DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

T. Burger

Praxisanleitung zur Chancen-Risiken-Analyse im Gebäudereiniger-Handwerk

Ludwig - Fröhler - Institut

LFI

Tobias Burger

Praxisanleitung zur Chancen-Risiken-Analyse im Gebäudereiniger-Handwerk

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags 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

INHALTSVERZEICHNIS

1 BEDEUTUNG VON CHANCEN UND RISIKEN FÜR EIN UNTERNEHMEN 7

2 GLIEDERUNG DER CHANCEN-RISIKEN-ANALYSE UND ARBEITSANLEITUNG FÜR DEREN DURCHFÜHRUNG 9

3 CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH MARKT UND WETTBEWERB ... 13

3.1 Analyse der Marktstrukturen 13
3.1.1 Eintrittsbarrieren 13
3.1.2 Austrittsbarrieren 14
3.1.3 Abnehmer-/Kundenanalyse 16
3.1.3.1 Struktur und Kaufverhalten der Kunden 16
3.1.3.2 Stärke der Kunden 19
3.1.4 Wettbewerberanalyse 20
3.1.5 Lieferantenanalyse 22

3.2 Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens 23
3.2.1 Zahl der potentiellen Abnehmer 23
3.2.2 Verfügbares Einkommen der Kunden 24
3.2.3 Demographische Entwicklung der Kundschaft 25

4 CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH DER ALLGEMEINEN RAHMENBEDINGUNGEN 26

4.1 Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen 26

4.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen 28

4.3 Ökologische Rahmenbedingungen 29

4.4 Technologische Entwicklung 30

4.5 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 31

5 CHANCEN-RISIKEN-GESAMTPROFIL UND ABLEITUNG GEEIGNETER MAßNAHMEN 32

1 Bedeutung von Chancen und Risiken für ein Unternehmen

Bei der Frage, welche Faktoren für die zukünftige Entwicklung bei Handwerksbetrieben in Deutschland von entscheidender Bedeutung sind, stellt man fest, dass den außerhalb **des Unternehmens auftretenden Entwicklungen** ein immer höherer Stellenwert zugeschrieben wird. Es erscheint zunehmend wichtiger zu werden, vor allem derartige Tendenzen und Entwicklungen (sog. **Chancen und Risiken**) sowie deren Einflüsse auf das Unternehmen möglichst frühzeitig zu erkennen und detailliert zu untersuchen. Nur hierdurch kann gewährleistet werden, dass die Betriebe Maßnahmen rechtzeitig ergreifen können, durch welche diesen erfolgreich begegnet werden kann.

Für diese Aufgabe besitzen Betriebe des Gebäudereiniger-Handwerks bisher jedoch kein ausreichendes Instrumentarium, mit dem der einzelne Unternehmer relativ zeit- und kosteneffizient eine strukturierte Analyse der Chancen und Risiken seines Unternehmens durchführen kann. Die vorliegende Ausarbeitung soll dieses Defizit beheben. Dazu gibt sie Ihnen als Handwerksunternehmen einen **Leitfaden** an die Hand, der eine ausführliche und gleichzeitig unternehmensindividuelle Analyse der Chancen und Risiken ermöglicht.

Im Rahmen der mit diesem Leitfaden durchgeführten Analyse werden Sie auf etwaige Chancen und Risiken aufmerksam gemacht, mit denen Ihr Betrieb gegenwärtig konfrontiert ist bzw. zukünftig konfrontiert sein kann. Dabei müssen Sie sich jedoch stets vor Augen führen, dass eine alleinige Analyse der außerbetrieblichen **Chancen und Risiken** nicht ausreicht, um zukünftig erfolgreich agieren zu können. Vielmehr sollte von Ihnen parallel hierzu eine Analyse der eigenen innerbetrieblichen Leistungen und der damit verbundenen Stärken und Schwächen durchgeführt werden. Schließlich können die besten Chancen erst genutzt werden, wenn die innerbetriebliche Struktur entsprechend ausgerichtet ist. Zu diesem Zweck hat das Ludwig-Fröhler-Institut bereits im Jahr 1996 einen Leitfaden für die Beurteilung der **innerbetrieblichen Stärken und Schwächen** im Gebäudereiniger-Handwerk entwickelt, der in Kombination mit dem vorliegenden Leitfaden verwendet werden sollte. Die kombinierte Anwendung der beiden Leitfäden ermöglicht eine umfassende Analyse des Unternehmens. Man bezeichnet eine mit diesen beiden Instrumenten durchgeführte Untersuchung auch häufig als sog.

SWOT-Analyse. Der Name ergibt sich, weil hiermit Stärken (**S**trength), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunitites) und Risiken/Bedrohungen (**T**hreats) eines Unternehmens aufgezeigt werden können.

Grundsätzlich können bei der Analyse der außerbetrieblichen Chancen und Risiken zwei mögliche Vorgehensweisen gewählt werden. Zum einen kann man – wie dies mit diesem Leitfaden ermöglicht werden soll – eine sehr detaillierte Analyse möglicher Chancen und Risiken vornehmen, wodurch ein umfassender Überblick erlangt wird. Daneben gibt es auch die Möglichkeit, Chancen und Risiken weniger detailliert und strukturiert zu untersuchen, indem versucht wird, eher grundsätzliche Fragen zu Chancen und Risiken des Unternehmens zu beantworten. In Abbildung 1-1 ist ein hierfür geeigneter Fragenkatalog dargestellt. Beide Möglichkeiten der Chancen-Risiken-Analyse sollten stets kombiniert eingesetzt werden, da beide Verfahren Vorzüge aufweisen. Während die offenen Fragen die **Kreativität** anregen, sorgt die systematische Analyse mit dem vorliegenden Instrument für die Berücksichtigung sämtlicher relevanter Bereiche und damit für **Vollständigkeit**.

Chancen	Was sind die Zukunftschancen? Was können wir ausbauen? Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir? Was können wir im Umfeld nutzen? Wozu wären wir noch fähig? Was liegt noch brach?
Risiken	Wo lauern künftig noch Gefahren? Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren? Womit müssen wir rechnen?

Abbildung 1-1: Allgemeine Fragen zu Chancen und Risiken in einem Handwerksbetrieb

2 Gliederung der Chancen-Risiken-Analyse und Arbeitsanleitung für deren Durchführung

Die folgende Analyse soll möglichst viele Chancen und Risiken aufdecken, mit denen Ihr Betrieb konfrontiert sein könnte. Hierzu ist eine Gliederung der vielfältigen Chancen- und Risikenfelder unumgänglich. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Zusammenfassung sämtlicher Chancen und Risiken, welche sich aus dem direkten **Marktumfeld** bzw. der **Wettbewerbssituation** ergeben, in der sich der einzelne Betrieb befindet. Hierunter fallen die Punkte:

- <u>Analyse der Marktstrukturen</u>
  - Vorhandensein von Eintrittsbarrieren
  - Vorhandensein von Austrittsbarrieren
  - Abnehmer-/Kundenanalyse
  - Wettbewerberanalyse
  - Lieferantenanalyse

- <u>Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens</u>
  - Zahl der potentiellen Abnehmer
  - Verfügbares Einkommen der Kunden
  - Demographische Entwicklung der Kundschaft

Daneben sind die Chancen und Risiken aufzudecken, die sich aus den **allgemeinen Rahmenbedingungen** ergeben, mit denen Ihr Betrieb konfrontiert ist. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- Gesetzliche/staatliche Rahmenbedingungen
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Ökologische Rahmenbedingungen
- Technologische Rahmenbedingungen
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Dieser Leitfaden ist so konzipiert, dass Ihnen zu den einzelnen Chancen- und Risikenfeldern Aussagen vorgelegt werden, die Sie anhand der unten angegebenen Punkte-

skala von -2 bis +2 einstufen sollten. Hinter den Punktewerten stehen dabei folgende Einschätzungen:

- **- 2 Dies trifft gar nicht zu bzw. ist in meinem Geschäftsumfeld überhaupt nicht notwendig**
- **- 1 Dies trifft sehr wenig zu bzw. ist in meinem Geschäftsumfeld nicht unbedingt notwendig**
- **0 Ich bin unentschlossen bzw. dies kann ich nicht eindeutig beurteilen**
- **+ 1 Dies trifft zu bzw. ist in meinem Geschäftsumfeld notwendig**
- **+ 2 Dies trifft vollkommen zu bzw. ist in meinem Geschäftsumfeld sehr notwendig**

Durch diese Bewertung können Merkmale, bei denen Sie die negativen Werte -1 oder -2 angekreuzt haben, als **Risiken** interpretiert werden, wohingegen es sich bei Merkmalen, für die Sie die positiven Werte +1 oder +2 angekreuzt haben, um **Chancen** für Ihr Unternehmen handelt. Wurde ein Merkmal von Ihnen mit 0 bewertet, fließt dieses als neutraler Wert, der weder eine Chance noch ein Risiko beinhaltet, in die Analyse mit ein.

Wenn Sie die Einzelaussagen für einen gesamten Block beurteilt haben, können von Ihnen gesondert auf der einen Seite die angegebenen Chancenwerte und auf der anderen Seite die einzelnen Risikenwerte addiert werden. Um für Chancen und Risiken einen Durchschnittswert zu erhalten, sind die beiden sich ergebenden Gesamtsummen danach jeweils durch die Gesamtzahl aller Aussagen zu diesem Punkt zu dividieren und auf eine Kommastelle zu runden.

Als Resultat erhält man einen **Chancen-** und einen **Risikenwert** für das entsprechende Merkmal. Diese Werte geben Ihnen Aufschluss darüber, inwiefern Sie im entsprechenden Teilgebiet Risiken ausgesetzt sind bzw. inwieweit Ihnen Chancen geboten sind, die Sie nutzen können.
Folgendes Beispiel soll die **Vorgehensweise** verdeutlichen:

Um die Chancen und Risiken im Bezug auf die Lieferanten herauszufinden, sollten Sie für Abschnitt 3.1.5 folgende Punkte Ihres Unternehmens bewerten:

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Sie können Ihre Einsatzprodukt über eine **Vielzahl an Lieferanten** beziehen.	☒	☐	☐	☐	☐
Sie sind von **großen Lieferanten relativ unabhängig.**	☒	☐	☐	☐	☐
Sie haben die Möglichkeit, mit Ihren **Lieferanten über den Preis zu verhandeln.**	☐	☐	☐	☒	☐
Sie können die Lieferanten **gegeneinander ausspielen.**	☐	☐	☐	☐	☒

Die von Ihnen gesetzten Kreuze ergeben:

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet **Lieferantenanalyse** dividiert durch 4 Aussagen =	**= (-4)/4 = = - 1,0**	**= (+3)/4 = = + 0,8**

Ihre Bewertung der Aussagen würde zu einem Risiken-Wert von – 1,0 und einem Chancen-Wert von + 0,8 führen. Diese Werte lassen sich in zwei Richtungen interpre-

tieren: Auf der einen Seite bedeutet ein **absoluter Risikenwert nahe -1** bzw. ein **Chancenwerte nahe +1**, dass das Unternehmen sehr großen Risiken bzw. sehr großen Chancen ausgesetzt ist. Zum anderen lässt ein Vergleich der beiden absoluten Beträge dieser Werte darauf schließen, dass das Unternehmen in diesem Fall relativ gesehen mit etwas höheren Risiken als Chancen konfrontiert ist. Auch wenn dies auf den ersten Blick eher beunruhigend erscheint, ist hierbei stets zu beachten, dass dem Betrieb durch die Analyse verdeutlicht wird, in welchen Bereichen Risiken verborgen sind. Dadurch können Sie Maßnahmen einleiten, um Risiken zu mildern. Gleichzeitig muss versucht werden, die Chancen zu nutzen.

Am Ende dieses Leitfadens wird zudem versucht, die Chancen und Risken der einzelnen Bereiche zusammengefasst zu betrachten sowie Maßnahmen und Strategien abzuleiten, mit deren Hilfe Chancen genutzt und Risiken reduziert werden können.

Diese eben beispielhaft am Abschnitt 3.1.5 veranschaulichte Vorgehensweise ist nachfolgend anzuwenden.

3 Chancen und Risiken im Bereich Markt und Wettbewerb

3.1 ANALYSE DER MARKTSTRUKTUREN

3.1.1 Eintrittsbarrieren

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Hohe Anlageninvestitionen sind wichtig.					
Die Kosten für die **Mitarbeiter** sind **sehr teuer.**					
Hohe Ausgaben für die EDV sind notwendig.					
Kooperationen mit anderen **Gebäudereinigern** sind notwendig.					
Kooperationen mit **Ausbildungseinrichtungen** sind notwendig.					
Eine **hohe Anzahl** an **Stammkunden** ist wichtig.					
Ein **hoher Bekanntheitsgrad** des Gebäudereinigerbetriebs ist notwendig.					
Ein **„guter Name“** des Gebäudereinigerbetriebs ist wichtig.					
Langjährige Kundenbeziehungen sind notwendig.					
Ein **hohes Qualifikationsniveau** des **Inhabers** ist wichtig.					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Der Erwerb von **Gütesiegeln/Qualitätssiegeln** ist notwendig.	☐	☐	☐	☐	☐
Für die **Entsorgungsmaßnahmen** besteht ein **hoher Platzbedarf**.	☐	☐	☐	☐	☐
Ausreichend **qualifiziertes Personal** ist notwendig.	☐	☐	☐	☐	☐
Ein sehr **gutes Ausbildungsangebot** ist notwendig, um genügend Mitarbeiter gewinnen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Familientradition** ist bei einem Gebäudereinigerbetrieb wichtig.	☐	☐	☐	☐	☐

3.1.2 Austrittsbarrieren

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
In Ihrem Gebäudereinigerbetrieb wurden wenige **spezifische Investitionen** getätigt.	☐	☐	☐	☐	☐
Der **Anteil an Eigenkapital** ist in Ihrem Gebäudereinigerbetrieb gering.	☐	☐	☐	☐	☐

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
In Ihrem Gebäudereinigerbetrieb sind **wenige Familienmitglieder** angestellt.	☐	☐	☐	☐	☐
In Ihrem Gebäudereinigerbetrieb sind nur **wenige Mitarbeiter** beschäftigt.	☐	☐	☐	☐	☐
In Ihrem Gebäudereinigerbetrieb ist der Anteil **langjähriger** Mitarbeiter **gering**.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie haben die Möglichkeit, Geld auch auf andere Weise zu verdienen (**alternativen Verdienstmöglichkeiten**).	☐	☐	☐	☐	☐
Sie haben **keine hohen Schulden**.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Verkauf Ihres Betriebes würde **keine großen Schwierigkeiten** verursachen.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Markteintritts-/Marktaustrittsbarrieren
dividiert durch 23 Aussagen =

-	+

3.1.3 Abnehmer-/Kundenanalyse

3.1.3.1 Struktur und Kaufverhalten der Kunden

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Ihre Kunden **wechseln** selten den Ihren **Gebäudereiniger-betrieb.**					
Ein Großteil Ihrer Kunden ist **jünger.**					
Zwischen Ihnen und Ihrer Kundschaft besteht keine **Sprachbarriere.**					
Für Ihre Kunden spielt **Qualität** eine wichtige Rolle.					
Ihre **Kundschaft** besitzt die Möglichkeit **viel Geld** für die Gebäudereinigung auszugeben.					
Ihre Kunden wählen **nicht** immer den **billigsten Gebäudereiniger-betrieb.**					
Für Ihre Kunden ist die Möglichkeit des **Außen-, Denkmal- und Fassadenreinigung** interessant.					
Für Ihre Kunden ist die Möglichkeit der **Innen- und Unterhalts-reinigung** interessant.					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Ihre Kunden würden die Reinigung von **Werkstätten und Industriehallen** nachfragen, wenn Sie diese anbieten würden.					
Ihre Kunden würden die Reinigung von **Verkehrseinrichtungen** nachfragen, wenn Sie diese anbieten würden.					
Ihre Kunden würden die Reinigung von **Verwaltungsgebäuden und Schulen** nachfragen, wenn Sie diese anbieten würden.					
Ihre Kunden fragen **Glasreinigung** nach.					
Ihre Kunden fragen **Wand- und Fußbodenpflegearbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Vakuumentstaubungsarbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Desinfektionsarbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Krankenhaus-, Restaurant-, Hotel-, Sport-Stätten- und Flughafenreinigung** nach.					
Ihre Kunden fragen **Winterdienstarbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Gartenanlagenreinigungsarbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Schädlingsbekämpfungsarbeiten** nach.					
Ihre Kunden fragen **Grund- und Baufeinreinigung** nach.					
Ihre Kunden fragen **Parkettschleifen mit Versiegeln** nach.					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Ihre Kunden fragen **Hausmeisterdienste** nach.	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Kunden fragen **Parkraumüberwachung** nach.	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Kunden fragen **Kantinenbewirtschaftung** nach.	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Kunden fragen **Grünflächenpflege** nach.	☐	☐	☐	☐	☐
Für Ihre Kunden ist die **Energieeffizienz** sehr wichtig.	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Kunden fordern **Dienstleistungen außerhalb der ‚normalen' Arbeitszeiten (z.B. nach Feierabend).**	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Anforderungen** an die Dienstleistungen von Gebäudereinigerbetrieben haben sich in den letzten Jahren **erhöht**.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Großkunden fordern **keine Zertifizierungsbelege.**	☐	☐	☐	☐	☐
Sie bieten die oben dargelegten Dienstleistungen, die von Ihren Kunden nachgefragt werden, auch tatsächlich an.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Kundenstruktur und –verhalten
dividiert durch 30 Aussagen =

-	+

3.1.3.2 Stärke der Kunden

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Der Umsatzanteil von **Großkunden** ist gering.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie haben eine **große Anzahl** an Kunden/Sie sind relativ **unabhängig vom Verhalten** einiger weniger Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Ihnen kaufen sehr **viele Stammkunden** ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kunden können Ihnen **nicht den Preis diktieren**.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie haben **wenig/keine Konkurrenten** in erreichbarer Nähe.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Stärke der Kunden
dividiert durch 5 Aussagen =

-	+

Abschließend können Sie durch die Addition der beiden Gesamtwerte aus 3.1.3.1 und 3.1.3.2 einen Gesamtrisikenwert und Gesamtchancenwert für den Bereich Kundenanalyse ermitteln, in dem sie diese Summe durch 2 teilen:

-	+

3.1.4 Wettbewerberanalyse

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Sie sind mit einer **geringen Anzahl an Wettbewerbern** konfrontiert.					
Ihr Betrieb ist größer als Ihr durchschnittlicher Konkurrenzbetrieb.					
Ihre Wettbewerber gehören **nicht** zu **großen Gebäudereiniger-ketten.**					
Ihre Wettbewerber können **die Produkte nicht billiger** anbieten.					
Ihre Wettbewerber können **bestimmte Produkte nicht in besserer Qualität** anbieten.					
Ihre Wettbewerber können **keine innovativere, besser auf das Kundenverhalten abgestimmten Produkte** anbieten.					
Ihre Wettbewerber haben **weniger Stammkunden** als Sie selbst.					
Es drängen **nur wenige ausländische Gebäudereiniger-betriebe** auf den Markt,.					
Ihre Wettbewerber setzen auf **andere Strategien** wie Sie (z.B. Fokus auf Qualität, Fokus auf billige Angebote).					
Der **Marktanteil Ihrer Wettbewerber sinkt.**					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Es besteht die Möglichkeit, mit **Wettbewerbern zu kooperieren.**					
Der **Wettbewerb** hat sich **nicht verschärft.**					
Die **Wettbewerberstruktur verändert sich wenig.**					
Der **Markt** für Ihre Produkte ist z.Zt. sehr **stabil.**					

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet **Wettbewerberanalyse** dividiert durch 14 Aussagen =

-	+

3.1.5 Lieferantenanalyse

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Sie können Ihre Einsatzprodukte über eine **Vielzahl an Lieferanten** beziehen.					
Sie sind von **großen Lieferanten relativ unabhängig.**					
Sie haben die Möglichkeit, mit Ihren **Lieferanten über den Preis zu verhandeln.**					
Sie können die Lieferanten **gegeneinander ausspielen.**					

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Lieferantenanalyse
dividiert durch 4 Aussagen =

-	+

3.2 ANALYSE DER MARKTPOTENTIALE UND DES MARKTVOLUMENS

3.2.1 Zahl der potentiellen Abnehmer

Welche der folgenden Punkte treffen für auf Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
In Ihrem Umfeld befinden sich sehr viele potentielle **Neukunden.**					
In Ihrem Umfeld sind sehr viele potentielle **ausländische Kunden.**					
Die **Zahl Ihrer Kunden** wird in Zukunft **ansteigen**.					
Sie verkaufen zu einem großen Teil an **jüngere Kunden.**					
Sie können zukünftig **neue Kundenschichten** ansprechen (z.B. durch eine Ausweitung des Angebots und die Erschließung neuer Geschäftsfelder).					
Neue Geschäftsfelder bieten den Gebäudereinigerbetrieben oftmals die erhofften **guten Zukunftsperspektiven** (z.B. Angebot von Wand- und Fußbodenpflege usw.).					
Es passiert **selten**, dass Kunden aus Ihrem **Einzugsgebiet wegziehen.**					
Es gibt durchaus **Möglichkeiten das Einzugsgebiet**/den von Ihnen bedienten Markt **zu vergrößern** (z.B. durch Ausweitung des Angebots auf neue Gemeinden)					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
In Ihrem **Einzugsgebiet ist ein Zuzug** an potentiellen Kunden erkennbar.					
Das **Preisniveau** für Ihre Produkte wird in Zukunft **steigen**.					

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Zahl der potentiellen Abnehmer
dividiert durch 10 Aussagen =

-	+

3.2.2 Verfügbares Einkommen der Kunden

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Die **Einkommen Ihrer Kundschaft** werden in Zukunft **steigen**, wodurch sie mehr Geld für Gebäudereinigungsdienstleistungen ausgeben werden.					
Die Kunden geben immer **mehr Geld** für Gebäudereiniger aus.					
Die **wirtschaftliche Lage Ihrer Kunden** ist z.Zt. **gut**.					

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Nur wenige Kunden haben **mit hoher Arbeitslosigkeit** zu kämpfen.					

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Verfügbares Einkommen
dividiert durch 4 Aussagen =

-	+

3.2.3 Demographische Entwicklung der Kundschaft

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Sie haben **keine Probleme, junge Kunden zu gewinnen**.					
Der **Altersdurchschnitt** Ihrer Kunden ist in den letzten Jahren **gesunken**.					

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Demographische Entwicklung
dividiert durch 2 Aussagen =

-	+

4 Chancen und Risiken im Bereich der allgemeinen Rahmenbedingungen

4.1 GESETZLICHE UND POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Die **steuerlichen Rahmenbedingungen** haben sich für Gebäudereinigerbetriebe verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐
Steuerliche Aspekte werden zunehmend sicherer und kalkulierbarer.	☐	☐	☐	☐	☐
Umweltrechtliche Auflagen stellen oftmals eine Chance für die Gebäudereinigerbetriebe dar (z.B. Einführung eines Energiepasses)	☐	☐	☐	☐	☐
Sie können sämtliche **arbeitsrechtlichen Auflagen** erfüllen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wettbewerbsrechtliche Aspekte gewinnen in der Gebäudereinigerbetrieben immer mehr an Bedeutung (z.B. aufgrund des Schutzes vor Konkurrenz aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten).	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Vorschriften sind großteils eindeutig und gut erfüllbar.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern** sich **eher selten.**	☐	☐	☐	☐	☐

