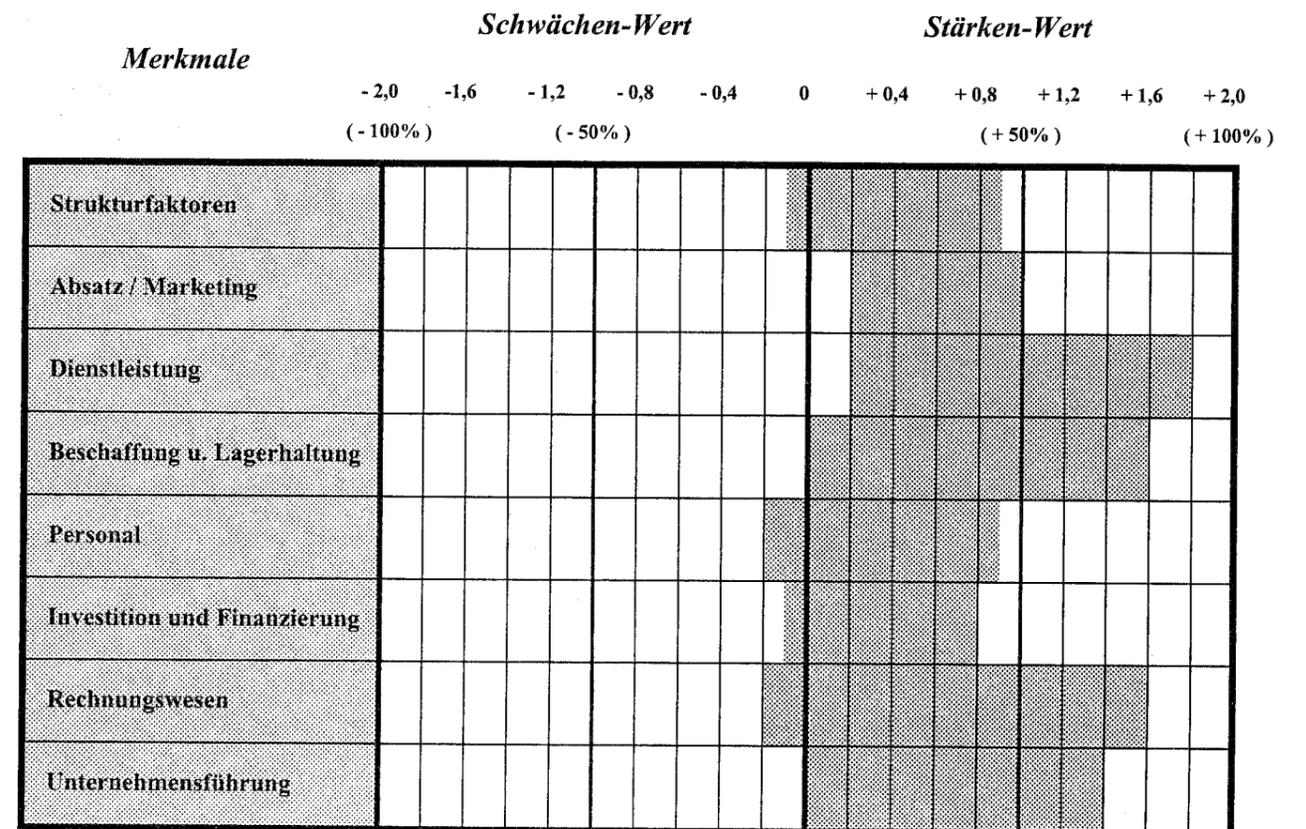


Diese Darstellung*) ermöglicht Ihnen einen Vergleich der eigenen Situation (siehe vorausgehende Seite) mit der Situation in der Branche insgesamt.

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

11.3 Stärken - Schwächen - Gesamtprofile für die besten 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.

Gesamtübersicht der zugrunde gelegten Geschäftsfelder

Handwerksbereich

Maßanfertigung (fußgerechte Zurichtung)

*Herrenschuhe
Damenschuhe
Reitstiefel*

Reparaturarbeiten

*Schuhreparaturen
Lederwarenreparaturen*

Sonstige Arbeiten

*Schlüsseldienst
Gravuren
Stempel*

Handelsbereich

Schuhe

Schuhzubehörartikel (z.B. Spanner, Fußstützen, Einlegesohlen, Schnürsenkel)

Schupflegeartikel (z.B. Bürsten, Cremes, Sprays)

Sonstige Artikel (z.B. Lederwaren)

Besondere Dienstleistungen

Abhol- und Bringservice

Schuhpflegeservice

Sonstiges

DHI

Glasl/Bertram-Pfister/Eisenschmid/Billesberger/Warkotsch

Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk