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Die **Förderung von Seiten des Staates** (z.B. in Form von Finanzierungshilfen) ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen.	☐	☐	☐	☐	☐
Durch die **Gesetzgebung** werden die Wettbewerbsnachteile von kleinen Gebäudereinigerbetrieben ausgeglichen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Vergabepraxis bei öffentlichen Aufträgen** hat sich in der Weise verändert, dass es für Sie immer leichter wird, daran erfolgreich teilzunehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Sozialgesetzgebung** hat sich für Ihren Betrieb in den letzten Jahren zum Positiven verändert.	☐	☐	☐	☐	☐
Politische Stabilität beeinflusst Ihre Geschäfte positiv.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Wirtschaftspolitik** bietet Ihnen inzwischen wieder mehr Planungssicherheit.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet **gesetzliche und staatliche Rahmenbedingungen** dividiert durch 13 Aussagen =

-	+

4.2 GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Das **Energiebewusstsein** der Kunden **nimmt zu**.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kunden führen heute immer weniger **Gebäudereinigerarbeiten eigenhändig durch** und **nutzen stattdessen vermehrt das Angebot von Gebäudereinigerbetrieben.**	☐	☐	☐	☐	☐
Die Menschen **nutzen das Angebot** von Gebäudereinigerbetrieben **regelmäßig**.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
dividiert durch 3 Aussagen =

-	+

4.3 ÖKOLOGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu				trifft zu
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Eine **rationelle und kostengünstige Abfallentsorgung** und Vermeidung von Müll wird immer wichtiger und kann Ihrem Gebäudereinigerbetrieb Wettbewerbsvorteile bringen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Zielsetzung, **Energie zu sparen,** wird für die Gebäudereinigerbetriebe in Zukunft immer wichtiger und kann diesen Wettbewerbsvorteile bringen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Vermeidung eines **übermäßigen Verbrauchs an Rohstoffen** wird immer wichtiger.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Ökologische Rahmenbedingungen
dividiert durch 3 Aussagen =

-	+

4.4 TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu			trifft zu	
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
Neue, innovative Technologien gewinnen für Gebäudereinigerbetriebe immer mehr an Bedeutung.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei Gebäudereinigerbetrieben kommen immer mehr **technische Neuerungen** zum Einsatz.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Technologische/Technische Entwicklung
Dividiert durch 2 Aussagen =

-	+

4.5 WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft nicht zu			trifft zu	
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
In Ihrem Einzugsgebiet sind Sie mit einer **niedrigen Arbeitslosenquoten** Ihrer Kundschaft konfrontiert.	☐	☐	☐	☐	☐
Die **Konjunkturlage** in Ihrem Einzugsgebiet ist besser als anderswo.	☐	☐	☐	☐	☐
Für Sie ist es z.Zt. nicht schwer, die notwendigen **Mitarbeiter kostengünstig** zu beschaffen.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie können in letzter Zeit vermehrt von **sinkenden Energiekosten** profitieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie spüren **keine geringere Nachfrage der Kunden**.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Leute schauen bei der Bestellung von Gebäudereinigern **heute nicht mehr auf ihr Geld als früher**.	☐	☐	☐	☐	☐

Summe Risiken- sowie Chancenwerte im Teilgebiet
Wirtschaftliche Rahmen- und Umweltbedingungen
dividiert durch 6 Aussagen =

-	+

5 Chancen-Risiken-Gesamtprofil und Ableitung geeigneter Maßnahmen

Die einzelnen ermittelten Chancen- und Risikenwerte können Sie nun in die unten angeführte Abbildung eintragen, wodurch Sie ein Gesamtprofil der Chancen und Risiken Ihres Betriebs erhalten. Mittels dieses Profils können Sie erkennen, in welchen Bereichen sich **große Risiken (Werte im Bereich nahe -1)** verbergen und in welchen Bereichen sich Ihnen **große Chancen (Werte im Bereich nahe +1)** bieten:

Risiken-Wert ***Chancen-Wert***

Merkmale:

Analyse der Marktstrukturen

	- 2,0	-1,6	- 1,2		- 0,8		- 0,4		0		+ 0,4		+ 0,8		+ 1,2		+ 1,6		+ 2,0
Ein-/Austrittsbarrieren																			
Kundenanalyse																			
Wettbewerberanalyse																			
Lieferantenanalyse																			

Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens

	- 2,0	-1,6	- 1,2		- 0,8		- 0,4		0		+ 0,4		+ 0,8		+ 1,2		+ 1,6		+ 2,0
Zahl d. pot. Abnehmer																			
Verf. EK der Kunden																			
Demogr. Entwicklung																			

Analyse der allgemeinen Rahmenbedingungen

	- 2,0	-1,6	- 1,2		- 0,8		- 0,4		0		+ 0,4		+ 0,8		+ 1,2		+ 1,6		+ 2,0
Ges./Pol. Rahmenbed.																			
Gesell. Rahmenbed.																			
Ökolog. Rahmenbed.																			
Techn. Rahmenbed.																			
Wirtsch. Rahmenbed.																			

Zudem können Sie durch einen Vergleich der betragsmäßigen Chancen- und Risikenwerte feststellen, ob die Chancen im jeweiligen Bereich höher sind als die entsprechenden Risiken.

Auf diesen Ergebnissen aufbauend sollten Sie Maßnahmen und Strategien entwickeln, die zu einer Verbesserung der betrieblichen Situation führen. Dabei sollten die Maßnahmen so ausgestaltet sein, dass Risiken soweit als möglich reduziert und gleichzeitig die sich bietenden Chancen bestmöglich genutzt werden.

Sie sollten die beabsichtigten Maßnahmen entsprechend Ihrer Priorität ordnen und in die unten angegebene Liste eintragen. In den Klammern sind beispielhaft mögliche Maßnahmen aufgeführt, welche Sie durchführen könnten, um die Chancen zu nutzen bzw. die Risiken zu vermindern.

Marktstruktur:

Ein-/Austrittsbarrieren:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. ständige, genaue Marktbeobachtung)

1.....

2.....

3.....

Kunden:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. speziell auf das geänderte Kundenverhalten ausgerichtete Produkte (z.B. Fußboden- und Parkettreinigung) anbieten etc.)

1.....

2.....

3.....

Wettbewerber:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. sehr starkes Qualitätsbewusstsein forcieren)

1.....

2.....

3.....

Lieferanten:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. neue Lieferanten suchen)

1.....

2.....

3.....

Marktpotentiale und Marktvolumen:

Zahl potentieller Abnehmer:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. neue Käuferschichten (z.B. junge Kunden) ansprechen etc.)

1.....

2.....

3.....

Verfügbares Einkommen der Kunden:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. sehr preisgünstige Dienstleistungen anbieten)

1.....

2.....

3.....

Demographische Entwicklung der Kundschaft:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. versuchen, spezielle Dienstleistungen für junge Kunden anzubieten)

1.....

2.....

3.....

Allgemeinen Rahmenbedingungen:

Gesetzliche und Politische Rahmenbedingungen:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. ständig aktuelle Informationen über die gesetzlichen Vorschriften sammeln, auf unerwartete Kontrollen vorbereitet sein)

1.....

2.....

3.....

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. Angebot an günstigen Angeboten für Neukunden ausbauen)

1.....

1.....

2.....

3.....

Ökologische Rahmenbedingungen:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. ökologische Aspekte in der Planung berücksichtigen)

1.....

2.....

3.....

Technologische Rahmenbedingungen:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. neue Technologien im Reinigungsbereich einsetzen)

1.....

2.....

3.....

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Maßnahmen, welche dazu dienen, die Chancen in diesem Bereich zu nutzen bzw. Risiken zu vermindern (z.B. neue Märkte erschließen)

1.....

2.....

3.....

3.....

Gleichzeitig sollten Sie einen genauen Zeitplan aufstellen, in welchem Sie festhalten können, bis wann Sie die jeweilige Maßnahme eingeleitet haben wollen. Diese Vorgaben sollten Sie regelmäßig überprüfen. Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass mit dieser Chancen- und Risikenanalyse auch wirklich die gewünschten Erfolge erzielt werden.